



PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN

PENULIS :

Reza Fahlevi, , Charli Sitinjak, Muh. Risal Tawil, Frisky Jeremy Kasingku
Arief Yanto Rukmana, Ulpawati, Nazaruddin, Adi Muhammad Ramadhan
M. Nur Rofiq Addiansyah, Rony S. Y. Zebua

PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN

**Reza Fahlevi
Charli Sitinjak
Muh. Risal Tawil
Frisky Jeremy Kasingku
Arief Yanto Rukmana
Ulpawati
Nazaruddin
Adi Muhammad Ramadhan
M. Nur Rofiq Addiansyah
Rony S. Y. Zebua**



PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN

Penulis:

Reza Fahlevi
Charli Sitinjak
Muh. Risal Tawil
Frisky Jeremy Kasingku
Arief Yanto Rukmana
Ulpawati
Nazaruddin
Adi Muhammad Ramadhan
M. Nur Rofiq Addiansyah
Rony S. Y. Zebua

ISBN: 978-623-198-318-3

Editor: Free Dirga Dwatra, S.Psi., M.A.

Penyunting: Yuliatr Novita, M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka Trianisa, S.Pd.

Penerbit: PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi: Jl. Pasir Sebelah No. 30 RT 002 RW 001
Kelurahan Pasie Nan Tigo Kecamatan Koto Tengah
Padang Sumatera Barat

website: www.globaleksekufteknologi.co.id

email: globaleksekufteknologi@gmail.com

Cetakan Pertama, Mei 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Ta'ala karena atas limpahan rahmat-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan “Psikologi Kepemimpinan”. Buku ini membahas tentang psikologi kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif, teori peran: teori pertukaran pemimpin dan teori atribusi, teori kontingensi, kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transformasional, perubahan dalam organisasi, kepemimpinan dan kelompok, kepemimpinan strategis para eksekutif, keterampilan negosiasi.

Kami menyadari, Buku ini masih banyak kekurangan dalam penyusunannya. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran demi perbaikan dan kesempurnaan buku ini selanjutnya. Kami mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Buku ini. Semoga Buku ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Padang, Mei 2023
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL.....	vi
BAB 1 PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN	
1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pentingnya Peran Kepemimpinan dalam Organisasi	4
1.3 Teori Kepemimpinan Universal.....	7
1.4 Evaluasi Teori Perilaku Kepemimpinan	13
DAFTAR PUSTAKA.....	23
BAB 2 KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF	
2.1 Pendahuluan.....	27
2.2 Karakter Kepemimpinan.....	28
2.3 Perilaku Kepemimpinan	30
2.3.1 Dapat Dipercaya.....	33
2.3.2 Integritas	35
2.3.3 Integritas	37
2.3.4 Percaya Diri	37
2.3.5 Berorientasi Tindakan dan Hasil.....	40
2.3.6 Komunikasi.....	41
2.3.8 Kemauan untuk Mengambil Risiko dan Menjadi Inovatif	44
2.3.9 Transparansi	45
2.3.10 Memperbaiki Kesalahan.....	46
2.3.11 Tetap Fokus	46
DAFTAR PUSTAKA.....	48
BAB 3 TEORI PERAN: TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN DAN TEORI ATRIBUSI	
3.1 Teori Pertukaran Pemimpin atau Leader-Member Exchange (LMX).....	49
3.1.1 Definisi Leader Member Exchange (LMX)	49
3.1.2 Dimensi Leader Member Exchange.....	55
3.1.3 Penerapan Teori Leader Member Exchange.....	55
3.1.4. Dampak dari Leader Member Exchange.....	57
3.2 Teori Atribusi.....	57
3.2.1. Pengertian Teori Atribusi	57
3.2.2 Tiga Faktor Penentu.....	58
DAFTAR PUSTAKA.....	61
BAB 4 TEORI KONTINGENSI	
4.1 Pendahuluan.....	65
4.2 Teori Kontingensi.....	65
4.2.1 Teori Kontingensi Fiedler.....	67
4.2.2 Teori Kepemimpinan Situasi	68
4.2.3 Teori Path-Goal	70
4.3 Kelemahan dan Pengembangan Teori Kontingensi.....	73

4.5 Kesimpulan.....	74
DAFTAR PUSTAKA	75
BAB 5 KEPEMIMPINAN KHARISMATIK	
5.1 Pendahuluan	77
5.2 Konsep Kepemimpinan Kharismatik.....	78
5.3 Ciri Kepemimpinan Karismatik.....	80
5.4 Pola Dan Model Kepemimpinan Karismatik.....	82
5.5 Pengaruh Kepemimpinan Karismatik.....	83
5.6 Kepemimpinan Karismatik dalam Praktek.....	85
5.7 Dampak Kepemimpinan Karismatik	88
5.7.1 Dampak PositifKepemimpinan Karis matik.....	89
5.7.2 Dampak Negatif Kepemimpinan Karismatik	90
5.8 Kesimpulan Kepemimpinan Karismatik	92
DAFTAR PUSTAKA	93
BAB 6 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	
6.1 Pendahuluan	97
6.2 Karakteristik Pemimpin Tranformasional.....	99
6.2.1 Individualized consideration (IC)/Pertimbangan individual	100
6.2.2 Idealized influence (II)/ Pengaruh Ideal	101
6.2.3 Intellectual stimulation (IS)/ Stimulasi intelektual	102
6.2.4 Inspirational motivation (IM)/ Motivasi Inspirasi.....	102
6.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional	103
6.4 Hasil Kepemimpinan Transformasional/ Transaksional	104
6.5 Mengembangkan Kepemimpinan Transformasional	104
DAFTAR PUSTAKA	106
BAB 7 PERUBAHAN DALAM ORGANISASI	
7.1 Pendahuluan	107
7.2 Pengertian Perubahan Organisasi.....	108
7.3 Jenis Perubahan	109
7.4 Proses Perubahan Organisasi	110
7.5 Kepemimpinan untuk Perubahan.....	112
7.6 Strategi Perubahan.....	114
7.7 Tantangan Perubahan di Era Teknologi Digital	116
7.8 Sikap Manusia Terhadap Perubahan.....	117
7.9 Penutup.....	118
DAFTAR PUSTAKA	120
BAB 8 KEPEMIMPINAN DAN KELOMPOK	
8.1 Kepemimpinan.....	122
8.2 Ciri-ciri Kepemimpinan	124
8.3 Definisi Kelompok	125
8.4 Mengembangkan Gaya Kepemimpinan Kelompok	125
8.5 Masalah dan Isu Khusus Untuk Pemimpin Kelompok Pemula	127
DAFTAR PUSTAKA	130

BAB 9 KEPEMIMPINAN STRATEGIS PARA EKSEKUTIF

9.1 Pendahuluan..... 131

9.2 Kriteria Penentuan Tokoh..... 131

9.3 Tokoh-Tokoh Eksekutif 132

9.4 Psikologi Kepemimpinan Ganjar Pranowo dan Anies Baswedan 141

DAFTAR PUSTAKA..... 144

BAB 10 KETERAMPILAN NEGOSIASI

10.1 Apa itu Negosiasi?..... 145

10.2 Pemimpin Mampu Bernegosiasi 147

10.3 Karakteristik Negosiator..... 148

10.4 Mengenal Strategi dalam Negosiasi 150

10.4.1 Menyiapkan Negosiasi..... 152

10.4.2 Sekilas Tentang Proses Negosiasi 154

DAFTAR PUSTAKA..... 155

BIODATA PENULIS

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2. Diagram Alir Pohon Keputusan (Decision Tree Flow Chart)....	18
Gambar 7.1. Perubahan Organisasi.....	111
Gambar 7.2. Tahapan Komidmen untuk Perubahan	113
Gambar 7.3. Sikap Manusia Terhadap Perubahan.....	118
Gambar 10.1. Ilustrasi Kata Negosiasi	145

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Model: Lima Strategi Pengambilan Keputusan (Five Decision-Making Strategies: The Model)	16
Tabel 2.1. Menilai Kepemimpinan Berorientasi Hasil dalam Organisasi	41
Tabel 5.1. Pola-Pola Hubungan Pemimpin-Bawahan.....	83
Tabel 7.1. Bentuk Perlawanan dan Cara Mengatasi Perubahan	115

BAB 1

PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN

Oleh Reza Fahlevi

1.1 Pendahuluan

Pembahasan tentang kepemimpinan bertumpu pada dua asumsi: (1) Semua prestasi manusia yang signifikan, mulai dari pembangunan piramida Mesir hingga program luar angkasa NASA, bergantung pada upaya kelompok yang terkoordinasi; (2) Perbedaan antar kelompok dalam keberhasilan upaya kelompok yang terkoordinasi dapat dijelaskan dalam lima prinsip umum dari psikologi evolusioner. Prinsip ini semua bersifat universal bagi manusia sebagai berikut.

Pertama, manusia berevolusi sebagai individu yang hidup berkelompok; akibatnya manusia sangat membutuhkan perhatian dan persetujuan, serta menganggap kritik dan penolakan sebagai hal yang tidak menyenangkan yang membuat stres. Oleh karena itu, orang mencurahkan banyak upaya untuk mendapatkan persetujuan sosial dan menghindari ketidaksetujuan (penolakan) dari kelompoknya. Orang-orang di posisi atas menerima perhatian yang lebih positif daripada bawahan, begitulah penghargaan atas status tinggi yang dimiliki.

Kedua, setiap kelompok manusia, dari balita, usia prasekolah hingga narapidana memiliki hierarki status. Orang-orang tampaknya secara bawaan termotivasi untuk mencari kekuasaan dan status; sebaliknya, mereka yang merasa kehilangan kekuasaan dan status dapat membuat individu menjadi frustrasi.

Ketiga, agama telah menjadi budaya universal sejak awal sejarah manusia. Ini menunjukkan bahwa manusia memiliki kebutuhan yang mendalam akan makna, struktur, dan keteraturan yang diberikan oleh agama. Sebaliknya, orang menemukan keadaan yang tidak dapat dijelaskan dan tidak

dapat diprediksi sangat menegangkan. Orang-orang berstatus tinggi, seperti pemimpin, memiliki lebih banyak struktur dan makna (lebih sedikit stres) daripada orang-orang berstatus rendah (Marmot, 2004), dan salah satu fungsi penting kepemimpinan adalah untuk memberikan makna dan tujuan kepada orang lain.

Keempat, kebutuhan manusia yang kuat akan penerimaan dan status secara inheren dalam konflik (Campbell, 2012). Diterima tergantung pada diri sendiri dengan orang lain yang menikmatinya; memperoleh status, bagaimanapun, tergantung pada pembentukan luar orang lain yang membencinya. Seperti yang dicatat Oscar Wilde, 'Jika Anda sukses, Anda akan mendapatkan teman palsu dan musuh sejati'. Se jauh orang mencari penerimaan, mereka berisiko kehilangan status (diturunkan); se jauh orang mencari status mereka berisiko kehilangan penerimaan (dibenci). Pemimpin yang baik mampu menyeimbangkan ketegangan antara tuntutan yang saling bertentangan ini.

Kelima, orang-orang dalam kelompok terus-menerus bersaing untuk mendapatkan perhatian dan status, sesuatu yang dipahami sebagian besar orang dewasa yang bekerja. Namun, ada juga persaingan konstan antar kelompok untuk sumber daya dan bahkan kelangsungan hidup, sesuatu yang dipahami sebagian besar antropolog (Chagnon, 1988).

Kemunculan kepemimpinan melibatkan kelompok yang menonjol, dan organisasi modern cenderung memberi penghargaan kepada pemenang kompetisi dalam kelompok dengan nominasi dan promosi 'berpotensi tinggi' (misalnya: kenaikan gaji, gelar yang lebih senior, dan bonus). Sebaliknya, keefektifan kepemimpinan menyangkut pembentukan dan pengelolaan tim, unit. Para pemimpin yang efektif mampu mengatur kumpulan orang untuk mengungguli kelompok lain. Apa yang baik untuk kelompok selalu baik untuk anggotanya, tetapi apa yang baik untuk individu mungkin baik atau tidak baik untuk sesama anggota kelompok. Kaiser, Hogan dan Craig (2008) menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian kepemimpinan menyangkut identifikasi karakteristik individu yang dianggap seperti pemimpin (yaitu, orang yang menonjol).

Tapi, seperti catatan Lord, DeVader, dan Alliger (1986), penelitian kepemimpinan biasanya beroperasi di bawah miskonsepsi bahwa atribut yang diasosiasikan dengan menonjol adalah sama dengan yang membantu organisasi menjadi makmur.

Ada sejumlah besar definisi kepemimpinan, tetapi sebagian besar definisi ini melibatkan pemimpin yang menggunakan pengaruhnya untuk membantu kelompok mencapai tujuan (Yukl & Van Fleet, 1992). Oleh karena itu, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan kelompok menuju pencapaian tujuan. Seringkali, pemimpin kelompok adalah orang yang memegang posisi atau jabatan tertentu, seperti penyelia, manajer, wakil presiden, atau pemimpin. Tetapi ada yang namanya pemimpin informal. Dengan demikian, seorang pemimpin kelompok dapat menjadi orang yang tidak memiliki jabatan atau status resmi. Pemimpin informal ini muncul karena mereka memiliki beberapa karakteristik yang dihargai oleh anggota kelompok.

Terlepas dari apakah seorang pemimpin memegang peran kepemimpinan formal atau muncul secara kepemimpinan informal, seorang pemimpin sejati harus menggerakkan pengikutnya menuju pencapaian tujuan. Teori kepemimpinan universal mencari satu karakteristik kunci atau sekelompok karakteristik kunci yang dipegang oleh pemimpin yang efektif, dengan alasan bahwa pemimpin dengan sifat-sifat ini akan berhasil terlepas dari situasinya. Teori universal mewakili pendekatan paling awal dan paling sederhana untuk mempelajari kepemimpinan. Dalam bab 1 ini akan dibahas secara singkat dua teori ini, teori pria/wanita hebat (*great man/women theory*), dan teori sifat (*trait theory*). Konsekuensinya, fakta bahwa seorang manajer atau supervisor memegang posisi tanggung jawab tidak serta merta membuat orang tersebut menjadi pemimpin sejati. Tentu saja, dalam organisasi kerja, jabatan atau jabatan yang kuat dapat menjadi titik awal yang kuat bagi seseorang untuk menjadi pemimpin yang efektif, tetapi jabatan atau jabatan saja tidak akan menjadikan seorang pemimpin yang efektif. Oleh karena itu, definisi kepemimpinan berkaitan dengan kepemimpinan yang

efektif. Kita semua mungkin tahu (atau pernah bekerja di bawah) manajer yang bukan pemimpin yang efektif. Mereka mungkin benar-benar tidak melakukan apa pun untuk membantu kelompok mencapai tujuan kerja, atau bahkan menghambat kerja kelompok. Pemimpin seperti itu hanyalah “pemimpin” dalam nama saja. Buku ini akan berkonsentrasi pada teori kepemimpinan yang efektif.

Telah ada sejarah panjang penelitian dan teori tentang kepemimpinan, dan saat ini kepemimpinan adalah salah satu bidang psikologi dan manajemen industry dan organisasi (I/O) yang paling banyak dipelajari. Teori-teori kepemimpinan cenderung dibangun di atas satu sama lain, dengan teori-teori selanjutnya menggunakan komponen-komponen dari model-model sebelumnya dan memperluas atau menggunakannya dengan cara-cara baru. Pembahasan akan dimulai dengan teori paling awal, yang dikenal sebagai teori universal karena merupakan upaya untuk mengungkap karakteristik universal dari pemimpin yang efektif. Kategori kedua terdiri dari teori perilaku, yang berfokus pada perilaku pemimpin yang efektif. Kategori terbesar berisi teori kontinjensi yang lebih kompleks, yang mengkaji interaksi antara karakteristik pemimpin dan elemen situasi kerja. Terakhir, kita akan mengkaji teori yang berfokus pada pemimpin sebagai individu karismatik dan transformasional yang mempengaruhi pengikut dan organisasi dengan cara yang mendalam. Sepanjang diskusi, penelitian yang relevan dan aplikasi teori juga akan disajikan. Secara khusus, akan membandingkan dan membedakan berbagai teori.

1.2 Pentingnya Peran Kepemimpinan dalam Organisasi

Apa sebenarnya yang dilakukan pemimpin itu begitu penting? Pemimpin sering dibutuhkan untuk memberikan arah dan visi strategis kepada kelompok dan, dalam banyak kasus, ke seluruh organisasi (Bass et al, 2003). Anggota kelompok kerja sering terlalu sibuk dengan penyelesaian tugas rutin dan dengan memenuhi tenggat waktu, untuk dipikirkan ke mana arah grup di masa depan. Dalam banyak kelompok, perencanaan strategis dan kegiatan visioning dibagi di antara kelompok anggota, tetapi

pemimpin biasanya adalah fokus utama dari upaya tersebut. Dalam arti tertentu, kemudian, para pemimpin membantu organisasi untuk menyalurkan perilaku produktif ke arah yang menguntungkan dan memenuhi strategis yang relevan untuk mencapai tujuan.

Fungsi penting lainnya dari pemimpin khususnya mereka yang berada dalam kelompok kecil adalah untuk terlibat dalam perilaku motivasi dan pembinaan. Bahkan karyawan yang sangat berpengalaman terkadang membutuhkan dorongan dan dalam beberapa hal kasus membantu dalam memecahkan pekerjaan yang sulit terkait masalah. Seperti halnya perencanaan strategis dan kegiatan visioning, motivasi dan pembinaan dibagikan di antara anggota kelompok. Namun, seringkali lebih efisien, serta tidak terlalu membingungkan bagi kelompok anggota, untuk memiliki satu individu yang terutama bertanggung jawab untuk memenuhi fungsi-fungsi ini. Dalam kebanyakan kasus orang itu adalah pemimpinnya. Fungsi penting ketiga dari pemimpin dalam organisasi adalah penegakan dan interpretasi kebijakan organisasi. Untuk kebanyakan karyawan, pemimpin berfungsi sebagai "penghubung" kepada orang-orang di tingkat organisasi yang lebih tinggi (Likert, 1967). Karena konsep ini, pemimpin sering diminta untuk menafsirkan dan menegakkan kebijakan organisasi. Pemimpin itu penting karena mereka biasanya bertanggung jawab untuk memperoleh sumber daya untuk kelompok. Pemimpin pada dasarnya mewakili kepentingan kelompok kerja mereka dalam lingkungan organisasi yang lebih luas. Karena itu, kelompok sering sangat bergantung pada keterampilan persuasif para pemimpin untuk mendapatkan sumber daya untuk penyelesaian tugas. Tanpa pemimpin, anggota kelompok mungkin semua mencoba untuk mendapatkan sumber daya dan mungkin menghalangi satu sama lain.

Empat fungsi kepemimpinan yang baru saja disebutkan tidak dimaksudkan untuk menjadi lengkap, tetapi mereka membuat kasus yang cukup menarik untuk pentingnya kepemimpinan. Selanjutnya, dengan organisasi menjadi lebih datar, kepemimpinan yang terampil bahkan lebih penting untuk

keberhasilan organisasi. Dalam struktur organisasi yang lebih datar, pemimpin memiliki rentang waktu yang jauh lebih luas dalam kendali kontrol (yaitu, mereka mengawasi sejumlah besar karyawan), dan dampak dari masing-masing perilaku pemimpin jauh lebih besar daripada di organisasi dengan banyak tingkatan. Dengan demikian, kepemimpinan penting, jika tidak vital, untuk keberhasilan suatu organisasi.

Ada berbagai alasan mengapa kepemimpinan itu penting. Kepemimpinan penting karena hal-hal berikut (Lewis, 2011):

1. Kepemimpinan memecahkan masalah pengorganisasian yang kolektif. Kepemimpinan yang baik mengarah pada kesuksesan organisasi, serta kesejahteraan finansial dan sosial kelompoknya.
2. Pemimpin yang buruk menyebabkan kesengsaraan bagi orang-orang yang tunduk pada domain mereka.
3. Beberapa pola perilaku kepemimpinan dikaitkan dengan kinerja dan kepuasan bawahan. Reaksi terhadap kepemimpinan yang tidak kompeten meliputi pergantian, pembangkangan, sabotase industri, dan perilaku berpura-pura sakit. Studi dari pertengahan 1950-an menunjukkan bahwa 60–75 persen karyawan di organisasi mana pun melaporkan bahwa aspek pekerjaan mereka yang paling buruk atau paling membuat stres adalah atasan langsung mereka. Pemimpin yang baik mungkin menekan orang-orangnya, tetapi pemimpin yang kasar dan tidak kompeten merugikan manajemen jutaan dalam produktivitas yang hilang. Keluhan yang paling umum dari bawahan langsung menyangkut manajer:
 - a) keengganan untuk menjalankan otoritas;
 - b) menganiaya bawahan mereka.
4. Manajer puncak bertanggung jawab atas 14 persen varian dalam kinerja organisasi.
5. Gabungan, sifat dan perilaku pemimpin menjelaskan minimal 31% varian dalam kepemimpinan kriteria efektivitas (Derue et al., 2011).

Definisi kepemimpinan seringkali berbeda dalam apakah mereka menekankan perilaku kepemimpinan atau hasil dari perilaku tersebut. Idealnya, ketika pemimpin mencoba mempengaruhi bawahannya, individu ini akan melakukan apa yang diinginkan pemimpin, dan melakukannya dengan sukarela. Namun, kadang-kadang, upaya pengaruh oleh seorang pemimpin hanya akan menghasilkan kepatuhan yang enggan atau bahkan mungkin secara aktif ditentang oleh bawahan. Menurut beberapa definisi kepemimpinan, kepatuhan atau perlawanan tidak mewakili kepemimpinan sejati. Di sisi lain, menurut definisi lain dari kepemimpinan, upaya pengaruh yang mengarah hanya pada kepatuhan atau penolakan masih mewakili kepemimpinan, meskipun kepemimpinan tidak berhasil.

1.3 Teori Kepemimpinan Universal

Teori kepemimpinan universalis mencari satu karakteristik kunci atau sekelompok karakteristik kunci yang dipegang oleh pemimpin yang efektif, dengan alasan bahwa pemimpin dengan sifat-sifat ini akan berhasil terlepas dari situasinya. Teori universal mewakili pendekatan paling awal dan paling sederhana untuk mempelajari kepemimpinan. Dalam bab ini akan membahas secara singkat dua teori ini, teori pria/wanita hebat (*great man/woman theory*), dan teori sifat (*trait theory*).

Great Man/Woman Theory

Great man/woman theory, yang jauh lebih tua daripada disiplin ilmu sosial formal mana pun, mencerminkan pepatah bahwa “pemimpin hebat dilahirkan, bukan dibuat.” Alih-alih menjadi teori formal, teori ini ada keyakinan bahwa kualitas dan kemampuan pribadi menjadikan orang-orang hebat tertentu sebagai pemimpin alami. Pendukung teori pria/wanita hebat (*great man/woman theory*) akan menyatakan bahwa jika pemimpin sejarah seperti Julius Caesar, Alexander the Great,

atau Joan of Arc masih hidup hari ini, mereka akan kembali naik ke posisi kepemimpinan karena kemampuan alami mereka.

Tentu ini hanya spekulasi belaka, dan hanya sedikit bukti yang mendukung teori tersebut, namun bukan berarti masyarakat tidak lagi mempercayainya. Fakta bahwa di negara-negara tertentu kerabat pemimpin besar juga ditempatkan pada posisi kekuasaan mungkin menunjukkan bahwa ada kepercayaan umum pada gagasan kemampuan kepemimpinan bawaan ini.

Trait Theory

Pada awal abad ini, para psikolog melakukan banyak upaya untuk memisahkan ciri-ciri khusus, atau atribut fisik dan kepribadian yang konsisten dan bertahan lama, yang diasosiasikan dengan kesuksesan pemimpin. Teori sifat (*trait theory*) kepemimpinan mengacu pada beberapa penyelidikan ini. Sebagian besar penelitian ini melibatkan identifikasi karakteristik fisik tertentu, termasuk tinggi badan, penampilan, dan tingkat energi; karakteristik lain, seperti kecerdasan; dan ciri-ciri kepribadian, seperti ekstrover, dominasi, atau prestasi yang diasosiasikan dengan pemimpin yang efektif (Hollander, 1985; Yukl, 1992). Diasumsikan, misalnya, bahwa mereka yang lebih cerdas, ekstrover, atau dominan akan lebih berhasil sebagai pemimpin. Sayangnya, hasil studi awal ini tidak dapat disimpulkan dan tidak menunjukkan bukti kuat dari setiap ciri umum dari semua pemimpin yang efektif (Hollander, 1985).

Sejak 1980-an, bagaimanapun telah terjadi kebangkitan minat dalam sifat kepemimpinan (Kenny & Zaccaro, 1983; Lord, DeVader, & Alliger, 1986; Zaccaro & Banks, 2004). Karya yang lebih baru ini menunjukkan bahwa sifat kepemimpinan memang penting. Misalnya, studi meta-analitik dengan apa yang disebut ciri-ciri kepribadian inti Big5 (5 Besar adalah ekstrasversi, kesadaran, keterbukaan terhadap pengalaman, keramahan, dan stabilitas emosional) menunjukkan bahwa dalam kombinasi, kelima ciri ini berkorelasi cukup kuat dengan ukuran pemimpin. Selain itu, penelitian tentang “konstelasi” karakteristik pemimpin yang lebih kompleks, seperti fleksibilitas, karisma,

atau kecerdasan sosial, juga menunjukkan bahwa memiliki sifat kompleks ini penting untuk kepemimpinan. Sebagai contoh, Kenny dan Zaccaro (1983, p. 678) menggambarkan fleksibilitas sebagai "kemampuan untuk memahami kebutuhan dan tujuan dari sebuah konstituen dan untuk menyesuaikan pendekatan pribadi seseorang terhadap tindakan kelompok". Dengan demikian, fleksibilitas pemimpin mungkin bukan sifat tunggal melainkan seperangkat kemampuan yang sangat kompleks untuk memahami dan memahami situasi sosial, berkomunikasi secara efektif, dan bertindak bijaksana dalam berbagai pengaturan sosial (Hall, Workman, & Marchioro, 1998; Riggio, 2005) yang mungkin lebih baik disebut "kecerdasan sosial" atau "kompetensi sosial" (Hollander, 1978). Karakteristik tertentu, seperti fleksibilitas pemimpin atau kecerdasan sosial, mungkin signifikan dalam memprediksi kesuksesan pemimpin, meskipun kualitas pemimpin utama ini mungkin lebih kompleks dan beragam daripada yang diselidiki dalam penelitian kepemimpinan awal (Riggio, Murphy, & Pirozzolo, 2002).

Masalah utama dengan pendekatan sifat asli kepemimpinan adalah bahwa hal itu terlalu umum. Tidak mungkin bahwa salah satu ciri akan diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi, dengan semua jenis tugas, dan di antara semua kelompok pengikut. Dunia kerja, dengan keragaman pekerja dan pengaturan kerja, terlalu kompleks dan beragam untuk satu tipe pemimpin mana pun yang bisa sukses secara universal. Di sisi lain, konstelasi karakteristik pemimpin yang kompleks, seperti "fleksibilitas" atau "karisma," mungkin terkait dengan efektivitas pemimpin, tetapi karakteristik pemimpin yang kompleks ini melibatkan pemimpin yang menyesuaikan perilakunya dengan situasi kepemimpinan. Dalam buku ini akan membahas pendekatan melihat interaksi karakteristik pemimpin dan situasi kepemimpinan dalam teori-teori kepemimpinan selanjutnya.

Teori Perilaku Kepemimpinan

Kegagalan umum dari teori-teori universal untuk mengisolasi karakteristik yang diasosiasikan dengan keefektifan pemimpin menyebabkan perubahan fokus. Alih-alih mencoba

mengukur karakteristik dalam orientasi atau kepribadian pemimpin, para peneliti mulai meneliti perilaku sebenarnya dari pemimpin yang efektif untuk menentukan perilaku seperti apa yang membawa kesuksesan. Pada akhir 1940-an dan sepanjang 1950-an, dua proyek penelitian, satu dilakukan di *Ohio State University* dan yang lainnya di *University of Michigan*, menyelidiki perilaku yang ditunjukkan oleh para pemimpin yang efektif. Kedua proyek tersebut sampai pada beberapa kesimpulan yang sangat mirip tentang pemimpin, perilaku mereka, dan kepemimpinan yang efektif. Teori berdasarkan studi ini dan berfokus pada perilaku tertentu yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif disebut teori perilaku kepemimpinan.

Penelitian Kepemimpinan di Negara Ohio

Dengan menggunakan laporan diri dan pengamatan rinci tentang perilaku pemimpin baik dari pemimpin itu sendiri maupun bawahan mereka, para peneliti di *Ohio State University* mengumpulkan ratusan daftar perilaku pemimpin. Dengan menggunakan proses statistik yang disebut analisis faktor, mereka menemukan bahwa ratusan perilaku ini semuanya dapat dipersempit menjadi dua kategori umum: struktur awal dan pertimbangan (Halpin & Winer, 1957). (Ingat dari Lampiran Statistik bahwa analisis faktor memeriksa bagaimana variabel terkait satu sama lain dan mengelompokkannya bersama untuk membentuk kategori, atau faktor yang bermakna.) Struktur inisiasi (***Initiative structure***) mencakup aktivitas pemimpin yang mendefinisikan dan mengatur, atau menyusun, situasi kerja, seperti menugaskan tugas tertentu, mendefinisikan peran kelompok kerja, memenuhi tenggat waktu, membuat keputusan terkait tugas, dan mempertahankan standar kinerja kerja. Pertimbangan (***Consideration***) menggambarkan perilaku yang menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap perasaan, sikap, dan kebutuhan bawahan dengan mengembangkan hubungan baik dengan mereka dan menunjukkan rasa saling menghormati dan percaya. Kegiatan tersebut termasuk meminta pendapat dan masukan dari bawahan, menunjukkan kepedulian terhadap perasaan pekerja, mendorong komunikasi dari dan di antara

bawahan, memperkuat kepercayaan diri pekerja dan kepuasan kerja, dan menerapkan saran mereka. Para peneliti Ohio State menyimpulkan bahwa kedua dimensi ini, memulai struktur dan pertimbangan, tidak bergantung satu sama lain. Artinya, skor seorang pemimpin di satu pihak tidak berhubungan dengan skor di pihak lain. Ini berarti bahwa kedua kategori perilaku pemimpin tersebut diasosiasikan dengan kepemimpinan yang efektif tetapi keduanya tidak harus hidup berdampingan. Dengan kata lain, beberapa pemimpin yang efektif tinggi dalam memulai struktur saja, yang lain hanya menunjukkan perilaku pertimbangan, dan yang lain lagi menunjukkan keduanya.

Banyak penelitian telah dilakukan untuk menguji kekuatan struktur awal dan dimensi pertimbangan. Secara umum, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar perilaku pemimpin memang dapat dikelompokkan ke dalam salah satu dari dua kategori tersebut (Bass & Bass, 2008; Fleishman & Harris, 1962). Studi tambahan telah melihat bagaimana dua kategori terkait dengan variabel hasil penting kinerja kerja dan kepuasan kerja (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Struktur awal telah ditemukan berkorelasi tidak hanya dengan kinerja kerja yang efektif tetapi juga dengan kepuasan kerja anggota kelompok yang lebih rendah dan peningkatan omset yang sesuai. Di sisi lain, perilaku pemimpin pertimbangan cenderung berhubungan positif dengan kepuasan kerja tetapi mungkin tidak berhubungan atau bahkan berkorelasi negatif dengan produktivitas kerja (Bass et al., 2003). Namun, sebuah meta-analisis dari banyak penelitian selama jangka waktu yang lama menunjukkan bahwa baik struktur awal maupun pertimbangan terkait dengan kinerja dan kepuasan anggota kelompok dalam hubungan yang diharapkan. Artinya, pertimbangan lebih kuat terkait dengan kepuasan, dan struktur inisiasi lebih kuat terkait dengan kinerja (Judge et al., 2004).

Meskipun pendekatan perilaku Ohio State merangsang banyak penelitian tentang perilaku pemimpin yang efektif, seperti teori universal, itu terlalu sederhana. Investigasi Ohio State memberi kita dua kategori perilaku pemimpin, yang keduanya mungkin terkait atau tidak terkait dengan indikator tertentu efektivitas pemimpin. Meskipun hasilnya memiliki efek

positif dari penelitian yang merangsang tentang perilaku pemimpin, jelas bahwa studi Ohio State gagal dalam membuat prediksi yang kuat tentang hubungan antara perilaku pemimpin dan hasil kerja tertentu di semua jenis situasi kerja.

Penelitian Kepemimpinan di Universitas Michigan

Pada waktu yang hampir bersamaan dengan dilakukannya studi di Ohio State, para peneliti di *University of Michigan* juga berfokus pada karakteristik perilaku pemimpin yang efektif dan menghasilkan hasil yang sangat mirip. Mempelajari para pemimpin di sejumlah organisasi industri besar, para peneliti Michigan menemukan bahwa para pemimpin yang sukses cenderung menunjukkan pola perilaku yang diberi label berorientasi tugas (***task oriented behaviors***), terkadang juga disebut berorientasi produksi, dan berorientasi hubungan, juga disebut sebagai berorientasi karyawan. Kahn & Katz, 1960). Perilaku berorientasi tugas (***task oriented behaviors***) terkonsentrasi pada pelaksanaan pekerjaan yang dihadapi kelompok kerja dan dengan demikian mirip dengan faktor struktur inisiasi. Pemimpin berkaitan dengan pengaturan standar kerja, mengawasi pekerjaan, dan memenuhi tujuan produksi. Perilaku berorientasi hubungan (***relationship oriented behaviors***) termasuk menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Perbedaan utama antara studi Ohio State dan *University of Michigan* adalah bahwa hasil Michigan cenderung menganggap perilaku pemimpin berorientasi hubungan lebih efektif daripada perilaku berorientasi tugas (Likert, 1967). Salah satu studi Michigan yang paling terkenal meneliti perilaku para pemimpin di sebuah perusahaan asuransi besar. Temuan menunjukkan bahwa baik pola perilaku kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan berhubungan positif dengan kinerja kelompok kerja. Namun, bawahan dari pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung lebih puas dan memiliki tingkat perputaran yang lebih rendah daripada karyawan yang dikelola oleh pemimpin yang berorientasi pada tugas (Morse & Reimer, 1956).

1.4 Evaluasi Teori Perilaku Kepemimpinan

Meskipun struktur awal (orientasi tugas) dan pertimbangan (orientasi hubungan) tampaknya merupakan dimensi yang dapat diandalkan yang menggambarkan perilaku pemimpin, pendekatan perilaku memiliki satu kelemahan utama: Kedua dimensi tersebut mewakili jenis perilaku pemimpin yang sangat berbeda, namun keduanya telah dikaitkan dengan manajemen yang efektif. (Bass et al., 2003; Morse & Reimer, 1956). Jika kita percaya pendapat universal bahwa ada satu set karakteristik pemimpin yang efektif atau satu gaya kepemimpinan terbaik, perilaku pemimpin yang berbeda seperti itu tidak bisa mewakili satu pemimpin yang efektif. Penjelasan yang paling mungkin adalah bahwa variabel lain, khususnya yang terkait dengan jenis tugas atau karakteristik kelompok kerja, menentukan apakah perilaku kepemimpinan tertentu akan efektif. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang berorientasi pada tugas mungkin efektif dalam situasi tertentu dalam keadaan tertentu, sedangkan seorang pemimpin yang berorientasi pada hubungan mungkin efektif dalam situasi lain.

The Path-Goal Theory

Memperluas definisi kepemimpinan yang disajikan di awal bab ini, *the path-goal theory* (teori jalur-tujuan) menyatakan bahwa tugas seorang pemimpin adalah membantu kelompok kerja mencapai tujuan yang mereka inginkan (House & Mitchell, 1974). Oleh karena itu, pemimpin dipandang sebagai fasilitator, atau pemandu, yang membantu kelompok mengatasi berbagai hambatan dan hambatan yang mungkin mereka temui dalam perjalanan untuk mencapai tujuan mereka. Biasanya tujuan ini melibatkan peningkatan motivasi pekerja untuk melakukan pekerjaan dan berusaha untuk mendapatkan peningkatan kepuasan pekerja. Sebagaimana tercermin dalam penekanannya pada motivasi pekerja, teori motivasi harapan digunakan sebagai dasar untuk teori jalur-tujuan (Yukl, 1998).

Untuk membantu kelompok mencapai tujuannya, pemimpin dapat mengadopsi salah satu dari empat kategori perilaku direktif, berorientasi pada pencapaian (prestasi), mendukung (suportif), dan partisipatif, pemilihannya bergantung pada karakteristik situasi. Perilaku direktif memberikan instruksi dan saran untuk menyelesaikan pekerjaan. Contohnya termasuk memberikan panduan dan prosedur khusus kepada pekerja, mengatur jadwal dan aturan kerja, dan mengoordinasikan aktivitas kelompok kerja.

Perilaku berorientasi prestasi berfokus pada hasil kerja tertentu dan mungkin melibatkan penetapan tujuan yang menantang untuk kelompok dan mengukur serta mendorong peningkatan kinerja. Perilaku suportif berkonsentrasi pada hubungan interpersonal di antara anggota kelompok dengan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pekerja dan menyediakan lingkungan kerja yang bersahabat. Akhirnya, perilaku partisipatif mendorong anggota untuk mengambil peran aktif dalam perencanaan kelompok kerja dan pengambilan keputusan melalui tindakan seperti meminta informasi dari pekerja tentang cara melakukan pekerjaan dan meminta pendapat dan saran. Keempat jenis perilaku pemimpin yang disebutkan dalam teori jalur-tujuan menawarkan perincian yang lebih rinci dari struktur inisiasi (berorientasi tugas) dan perilaku pertimbangan (berorientasi hubungan): Perilaku direktif dan berorientasi prestasi adalah dua jenis perilaku struktur inisiasi, sedangkan perilaku suportif dan partisipatif adalah dua jenis perilaku pertimbangan.

Pilihan perilaku pemimpin bergantung pada jenis tugas kerja dan karakteristik pengikut. Misalnya, jika suatu tugas rutin dan mudah dipahami dan jika kelompok kerja terdiri dari individu-individu yang berpengalaman dan memiliki motivasi diri, gaya kepemimpinan direktif mungkin tidak diperlukan karena pengikut dapat melakukan pekerjaan tanpa banyak pengawasan. Sebaliknya, perilaku suportif mungkin diperlukan untuk mempertahankan pengaturan kerja yang harmonis, atau perilaku partisipatif mungkin diperlukan untuk mendorong karyawan menyarankan cara memperbaiki prosedur kerja dan lingkungan kerja. Di sisi lain, jika tugasnya cukup rumit dan

pekerjanya agak tidak berpengalaman, gaya direktif mungkin tepat.

Hasil penelitian tentang teori jalur-tujuan telah dicampur (House, 1996). Meskipun ada beberapa dukungan untuk model tersebut (Dixon & Hart, 2010; House & Dessler, 1974; Wofford & Liska, 1993), pendekatan umumnya dan ketidakmampuannya untuk membuat prediksi yang spesifik dan tepat dalam pengaturan kerja sebenarnya telah dikritik (Schriesheim & Kerr, 1977; Yukl, 1989). Teori tersebut memang menawarkan beberapa gagasan tentang bagaimana para pemimpin harus mengubah perilaku mereka agar sesuai dengan situasi, tetapi kekecewaan terbesar adalah bahwa hal itu tidak mengarah pada jenis intervensi khusus untuk digunakan dalam pekerjaan (Miner, 1983). Sisi positifnya, seperti model kontingensi Fiedler, teori jalur-tujuan menawarkan penilaian situasi yang agak rinci dalam upaya menghubungkan perilaku pemimpin dengan karakteristik situasi tertentu. Ini juga melangkah melampaui dikotomi sederhana orientasi tugas dan orientasi hubungan dalam mendefinisikan perilaku pemimpin.

Model Pengambilan Keputusan (*The Decision-Making Model*)

Salah satu tugas utama pemimpin kelompok adalah memimpin keputusan-keputusan penting terkait pekerjaan. Vroom dan rekan-rekannya (Vroom & Jago, 1988; Vroom & Yetton, 1973) telah mengembangkan teori kontingensi kepemimpinan yang disebut model pengambilan keputusan yang didasarkan pada premis bahwa pemimpin pada dasarnya adalah pembuat keputusan. Teori ini terbilang unik karena tidak hanya membuat prediksi tentang perilaku pemimpin yang tepat dalam mengambil keputusan tetapi juga benar-benar memberikan “saran atau strategi” untuk diikuti oleh pembuat keputusan. Teori pengambilan keputusan berpendapat bahwa seorang pemimpin dapat mengambil keputusan kerja dengan menggunakan sejumlah strategi, mulai dari bertindak sendiri (*purely autocratic decision*) untuk sampai pada keputusan atas dasar konsensus kelompok (pengambilan keputusan yang sepenuhnya partisipatif). Dalam jenis pengambilan keputusan

yang terakhir, pemimpin hanyalah anggota kelompok lainnya. Lima gaya pengambilan keputusan yang digunakan dalam model pengambilan keputusan disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Model: Lima Strategi Pengambilan Keputusan (*Five Decision-Making Strategies: The Model*)

Proses Strategi Pengambilan Keputusan

1. *Autocratic decision I*: Pemimpin membuat keputusan sendiri, menggunakan informasi yang tersedia saja kepada pemimpin.
2. *Autocratic decision II*: Pemimpin memperoleh informasi dari bawahan dan kemudian membuat keputusan sendirian.
3. *Consultative decision I*: I Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan yang relevan dan mendapatkan ide dan masukan mereka secara individual, tetapi membuat keputusan sendiri.
4. *Consultative decision II*: Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai satu kelompok, mendapat masukan kolektif, tetapi membuat keputusan sendiri.
5. *Group decision*: Pemimpin berbagi masalah dengan bawahan sebagai satu kelompok dan bersama-sama kelompok membuat keputusan konsensus.

Sumber: Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (p. 13). Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

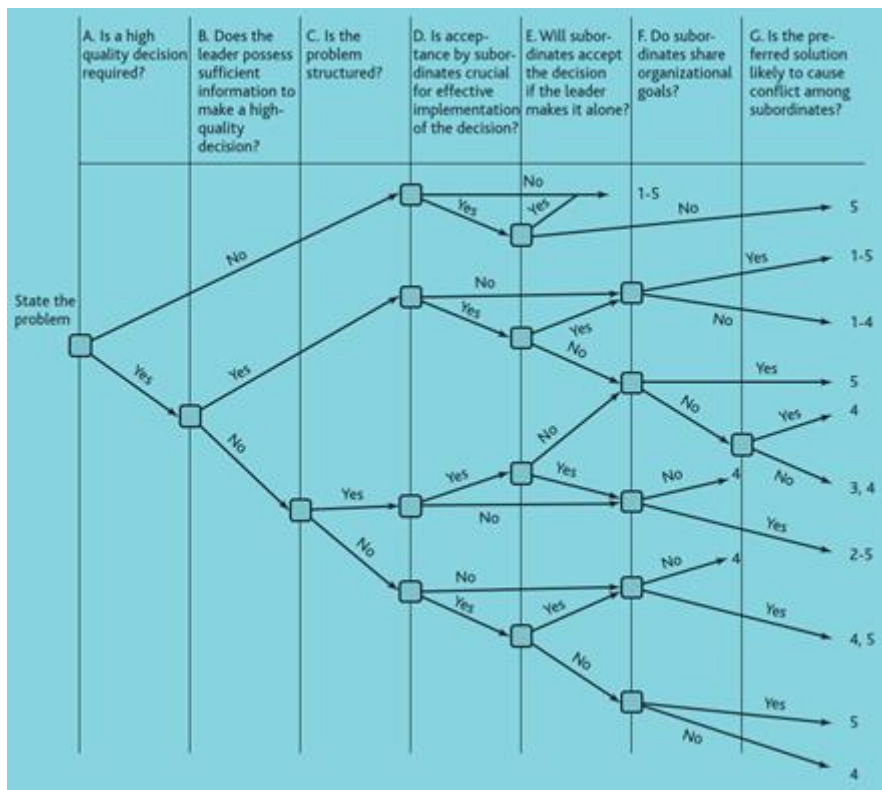
Untuk menentukan situasi pengambilan keputusan, teori ini menyediakan serangkaian pertanyaan ya/tidak terkait pekerjaan yang harus ditanyakan oleh seorang pemimpin sebelum mengadopsi strategi tertentu.

Misalnya, pertanyaan pertama adalah perlu atau tidaknya keputusan berkualitas tinggi.

Jika pemimpin menjawab "ya", kemungkinan gaya yang lebih partisipatif diperlukan; jika jawabannya "tidak", kemungkinan gaya yang lebih otokratis lebih tepat. Tentu saja, gaya pengambilan keputusan yang dipilih merupakan gabungan dari

semua pertanyaan. Model pengambilan keputusan menyajikan kerangka pohon keputusan untuk diikuti oleh pemimpin, dengan masing-masing dari tujuh pertanyaan mewakili poin pilihan yang pada akhirnya mengarah pada perilaku yang benar untuk keputusan yang perlu dibuat (lihat Gambar 1.1). Pertimbangkan, misalnya, manajer departemen suku cadang dealer mobil yang harus membeli sistem inventaris perangkat lunak komputer untuk departemen tersebut. Sejumlah sistem tersedia, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya sendiri. Pemimpin menjawab setiap pertanyaan pada pohon keputusan sebagai berikut:

- A. Ya, ada kebutuhan akan kualitas—sebuah sistem yang akan berfungsi paling baik di departemen kita.
- B. Tidak, pemimpin tidak memiliki informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang berkualitas sendiri.
- C. Tidak, masalahnya tidak terstruktur, karena tidak ada cara yang jelas untuk memutuskan di antara berbagai sistem.
- D. Ya, bawahan akan menggunakan sistem dan harus menerimanya.
- E. Tidak, jika bawahan tidak menyukai sistem tersebut, mereka mungkin akan menghindari menggunakannya.
- F. Ya, pekerja memang berbagi tujuan organisasi (mereka menginginkan sistem yang akan berhasil. Misalnya, pertanyaan pertama adalah perlu atau tidaknya keputusan berkualitas tinggi. pekerjaan).
- G. Tak dapat diterapkan.



Gambar 1.2. Diagram Alir Pohon Keputusan (*Decision Tree Flow Chart*)

Kerangka kerja ini menunjukkan bahwa pemimpin harus menggunakan strategi kelompok untuk mencapai konsensus. Karena kelompok kecil dan para pekerja terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka dapat memberikan kontribusi yang besar dalam proses pengambilan keputusan, dan sangat penting bagi mereka untuk menerima keputusan tersebut. Penelitian sebagian besar mendukung model pengambilan keputusan ini (Field, 1982; Field & Andrews, 1998; Margerison & Glube, 1979; Paul & Ebadi, 1989). Misalnya, sebuah penelitian menemukan bahwa strategi efektif yang digunakan oleh manajer aktual untuk memecahkan keputusan penting terkait pekerjaan konsisten dengan resep teori (Vroom & Jago, 1978). Karena sifat model normatifnya, itu juga merupakan kombinasi unik dari teori dan aplikasi. Sebagai model kontinjensi, ini efektif karena

mempertimbangkan bagaimana perilaku individu seorang pemimpin sesuai dengan dinamika situasi tertentu. Selain itu, ini memberikan definisi situasi yang sangat rinci, seperti yang digariskan oleh pertanyaan terkait keputusan. Masalah utama dengan model ini adalah kerumitannya, yang mungkin menyulitkan manajer untuk memahami dan belajar menggunakannya. (Faktanya, revisi terhadap teori pengambilan keputusan telah menyempurnakannya lebih lanjut, dan membuatnya lebih kompleks dan tepat daripada apa yang disajikan dalam Gambar 1.1 (Vroom & Jago, 1995).) Hal ini terjadi pada teori-teori secara umum: Seperti yang mereka dapatkan lebih dekat dengan pemodelan kompleksitas dunia nyata, mereka mungkin juga menjadi lebih sulit untuk diterapkan. Ada kecenderungan umum bagi orang untuk mencari solusi masalah yang relatif sederhana. Jadi, meskipun model kontinjensi yang kompleks, seperti model pengambilan keputusan, mungkin masuk akal dan akurat, model tersebut mungkin tidak digunakan secara luas atau diterima dalam pengaturan kerja yang sebenarnya karena sifatnya yang kompleks.

The Leader–Member Exchange Model (LMX)

Model kontingensi kepemimpinan sebelumnya, termasuk model Fiedler dan teori jalur tujuan, menyesuaikan perilaku pemimpin dengan berbagai karakteristik situasi kerja. Model Fiedler juga mempertimbangkan besarnya kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin dalam situasi tertentu, sedangkan teori pengambilan keputusan menimbang berbagai karakteristik yang terkait dengan suatu situasi. Model pertukaran pemimpin-anggota (*The Leader Member Exchange Model*) mengambil pendekatan yang berbeda dan menganggap bahwa kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dan anggota kelompok kerja tertentu (Dansereau, Graen, & Haga).

Menurut teori ini, pekerja adalah situasi. Pada dasarnya, model (yang dulunya disebut model hubungan dua arah vertikal) menyatakan bahwa jenis hubungan satu lawan satu, atau diadik, yang berkembang antara pemimpin dan setiap

pengikut akan agak berbeda. Dalam kelompok kerja mana pun, pemimpin cenderung mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan beberapa bawahan (kelompok dalam), sedangkan yang lainnya kurang mendapat perhatian atau perhatian dari pemimpin (kelompok luar).

Karakter pertukaran pemimpin-anggota dapat berkisar dari kualitas rendah, di mana pemimpin memiliki citra negatif terhadap bawahan, dan bawahan tidak menghormati atau mempercayai pemimpin, hingga kualitas tinggi, di mana pemimpin memiliki pandangan positif terhadap pemimpin, pekerja, dan pekerja merasa bahwa pemimpin mendukung dan memberikan dorongan. Tentu saja, perbedaan tersebut mempengaruhi hasil penting seperti prestasi kerja, loyalitas dan kehadiran karyawan, dan kepuasan kerja (Carlson, 2010). Seperti yang diharapkan, dalam hubungan pemimpin-anggota yang berkualitas tinggi, sering terjadi komunikasi antara pemimpin dan bawahan, dan interaksi ini umumnya positif. Dalam hubungan LMX berkualitas rendah, komunikasi jarang terjadi dan/atau bernada kurang positif (Kacmar, Witt, Zivnuska, & Gully, 2003).

Gagasan bahwa pemimpin mengembangkan berbagai jenis dan kualitas hubungan dengan bawahan masuk akal. Sebagai contoh, presiden sebuah perusahaan besar mungkin harus berinteraksi dengan sejumlah manajer departemen. Beberapa dari mereka mungkin penasihat tepercaya yang cukup sering berinteraksi dengan presiden dan kepada siapa dia memberikan peran penting dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Hubungan presiden dengan manajer lain mungkin tidak dekat sama sekali, dan mereka sebenarnya hanya memiliki sedikit kontak dengan presiden. Secara alami, dan seperti yang diprediksi oleh model LMX, motivasi untuk berprestasi dan tingkat kepuasan manajer in-group cenderung tinggi, sedangkan manajer out-group mungkin tidak terlalu termotivasi atau puas.

Para penulis teori LMX mengklaim bahwa pendekatan mereka merupakan peningkatan dari teori kepemimpinan lainnya karena model sebelumnya menganggap bahwa pemimpin bertindak dengan cara yang relatif seragam terhadap semua bawahan. Karena pendekatan tradisional ini hanya

melihat tipikal, atau rata-rata, perilaku pemimpin dan mengabaikan perilaku non tipikal yang ditampilkan dalam pertukaran pemimpin-anggota yang sangat baik atau sangat buruk, fokus pada hubungan pemimpin-anggota tertentu akan mengarah pada prediksi yang lebih baik dari efeknya. perilaku pemimpin terhadap hasil kerja (Dansereau et al., 1975). Dengan kata lain, daripada melihat bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi hasil tertentu pada bawahan, pendekatan LMX umumnya menekankan bagaimana perilaku khusus pemimpin dengan bawahan tertentu—baik anggota dalam kelompok maupun anggota luar kelompok —mempengaruhi hasil kerja spesifik mereka.

Model pertukaran pemimpin-anggota cukup populer dan telah menghasilkan banyak penelitian. Sejumlah perbaikan telah dilakukan terhadap teori tersebut, termasuk perbaikan dalam mengukur keanggotaan in-group/out-group dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota (Duchon, Green, & Taber, 1986; Graen & Scandura, 1985; Liden & Maslyn, 1998; Phillips & Bedeian, 1994). Bukti menunjukkan bahwa LMX adalah jalan dua arah, dengan kualitas hubungan dipengaruhi oleh upaya dan energi yang dimasukkan ke dalam hubungan baik oleh pemimpin maupun pengikut (Maslyn & Uhl-Bien, 2001).

Strategi penerapan LMX untuk meningkatkan keefektifan pemimpin tampaknya relatif mudah: Tingkatkan kualitas hubungan pemimpin-anggota. Tes program pelatihan kepemimpinan yang ditujukan untuk tujuan ini telah menggembirakan. Sebagai contoh, dalam satu penelitian terhadap 83 karyawan pemroses komputer dari sebuah organisasi layanan besar, sebuah program yang melatih para pemimpin untuk mendengarkan dan mengomunikasikan harapan mereka kepada bawahan menyebabkan peningkatan produktivitas kelompok kerja sebesar 19% dan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan kerja bawahan. (Scandura & Williams, 2001). Dalam studi lain, kualitas pertukaran pemimpin-anggota antara penyelia dan karyawan yang baru direkrut dalam lima hari pertama pekerjaan pendatang baru memprediksi kualitas pertukaran pemimpin-anggota pada enam bulan, menunjukkan pentingnya mengembangkan penyelia-

bawahan yang berkualitas baik. interaksi awal (Liden, Wayne, Jaworski, & Bennett, 2004).

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, BM, Avolio, BJ, Jung, DI, & Berson, Y 2003, Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol.88(2), 207–218.
- Bass, BM, & Bass, R 2008, *The Bass handbook of leadership*, Free Press, New York.
- Campbell, JP 2012, *Behavior, performance, and effectiveness in the 21st century*, In S. Kozloski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (pp. 159–195), Oxford University Press, New York.
- Carlson, BC, & Thompson, JA 2010, Job burnout and job leaving in public school teachers: Implications for stress management, *International Journal of Stress Management*, vol 2, 15–29.
- Chagnon, N 1988, Life histories, blood revenge, and warfare in a tribal population, *Science*, vol.239, 985–992.
- Dansereau, F, Graen, G, & Haga, B 1975, A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.13, 46–78.
- Derue, DS, Dahrgang, DJ, Wellman, N and Humphrey, SE 2011, Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity, *Personnel Psychology*, vol.64, 7–52.
- Dixon, ML, & Hart, LK 2010, The impact of path-goal leadership styles on work group effectiveness and turnover intention, *Journal of Managerial Issues*, vol. 22(1), 52–69.
- Fleishman, EA, & Harris, EF 1962, Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover, *Personnel Psychology*, vol.15, 43–56.

- Hall, RJ, Workman, JW, & Marchioro, CA 1998, Sex, task, and behavioral flexibility effects on leadership perceptions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.74, 1–32.
- Halpin, AW, & Winer, BJ 1957, *A factorial study of the leader behavior descriptions*, In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus.
- Hollander, EP 1985, *Leadership and power*, In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (3rd ed., pp. 485–538), Random House, New York.
- House, R. J., & Mitchell, T. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81–98.
- Judge, TA, Bono, JE, Ilies, R, & Gerhardt, MW 2002, Personality and leadership: A qualitative and quantitative review, *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, 765–780.
- Kahn, RL, & Katz, D 1960, *Leadership practices in relation to productivity and morale*, In D. Cartwright & A. Zander (Eds.), *Group dynamics: Research and theory* (2nd ed., pp. 554–571), Row, Peterson, Elmsford, Elmsford New York.
- Kaiser, RB, Hogan, R, & Craig, CB 2008, Leadership and the fate of organizations, *American Psychologist*, vol.63, 96–110.
- Kenny, DA, & Zaccaro, SJ 1983, An estimate of variance due to traits in leadership, *Journal of Applied Psychology*, vol.68, 678–685.
- Lewis, S 2011, *Positive Psychology at Work: How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Liden, RC, Wayne, SJ, Jaworski, RA, & Bennett, N 2004, Social loafing: A field investigation, *Journal of Management*, vol. 30, 285–304.

- Likert, R 1967, *The human organization*, McGraw-Hill, New York.
- Lord, RG, DeVader, CL, & Alliger, GM 1986, A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures, *Journal of Applied Psychology*, vol.71, 402–410.
- Marmot, M 2004, *The status syndrome*, Times Books, New York.
- Maslyn, JM, & Uhl-Bien, M 2001, Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality, *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, 697–708.
- Morse, NC, & Reimer, E 1956, The experimental change of a major organizational variable, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 52, 120–129.
- Riggio, RE 2005, *Business applications of nonverbal communication*, In RE, Riggio & RS, Feldman (Eds.), *Applications of nonverbal communication* (pp. 119–138), Erlbaum, Mahwah.
- Riggio, RE, Murphy, SE, & Pirozzolo, FJ, Eds 2002, *Multiple intelligences and leadership*, , Erlbaum, Mahwah.
- Scandura, TA, & Williams, EA 2001, An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 59, 342–363.
- Vroom, VH, & Jago, AG 1995, Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation, *Leadership Quarterly*, vol. 6, 169–181.
- Vroom, VH, & Yetton, PW 1973, *Leadership and decision-making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.
- Yukl, GA 1998, *Leadership in organizations (4th ed.)*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Yukl, GA, & VanFleet, DD 1992, *Theory and research on leadership in organizations*, In MD, Dunnette & LM Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed., pp. 147–197), Consulting Psychologists Press, Palo Alto.

BAB 2

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Oleh Charli Sitinjak

2.1 Pendahuluan

Bab ini membahas tentang kepemimpinan yang efektif, sebuah topik yang sangat penting dalam dunia bisnis dan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bukan hanya tentang mengambil keputusan yang tepat atau memimpin dengan tegas, tetapi juga tentang memiliki keterampilan interpersonal dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain.

Dalam bab ini, kita akan membahas karakteristik dan prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang efektif. Selain itu, kita juga akan membahas keterampilan-keterampilan penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, seperti kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik, memotivasi bawahan, serta membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dengan orang lain.

Namun, menjadi pemimpin yang efektif juga tidak mudah. Ada banyak tantangan yang harus dihadapi oleh seorang pemimpin, seperti konflik di antara anggota tim, tuntutan yang tinggi dari atasan, dan perubahan yang terjadi dengan cepat di lingkungan bisnis. Oleh karena itu, kita juga akan membahas strategi dan tips untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut.

Akhirnya, bab ini ditujukan untuk siapa saja yang ingin mengetahui serta menjadi pemimpin yang efektif, baik itu sebagai seorang manajer, pengusaha, atau mahasiswa. Saya berharap bab ini akan membantu Anda meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kepemimpinan Anda dan mencapai kesuksesan dalam karir Anda..

2.2 Karakter Kepemimpinan

Tidak banyak yang akan membantah bahwa bisnis yang paling sukses dan efektif adalah yang selalu berusaha untuk mencapai keunggulan. Upaya ini dimulai dengan kepemimpinan organisasi. Namun, pemimpin tidak hanya menuntut keunggulan; sebaliknya, mereka membangun keunggulan. Keunggulan adalah "menjadi yang terbaik yang Anda bisa menjadi" sambil melakukan apa yang tepat untuk organisasi Anda. Jika keunggulan dimulai dari kepemimpinan, maka seorang pemimpin harus memiliki standar moral yang tinggi. Karakter seorang pemimpin mempengaruhi budaya organisasi dan, oleh karena itu, persepsi masyarakat terhadap organisasi tersebut.

Karakter seorang pemimpin adalah kesan yang konsisten yang Anda miliki tentang dia. Pengaruh mereka pada pengikut mereka sangat ditentukan oleh contoh perilaku mereka. Dengan kata lain, siapa Anda "sebenarnya" memengaruhi kemampuan Anda untuk memimpin orang lain dengan efektif. Gandhi, misalnya, percaya bahwa kehidupan pribadinya memberinya kredibilitas untuk menjadi pemimpin yang efektif.

Secara jelas, individu yang kehidupan pribadinya berantakan tidak dapat menjadi pemimpin yang efektif. Orang tidak akan percaya pada seseorang yang memiliki cacat karakter yang signifikan. Jika terlihat bahwa pengikut Anda tidak dapat diandalkan atau tidak dapat dipercaya, Anda harus mengevaluasi karakter Anda untuk mengetahui mengapa Anda menarik pengikut seperti itu.

Kepemimpinan tanpa kerja keras dan kemampuan tidak akan efektif. Sebaliknya, kemampuan dan bakat tanpa karakter tidak akan membantu seorang pemimpin berkembang jauh. Di dunia yang berubah dengan cepat ini, pemimpin harus terus-menerus mengevaluasi karakter dan keterampilan mereka dalam hubungannya dengan kecenderungan mereka untuk merangkul atau menolak perubahan. Tentu saja, kita sangat dipengaruhi oleh pengalaman kita, dan bagaimana kita mempersepsikan peristiwa dan orang di sekitar kita memiliki dampak langsung pada keputusan yang kita buat. Di dunia yang

kacau ini, sulit untuk membuat keputusan dan pilihan yang berani dan diperlukan jika pemimpin tidak memahami visi yang mendorong mereka untuk memimpin, tujuan yang menginspirasi mereka, dan nilai-nilai yang memberi mereka kekuatan.

Untuk menjadi terinspirasi dan kemudian menginspirasi orang lain, pemimpin harus memiliki pemahaman yang jelas tentang nilai-nilai pribadi dan profesional mereka. Nilai-nilai ini akan unik bagi setiap pemimpin dan harus mudah terlihat bagi semua anggota organisasi. Pemimpin harus memiliki keyakinan dalam nilai-nilai yang mereka anut dan bekerja dengan tekun untuk menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan nilai-nilai organisasi. Orang sangat mengagumi pemimpin yang percaya diri dalam keyakinan dan nilai-nilai mereka serta memiliki pemahaman yang kuat tentang prinsip-prinsip fundamental. Suatu saat, organisasi yang sukses akan mengidentifikasi dan mengadopsi nilai-nilai bersama.

Selain itu, kepemimpinan melibatkan memupuk hubungan dan menambah nilai bagi orang lain. Hubungan dapat memperkaya atau melemahkan kehidupan seseorang. Pemimpin akan memiliki efek positif atau negatif pada pengikut mereka, tetapi mereka akan memiliki efek pada pengikut mereka. Pemimpin dengan karakter yang kuat dan positif akan berusaha untuk meningkatkan kehidupan pengikut mereka, yang menghasilkan tingkat kepercayaan yang tinggi. Telah terbukti bahwa lebih mudah merusak suatu organisasi daripada membangun yang baik. Pemimpin yang tidak efektif dan tidak kompeten dapat dengan mudah merugikan organisasinya.

Selain memiliki kualitas kepemimpinan yang kuat, penting untuk fokus pada orang-orang di sekitar Anda dan bagaimana Anda dapat membantu mereka. Hubungan seseorang dapat memperkaya atau memiskinkan hidupnya. Pemimpin dapat mempengaruhi pengikut mereka untuk kebaikan atau keburukan, tetapi mereka selalu memiliki dampak. Pemimpin dengan moral yang tinggi akan berusaha untuk meningkatkan kehidupan pengikut mereka, menciptakan suasana saling percaya. Sudah lama terbukti bahwa lebih mudah merusak

organisasi daripada membangun yang baik, dan ini terutama berlaku untuk pemimpin yang tidak efektif dan lemah.

Pemimpin harus etis dalam semua transaksi mereka dan menunjukkan nilai-nilai yang mereka anut kepada pengikut mereka. Sangat penting bagi mereka untuk berdiri teguh untuk nilai-nilai yang mereka pegang paling berharga. Dalam bukunya yang berjudul *Leadership*, Rudy Giuliani menekankan pentingnya untuk tidak mengharapkan lebih dari karyawan Anda daripada yang Anda bersedia memberikan. Ini adalah tanggung jawab Anda untuk menetapkan aturan dan peraturan.

2.3 Perilaku Kepemimpinan

Banyak yang ditulis mengenai apa yang membuat seorang pemimpin yang baik, serta ciri-ciri dan kebiasaan yang biasanya dimiliki oleh pemimpin tersebut. Sudah jelas bahwa pandangan seseorang memainkan peran penting dalam membentuk kepribadian dan interaksi sosial seseorang. Untuk berkembang menjadi pemimpin yang lebih efektif, kita perlu terbuka untuk menghadapi bias dan asumsi kita sendiri.

Meskipun introspeksi dapat membantu kita menentukan sikap kita sendiri, tidak selalu mudah untuk menilai perspektif orang di sekitar kita. Namun, dengan mempelajari tindakan mereka, kita dapat belajar lebih banyak tentang mereka. Setiap tindakan tersebut menggambarkan suatu tindakan atau perilaku yang berbeda yang dapat kita lakukan, dan mudah untuk mengetahui apakah kita dan orang lain benar-benar melakukan tindakan-tindakan tersebut. Sikap seseorang adalah kekuatan pendorong di balik perilaku seseorang, dan perilaku seseorang pada gilirannya mencerminkan karakter seseorang.

Tindakan kita tidaklah misterius. Tindakan-tindakan tersebut adalah tindakan kecil yang dapat dipilih atau tidak dilakukan oleh siapa saja, dan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai inti seseorang. Jika Anda atau orang lain menilai Anda sebagai tidak memuaskan pada beberapa perilaku tersebut, itu tidak berarti Anda putus asa. Itu hanya berarti bahwa Anda tidak berusaha untuk melakukannya atau lupa melakukannya. Memulai melakukannya adalah cara yang paling sederhana.

Anda dapat melakukannya kapan saja jika Anda ingin membuat segala sesuatunya menjadi lebih baik. Setiap perilaku tersebut dapat secara signifikan ditingkatkan melalui latihan.

Menurut Daniel Goleman, iklim emosional dalam suatu organisasi minimal 70% dapat diatribusikan pada tindakan pemimpinnya, dan ini pada gilirannya menggerakkan 20%-30% kinerja perusahaan. Sebagian besar penelitian kepemimpinan menunjukkan bahwa kesadaran adalah prediktor terbaik kesuksesan. Pelatihan kepemimpinan menekankan pengambilan tanggung jawab secara aktif daripada menunggu masalah muncul sebelum bertindak.

Banyak contoh gaya kepemimpinan mungkin terlihat jelas pada pandangan pertama. Sebagian besar orang setuju bahwa ini adalah tindakan yang tepat untuk diambil begitu kita memiliki definisi yang jelas. Namun, yang kurang adalah daftar periksa praktis untuk membantu kita tetap pada jalur dengan perilaku kepemimpinan yang esensial yang seharusnya kita tunjukkan. Bahkan orang yang tidak menganggap diri mereka sebagai pemimpin dapat melihat nilai dalam meniru praktik-praktik ini karena mereka mengarah pada sifat-sifat yang dihormati dalam pemimpin yang efektif. Namun, mereka jarang benar-benar melakukannya, dengan alasan kurangnya waktu.

Orang sukses tahu pentingnya fokus dan praktik perilaku tertentu, tetapi mereka juga mengakui seberapa menantang untuk melakukannya. Namun, orang sukses biasanya berusaha untuk melakukannya karena mereka tahu bahwa melakukannya akan menghasilkan penghematan waktu yang signifikan di masa depan. Karena orang yang kurang sukses tidak akan mengambil waktu untuk bangkit di atas pertempuran harian dan menemukan cara untuk mencegah kebakaran mulai, ini menghilangkan banyak pengulangan dan awal palsu yang membuang waktu.

Pengamatan adalah alat yang ampuh untuk menangkap ciri-ciri penting dari pemimpin hebat dan dapat mengajarkan Anda hal-hal seperti:

- Mencatat bagaimana orang-orang sukses beroperasi dan mencontohkan perilaku Anda sendiri setelah perilaku mereka (yaitu, perilaku produktif)
- Mencatat kekurangan (yaitu, kelalaian perilaku kritis dan perilaku kontra-produktif) dari mereka yang gagal dan belajar dari contoh mereka.

Pengamat intuitif jarang ada di antara kita. Meskipun mungkin untuk belajar dari mengamati kebiasaan orang-orang di sekitar kita, di tengah kesibukan kita sendiri, seringkali sulit untuk menentukan dengan tepat faktor-faktor yang berkontribusi pada kesuksesan atau kegagalan orang lain. Jika Anda memiliki kesempatan untuk melihat seorang ahli bedah terkemuka melakukan operasi yang sulit, apakah Anda akan mengalami kesulitan untuk menunjukkan dengan tepat tindakan yang diambil atau dihilangkan yang menghasilkan hasil yang sukses? Sebaliknya, seorang mahasiswa kedokteran yang menonton operasi dan memiliki daftar periksa tertulis tentang perilaku bedah utama untuk operasi itu dapat belajar banyak tentang apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh ahli bedah dengan membandingkan tindakan ahli bedah dengan daftar periksa secara berkala.

Seperti yang dapat Anda bayangkan, ada daftar panjang kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kepemimpinan yang kuat melibatkan berbagai macam tindakan yang semuanya bekerja sama. Bagian ini akan memeriksa beberapa perilaku yang menonjol. Jelas, kepemimpinan memerlukan lebih dari satu kualitas, seperti kejujuran atau ketulusan. Sementara masing-masing sifat ini penting, seorang pemimpin karakter harus mampu mengintegrasikannya secara efektif ke dalam kepribadian mereka. Akan menjadi jelas bahwa ada banyak tumpang tindih antara berbagai perilaku kepemimpinan positif yang akan kita bahas di bawah ini. Setiap tindakan individu adalah unik, tetapi mereka semua berbagi kesamaan satu sama lain.

2.3.1 Dapat Dipercaya

Kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi kepercayaan pada orang-orang yang berada di bawah tanggung jawabnya sangat penting, dan itu juga tampaknya mendasar bagi semua kualitas kepemimpinan lainnya. Fondasi dari setiap kelompok yang sukses dibangun di atas kepercayaan. Otoritas yang kredibel, seperti Steven Covey, berpendapat bahwa keandalan dalam jangka panjang sangat penting untuk membangun perusahaan yang sukses. Kurangnya kepercayaan membuat Anda tidak mungkin memimpin orang lain karena Anda tidak memiliki kemampuan untuk memengaruhi pendapat mereka. Seorang pemimpin tidak akan pernah mencapai kesuksesan tanpa kepercayaan dari para pengikutnya.

Prediktabilitas dan keandalan menentukan kepercayaan. Bahkan jika mereka tidak menyukainya, orang mempercayai orang yang konsisten dan kompeten. Jika orang tahu apa yang akan Anda lakukan, mereka akan lebih mempercayai Anda. Ketika orang tidak dapat memprediksi tujuan satu sama lain, hubungan dan komunikasi menjadi rusak. Orang mungkin berharap tetapi tidak percaya ketika mereka tidak yakin dengan perilaku Anda.

Janji dan komitmen menunjukkan prediktabilitas. Jadi jaga ucapanmu. Ini meningkatkan timbal balik, yang mendorong orang lain untuk menepati janji mereka. Seperti disebutkan sebelumnya, dapat dipercaya mendorong orang lain untuk percaya. Prediktabilitas dalam interaksi pribadi membangun kepercayaan dalam suatu hubungan. Namun, konsistensi perilaku sulit dilakukan dalam iklim perubahan yang konstan dan kompleks, sehingga kepercayaan dapat diuji selama perubahan organisasi atau pribadi yang besar. Pemimpin yang bertahan menghadapi kesulitan dan menindaklanjuti lebih dipercaya. Pemimpin kehilangan pengaruh jika mereka berulang kali merusak kepercayaan.

Kepercayaan tidak didasarkan pada peringkat. Kepercayaan membutuhkan waktu, seperti yang disebutkan. Penerimaan membangun kepercayaan. Penerimaan meningkatkan keyakinan bahwa perilaku Anda akan bermanfaat bagi orang lain, yang membangun kepercayaan. Mempercayai

seseorang berarti mengambil risiko dengan apa yang Anda bagikan. Saat kita memercayai orang lain, kita mempertaruhkan perilaku mereka. Ketika pikiran dan gagasan Anda diejek, Anda segera menyadari bahwa iklimnya tidak aman dan tidak kondusif untuk membuat diri Anda rentan.

Dengan demikian, kepercayaan membutuhkan rasa saling percaya. Memercayai seseorang membutuhkan pengambilan risiko, sementara dipercaya membutuhkan kepercayaan. Kepercayaan berkembang ketika masing-masing pihak berkinerja baik. Kepercayaan akan terkikis jika salah satu pihak gagal. Mereka yang menganggap semua orang "baik" bisa memercayai orang lain. Orang ini memercayai semua orang sampai pengalaman tertentu membuktikan sebaliknya. Yang lain tidak memercayai semua orang. Mereka pikir semua orang "jahat" dan akan bertindak egois dan menyakiti orang lain jika diberi kesempatan. Orang ini tidak memercayai semua orang sampai mereka memiliki pengalaman positif dengan seseorang. Secara alami, orang yang tidak percaya memperhatikan apa yang mereka katakan. Bekerja dengan mereka sulit karena mereka jarang berkomunikasi.

Tanpa kepercayaan, apa jadinya? Mereka akan mengabaikan, menyamarkan, dan mendistorsi fakta, ide, kesimpulan, dan perasaan yang menurut mereka akan membuat mereka rentan. Secara alami, miskomunikasi akan meningkat. Dalam hubungan jangka panjang, orang biasanya membuktikan kepercayaan mereka. Jika Anda menunjukkan bahwa Anda memercayai mereka, mereka akan memenuhi harapan Anda. Hubungan saling percaya membutuhkan kejujuran. Kejujuran membantu membangun kepercayaan dengan memprediksi hasil.

Pemimpin harus belajar bagaimana membangun kepercayaan dan menghindari perilaku merusak kepercayaan agar dapat dipercaya. Pemimpin besar mencari kredibilitas dan rasa hormat daripada persetujuan pengikut. Kepercayaan itu seperti sebuah merek. Nike dan Toyota telah belajar bahwa membangun merek membutuhkan waktu dan usaha.

Banyak organisasi telah menemukan bahwa "Apakah Anda memercayai atasan Anda?" adalah prediktor terbaik dari keberhasilan tim dan organisasi. Menurut Stephen Covey,

seorang pemimpin yang bermuka dua dan tidak tulus tidak bisa berpengaruh. Pemimpin yang tidak percaya diri tidak mempercayai orang lain dan tidak dipercaya. Rakyat menginginkan pemimpin yang dapat dipercaya. Jika tidak, bahkan tindakan yang baik pun akan dianggap manipulatif. "Teknik" hubungan manusia tidak dapat menggantikan minat tulus pada orang lain.

Keterbukaan dan perbedaan pendapat mendorong kepercayaan dalam organisasi. Orang harus merasa aman untuk tidak setuju, mengambil risiko, dan gagal. Orang ingin tahu bahwa pemimpin mereka akan mendukung dan memperlengkapi mereka untuk berhasil. Stephen Covey mendefinisikan "Pemimpin Kepercayaan Tinggi" sebagai seseorang yang memiliki kredibilitas pribadi yang kuat, dapat membangun kepercayaan dengan orang lain, dan dapat memperluas kepercayaan tersebut ke dalam organisasi. Manajer yang memahami bagaimana kepercayaan memengaruhi kecepatan dan biaya kerja adalah pemimpin dengan kepercayaan tinggi. Kepercayaan yang rendah mengurangi efektivitas organisasi, sementara kepercayaan yang tinggi meningkatkan pelayanan dan pengiriman produk.

2.3.2 Integritas

Seperti yang telah disebutkan, seorang pemimpin tidak dapat membangun kepercayaan tanpa integritas. Integritas adalah melakukan hal yang benar tidak peduli siapa yang melihat. Integritas adalah memiliki prinsip yang kuat, jujur pada diri sendiri, dan bertanggung jawab atas tindakan Anda. Pemimpin menunjukkan integritas pengikut melalui tindakan mereka. Pemimpin terlalu sering menilai orang lain terkesan daripada menunjukkan integritas. Pengikut mengharapkan pemimpin untuk menunjukkan integritas mereka. Perilaku adalah satu-satunya cara untuk menentukan kejujuran. Manipulasi, mendistorsi, atau berbohong menghancurkan kepercayaan. Integritas membangun kepercayaan.

Integritas mencakup kejujuran dan banyak lagi. Sejati adalah kejujuran. Integritas berarti memenuhi kewajiban. Melakukan hal yang benar, betapapun tidak nyaman atau tidak populernya, membutuhkan keberanian.

Terlalu sering, "menghalalkan segala cara" di dunia kita. Pembangunan ekonomi dan pejabat pemerintah daerah diketahui terlalu menjanjikan dan kurang memberikan prospek. Pelamar kerja mungkin berbohong tentang prestasi mereka. Organisasi mungkin menyembunyikan kesalahan untuk menghindari hilangnya dukungan komunitas atau pemangku kepentingan. Daftarnya tidak ada habisnya, dan setiap orang yang tidak jujur kemungkinan besar meyakinkan diri mereka sendiri bahwa hasil akhirnya membenarkan ketidakjujuran tersebut. Integritas membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dibangun, tetapi satu menit untuk hilang.

Loyalitas kepada absensi menunjukkan integritas. Kami mendapatkan kepercayaan dari mereka yang hadir. Memberikan penghargaan kepada orang lain, berbicara tentang mereka seolah-olah mereka hadir, dan tidak menjelek-jelekkan orang lain atau mengungkapkan informasi pribadi mereka membangun loyalitas.

Integritas juga mengharuskan memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama. Keterbukaan dan kejujuran dapat membuat orang lain tidak nyaman, tetapi kebaikan dan kepedulian yang konsisten biasanya akan memenangkan kepercayaan mereka. Integritas mungkin menang. Integritas mencakup komitmen. Nyatakan niat Anda. Kemudian tindak lanjuti. Seorang pemimpin yang kredibel harus membuat dan menjaga komitmen. Janji, terutama yang terkait dengan karier, menginspirasi harapan.

Membicarakan diri sendiri tentang ingkar janji adalah tidak jujur. Membuat dan menjaga komitmen, bahkan yang kecil, membangun integritas batin, pengendalian diri, dan tanggung jawab pribadi. Stephen Covey percaya bahwa mengembangkan kebiasaan yang efektif membutuhkan kemampuan untuk membuat dan menjaga komitmen. Seorang pemimpin yang efektif "mempraktikkan apa yang dia khotbahkan" dan menginspirasi staf untuk mencapai tujuan yang tinggi. Namun,

seorang pemimpin yang berintegritas tetapi tidak kompeten dapat menghasilkan orang yang bermaksud baik tetapi tidak efektif. Pemimpin seperti ini bisa merusak organisasi.

2.3.3 Integritas

Pemimpin melakukan refleksi diri. Ini melibatkan mengetahui kekuatan dan kelemahan seseorang dan apa yang dilakukan dengan baik dan buruk. Pemimpin harus merefleksikan dan belajar dari pengalaman mereka untuk memimpin dengan baik. Pengetahuan diri. Pemimpin dapat menggunakan introspeksi ini untuk menentukan tahap dan arah perkembangan mereka.

Umpan balik dari orang lain sangat penting untuk pengetahuan diri. Meminta umpan balik itu sulit, tetapi perlu. Kalau tidak, sulit untuk mengetahui kelemahan pribadi apa yang harus dihindari saat bekerja dengan orang lain. Jika Anda tidak menghargai umpan balik ini, itu tidak akan membantu pengembangan kepemimpinan Anda. Menilai hubungan dan pekerjaan juga dapat memberikan umpan balik. Meluangkan waktu untuk mengamati sekeliling Anda dapat membantu Anda memahami reaksi orang terhadap Anda dan perilaku Anda. Ini membantu Anda memprediksi reaksi serupa.

Umpan balik yang lebih sedikit membuat pemimpin lebih rentan. Perusahaan Anda juga membutuhkan umpan balik kinerja. Jika kita tahu siapa diri kita, kita dapat belajar untuk memperhatikan apa yang kita katakan dan lakukan. Kesadaran diri juga menuntut orang untuk memahami perilaku mereka. Mereka perlu mengetahui bagaimana nilai, pengalaman, dan pengetahuan mereka membentuk mereka.

2.3.4 Percaya Diri

Percaya diri adalah karakteristik utama dari seorang pemimpin yang hebat. Mengembangkan kebiasaan introspeksi dapat menjadi unsur utama dalam meningkatkan rasa percaya diri seseorang. Keyakinan diri adalah keyakinan kuat bahwa seseorang dapat mencapai apa yang ingin dilakukannya. Seseorang harus terlebih dahulu memiliki keyakinan pada kemampuannya sendiri sebelum ia dapat memimpin orang lain.

Kepemimpinan sejati dimulai dengan kemampuan diri sendiri untuk memimpin diri sendiri. Tentu saja, kesombongan dan kesombongan tidak dipersoalkan di sini. Sebaliknya, pemimpin yang percaya diri memiliki kepercayaan diri untuk mengambil tugas dan risiko yang menantang yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka. Mereka terbuka untuk pengalaman baru, berkontribusi secara kreatif, memancarkan antusiasme, dan bekerja sama dengan baik dengan orang lain.

Keyakinan muncul dari rasa harga diri yang kuat. Ini berasal dari keyakinan bahwa meskipun ada tantangan yang kita hadapi, kita berhak menikmati aktivitas sehari-hari. Ini sebagian karena pengaruh (atau ketiadaan) pendapat orang-orang di sekitar kita. Tapi itu juga berasal dari keyakinan bahwa tindakan kita bermoral tinggi, bahwa kita memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, dan bahwa kita memiliki kekuatan mental untuk berhasil dalam lingkungan yang kompetitif. Keberanian seorang pemimpin yang merasa aman dengan kemampuannya sendiri tercermin dalam keterbukaannya terhadap gagasan dan inisiatif baru. Salah satu aspek kepemimpinan yang paling menantang adalah menginspirasi pengikut untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko yang telah diperhitungkan.

Orang-orang yang aman dalam diri mereka sendiri cenderung mengeluarkan yang terbaik dari orang-orang di sekitar mereka. Individu yang memiliki keraguan diri cenderung tidak mengekspresikan potensi kreatif mereka sepenuhnya. Orang yang percaya pada diri sendiri dan kemampuannya cenderung menarik bagi orang lain. Sulit untuk membujuk orang lain untuk mengikuti Anda jika mereka tidak mempercayai Anda, dan bahkan lebih sulit untuk memenangkan kepercayaan orang lain jika Anda tidak memilikinya terlebih dahulu. Para pemimpin ini menginspirasi pengikut karena mereka mengartikulasikan masalah dan solusi potensial dengan keyakinan, memancarkan kepastian bahkan dalam menghadapi ketidakpastian, dan mengambil tindakan yang cepat dan efektif. Afirmasi dan pemikiran optimis digunakan oleh sebagian orang sebagai sarana untuk meningkatkan rasa harga diri mereka. Hal ini memang benar, tetapi sama pentingnya untuk meningkatkan

kepercayaan diri dengan membuktikan kemampuan seseorang melalui pengejaran dan penyelesaian tujuan yang layak. Tanpa keterampilan dasar ini, kepercayaan diri Anda kemungkinan besar akan terkikis menjadi terlalu percaya diri atau kurang percaya diri, dengan semua kekurangan yang ditimbulkannya.

Seperti yang disebutkan di bawah refleksi diri, pemimpin membutuhkan ketenangan batin yang membuat mereka terbuka terhadap saran dari bawahan. Ini, tentu saja, termasuk bersikap terbuka terhadap pendapat yang bertentangan. Seorang pemimpin yang baik menerima umpan balik tetapi tidak menerima kritik secara pribadi. Membangun sistem umpan balik formal dan informal dan belajar dari informasi yang mereka berikan merupakan bagian penting untuk memperluas kemampuan seseorang. Pemimpin terbaik selalu terbuka untuk kritik dan perbaikan. Seorang pemimpin yang aman dengan kemampuannya sendiri harus mampu berdiri di atas kedua kakinya sendiri pada saat-saat tertentu. Mereka yang cukup berani untuk memimpin harus bersedia menerima pukulan ketika terjadi kesalahan dan menempatkan kebahagiaan mereka sendiri di urutan kedua untuk membantu orang lain mencapai kesuksesan. Pemimpin yang memiliki rasa harga diri yang kuat tidak membiarkan prestasi bawahannya membuat mereka merasa tidak aman.

Untuk merasa aman dengan kemampuannya sendiri, pertama-tama seseorang harus menguasai tugas dan situasi yang menantang, dan kemudian menyadari bahwa upaya mereka telah memberikan dampak positif. Mengakui kesuksesan seseorang adalah cara yang bagus untuk meningkatkan kepercayaan diri. Salah satu cara untuk mengembangkan perasaan yang lebih pasti tentang apa yang dapat ditawarkan seseorang kepada orang lain adalah dengan merasa lebih nyaman dengan pencapaiannya sendiri. Program pengembangan kepemimpinan yang efektif memiliki banyak manfaat, salah satunya adalah meningkatkan rasa percaya diri peserta. Ketika karyawan meragukan kemampuan mereka, potensi inovatif perusahaan akan tertahan.

2.3.5 Berorientasi Tindakan dan Hasil

Pemimpin mengambil inisiatif dan tidak menunggu sesuatu terjadi. Menyelesaikan sesuatu dan menghasilkan hasil yang positif adalah mantra mereka. Jika Anda tidak mengambil tindakan dan senang dengan status quo, Anda tidak akan pernah naik ke posisi pemimpin. Pemimpin yang menyelesaikan banyak hal menetapkan standar untuk tim mereka dengan secara konsisten melampaui harapan untuk hasil. Pemimpin yang benar-benar efektif ingin melihat visi dan misi organisasinya terwujud. Mereka selalu menindaklanjuti rencana dan komitmen mereka. Lebih dari sekadar memberi tahu orang apa yang harus dilakukan atau melakukan pekerjaan untuk mereka, pendekatan pemimpin fasilitatif adalah meyakinkan mereka bahwa sesuatu dapat dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Sebaliknya, seorang pemimpin yang baik cenderung menjadi frustrasi ketika menyaksikan kelambanan. Bahwa "kami belum pernah melakukannya seperti itu sebelumnya" tidak akan cocok dengan mereka. Mereka juga kesulitan menerima kenyataan bahwa kebanyakan orang dalam masyarakat kita menghindari risiko dan hanya bertindak setelah memikirkan semuanya dengan hati-hati. Orang reaktif, yang hanya melakukan apa yang diperintahkan, jarang naik ke posisi kepemimpinan karena hal ini. Hasilnya adalah tugas-tugas penting sering diabaikan atau ditunda demi tugas-tugas yang kurang penting tetapi lebih mendesak.

Tabel 2.1. Menilai Kepemimpinan Berorientasi Hasil dalam Organisasi

Berorientasi hasil	Menciptakan ukuran keunggulan sendiri	Meningkatkan kinerja pribadi	Berkontribusi pada keberhasilan unit kerja	Berkontribusi pada kesuksesan organisasi
Mengetahui hasil apa yang penting; memfokuskan sumber daya untuk mencapainya.	Menggunakan metode khusus sendiri untuk mengukur hasil terhadap standar keunggulan yang melebihi standar atau harapan yang ditetapkan.	Membuat perubahan spesifik dalam metode dan keterampilan kerja untuk meningkatkan kinerja pribadi dan hasil organisasi.	Improvement processes within the unit for the greater good of the organization. Commits significant resources to improve performance while taking action to minimize risks.	Demonstrates a clear understanding of all the factors affecting improvement of results within the organization. Analyzes all options. Initiates actions to optimize resources for the achievement of improved results.
Dukungan administratif			Profesional	Manajer

2.3.6 Komunikasi

Setiap pemimpin yang baik akan selalu menyadari nilai komunikasi yang jelas dan ringkas. Sebagai keterampilan, komunikasi adalah sesuatu yang dapat diasah melalui latihan dan pembelajaran, tetapi juga merupakan kebiasaan yang sangat dipengaruhi oleh pola pikir seseorang. Untuk menunjukkan hal tersebut, seorang pemimpin harus menyampaikan kepedulian kepada pendengarnya.

Banyak pemimpin yang efektif memperlihatkan ciri-ciri berikut yang berkaitan dengan keinginan mereka untuk berkomunikasi secara efektif dan memengaruhi orang-orang di sekitar mereka:

- secara aktif mencari masukan dari orang lain untuk mengklarifikasi masalah dan tindakan potensial sebelum bertindak;

- mengambil tindakan untuk membantu memastikan bahwa strategi, tujuan, dan rencana utama dipahami oleh semua anggota tim;
- memberikan informasi yang tepat waktu dan akurat kepada pelanggan internal dan eksternal;
- mengakui dan mengatasi masalah dan masalah dengan cara yang konstruktif.

Salah satu metode paling efektif untuk membangun kepercayaan adalah melalui jalur komunikasi terbuka. Orang-orang lebih cenderung mempercayai Anda dan terbuka kepada Anda jika mereka yakin Anda mendengarkan apa yang mereka katakan dan bahwa Anda peduli dengan apa yang mereka katakan. Mendengarkan dengan benar lebih merupakan pola pikir daripada seperangkat keterampilan. Upaya untuk meningkatkan keterampilan mendengarkan kita yang tidak dimulai dengan apa yang kita rasakan tentang orang-orang yang perlu kita pelajari kemungkinan besar hanya akan membuat kita menjadi pembohong yang lebih baik dan tidak berbuat banyak untuk membina hubungan yang tulus. Individu didorong untuk berbicara lebih sedikit dan lebih banyak mendengarkan saat kepercayaan tumbuh di tempat kerja. Gaya otoriter manajemen, di sisi lain, menghambat dialog terbuka dan mendorong karyawan untuk menggunakannya demi tujuan mereka sendiri. Komunikasi juga menderita ketika ada persaingan yang intens di antara karyawan dalam suatu organisasi. Secara umum, kualitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal seseorang.

2.3.7 Menghormati dan Merawat Orang Lain

Memperhatikan orang lain berarti memperlakukan mereka dengan martabat dan kesopanan. Seorang pemimpin yang hebat menunjukkan rasa hormat kepada semua orang, tetapi terutama kepada mereka yang tidak dapat membalas budi. Keikutsertaan mereka yang hanya menginspirasi rasa takut atau sikap apatis tidak akan bertahan lama. Tanpa landasan saling menghormati yang kokoh, mustahil membangun dan mempertahankan

hubungan yang kuat antar karyawan. Seorang pemimpin dapat belajar untuk menghormati orang lain dengan berfokus pada kesamaan daripada perbedaan di antara orang-orang. Sebagai masalah mendasar dalam hubungan interpersonal, penerimaan juga penting untuk keberhasilan bisnis. Menerima seseorang berarti mengakui nilai inherennya sebagai manusia. Memahami dan menerima orang lain tidak berarti setuju dengan semua yang mereka lakukan. Apa yang dapat diterima adalah orang, bukan tindakan mereka. Menerima seseorang berarti tidak menilai mereka hanya berdasarkan tindakan mereka. Dengan menunjukkan rasa hormat kepada orang lain sebagai manusia, bahkan jika Anda tidak setuju dengan tindakan mereka, Anda dapat menerima hubungan dengan mereka.

Penerimaan orang lain tidak boleh diterima begitu saja. Sebagian besar dari kita mengalami kesulitan dengan itu. Sebagian besar dari kita cepat membentuk opini tentang orang lain. Mungkin itu sebabnya begitu banyak hubungan kita yang tidak sesuai dengan harapan kita. Ketika orang tidak diterima, mereka berhenti mencoba berbicara satu sama lain. Orang yang tidak menerima cenderung menilai dan mengkritik, dua tindakan yang dapat berdampak negatif pada hubungan apa pun yang mereka ikuti. Seorang pemimpin dapat memperoleh rasa hormat dari orang-orang dengan menunjukkan perhatian yang tulus kepada mereka. Orang lebih cenderung mengikuti seorang pemimpin yang menunjukkan minat yang tulus pada mereka dengan mengingat hal-hal spesifik tentang kehidupan mereka. Namun, penting untuk dicatat bahwa merawat orang lain tidak mengharuskan Anda memimpin. Namun, Anda tidak dapat benar-benar memimpin mereka jika Anda tidak peduli dengan mereka.

Pemimpin revolusioner Jenderal Bill Creech, yang mengubah pendekatan Angkatan Udara terhadap kualitas, menyimpulkan filosofinya tentang manajemen orang dalam satu pepatah: buat karyawan Anda merasa dihargai. Tanpanya, tidak ada lagi yang penting saat memimpin orang. Dengan itu, Anda memiliki banyak kelonggaran untuk pengampunan. Agar seorang pemimpin menjadi efektif, dia harus memiliki

pengendalian diri untuk menunjukkan perhatian yang tulus kepada pengikutnya.

Pemimpin yang berhasil dalam peran mereka memupuk hubungan yang telah mereka kembangkan. Mereka memprioritaskan terhubung dengan pelanggan dan rekan kerja. Hubungan pribadi, terutama dengan mereka yang mereka latih atau bimbing, merupakan prioritas bagi mereka. Mempertahankan hubungan yang bermakna membutuhkan perhatian dan kerja terus-menerus, tetapi mereka yang mencapai kesuksesan bersedia melakukan upaya yang diperlukan. Ketika karyawan terhubung satu sama lain dan berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka di tempat kerja, "silo" di tempat kerja mulai runtuh. Menghilangkan penghalang jalan menuju hasil berkualitas tinggi dan keunggulan organisasi yang berkelanjutan membutuhkan jalur komunikasi terbuka di antara semua anggota tim. Orang lebih cenderung merasa disukai, diperhatikan, disertakan, dihargai, dan dipercaya oleh kepemimpinan organisasi jika mereka melihat bahwa kepemimpinan mencontohkan sifat-sifat ini. Dengan ini, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja sama dengan atasan mereka dan dengan satu sama lain. Sikap pekerja berubah dari "harus" menjadi "ingin".

Hasil positif dan tahan lama diciptakan oleh hubungan yang baik karena energi yang mereka hasilkan dalam sebuah organisasi.

2.3.8 Kemauan untuk Mengambil Risiko dan Menjadi Inovatif

Salah satu perilaku kunci dari pemimpin yang efektif adalah kemauan untuk mengambil risiko karena mereka berusaha untuk menjadi lebih kreatif. Menurut definisi, pemimpin adalah pengambil risiko. Jika tidak ada risiko, sedikit kepemimpinan yang dibutuhkan. Jika usaha itu mudah dan pasti berhasil, siapa pun bisa, dan mungkin akan, "memimpinnya". Namun bila upaya tersebut mengandung risiko kegagalan, maka banyak orang akan mundur dari tantangan tersebut. Kepemimpinan yang mengambil risiko diperlukan untuk

membuat orang membuat komitmen dan upaya untuk berhasil. Pemimpin yang kuat tidak takut untuk menantang situasi saat ini. Mereka tidak perlu "berlari bersama orang banyak".

Pemimpin yang efektif menyambut perubahan. Mereka mencari masalah sebagai tantangan dan peluang untuk berkembang. Ketika situasinya tidak stabil, tantangannya kompleks, atau arahnya tidak jelas, kerja keras menjadi sulit. Masalah kepemimpinan di banyak organisasi saat ini membutuhkan tindakan segera. Namun, mereka sangat rumit sehingga menanganinya terlalu cepat berisiko. Perlambat, renungkan, dan coba pendekatan baru karena organisasi, tim, atau individu sering tidak tahu apa yang harus dilakukan. Ini sering membutuhkan pengambilan risiko dan kreativitas.

Pemikiran inovatif tidak membutuhkan pengetahuan sebelumnya. Ini memvisualisasikan dan merencanakan masa depan yang diinginkan. Itu menanyakan pertanyaan yang tepat daripada memilih jawaban yang benar. Jelajahi berbagai opsi untuk meningkatkan pekerjaan dan layanan. Ini mendorong "bagaimana jika?" pemikiran, yang dapat mengarah pada pendekatan organisasi baru yang menarik. Pemimpin inovatif mempercayai orang lain dan menghargai pekerjaan mereka. Mereka mendukung seniman. Pemimpin mempromosikan inovasi dengan menetralkan orang-orang negatif, menghindari sistem organisasi dan respon yang menghambatnya, dan menggunakan pemikiran inovatif dalam pekerjaan mereka sendiri.

2.3.9 Transparansi

Pemimpin yang dapat menumbuhkan kejujuran dan transparansi dihargai. Pemimpin jujur dan transparan. Mereka jujur. Agenda tersembunyi merusak transparansi. Organisasi harus berbagi informasi secara bebas. Transparansi berarti kepemimpinan memberi tahu karyawan bahwa mereka dapat mempercayai informasi yang mereka terima.

Pemimpin yang transparan menunjukkan "apa yang Anda lihat adalah apa yang Anda dapatkan." Transparansi terjadi ketika setiap orang dalam organisasi memahami visi dan tujuan

kepemimpinan. Ukuran kinerja dan dasbor membantu memperjelas. Kejelasan menunjukkan rasa hormat kepada karyawan dan perusahaan. Pemimpin dapat menumbuhkan budaya transparansi dengan mendorong keterbukaan, mendengarkan pandangan yang berlawanan, dan menimbang argumen mereka. Hal-hal menakjubkan terjadi. Karena setiap orang memiliki lebih banyak informasi, pengambilan keputusan dan tindakan kunci menjadi lebih efisien dan kolaboratif dalam organisasi. Ini mempercepat operasi, membantu mengidentifikasi masalah, dan meningkatkan akuntabilitas. Dengan demikian, organisasi dan pemimpin mendapatkan kredibilitas.

2.3.10 Memperbaiki Kesalahan

Ketika seorang pemimpin yang kuat salah, dia selalu bersemangat untuk memperbaikinya. Kesiapan untuk mengakui kesalahan adalah tanda seorang pemimpin yang memahami bahwa pelajaran yang didapat dari kegagalan sama berharganya dengan pelajaran yang didapat dari kesuksesan.

Jika seorang pemimpin menyinggung seseorang, sangat penting untuk menawarkan permintaan maaf yang cepat dan tulus, serta memberikan ganti rugi jika memungkinkan. Kesombongan pribadi hendaknya tidak menghalangi melakukan apa yang benar. Memang sederhana untuk membenarkan perilaku seseorang, tetapi seorang pemimpin yang peduli memahami bahwa ketulusan adalah inti dari permintaan maaf yang efektif.

2.3.11 Tetap Fokus

Pemimpin harus berfokus. Ini adalah kemampuan untuk dengan jelas mengidentifikasi prioritas kompetitif organisasi mereka di pasar dan fokus energi dan sumber daya mereka untuk mencapainya. Pemimpin terbaik menyederhanakan kompleksitas dengan menangani masalah, memprioritaskan, atau menyelaraskan. Pemimpin membutuhkan perilaku ini. Buku *Good to Great* karya Jim Collins yang diakui secara internasional menyimpulkan dari lima tahun penelitiannya bahwa pemimpin terkuat (Level V) memiliki dua kompetensi:

fokus yang kuat dan tanpa kompromi pada tujuan organisasi dan rasa rendah hati yang mendalam. Daftar tugas adalah metode sederhana untuk berfokus. Mulailah setiap hari atau minggu dengan daftar tugas untuk tetap fokus dan termotivasi. Ketika Anda menyelesaikan item di daftar Anda dan beralih ke yang berikutnya, Anda akan merasa lebih berhasil. Ini akan membuat Anda fokus pada satu kegiatan pada satu waktu dan memprioritaskan tugas-tugas yang paling penting.

DAFTAR PUSTAKA

- Clement, L. M., & Rickard, S. T. (1992). *Effective Leadership in Student Services. Voices from the Field*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104-1310.
- Harris, A., Day, C., Hopkins, D., Hadfield, M., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2013). *Effective leadership for school improvement*. Routledge.
- Humphrey, R. H. (2013). *Effective leadership: Theory, cases, and applications*. Sage Publications.
- Hutahaean, W. S., & SE, M. T. (2021). *Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Book.
- Pauley, J. A., & Pauley, J. F. (2008). *Communication: The key to effective leadership*. Quality Press.
- Sari, Y. K. (2020). *Kepemimpinan Pendidikan*.
- Sperry, L. (2013). *Effective leadership: Strategies for maximizing executive productivity and health*. Routledge.

BAB 3

TEORI PERAN: TEORI PERTUKARAN PEMIMPIN DAN TEORI ATRIBUSI

Oleh Muh. Risal Tawil

3.1 Teori Pertukaran Pemimpin atau *Leader-Member Exchange* (LMX)

3.1.1 Definisi *Leader Member Exchange* (LMX)

Teori pertukaran pemimpin dengan pengikutnya (*Leader Member Exchange* (LMX)) merupakan sebuah konsep kepemimpinan dalam suatu organisasi yang berupaya memusatkan perhatiannya terhadap hubungan khusus yang diciptakan seorang pemimpin pada setiap bawahan atau anggotanya. Hubungan yang baik ini diidentifikasi dengan timbulnya rasa hormat, kontribusi yang tinggi, munculnya kesetiaan, hadirnya loyalitas, dan adanya sikap yang positif terhadap kinerja organisasi (Terpstra-Tong *et al.*, 2020).

Definisi *Leader Member Exchange* (LMX) kali pertama diperkenalkan oleh Graen, Densereau, dan Haga (1975) dengan konsep Vertical Dyad Linkage, yaitu sebuah konsep yang di dalamnya mengungkapkan hubungan serta pengaruh pemimpin terhadap para pengikut atau anggotanya dengan memberi perhatian mendasar pada hubungan timbal-balik yang memperlibatkan pihak pemimpin dengan pengikutnya. Pada tahun 1982 konsep ini kemudian dimutakhirkan menjadi teori *Leader Member Exchange* (LMX) (Bernerth dan Hirschfeld, 2016).

Teori *Leader Member Exchange* (LMX), menjelaskan bahwa seorang pemimpin akan dapat mengembangkan dan membangun hubungan yang baik dengan tiap-tiap anggotanya termasuk orang-orang yang melapor padanya. Seorang pemimpin umumnya akan lebih cenderung memilih anggota

kelompok kategori orang dalam (in-group), dikarenakan mereka mempunyai kepribadian, karakteristik serta sikap yang identik dengan pemimpin tersebut, atau dapat pula disebabkan tingkatan kompetensi serta keunggulannya dibandingkan dengan para pengikut atau anggota yang lainnya (Hui Kan Wong *et al.*, 2022).

Fokus dari teori Leader Member Exchange (LMX) ini dititikberatkan pada keterkaitan hubungan yang di dalamnya melibatkan pihak pemimpin dengan para pengikut, dimana seorang pemimpin memperlakukan pengikutnya tersebut bukan hanya sebatas bawahannya, akan tetapi juga sebagai rekan kerja yang nantinya akan berkontribusi positif terhadap perkembangan karyawan dan juga kekuatan kepemimpinan tersebut, hal ini dikarenakan di dalamnya interaksi timbal balik tersebut dilandasi oleh unsur kepercayaan yang kokoh.

Mengacu pada beberapa literatur, Leader Member Exchange (LMX) ini memiliki berbagai pengertian atau definisi, di antaranya ialah:

- Pengertian oleh Setiadi (2007), disebutkan bahwa Leader-Member Exchange (LMX) diartikan dengan kualitas hubungan atas pertukaran interpersonal yang di dalamnya mencakup pihak pemimpin dengan para anggotanya. Hubungan Leader Member Exchange (LMX) yang tinggi ini diidentifikasi dengan adanya kontribusi, rasa hormat secara profesional, kesetiaan, dan persahabatan, sementara itu, hubungan Leader Member Exchange (LMX) yang rendah ini dikarakteristikan dengan minimnya kontribusi, rendahnya rasa hormat profesional, krangnya kesetiaan, dan lemahnya kekuatan persahabatan.
- Defenisi oleh Morrow (2005), Leader-Member Exchange (LMX) ini didefinisikan dengan kualitas hubungan yang meningkat dan dalam hal ini mencakup dengan hubungan antara supervisi dan karyawan yang dapat masuk ke dalam dua keterkaitan hubungan, yakni keterkaitan hubungan baik dan buruk. Hubungan baik ini nantinya akan dapat menghasilkan kepercayaan karyawan, loyalitas, serta sikap positif, akan tetapi hubungan yang buruk akan menghasilkan pengaruh yang berbanding terbalik.

- Oleh Northouse (2013), Leader-Member Exchange (LMX) ini diartikan dengan pendekatan kepemimpinan yang memiliki karakteristik tersendiri dengan cara memuaskan perhatiannya terhadap hubungan yang khusus serta spesifik yang dihadirkan pemimpin terhadap seluruh bawahan atau anggotanya.

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) ini mulanya dikenal dengan teori “Teori hubungan dua pihak vertikal”, hal ini dikarenakan berfokus terhadap proses pengaruh timbal-balik atau hubungan dua arah secara vertikal, yang di dalamnya meliputi seorang individu yang mempunyai otoritas terhadap individu lainnya dengan interaksi secara langsung. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange*) ini juga dilandasi oleh daya Tarik atau kekaguman, dimana terdapatnya perilaku kekaguman dapat hadir dari salah satu atau keduanya baik dari pemimpin maupun dari bawahannya (Hooper dan Martin, 2008; Xie *et al.*, 2019).

LMX ini lalu dimodifikasi dengan perhatian pada perbedaan hubungan seorang pemimpin yang dikembangkan pada bawahannya didalam sebuah kelompok kerja tertentu. Model ini berbeda dibandingkan dengan yang sebelumnya, hal ini dikarenakan bahwa model ini menitikberatkan perhatian pada kualitas hubungan yang di dalamnya melibatkan pihak manajer dengan para bawahannya yang berbeda karakteristik dan perilaku. Pengembangan model ini juga berbeda, dikarenakan tidak menjelaskan bahwa perilaku pemimpin yang digambarkan dengan instabilitas gaya kepemimpinannya. Ini berarti bahwa sebagian pengikut atau bawahan menganggap bahwa pemimpin akan memperlakukan seluruh karyawannya dengan cara yang tidak diskriminatif. Model LMX juga mengadaptasi pandangan bahwa para pemimpin akan berupaya mengembangkan keterkaitan hubungan yang spesifik dan unik terhadap bawahannya (Le Blanc dan González-Romá, 2012). Sebagai contoh; sering ditemukan seorang pemimpin yang mempunyai sikap toleran dengan para bawahannya, namun bersifat sangat tegas dan kaku dengan bawahan yang lainnya.

Terhadap sikap toleran pada sebagian bawahan, sangat mungkin pemimpin tersebut mempunyai hubungan yang baik dengannya. Pola hubungan satu lawan satu ini yang secara lambat laun akan dapat mempengaruhi perilaku bawahannya.

Berdasarkan pandangan para teoretisi, maka pemimpin dengan anggota (*Leader Member Exchange* (LMX)) ini dapat diidentifikasi dengan adanya keterkaitan atau hubungan yang dibangun seorang pemimpin dengan cara yang tidak sama pada tiap anggota atau bawahannya. Keterkaitan hubungan antara pimpinan dengan bawahan ini dapat digolongkan ke dalam dua jenis hubungan, yakni hubungan yang baik dan buruk. Hubungan baik ini nantinya akan dapat menghasilkan kepercayaan karyawan, loyalitas, serta sikap positif, akan tetapi hubungan yang buruk akan menghasilkan pengaruh yang berbanding terbalik (Ardabili, 2020).

1. Kualitas LMX tinggi (*in-group*)

Cashman dan Graen berpandangan bahwa apabila pihak bawahan masuk ke dalam katagori *in group* maka mereka akan melaksanakan pekerjaannya secara formal berdasarkan pada kontrak kerja yang sudah disetujuinya serta secara sukarela menjalankan tugas-tugas tertentu walaupun tugas tersebut tidak tercantum dalam kontrak kerja maupun tugas pokoknya. Hal ini dilakukan sebagai bentuk kepercayaan atasan kepada bawahan untuk memberi tanggung jawab yang lebih sekaligus menjadi kesempatan untuk mengembangkan diri bagi karyawan tersebut (Chen, Yu dan Son, 2014). Dalam situasi ini, atasan akan dapat saling bertukar sumber daya secara organisasional maupun pribadi. Pertukaran ini dapat terwujud dalam bentuk; perhatian, dukungan, berbagi tugas, pengaruh dalam mengambil suatu keputusan, formasi tim, serta imbalan untuk kinerja para bawahannya terhadap berbagai tugas yang tidak terstruktur.

2. Kualitas LMX rendah (*out-group*)

Dalam hubungan *out-group* ini, pertukaran dilakukan terbatas secara formal dan terikat sesuai kontrak kerja. Pertukaran dalam kelompok *out-group* diliputi dengan

interaksi antara atasan dan bawahan dengan dasar berbagai tugas rutin sesuai kontrak kerja yang disepakati dengan tidak melaksanakan tugas lainnya. Anggota *out-group* ini lebih jarang atau lebih sedikit berinteraksi dengan pihak pemimpin. Para pemimpin akan menjalankan fungsi penagawasan yang rigid serta akan gagal menghasilkan perasaan timbal-balik, perasaan senasib serta rasa hormat yang tinggi (Soeprapto, 2021; Zhang, Li dan Guo, 2021).

Pendekatan LMX menegaskan bahwa pihak pemimpin akan dapat melakukan klasifikasi terhadap bawahannya untuk menjadi anggota luar-kelompok (*out-group*) dan juga dalam-kelompok (*in-group*). Anggota *in-group* ini terbentuk atas kesamaan ikatan serta sistem nilai di dalam hubungan interaksi antara pengikut dengan pemimpinnya. Kedua pihak nantinya akan mengembangkan suatu pola kemitraan yang direfleksikan dengan hubungan timbal-balik, rasa hormat, kepercayaan, kegembiraan, maupun perasaan yang sama.

Teori LMX ini menekankan bahwa anggota *in-group* nantinya akan dapat menerima penugasan yang lebih menantang serta memperoleh imbalan yang lebih baik. dengan demikian, anggota *in-group* ini nantinya akan dapat bersikap dengan lebih positif terhadap budaya perusahaan dan juga mempunyai kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan pegawai dari *out-group*. Bahkan ada pandangan yang menyatakan anggota *out-group* bukan orang yang diinginkan pemimpin untuk bekerja sama, dan hal ini sering kali menjadi *self-fulfilling prophecy*. Anggota *out-group* akan menerima tugas yang biasa saja, tidak menantang, menerima imbalan yang lebih sedikit, cenderung bosan dengan pekerjaannya, dan pada akhirnya akan memilih berhenti bekerja (Bernerth dan Hirschfeld, 2016).

Secara teoretik LMX berorientasi ke dalam dua strategi, yakni menggambarkan mengenai kepemimpinan serta menyarankan kepemimpinan. Di dalam dua fungsi ini, konsep utama yang diusung adalah keterkaitan hubungan dua pihak antara pemimpin dengan seluruh anggotanya dan adalah hal

yang sangat fundamental untuk mengakui eksistensi dari out-group dan in-group di dalam sebuah organisasi ataupun kelompok. Bagaimanapun, keberadaan dari out-group dan in-group ini merupakan dinamika organisasi yang bersifat wajar. Bekerja dengan kelompok *in-group* ini akan memudahkan pemimpin dalam menuntaskan pekerjaan dengan jumlah yang lebih banyak melalui cara-cara yang dianggapnya lebih efektif dibandingkan dengan apa yang dapat dicapainya jika bekerja sendirian (Waglay, Becker dan Du Plessis, 2020). Anggota *in-group* cenderung memiliki kesediaan melaksanakan pekerjaan yang lebih banyak diluar dari deskripsi jabatannya serta berpotensi menciptakan inovasi dalam upaya mencapai tujuan kelompok tersebut. Selain itu, pemimpin akan memberikannya tanggung jawab yang besar serta peluang yang lebih banyak dalam mengembangkan diri bawahannya. Oleh karena itu, pemimpin cenderung memberikan lebih banyak dukungan dan waktu dalam anggota *in-group* ini. Sementara, untuk anggota *out-group* menjalankan tindakannya dengan basis formalitas dan perilaku yang berbanding terbalik dengan anggota *in-group*. Dimana anggota out group akan tetap menjalankan apa yang diminta, namun tidak sebanyak dari instruksi yang diberikan pemimpin. Seorang pemimpin juga tetap menghargai anggota out-group tersebut dengan adil berdasarkan kontrak kerja yang disepakati, walaupun tidak memberikan perhatian yang lebih terhadap para anggota *out-group* ini. Untuk itu, anggota *out-group* nantinya akan menerima imbalan yang sifatnya standar, sebagaimana ditentukan dalam deskripsi pekerjaannya (Ruzgar, 2018).

Dalam pandangan Graen dan Uhl-Bien (1995), dijelaskan bahwa seorang pemimpin wajib untuk menciptakan atau membentuk hubungan khusus dengan seluruh anggotanya, dibandingkan dengan hanya berfokus pada perbedaan antara anggota out-group dan in-group. Pemimpin juga diharuskan mencari dan menyiapkan alternatif dalam membentuk kepercayaan serta memberikan penghargaan yang adil bagi seluruh pengikutnya.

3.1.2 Dimensi Leader Member Exchange

Teoretisi Liden dan Maslyn, mengklasifikasikan LMX ini ke dalam empat dimensi, di antaranya adalah:

1. Kontribusi

Dimensi kontribusi ini mengacu pada persepsi karyawan mengenai kualitas pekerjaan, perintah, arahan serta jumlah pekerjaan yang sudah dilaksanakan oleh bawahan dari instruksi pemimpinnya dalam upaya memenuhi tujuan tertentu, baik itu secara implisit maupun eksplisit. Bawahan dengan kinerja yang baik akan menjadikan pemimpin terkesan, dan akan mendapatkan kualitas pertukaran yang lebih baik jika dibandingkan dengan bawahan yang memiliki kinerja buruk.

2. Loyalitas

Dimensi ini membahas seberapa tinggi kesetiaan dari para bawahannya pada pemimpin, yang berarti bahwa antara bawahan dengan pemimpin akan saling memberikan dukungan dalam upaya mencapai tujuan bersama.

3. Afeksi

Dimensi afeksi ini mengulas tentang ketertarikan seorang individu pada individu lainnya atas dasar daya tarik interpersonalnya. Dimensi ini menunjukkan keterkaitan hubungan yang baik dan akrab secara personal, dimana bawahan dan pemimpin saling mengagumi dan menyukai antara satu dengan yang lainnya.

4. Penghargaan Profesional

Penghargaan profesional ini menjelaskan tentang rasa hormat atau respek seorang individu terhadap pekerjaan yang sudah dilakukannya. Dapat dinyatakan bahwa antara bawahan dengan pemimpin akan saling menghormati.

3.1.3 Penerapan Teori *Leader Member Exchange*

Teori ini mempunyai perspektif yang akan mengarahkan atau menuntun pihak manajer dalam melaksanakan penilaian terhadap kepemimpinannya berdasarkan aspek hubungannya. Penilaian ini nantinya akan menginformasikannya pada pihak

manajer mengenai cara *out-group* dan *in-group* dalam menjalankan pekerjaannya. Teori LMX juga mengembangkan cara dan kiat agar manajer bisa meningkatkan unit kerja mereka dengan membangun pertukaran yang kuat antara pemimpin dengan anggotanya (Ardabili, 2020; Soeprpto, 2021).

Terdapat tiga implikasi mendasar yang berhubungan dengan model kepemimpinan LMX ini. Pertama, para pemimpin dianjurkan untuk menciptakan ekspektasi kinerja tinggi bagi semua bawahan mereka, karena membuat standar kinerja tinggi dapat membina LMX kualitas tinggi. Kedua, karena kemiripan kepribadian dan kondisi demografis antara para pemimpin dan para pengikut diasosiasikan dengan LMX yang lebih tinggi, maka para manajer harus berhati-hati agar tidak menciptakan lingkungan kerja yang homogen dalam rangka mewujudkan hubungan positif dengan bawahan mereka. Implikasi ketiga yaitu berkenaan dengan LMX yang buruk, dimana tidak terdapat sinergitas antara pemimpin dengan bawahan.

Berikut ini adalah tips untuk meningkatkan kualitas pertukaran pemimpin-anggota atau LMX :

1. Tetap fokus pada tujuan-tujuan unit atau departemen dan tetap berpikir positif dan optimis terhadap kemampuan untuk mencapai tujuan
2. Jangan merasa tidak memiliki kuasa atau kemampuan.
3. Latihlah kekuatan dan kemampuan yang dimiliki dengan fokus pada situasi yang dapat dikendalikan dan hindari berurusan dengan situasi yang tidak dapat dikendalikan.
4. Memperbaiki hubungan dengan manajer, dimulai dengan memperhatikan tingkat kepercayaan dan memperbaikinya melalui komunikasi yang rutin dan efektif, dan juga meningkatkan kepercayaan tersebut dengan mewujudkan komitmen-komitmen yang kuat dalam rangka meraih tujuan.
5. Bersikap santun, proporsional, dan tegas untuk menyelesaikan perbedaan dengan manajer. Pendekatan penyelesaian masalah ketika ada perbedaan dan ketidaksetujuan merupakan pilihan terbaik.

3.1.4. Dampak dari Leader Member Exchange

Teori LMX secara tidak langsung berdampak meningkatkan kreativitas karyawan. Kualitas pertukaran yang tinggi antara atasan dan bawahan akan mendorong karyawan memiliki kesiapan untuk berubah. Selanjutnya karyawan akan meyetujui, mendukung, dan melaksanakan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Selain itu, kualitas yang tinggi akan menimbulkan motivasi, yaitu ketika kualitas pertukaran tinggi, karyawan akan merasa mendapat dukungan sosial sehingga meningkatkan keterlibatan kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (Moin *et al.*, 2021). Disisi lain, LMX juga memiliki dampak yang negatif. Hal ini muncul ketika karyawan memiliki keintiman dengan pemimpin, maka ia merasa posisinya aman dan istimewa. Keadaan ini akan membuat karyawan terkesan menyepelekan pekerjaannya dan tidak menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mengerjakan tugasnya (Tordera dan González-Romá, 2013; Martin *et al.*, 2018).

3.2 Teori Atribusi

3.2.1. Pengertian Teori Atribusi

Teori atribusi merupakan konsep yang menerangkan perilaku yang terdapat dalam diri seorang individu. Dengan teori ini akan dipelajari mengenai proses pada saat seorang individu menginterpretasikan sebab, alasan, serta peristiwa atas perilaku yang dilakukannya tersebut. Fritz Heider (1958) sebagai pengembang teori atribusi menyebutkan bahwa perilaku seorang individu nantinya akan dipengaruhi oleh kombinasi antara kekuatan internal dirinya (yakni berbagai faktor yang asalnya dari dalam diri seorang individu), serta kekuatan eksternal (yang mencakup berbagai faktor yang asalnya dari luar diri seorang individu) (Martinko, Harvey dan Dasborough, 2011). Menurut Harold Kelley dan Bernard Weiner, teori atribusi menjelaskan bagaimana sikap individu terhadap keadaan sekitar yang mengakibatkan munculnya persepsi sosial, yang dapat berbentuk *dispositional attributions* dan *situational attributions*. *Dispositional attributions* ini dianggap sebagai

penyebab internal yang merujuk pada aspek perilaku individu, dalam hal ini mencakup motivasi, kemampuan, persepsi diri dan kepribadian. Sementara itu, *situasional attributions* didefinisikan sebagai penyebab eksternal yang dipicu dari lingkungan sekitarnya, seperti pandangan masyarakat, keadaan social, dan nilai-nilai sosial yang ada (Courneya *et al.*, 2004; Boyle, 2014; Dweck, 2018).

Teori atribusi juga menyoal proses individu mengobservasi perilaku individu lainnya, dengan tujuan untuk menetapkan apakah perilaku tersebut timbul secara eksternal atau internal. Perilaku yang muncul secara internal adalah perilaku yang dianggap ada di bawah kendali individu tersebut, sementara itu untuk perilaku eksternal ialah perilaku yang ditentukan dari pengaruh luar berupa lingkungan dan situasinya (Hewett *et al.*, 2018; Al-Sharif, 2021).

3.2.2 Tiga Faktor Penentu

Kajian faktor internal dan eksternal dalam teori atribusi ditentuka oleh tiga faktor, di antaranya ialah:

1. Kekhususan

Kekhususan ini berarti bahwa individu akan dapat mempersepsikan perilaku seorang individu lainnya dalam keadaan yang berlawanan dengan cara yang berbeda-beda. Jika perilaku individu ini dianggap sebagai suatu hal yang tidak biasa, maka individu lainnya akan bertindak sebagai pengamat yang nantinya akan memberi atribusi eksternal terhadap perilakunya tersebut, begitupun sebaliknya.

2. Konsensus

Konsensus ini berarti ialah bahwa apabila seluruh individu memiliki pandangan yang sama dalam menanggapi perilaku individu lainnya. Jika konsensus ini tinggi, maka katagori ini masuk ke dalam atribusi eksternal, sebaliknya jika konsensus rendah maka dikatagorikan kedalam atribusi internal.

3. Konsistensi

Konsistensi ini ialah apabila individu beranggapan bahwa berbagai perilaku individu lainnya memiliki respon yang sama dari waktu ke waktu. Dengan demikian maka perilaku konsisten ini akan dinilai sebagai sebab internal dan jika konsistensi melemah maka dinilai sebagai sebab eksternal.

Lebih lanjut, teori atribusi menjelaskan bahwa manusia akan selalu memiliki motivasi tinggi dalam menentukan penyebab atas perilaku serta tindakannya dan hubungannya dengan berbagai orang yang ada dalam lingkungan sekitarnya. Teori ini juga menyebutkan jika seorang individu mengobservasi perilaku individu lainnya, maka mereka akan menetapkan penyebab apakah perilaku tersebut timbul secara eksternal atau internal. Perilaku yang munculnya internal ini ialah sebagai perilaku yang dianggap ada di bawah kendali individu tersebut, sementara itu untuk perilaku eksternal ialah sebagai perilaku yang ditentukan dengan pengaruh luar (Zhang, Prayag dan Song, 2021; Wijaya, Roberts dan Kane, 2022).

Sebagai contoh, penerapan teori atribusi relevan dalam menjelaskan berbagai faktor yang memberi pengaruh terhadap kepatuhan wajib pajak. Kepatuhan wajib pajak ini erat hubungannya dengan sikap dari wajib pajak dari hasil penilaian individual terhadap pajaknya tersebut. Persepsi dalam menghasilkan penilaian berkenaan dengan hal tersebut ditentukan oleh faktor eksternal dan internal individu tersebut.

Sebagai pencetus teori atribusi, Fritz Heider menyebutkan bahwa teori atribusi ini merupakan teori yang menjelaskan perilaku seorang individu. Teori ini menggali lebih dalam tentang bagaimana proses menetapkan penyebab serta motif dari perilaku seorang individu. Selanjutnya menetapkan sumber penyebab serta motif penilaian tersebut, baik secara internal (seperti sikap, karakter, sifat dan berbagai hal lainnya), atau secara eksternal (keadaan dan situasi tertentu yang nantinya akan dapat memberi pengaruh terhadap perilaku individu tersebut).

Teori atribusi akan mengungkapkan mengenai pemahaman dan reaksi seorang individu atas suatu peristiwa yang ada di sekitarnya, dengan memahami berbagai alasannya mengenai kejadian yang dialaminya. Bahwa ada kekuatan perilaku (baik secara internal maupun eksternal) yang memiliki keterkaitan erat dengan karakteristik serta sikap seorang individu, sehingga akan diketahui karakteristik serta sikapnya dalam berhadapan dengan situasi dan keadaannya tertentu. Fritz Heider mengungkapkan bahwa kekuatan internal ini dapat mencakup kelelahan, kemampuan serta usaha, adapun kekuatan eksternal mencakup cuaca dan aturan-aturan yang berlaku. Kedua kekuatan tersebut secara simultan dapat mempengaruhi perilaku individu. Atribusi eksternal dan internal ini diyakini dapat memberi pengaruh terhadap evaluasi kinerja individu. Dijelaskan bahwa tiap individu akan memiliki perilaku berbeda apabila lebih merasakan atribusi internal jika dibandingkan dengan atribusi eksternal.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Sharif, R. (2021) "Critical realism and attribution theory in qualitative research," *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), hal. 127–144. doi: 10.1108/QROM-04-2020-1919.
- Ardabili, F. S. (2020) "Moderating-mediating Effects of Leader Member Exchange, Self-efficacy and Psychological Empowerment on Work Outcomes among Nurses," *Organizacija*, 53(3), hal. 246–258. doi: 10.2478/ORG-2020-0016.
- Bernerth, J. B. dan Hirschfeld, R. R. (2016) "The subjective well-being of group leaders as explained by the quality of leader-member exchange," *Leadership Quarterly*, 27(4), hal. 697–710. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2016.04.003.
- Le Blanc, P. M. dan González-Romá, V. (2012) "A team level investigation of the relationship between Leader-Member Exchange (LMX) differentiation, and commitment and performance," *Leadership Quarterly*, 23(3), hal. 534–544. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2011.12.006.
- Boyle, M. P. (2014) "Understanding perceptions of stuttering among school-based speech-language pathologists: An application of attribution theory," *Journal of Communication Disorders*, 52, hal. 143–155. doi: 10.1016/J.JCOMDIS.2014.06.003.
- Chen, Y., Yu, E. dan Son, J. (2014) "Beyond leader-member exchange (LMX) differentiation: An indigenous approach to leader-member relationship differentiation," *Leadership Quarterly*, 25(3), hal. 611–627. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2013.12.004.
- Courneya, K. S. *et al.* (2004) "Exercise motivation and adherence in cancer survivors after participation in a randomized controlled trial: An attribution theory perspective,"

- International Journal of Behavioral Medicine*, 11(1), hal. 8–17. doi: 10.1207/S15327558IJBM1101_2.
- Dweck, C. S. (2018) “Reflections on the legacy of attribution theory,” *Motivation Science*, 4(1), hal. 17–18. doi: 10.1037/MOT0000095.
- Graen, G. B. dan Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective,” *The Leadership Quarterly*, 6(2), hal. 219–247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
- Hewett, R. *et al.* (2018) “Attribution theories in Human Resource Management research: a review and research agenda,” *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), hal. 87–126. doi: 10.1080/09585192.2017.1380062.
- Hiu Kan Wong, A. *et al.* (2022) “How LMX and marketing capabilities guide and motivate customer-facing employees’ learning,” *Journal of Business Research*, 138, hal. 161–169. doi: 10.1016/J.JBUSRES.2021.09.002.
- Hooper, D. T. dan Martin, R. (2008) “Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions,” *Leadership Quarterly*, 19(1), hal. 20–30. doi: 10.1016/J.LEAQUA.2007.12.002.
- Martin, R. *et al.* (2018) “Leader-member exchange (LMX) differentiation and work outcomes: Conceptual clarification and critical review,” *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), hal. 151–168. doi: 10.1002/JOB.2202.
- Martinko, M. J., Harvey, P. dan Dasborough, M. T. (2011) “Attribution theory in the organizational sciences: A case of unrealized potential,” *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), hal. 144–149. doi: 10.1002/JOB.690.

- Moin, M. F. *et al.* (2021) "Leader emotion regulation, leader-member exchange (LMX), and followers' task performance," *Scandinavian Journal of Psychology*. doi: 10.1111/SJOP.12709.
- Ruzgar, N. (2018) "The Effect of Leaders' Adoption of Task-Oriented or Relationship-Oriented Leadership Style on Leader-Member Exchange (LMX), In the Organizations That Are Active In Service Sector: A Research on Tourism Agencies," *Journal of Business Administration Research*, 7(1), hal. 50. doi: 10.5430/JBAR.V7N1P50.
- Soeprapto, D. D. (2021) "Correlation between knowledge exchange & combination (KEC) and leader member exchange (LMX)," *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(4), hal. 169–182. doi: 10.20525/IJRBS.V10I4.1235.
- Terpstra-Tong, J. *et al.* (2020) "The Quality of Leader-Member Exchange (LMX): A Multilevel Analysis of Individual-level, Organizational-level and Societal-level Antecedents," *Journal of International Management*, 26(3). doi: 10.1016/J.INTMAN.2020.100760.
- Tordera, N. dan González-Romá, V. (2013) "Leader-member Exchange (LMX) and innovation climate: The role of LMX differentiation," *Spanish Journal of Psychology*, 16. doi: 10.1017/SJP.2013.83.
- Waglay, M., Becker, J. R. dan Du Plessis, M. (2020) "The role of emotional intelligence and autonomy in transformational leadership: A leader member exchange perspective," *SA Journal of Industrial Psychology*, 46. doi: 10.4102/SAJIP.V46I0.1762.
- Wijaya, C. N., Roberts, L. D. dan Kane, R. T. (2022) "Attribution Theory, Bystander Effect and Willingness to Intervene in Intimate Partner Violence," *Journal of Interpersonal Violence*, 37(13–14), hal. NP12453–NP12474. doi:

10.1177/0886260521997945.

- Xie, Z. *et al.* (2019) "The Paradox of Leader-Member Exchange (LMX) Differentiation: How Treating Followers Differently Can Both Enhance and Impede Employee Performance," *Journal of Personnel Psychology*, 18(4), hal. 165–176. doi: 10.1027/1866-5888/A000231.
- Zhang, A., Li, X. dan Guo, Y. (2021) "Proactive Personality and Employee Creativity: A Moderated Mediation Model of Multisource Information Exchange and LMX," *Frontiers in Psychology*, 12. doi: 10.3389/FPSYG.2021.552581.
- Zhang, Y., Prayag, G. dan Song, H. (2021) "Attribution theory and negative emotions in tourism experiences," *Tourism Management Perspectives*, 40. doi: 10.1016/J.TMP.2021.100904.

BAB 4

TEORI KONTINGENSI

Oleh Frisky Jeremy Kasingku

4.1 Pendahuluan

Dunia bisnis dipengaruhi oleh perkembangan industri. Buktinya, revolusi industri 4.0 membuat perubahan didalam pengelolaan bisnis. Teknologi internet menghubungkan proses-proses bisnis baik secara internal maupun eksternal. Maka dari itu, revolusi industri 4.0 mengakibatkan perubahan-perubahan disruptif yang begitu cepat terjadi. Perubahan-perubahan yang terjadi membuat manajemen untuk menghadapi banyak situasi yang berbeda-beda. Untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, manajemen perlu menyesuaikan cara mengelola organisasi. Dampaknya, teori-teori kepemimpinan juga turut berkembang guna menyesuaikan dengan perkembangan dunia bisnis.

Banyak penelitian telah dibuat untuk menemukan teori yang tepat untuk menjelaskan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang tepat akan memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu teori yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengelola organisasi pada era perubahan-perubahan yang cepat ini adalah teori kontingensi. Tujuan dari bab ini adalah untuk menjelaskan konsep dari teori kontingensi, jenis-jenis teori kontingensi, tipe-tipe gaya kepemimpinan berdasarkan teori kontingensi, dan kritik yang muncul terhadap teori-teori kontingensi.

4.2 Teori Kontingensi

Teori kontingensi merupakan teori yang menjelaskan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk mengelola semua situasi. Kepemimpinan manajemen yang baik

untuk satu situasi belum tentu merupakan kepemimpinan yang baik untuk situasi lainnya. Artinya, variabel situasi memainkan peranan yang penting untuk menentukan apakah manajemen mengelola organisasi dengan baik atau tidak (Moniz, 2010).

Menurut Halaychik (2016), banyak penelitian yang meneliti konsep kepemimpinan manajemen, tapi penelitian-penelitian tersebut tidak mengikutsertakan peranan situasi. Penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan berfokus pada konsep perilaku manajemen, padahal perilaku hanya merupakan sebagian prediktor dari kepemimpinan yang sukses. Maka dari itu, perlu untuk mempertimbangkan faktor situasi dalam menentukan kesuksesan kepemimpinan manajemen. Maka dari itu, teori kontingensi dapat menjelaskan lebih utuh konsep kesuksesan kepemimpinan manajemen.

Pada awalnya, untuk mencapai kesuksesan kepemimpinan, manajer bertumpu pada pelatihan-pelatihan maupun pengembangan perilaku dalam memimpin. Teori yang dikemukakan awalnya oleh Fiedler memasukan faktor situasi. Maka dari itu, teori ini mengemukakan bahwa untuk mencapai kesuksesan kepemimpinan, maka gaya kepemimpinan yang tepat perlu disesuaikan dengan situasi yang tepat. Artinya, tidak akan ada satu gaya kepemimpinan yang akan cocok untuk segala situasi yang dihadapi manajemen (Halaychik, 2016).

Terdapat sejumlah penelitian yang telah menguji secara empiris peranan teori kontingensi. Teori kontingensi diajukan untuk mengatasi permasalahan situasi yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan. Penelitian-penelitian yang dilakukan menguji apakah gaya kepemimpinan yang diajukan dalam berbagai teori kontingensi memainkan peranan yang penting terhadap kinerja karyawan, kepuasan karyawan, maupun pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut lagi, situasi-situasi yang diteliti merupakan karakteristik pekerjaan yang dilakukan apakah terstruktur atau tidak, karakteristik karyawan, karakteristik pemimpin, dan karakteristik otoritas yang dimiliki oleh pimpinan (Yukl, 2011).

Terdapat beberapa tipe teori kontingensi yaitu teori kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler, teori

kepemimpinan situasi, dan teori *path-goal*. Bagian selanjutnya akan menjelaskan tipe-tipe teori tersebut.

4.2.1 Teori Kontingensi Fiedler

Teori kontingensi Fiedler tahun 1964 merupakan salah satu teori kontingensi yang paling banyak digunakan sebagai referensi. Fiedler mengemukakan bahwa kepemimpinan yang sukses dapat dicapai jika pemimpin memiliki kendali atas situasi yang dihadapi dan gaya kepemimpinan yang tepat. Untuk menentukan gaya kepemimpinan yang tepat, Fiedler mengembangkan skala pengukuran yang disebut *least-preferred coworker* (LPC) (Stroh dkk., 2001). Jika hasil uji LPC seorang individu rendah, maka individu tersebut memiliki orientasi terhadap tugas, dan jika hasil uji LPC seorang individu tinggi, maka individu tersebut berorientasi terhadap hubungan dengan orang lain.

Pada tahapan pertama, para manajer perlu dibagi kedalam dua kategori, yaitu apakah pemimpin tersebut berorientasi pada tugas atau berorientasi pada hubungan dengan orang lain. Tahap selanjutnya adalah dengan menentukan struktur dari tugas atau situasi yang dihadapi, apakah tugas tersebut terstruktur atau tidak terstruktur, setelah itu hubungan antara atasan dan bawahan perlu juga diketahui beserta dengan tingkatan otoritas yang dimiliki oleh pimpinan. Setelah itu, baru dapat diketahui jenis kepemimpinan yang mana yang cocok untuk situasi yang dihadapi. Contohnya, pimpinan yang berfokus pada tugas akan cocok pada situasi dengan tugas terstruktur, hubungan atasan-bawahan yang baik, dan otoritas yang dimiliki tinggi. Selain itu, pimpinan yang berfokus pada orang akan cocok pada situasi dimana tugas yang dihadapi terstruktur, hubungan atasan-bawahan yang kurang baik, dan tingkat otoritas yang dimiliki tinggi.

Salah satu kritik terhadap teori kontingensi Fiedler adalah terhadap skala LPC. Skala tersebut disebut lebih mengukur tingkat perasaan seorang pekerja terhadap pekerja yang lain. Maka dari itu, skala LPC disebut sebagai skala yang subjektif. Rice dan Kastenbaum (1983) menambahkan bahwa masalah yang dapat muncul dari teori kontingensi yang diajukan oleh

Fiedler terletak pada skala yang dikembangkan. Terdapat permasalahan terkait kemampuan dan kesulitan skala LPC dalam mengukur gaya kepemimpinan. Mereka menambahkan bahwa teori tersebut perlu diuji lebih lanjut dalam berbagai konteks. Selain itu, konsep teori tersebut perlu digabungkan dengan teori kepemimpinan lainnya yang telah ada.

4.2.2 Teori Kepemimpinan Situasi

Teori kepemimpinan situasi merupakan teori yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard tahun 1969. Teori ini mengemukakan metode yang dianggap efektif dalam mempengaruhi orang lain dalam tingkatan perkembangan yang berbeda-beda. Lebih lanjut lagi, teori ini memiliki penekanan yang sama dengan teori kontingensi yaitu tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok dalam segala situasi. Menurut Blanchard (2010), pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka tergantung pada tingkatan perkembangan yang diukur dengan tingkat komitmen dan tingkat kompetensi. Artinya, situasi yang dimaksud dalam teori ini adalah situasi yang dihadapi oleh pimpinan berkaitan dengan tingkat perkembangan karyawan yang berbeda-beda. Teori ini menyajikan empat gaya kepemimpinan yang dapat dipilih oleh pimpinan dalam menghadapi bawahannya. Empat tipe gaya kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Mengarahkan (*Directing*)
- b. Melatih (*Coaching*)
- c. Menyokong (*Supporting*)
- d. Mendelegasi (*Delegating*)

Tingkat perkembangan karyawan diukur menggunakan tingkat komitmen, yaitu apakah karyawan tersebut memiliki komitmen yang tinggi atau komitmen yang rendah. Selain tingkat komitmen, tingkat perkembangan karyawan juga dapat diukur menggunakan tingkat kompetensi. Tingkat kompetensi dibagi kedalam dua kelompok, yaitu tingkat kompetensi yang tinggi maupun tingkat kompetensi yang rendah.

Dengan demikian, terdapat 4 tingkat perkembangan karyawan jika tingkat komitmen dan tingkat kompetensi digabung (Blanchard, 2010)

1. *Entusiastic beginner*: kombinasi dari karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi, tapi tidak memiliki kompetensi yang tinggi.
2. *Dilussioned learner*: kombinasi dari karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah dan memiliki kompetensi dibawah tingkat menengah.
3. *Capable but Cautious learner*: kombinasi dari karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang dapat berubah-ubah dan tingkat kompetensi menengah sampai tinggi.
4. *Self-reliant achiever*: kombinasi dari karyawan yang mmeiliki tingkat komitmen dan tingkat kompetensi yang tinggi.

Pada situasi perkembangan karyawan yang berbeda-beda, pimpinan dapat memilih salah satu dari empat gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mengarahkan (*directing*) cocok pada tipe perkembangan karyawan yang pertama. Gaya kepemimpinan melatih (*Coaching*) cocok pada karyawan yang memiliki tingkat perkembangan yang kedua. Selanjutnya, karyawan yang memiliki tingkat perkembangan yang ketiga, cocok untuk dipimpin dengan gaya kepemimpinan menyokong (*supporting*), dan gaya kepemimpinan mendelegasi cocok untuk tingkat perkembangan karyawan yang ke-empat.

Untuk dapat berhasil menerapkan konsep ini, tingkat komitmen dan tingkat kompetensi perlu diukur dengan objektif agar benar-benar dapat menggambarkan tingkat perkembangan karyawan yang tepat. Thompson dan Glasø, (2015) memaparkan bahwa perlu ada kesesuaian antara pimpinan dan karyawan dalam menentukan tingkat kompetensi dan komitmen. Pimpinan akan menilai tingkat perkembangannya dan karyawan juga akan menilai dengan sendiri tingkat perkembangannya. Setelah itu, hasil penilaian dari pimpinan dan karyawan akan

dibandingkan untuk memperoleh kesesuaian antara pimpinan dan karyawan. Hasil tingkat perkembangan karyawan yang akurat dapat diperoleh dengan cara demikian karena hasil tersebut tidak hanya mempertimbangkan dari satu sumber saja.

Salah satu kekurangan dari teori ini adalah bagaimana pengembangan dari karyawan diukur dari segi komitmen dan kompetensi. Selanjutnya, teori ini tidak terlalu mempertimbangkan faktor-faktor demografi seperti tingkat pendidikan, pengalaman kerja, usia, jenis kelamin, dan faktor demografi lainnya yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dan pimpinan itu sendiri. Contohnya, karyawan wanita dan pria memiliki preferensi yang berbeda untuk gaya kepemimpinan pimpinan mereka. Selanjutnya, teori ini tidak mempertimbangkan bagaimana memimpin dalam konteks kerja tim. Maka dari itu, perlu banyak penelaahan lebih lanjut terkait teori ini untuk dapat mengakomodir situasi-situasi dalam konteks yang berbeda di dalam organisasi. Penggabungan teori ini dan teori kepemimpinan lainnya juga dapat dilakukan agar penggunaan teori yang komprehensif dapat dilakukan oleh pimpinan (Shonhiwa, 2016).

4.2.3 Teori *Path-Goal*

Teori *path-goal* dikemukakan oleh Robert House pada tahun 1971. Konsep yang mirip dikemukakan oleh House yang menyatakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Faktor situasi yang dimaksud dalam teori ini adalah faktor karakteristik karyawan dan faktor lingkungan. Terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat digunakan oleh pimpinan dalam menghadapi kontingensi yaitu:

1. Mengarahkan (*Directive*)
2. Menyokong (*Supportive*)
3. Berorientasi pada pencapaian (*achievement oriented*)
4. Partisipatif (*Participative*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan (*Directive*) merupakan gaya yang diterapkan oleh pimpinan untuk

menyediakan arah panduan secara spesifik tentang bagaimana tugas harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Pemimpin juga mengatur jadwal untuk kapan pekerjaan perlu dilakukan, dan menjaga standar kinerja. Pemimpin yang memimpin dengan gaya kepemimpinan menyokong (*Supportive*) menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, memperlakukan karyawan dengan sama, dan memiliki sikap yang bersahabat dan dapat dijangkau. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian (*achievement oriented*) menerapkan tujuan yang menantang, mengharapkan karyawan untuk memiliki kinerja yang tertinggi, dan menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang tinggi terhadap karyawan. Gaya kepemimpinan partisipatif (*Participative*) akan membuat pimpinan berkonsultasi dengan karyawan, dan menganggap saran karyawan dengan serius (Stroh dkk., 2001)

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan perlu menyesuaikan terhadap kontingensi yang ada. Faktor situasi tersebut adalah faktor karakteristik karyawan dan lingkungan. Faktor karakteristik karyawan yang pertama dapat diukur menggunakan konsep *locus of control*. Individu yang menganggap sesuatu yang terjadi kepada mereka adalah karena perilaku mereka sendiri memiliki karakteristik *locus of control* internal. Sedangkan individu yang menganggap bahwa faktor eksternal yang bertanggung jawab atas apa yang terjadi kepada diri mereka, memiliki karakteristik *locus of control* eksternal. Individu yang memiliki karakteristik *locus of control* internal akan lebih puas dengan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan individu dengan karakteristik *locus of control* eksternal akan puas dengan pimpinan yang memiliki gaya kepemimpinan mengarahkan (*Directive*) (House and Mithchell, 1975).

Faktor karakteristik karyawan yang kedua dapat direpresentasikan dengan persepsi diri karyawan terhadap kemampuan mereka dalam mengerjakan tugas yang diberikan. Gaya kepemimpinan mengarahkan (*Directive*) dan menyokong (*Supportive*) tidak terlalu cocok untuk karyawan yang menilai diri mereka mampu untuk mengerjakan tugas yang diberikan.

Terdapat tiga aspek dalam faktor kontingensi lingkungan dalam teori *path-goal*:

1. Tugas yang dilakukan oleh karyawan,
2. Sistem otoritas dalam organisasi, dan
3. Kelompok kerja utama

Gaya kepemimpinan dapat menyesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada. Contohnya, gaya kepemimpinan yang mengarahkan (*Directive*) tidak terlalu cocok pada lingkungan dengan tugas yang terstruktur dengan baik, tapi cocok pada sistem otoritas organisasi yang tinggi. Gaya kepemimpinan menyokong (*supportive*) tidak terlalu cocok pada kondisi lingkungan dengan sistem kerja tim yang baik (House dan Mithchell, 1975).

Penerapan *path-goal theory* dapat menolong pimpinan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang tepat akan membuat karyawan mengalami kepuasan kerja yang tinggi, menerima pimpinan, dan termotivasi. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang cocok untuk mengelola situasi yang cocok, maka teori ini menjelaskan bahwa motivasi karyawan akan meningkat sehingga tujuan utama dari organisasi dapat tercapai (Stroh dkk., 2001).

Teori *path-goal* tentu tidak terlepas dari kritik. Teori ini sering kali tidak terdukung secara empiris. Buktinya, ada penelitian yang membuktikan bahwa dengan penerapan teori ini, kepuasan kerja akan meningkat, tapi ada juga yang membuktikan sebaliknya (Stroh *et al.*, 2001). Teori ini juga dinilai kompleks dalam proses implementasinya karena teori ini melibatkan banyak aspek yang berbeda sehingga penerapan teori ini dapat membingungkan. Kritik lainnya terhadap teori ini adalah teori ini belum mampu untuk menjelaskan secara utuh hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi karyawan. Penerapan teori ini juga oleh pimpinan dapat membuat karyawan untuk bergantung terlalu banyak pada pimpinan sehingga dapat mengakibatkan pimpinan gagal dalam melihat potensi sepenuhnya dari karyawan (Northouse, 2013).

4.3 Kelemahan dan Pengembangan Teori Kontingensi

Teori kontingensi memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan pertama adalah hasil-hasil penelitian empiris yang dilakukan belum sepenuhnya menjelaskan jenis hubungan yang dimiliki antara gaya kepemimpinan dan variabel-variabel seperti kepuasan karyawan maupun kinerja karyawan. Ini disebabkan karena hubungan antara variabel-variabel tersebut turut berubah ketika variabel situasi turut berubah. Pada kasus yang satu gaya kepemimpinan memiliki dampak positif terhadap variabel seperti kepuasan maupun kinerja karyawan, tapi pada kasus yang lain hubungan negatif yang terjadi, atau bahkan tidak ada hubungan. Artinya, hasil penelitian-penelitian masih menemukan hasil yang tidak konsisten. Kelemahan lain pada teori ini adalah kebanyakan konsep dalam teori ini menawarkan gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam satu situasi dan satu variabel yang dapat dipengaruhi seperti kinerja karyawan. Akan tetapi, proses yang terjadi dalam kepemimpinan merupakan proses yang kompleks yang dapat melibatkan banyak faktor dan interaksi antara faktor tersebut. Selanjutnya, teori-teori ini belum secara eksplisit menjelaskan bagaimana cara menangani situasi berganda yang dapat saling berinteraksi (Yukl, 2011).

Walaupun banyak kritik yang muncul terhadap teori kontingensi, teori ini tetap memiliki prospek yang baik untuk penerapan bagi manajemen. Yukl (2011) mengajukan beberapa poin penting untuk pengembangan teori ini. Pertama, teori ini dapat menggabungkan beberapa gaya kepemimpinan dalam menangani situasi yang berbeda-beda. Variabel mediasi juga dapat dikembangkan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat yang lebih komprehensif. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan untuk menguji teori kontingensi dapat menggunakan metode penelitian yang bervariasi seperti eksperimen, survey, studi kasus, metode kualitatif. Pengembangan instrumen juga dapat dilakukan untuk mengukur faktor gaya kepemimpinan, faktor situasi, dan faktor yang dipengaruhi seperti kepuasan karyawan.

4.5 Kesimpulan

Teori kontingensi merupakan teori yang dapat digunakan oleh manajemen dalam memilih gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi yang berbeda-beda agar kepuasan dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan. Teori ini berkembang untuk melengkapi teori sebelumnya yang hanya berfokus pada gaya kepemimpinan dari pimpinan. Maka dari itu, faktor situasi memainkan peranan yang penting untuk pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat. Terdapat beberapa jenis teori kontingensi seperti teori kontingensi yang dikembangkan oleh Fiedler, teori kepemimpinan situasi, dan teori *path-goal*. Teori-teori ini tidak terlepas dari berbagai kelemahan. Akan tetapi, teori ini perlu terus dikembangkan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang terjadi. Salah satu cara untuk mengembangkan teori ini adalah dengan menguji teori ini melalui penelitian-penelitian yang dapat dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Blanchard, K. (2010) *Leading at a Higher Level*. 1st edn. New Jersey: FT Press.
- Fiedler, Fred.E. (1964) 'A Contingency Model of Leadership Effectiveness', in, pp. 149–190. Available at: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9).
- Halaychik, C.S. (2016) 'Leadership Theories', *Lessons in Library Leadership*, pp. 1–56. Available at: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-100565-1.00001-7>.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969) 'Life cycle theory of leadership.', *Training & Development Journal*, 23, pp. 26–34.
- House, R.J. (1971) 'A Path Goal Theory of Leader Effectiveness', *Administrative Science Quarterly*, 16(3), p. 321. Available at: <https://doi.org/10.2307/2391905>.
- House, R.J. and Mithcell, T.R. (1975) *PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP*. Available at: https://gmdconsulting.eu/nykerk/wp-content/uploads/2020/02/Path-Goal-Theory-of-Leadership_-US-Navy-Robert-House-1975.pdf (Accessed: 10 March 2023).
- Moniz, R.J. (2010) 'History of managerial thought: a brief overview', *Practical and Effective Management of Libraries*, pp. 1–18. Available at: <https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-578-7.50001-3>.
- Northouse, P.G. (2013) *Leadership: theory and practice*. 6th edn. London: SAGE Publications Ltd.
- Rice, R.W. and Kastenbaum, D.R. (1983) 'The Contingency Model of Leadership: Some Current issues', *Basic and Applied Social Psychology*, 4(4), pp. 373–392. Available at: https://doi.org/10.1207/s15324834baspp0404_6.

- Shonhiwa, D.C. (2016) 'An Examination of the Situational Leadership Approach: Strengths and Weaknesses', *Cross-Currents: An International Peer-Reviewed Journal on Humanities & Social Sciences*, 2(2), pp. 35–40. Available at: <https://doi.org/10.36344/ccijhss.2016.v02i02.002>.
- Stroh, L.K. *et al.* (2001) *Organizational Behavior*. Edited by J. Greenberg. Psychology Press. Available at: <https://doi.org/10.4324/9781410604354>.
- Thompson, G. and Glasø, L. (2015) 'Situational leadership theory: a test from three perspectives', *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), pp. 527–544. Available at: <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2013-0130>.
- Yukl, G. (2011) 'Contingency Theory of Effective Leadership', in *The SAGE Handbook of Leadership*.

BAB 5

KEPEMIMPINAN KHARISMATIK

Oleh Arief Yanto Rukmana

5.1 Pendahuluan

Kepemimpinan mengacu pada kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan membimbing individu atau kelompok untuk mencapai tujuan atau visi bersama. Ini melibatkan keterampilan menetapkan arah yang jelas, membuat keputusan, memberikan bimbingan, dan mengelola orang untuk mencapai hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin yang baik memiliki kombinasi kualitas seperti integritas, visi, keterampilan komunikasi, empati, dan kemampuan beradaptasi (Harto *et al.*, 2022).

Kepemimpinan sangat penting dalam berbagai pengaturan, termasuk bisnis, politik, pendidikan, dan organisasi sosial. Kesuksesan seorang pemimpin bergantung pada kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk bekerja sama menuju tujuan bersama, sekaligus mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional (Ishaq, Hamzeh and Tabieh, 2023). Kepemimpinan yang efektif dapat mendorong inovasi, produktivitas, dan kesuksesan, dan sangat penting untuk pertumbuhan dan perkembangan individu dan organisasi.

Ciri-ciri pribadi manusia yang dapat dibedakan dengan kualitas pribadi manusia pada umumnya adalah apa yang dimaksud dengan kata kharisma. Seseorang yang dianggap memiliki kekuatan atau keahlian dan yang keberadaannya mampu menjadi pemimpin dan dipandang mampu mengembangkan citra diri dengan segala kemampuan yang dimilikinya tanpa bantuan pihak lain disebut sebagai buatan sendiri. Pemimpin seringkali seseorang terlihat memiliki

karisma karena orang lain merasa bahwa individu tersebut memiliki kekuatan yang luar biasa dan kemampuan untuk mengesankan orang lain (Susanto, 2007; Rizkianto, 2020; Rukmana and Sukanta, 2020).

Kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan mendorong orang lain untuk memiliki visi dan tujuan yang sama dengan diri sendiri, serta berkolaborasi satu sama lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk bisnis (Ishaq, Hamzeh and Tabieh, 2023). Salah satu dari sekian banyak teori yang telah dihasilkan tentang kepemimpinan, salah satunya adalah gagasan kepemimpinan karismatik, telah dijelaskan secara luas oleh spesialis industri kontemporer.

Kepemimpinan semacam ini dikenal dengan kepemimpinan karismatik yang menekankan pada pengembangan aura unik di sekitar seorang pemimpin, yang pada gilirannya menghasilkan sejumlah besar pengikut yang siap untuk tunduk dan patuh kepadanya (Ehrhart and Klein, 2001; Newberg, 2022; Tokbaeva, 2022b).

Seorang pemimpin kharismatik memiliki kewajiban untuk tetap menjunjung tinggi keistimewaanannya di mata para pengikutnya agar kesetiaan dan ketaatan mereka tidak berkurang. Ini adalah tahap di mana seorang pemimpin karismatik dituntut untuk mendidik dirinya sendiri dan mendapatkan pemahaman tentang segudang dampak dan bahaya yang akan dihadapi saat memimpin organisasinya. (Ehrhart and Klein, 2001).

5.2 Konsep Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menggunakan kepribadian, pesona, dan daya tariknya untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Seorang pemimpin karismatik memiliki visi, kepercayaan diri, dan memiliki keunggulan kemampuan untuk mengartikulasikan dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada pengikutnya.

Kepemimpinan karismatik sering dikaitkan dengan gaya kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi dan pemberdayaan pengikut untuk mencapai potensi mereka dan bekerja menuju tujuan bersama. Pemimpin karismatik mampu memotivasi pengikut untuk melampaui apa yang diharapkan dari mereka, dan mereka sering menginspirasi kesetiaan dan pengabdian yang kuat di antara pengikut mereka (Paulsen *et al.*, 2009; AY Rukmana, 2017).

Pemimpin yang karismatik dikenal karena memiliki keterampilan komunikasinya yang kuat dan kemampuannya untuk terhubung dengan orang-orang pada tingkat emosional. Mereka sering mampu menginspirasi orang lain untuk mengikuti mereka melalui pidato mereka yang penuh semangat, argumen persuasif, dan penceritaan yang kuat (Harto, Rozak and Rukmana, 2021; Wakil *et al.*, 2022).

Namun, penting untuk dicatat bahwa kepemimpinan karismatik dapat memiliki konsekuensi positif dan negatif. Sisi positifnya, hal itu dapat menyebabkan tingkat motivasi yang tinggi, peningkatan produktivitas, dan rasa tujuan yang kuat di antara para pengikut. Sisi negatifnya, hal itu juga dapat mengarah pada pengikut yang seperti kultus, di mana pengikut menjadi terlalu bergantung pada pemimpin dan mungkin bersedia melakukan apa pun yang diminta pemimpin dari mereka, bahkan jika itu bertentangan dengan nilai atau keyakinan mereka sendiri.

Kepemimpinan karismatik dapat menjadi alat yang ampuh untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut, tetapi penting bagi para pemimpin untuk menggunakan gaya kepemimpinan ini secara bertanggung jawab dan dengan fokus pada kebaikan yang lebih besar. Kepemimpinan karismatik sering dikaitkan dengan kepemimpinan transformasional, karena kedua gaya berbagi fokus pada pengikut yang menginspirasi dan memotivasi. Pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang kuat terhadap pengikut mereka, sering kali menggunakan pesona, persuasif, dan daya tarik pribadi mereka untuk membangun kepercayaan dan kesetiaan (Somers *et al.*, 2014; Hanum *et al.*, 2019).

Salah satu kekuatan utama dari kepemimpinan karismatik adalah kemampuannya untuk menginspirasi pengikut untuk bekerja menuju visi atau tujuan bersama. Pemimpin karismatik terampil dalam mengomunikasikan visi mereka dengan cara yang selaras dengan orang-orang pada tingkat yang dalam, menciptakan tujuan dan arah yang bisa sangat memotivasi. Ini bisa menjadi sangat penting pada saat krisis atau ketidakpastian, ketika orang mencari bimbingan dan kepastian.

Namun, kepemimpinan karismatik juga memiliki kelemahan. Pemimpin karismatik mungkin menjadi terlalu fokus pada visi mereka sendiri, mengabaikan kebutuhan dan perspektif orang lain. Mereka mungkin juga cenderung mengambil risiko atau membuat keputusan berdasarkan intuisi daripada analisis yang cermat, yang terkadang dapat menyebabkan hasil negatif.

Sementara kepemimpinan karismatik dapat menjadi gaya kepemimpinan yang sangat efektif, penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan potensi kelemahannya dan menggunakan karisma mereka dengan cara yang bermanfaat bagi diri mereka sendiri dan pengikut mereka. Dengan demikian, mereka dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hal-hal hebat, sekaligus memupuk rasa persatuan, tujuan, dan visi bersama (Hanum *et al.*, 2019; Newberg, 2022).

5.3 Ciri Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin Kharismatik memiliki pesona dan daya tariknya tersendiri, umumnya mereka memiliki pengikut atau penganut dalam jumlah yang besar, sifat dan perilaku yang tumbuh terbentuk karena nilai-nilai /value juga kepribadian tercermin umumnya diasosiasikan dengan pemimpin karismatik, diantaranya yaitu:

- a. Visioner: Pemimpin karismatik memiliki visi masa depan yang jelas dan meyakinkan yang mereka komunikasikan kepada pengikut mereka. Mereka mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan menunjukkan kepada mereka masa depan yang lebih baik dari sekarang.

- b. Keyakinan: Pemimpin karismatik percaya diri dan percaya diri dengan kemampuan mereka. Mereka tidak takut mengambil risiko dan bersedia menantang status quo. Keyakinan mereka menginspirasi kepercayaan pada pengikut mereka.
- c. Komunikasi yang Efektif: Pemimpin karismatik adalah komunikator terampil yang mampu mengartikulasikan visi mereka dengan cara yang selaras dengan pengikut mereka. Mereka menggunakan bahasa yang kuat, bercerita, dan teknik lain untuk melibatkan audiens mereka dan menginspirasi mereka untuk bertindak.
- d. Kecerdasan Emosional: Pemimpin karismatik selaras dengan emosi pengikut mereka dan mampu terhubung dengan mereka pada tingkat emosional. Mereka berempati, peduli, dan mampu membangun hubungan yang kuat dengan pengikut mereka.
- e. Karisma: Pemimpin karismatik memiliki kepribadian yang magnetis dan kehadiran yang kuat yang menarik orang kepada mereka. Mereka sering digambarkan menawan, persuasif, dan menginspirasi.
- f. Kreativitas: Pemimpin karismatik seringkali adalah pemikir kreatif yang mampu menghasilkan solusi inovatif untuk masalah. Mereka tidak takut untuk berpikir out of the box dan mengambil pendekatan yang tidak konvensional untuk mencapai tujuan mereka.
- g. Pengambilan Risiko: Pemimpin karismatik seringkali bersedia mengambil risiko dan membuat keputusan berani. Mereka tidak takut gagal dan mampu bangkit kembali dari keterpurukan.

Secara keseluruhan, pemimpin karismatik mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi, kepercayaan diri, komunikasi yang efektif, kecerdasan emosional, karisma, kreativitas, dan kemauan untuk mengambil risiko. Ciri dan perilaku ini memungkinkan mereka untuk membangun hubungan yang kuat dengan pengikut mereka dan menciptakan tujuan dan arah bersama.

5.4 Pola Dan Model Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik mengacu pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin menggunakan kepribadian dan karisma mereka untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi dan menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya (Ernst *et al.*, 2022).

Dinyatakan oleh (Sashkin and Sashkin, 2011), terdapat pola interaksi yang terjalin antara pemimpin dan pengikut kepemimpinan karismatik. Pengikut dalam konteks ini adalah mereka yang bergantung pada seorang pemimpin. Orang-orang yang mengikuti kepemimpinan karismatik kelompok ini akan memposisikan diri sedemikian rupa sehingga dapat memenuhi keinginan pemimpin dalam situasi apapun. Sedangkan seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinan karismatik dimotivasi oleh keinginan akan kekuasaan, yang ditunjukkan melalui keunggulan pribadinya, seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinan transaksional tidak demikian. Mereka yang pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk mengarahkan pengaruh langsung atau tidak langsung atas orang lain melalui budidaya hubungan interpersonal dengan tujuan membuat orang lain tergantung pada mereka. Hal ini mengakibatkan individu menjadi pengikut yang patuh yang mengandalkan pemimpin karismatik.

Saling ketergantungan adalah jenis hubungan yang muncul antara pemimpin karismatik dan mereka yang mengikuti pemimpin karismatik dalam jenis kepemimpinan yang sangat tidak biasa ini (Tabel 5.1). Melihat pengikut yang bergantung pada mereka karena kurangnya kedewasaan, pemimpin dalam situasi ini adalah orang yang memulai koneksi. Pengikut pemimpin karismatik ini tidak memiliki otoritas atau kewajiban nyata, tetapi pemimpin mampu menawarkan pengikutnya kesan dan kekuatan magis dari karisma pribadinya sendiri.

Karena pemimpin karismatik ini benar-benar memahami persyaratan penting yang dimiliki para pengikutnya, sebagai imbalan atas kesetiaan mereka, pemimpin karismatik ini hanya

menginginkan kepatuhan penuh mereka. Berikut ini adalah gambaran umum tentang pola kepemimpinan karismatik yang dibedakan dari dua tipe kepemimpinan lainnya (otoriter dan demokratis) agar lebih mudah menangkap pola hubungan pemimpin-bawahan yang ada dalam kepemimpinan karismatik.

Tabel 5.1. Pola-Pola Hubungan Pemimpin-Bawahan

Tipe Kepemimpinan	Kepemimpinan Karismatik	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformatif
Hasil Kepemimpinan	Kepatuhan	Kinerja	Tindakan Independen
	Dicapai melalui identifikasi diri dengan pemimpin	Diperoleh melalui imbalan dan/atau hukuman	Dituntun oleh internalisasi nilai-nilai bersama
Motif Kekuasaan Pemimpin	Kontrol atas orang lain	Kontrol bersama orang lain	Pemimpin dan bawahan yang diberdayakan dituntun oleh suatu visi bersama
Motif Kekuasaan Bawahan	Pengikut yang memiliki ketergantungan	Orang-orang yang berprestasi secara independen	Saling tergantung, bawahan yang diberdayakan-sebagai mitra kerja

Sumber : (Hanum *et al.*, 2019)

5.5 Pengaruh Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kualitas dan kemampuan pribadi pemimpin, daripada otoritas atau posisi formal mereka. Pemimpin karismatik seringkali mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui visi, kepribadian, dan keterampilan komunikasinya, serta mampu menciptakan rasa kesetiaan dan dedikasi di antara pengikutnya (Tokbaeva, 2022a).

Pengaruh kepemimpinan karismatik dapat dilihat dalam berbagai setting, termasuk politik, bisnis, dan gerakan sosial. Pemimpin karismatik seringkali mampu membangun pengikut yang kuat dan mencapai hasil yang signifikan melalui kemampuan mereka untuk menginspirasi dan memobilisasi orang lain

Namun, pengaruh kepemimpinan karismatik tidak selalu positif. Pemimpin karismatik juga bisa manipulatif, dan mungkin menggunakan karismanya untuk mengendalikan dan mengeksploitasi pengikutnya. Selain itu, pemimpin karismatik mungkin berfokus pada tujuan jangka pendek atau keuntungan pribadi, daripada kepentingan jangka panjang pengikutnya atau organisasi yang dipimpinnya.

Pengaruh kepemimpinan karismatik merupakan fenomena yang kompleks dan beragam yang memiliki efek positif dan negatif. Memahami dinamika kepemimpinan karismatik penting bagi siapa saja yang bercita-cita menjadi pemimpin yang sukses atau yang berusaha memahami perilaku orang-orang yang memimpinnya (Rukmana, Harto and Gunawan, 2021).

Dampak kepemimpinan karismatik pada individu dan organisasi dapat menjadi signifikan. Pemimpin karismatik seringkali mampu menciptakan tujuan dan arah yang kuat, yang dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas di antara para pengikut.

Selain itu, pemimpin karismatik seringkali mampu membangkitkan loyalitas dan dedikasi di antara para pengikutnya, yang dapat membantu membangun budaya organisasi yang kuat dan mendorong kerja tim dan kolaborasi. Pemimpin karismatik juga dapat menarik dan mempertahankan karyawan berbakat, karena orang sering tertarik pada pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi mereka.

Namun, pengaruh kepemimpinan karismatik tidak selalu positif. Pemimpin karismatik mungkin menjadi terlalu fokus pada tujuan dan kepentingan mereka sendiri, yang dapat menyebabkan kurangnya perhatian terhadap kebutuhan dan pendapat orang lain. Para pemimpin karismatik juga bisa menjadi terlalu percaya diri dengan kemampuan mereka sendiri, yang menyebabkan pengambilan keputusan yang buruk dan kurangnya akuntabilitas.

Selain itu, karisma seorang pemimpin terkadang dapat menutupi masalah mendasar dalam suatu organisasi. Misalnya, seorang pemimpin karismatik mungkin dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan mencapai lebih banyak, tetapi jika sistem dan proses yang mendasari organisasi cacat

atau tidak efisien, dampak dari karisma pemimpin mungkin berumur pendek.

Kesimpulannya, pengaruh kepemimpinan karismatik bisa signifikan dan kompleks, dengan efek positif dan negatif. Memahami dinamika kepemimpinan karismatik penting bagi siapa saja yang ingin menjadi pemimpin yang efektif atau yang dipengaruhi oleh mereka yang memimpinnya.

5.6 Kepemimpinan Karismatik dalam Praktek

Kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui kepribadian dan karisma mereka. Berikut adalah contoh organisasi yang telah menerapkan kepemimpinan karismatik dan mencapai hasil:

1. Apple Inc. - Steve Jobs:

Steve Jobs, salah satu pendiri Apple Inc., dianggap sebagai salah satu pemimpin paling karismatik dalam sejarah modern. Di bawah kepemimpinannya, Apple Inc. berubah dari perusahaan komputer yang sedang berjuang menjadi salah satu perusahaan paling berharga di dunia. Jobs memiliki visi yang jelas untuk perusahaan, dan dia mengilhami timnya untuk membagikan visinya dan bekerja untuk sukses dalam mewujudkannya. Gaya kepemimpinannya yang karismatik membantu menciptakan budaya inovasi dan kreativitas di Apple, yang mengarah pada pengembangan produk ikonik seperti iPod, iPhone, dan iPad.

2. Virgin Grup - Richard Branson:

Richard Branson, pendiri Virgin Group, adalah pemimpin karismatik lainnya yang telah meraih sukses besar. Gaya kepemimpinan Branson dicirikan oleh antusiasme, energi, dan kemauan untuk mengambil risiko. Dia telah menciptakan budaya kreativitas dan inovasi di Virgin, di mana karyawan didorong untuk bereksperimen dan berpikir di luar kebiasaan. Ini telah mengarah pada

pengembangan bisnis yang sukses di berbagai industri, termasuk musik, perjalanan, dan telekomunikasi.

3. Tesla Inc. - Elon Musk:

Elon Musk, pendiri Tesla Inc., dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang karismatik. Di bawah kepemimpinannya, Tesla telah menjadi pemain terdepan di pasar kendaraan listrik. Musk memiliki visi yang jelas untuk perusahaan, dan dia menginspirasi timnya untuk bekerja menuju visi tersebut. Dia dikenal karena kemampuannya untuk memotivasi karyawannya dan membuat mereka percaya pada visinya. Hal ini menyebabkan pengembangan produk-produk inovatif seperti Tesla Model S, Model X, dan Model 3.

Dalam semua contoh ini, para pemimpin karismatik memiliki visi yang jelas untuk organisasi mereka dan mengilhami tim mereka untuk bekerja menuju visi tersebut. Mereka menciptakan budaya inovasi dan kreativitas, di mana karyawan didorong untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengambil risiko. Ini mengarah pada pengembangan produk dan bisnis yang sukses, dan membantu organisasi mencapai pertumbuhan dan kesuksesan yang signifikan.

Di Indonesia tokoh nasional yang merupakan pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik diantaranya yaitu:

- a. Soekarno – Soekarno adalah pemimpin karismatik terkenal di Indonesia yang memainkan peran penting dalam gerakan kemerdekaan negara dan perkembangan selanjutnya sebagai bangsa yang merdeka. Gaya kepemimpinan karismatik Soekarno dicirikan oleh kemampuannya untuk berhubungan dengan rakyat, menginspirasi mereka, dan menggalang visinya untuk negara. Selain Soekarno, ada beberapa tokoh lain di Indonesia yang dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang karismatik dan pengaruhnya terhadap negara.
- b. H.O.S. Tjokroaminoto secara luas dianggap sebagai pemimpin karismatik di Indonesia. Dia adalah seorang tokoh nasionalis terkemuka yang memainkan peran penting dalam perjuangan kemerdekaan negara dari penjajahan

Belanda. Kepemimpinan karismatik Cokroaminoto ditandai dengan kemampuannya untuk menginspirasi dan menggerakkan orang menuju tujuan bersama. Dia adalah seorang orator berbakat dan organisator terampil yang mampu mengumpulkan banyak orang dan mendapatkan dukungan mereka. Kharismanya juga meluas ke kualitas pribadinya, seperti kerendahan hati, kebaikan, dan integritasnya, yang membuatnya dihormati dan dikagumi banyak orang.

- c. Joko Widodo (Jokowi) - Jokowi adalah Presiden Indonesia saat ini, dan ia dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang bersahaja dan merakyat. Ia telah mampu menjalin hubungan dengan berbagai lapisan masyarakat Indonesia dan menginspirasi mereka dengan visinya untuk negara yang lebih sejahtera dan berkeadilan.
- d. Megawati Sukarnoputri - Megawati adalah putri dari Soekarno dan mantan Presiden Indonesia. Ia dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang kuat dan karismatik, yang membantunya membangun pengikut yang besar dan setia di Indonesia.
- e. Abdurrahman Wahid (Gus Dur) - Gus Dur adalah Presiden keempat Indonesia yang sangat karismatik dikenang karena gaya kepemimpinannya yang moderat dan inklusif. Beliau dikenal karena kemampuannya menyatukan berbagai kelompok dan menemukan titik temu.
- f. Suharto - Suharto adalah Presiden kedua Indonesia, dan ia dikenal dengan gaya kepemimpinannya yang otoriter dan karismatik. Di bawah kepemimpinannya, Indonesia mengalami pertumbuhan dan perkembangan ekonomi yang signifikan, meskipun rezimnya juga dikritik karena pelanggaran hak asasi manusia.
- g. Indonesia memiliki beberapa pemimpin karismatik yang berperan penting dalam membentuk sejarah dan pembangunan negara. Para pemimpin tersebut telah mampu menginspirasi dan memotivasi masyarakat Indonesia, dan pengaruhnya masih terasa hingga saat ini.

5.7 Dampak Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah konsep populer di bidang studi kepemimpinan, dan ini mengacu pada jenis kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kepribadian yang magnetis, tingkat kepercayaan diri yang tinggi, dan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain melalui karisma pribadinya. Pemimpin karismatik sering memiliki visi atau misi yang mereka komunikasikan dengan penuh semangat, dan pengikut mereka merasakan kesetiaan dan komitmen yang kuat terhadap tujuan mereka (Marginingsih, 2016; Tokbaeva, 2022b).

Pengaruh kepemimpinan karismatik bisa signifikan, baik positif maupun negatif. Sisi positifnya, pemimpin karismatik dapat menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hal-hal besar. Mereka dapat menciptakan tujuan dan arah yang dapat mengarah pada peningkatan produktivitas dan inovasi. Pemimpin karismatik juga dapat menciptakan rasa kebersamaan dan memiliki di antara para pengikutnya, yang dapat meningkatkan moral dan kepuasan kerja (Rizkianto, 2020).

Namun, dampak kepemimpinan karismatik juga bisa negatif. Pemimpin karismatik terkadang menjadi terlalu fokus pada visi atau misi mereka sendiri dan mengabaikan kebutuhan dan perhatian pengikut mereka. Mereka bisa menjadi otoriter dan kaku, yang bisa menimbulkan budaya ketakutan dan intimidasi. Pemimpin karismatik juga cenderung membuat keputusan impulsif yang dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi organisasi atau komunitas mereka (Susanto, 2007; Hanum *et al.*, 2019; Rukmana *et al.*, 2021; Sugiarto *et al.*, 2023).

Dampak kepemimpinan karismatik bergantung pada bagaimana ia digunakan dan diterapkan. Ketika digunakan dengan cara yang positif, itu dapat menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hal-hal hebat. Ketika digunakan dengan cara yang negatif, itu dapat menciptakan budaya ketakutan dan intimidasi yang dapat menyebabkan hasil yang negatif. Penting bagi para pemimpin untuk memahami dampak dari gaya kepemimpinan mereka dan menggunakannya

dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi atau komunitas mereka.

5.7.1 Dampak Positif Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik dapat memiliki beberapa dampak positif, yang dapat membantu organisasi dan tim mencapai tujuannya. Berikut adalah beberapa dampak positif dari kepemimpinan karismatik:

- a. Menginspirasi pengikut: Pemimpin karismatik seringkali sangat baik dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka. Mereka mampu mengartikulasikan visi yang beresonansi dengan pengikut mereka dan menciptakan rasa tujuan dan makna.
- b. Membangun kepercayaan: Pemimpin karismatik seringkali memiliki hubungan yang kuat dengan pengikutnya, yang membantu membangun kepercayaan. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan loyalitas dan komitmen kepada pemimpin dan organisasi.
- c. Meningkatkan komunikasi: Pemimpin karismatik seringkali merupakan komunikator yang sangat baik. Mereka mampu menyampaikan ide dan visi mereka dengan cara yang mudah dipahami dan menginspirasi tindakan.
- d. Meningkatkan kreativitas: Pemimpin karismatik mendorong kreativitas dan inovasi, yang dapat mengarah pada ide dan pendekatan baru. Ini dapat membantu organisasi tetap terdepan dalam persaingan dan beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar.
- e. Menumbuhkan kerja sama tim: Pemimpin karismatik seringkali menciptakan rasa persahabatan di antara para pengikutnya, yang dapat meningkatkan kerja tim dan kolaborasi. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan produktivitas dan hasil yang lebih baik.
- f. Meningkatkan motivasi: Pemimpin karismatik seringkali dapat memanfaatkan motivasi intrinsik pengikutnya, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan rasa pemenuhan.

5.7.2 Dampak Negatif Kepemimpinan Karismatik

Kritik dan Dampak Negatif Kepemimpinan karismatik, yang ditandai dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya melalui pesona dan karisma pribadinya, telah menjadi gaya kepemimpinan yang populer selama bertahun-tahun. Namun, ada beberapa kritik dan tantangan terkait dengan pendekatan kepemimpinan ini:

Kurangnya Transparansi: Pemimpin karismatik sering mengandalkan pesona dan karisma pribadi mereka untuk mempengaruhi pengikut mereka. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan dan ketergantungan pada intuisi pemimpin daripada data yang objektif.

Risiko Penyalahgunaan Kekuasaan: Pemimpin karismatik dapat menjadi begitu fokus pada visi dan tujuan mereka sendiri sehingga mereka menjadi otoriter dan mengabaikan kebutuhan dan pendapat pengikut mereka. Hal ini dapat menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan bahkan potensi tirani.

Fokus Jangka Pendek: Pemimpin karismatik sering berfokus pada tujuan jangka pendek dan mungkin tidak mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari keputusan mereka. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya keberlanjutan dan potensi masalah di kemudian hari.

Ketergantungan: Kepemimpinan karismatik dapat menciptakan ketergantungan pada pemimpin, yang dapat menjadi masalah ketika pemimpin tidak lagi hadir. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya inovasi dan kreativitas ketika pemimpin tidak hadir untuk menginspirasi dan memotivasi.

Terlalu percaya diri: Pemimpin karismatik mungkin menjadi terlalu percaya diri dengan kemampuan dan keputusan mereka, menyebabkan kurangnya pemikiran kritis dan potensi kesalahan dalam penilaian.

Perhatian Selektif: Pemimpin karismatik mungkin hanya fokus pada mereka yang setia kepada mereka dan mengabaikan mereka yang kritis atau skeptis terhadap kepemimpinan mereka. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya keragaman pemikiran dan potensi titik buta.

Sementara kepemimpinan karismatik bisa efektif dalam menginspirasi dan memotivasi pengikut, ia juga memiliki kritik dan tantangan. Pemimpin yang hanya mengandalkan pesona dan karisma pribadi mereka tanpa mempertimbangkan gaya kepemimpinan lain atau mempertimbangkan potensi jebakan kepemimpinan karismatik mungkin membuat diri mereka gagal.

Menurut (Gunawan, 2021; Akhmad Al Aidhi, 2023; Zulkifli, 2023), pemimpin karismatik dalam budaya organisasi adalah pemimpin yang harus terus-menerus mempertahankan karismanya di depan para pengikutnya. Hal ini disebabkan karisma seorang pemimpin yang tidak dipelihara secara teratur akan berdampak buruk bagi pemimpin itu sendiri. Faktor-faktor apa yang menyebabkan penurunan karisma pada pemimpin politik? khususnya, karisma seorang pemimpin yang hanya mementingkan mempromosikan dirinya sebagai kepribadian dalam peran memimpin.

Sedangkan beberapa efek negatif dari gaya kepemimpinan ini:

- a. pemimpin lebih menekankan pada preferensi pribadinya daripada proses memimpin;
- b. pemimpin mendorong loyalitas diri daripada pemikiran idealis;
- c. daya tarik ideologis hanya digunakan untuk meraih kekuasaan kemudian semuanya diubah agar sesuai dengan tujuan awal pemimpin;
- d. terus-menerus mengarahkan upaya sebanyak mungkin dalam upaya memenangkan pengikut, dengan tujuan memastikan bahwa pengikut terus bergantung pada pemimpin dan pengikut tetap rentan;
- e. Pemimpin adalah satu-satunya yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan, dan insentif serta hukuman terutama digunakan untuk menjaga citra pemimpin dalam reputasi yang baik;
- f. Pilihan tersebut menunjukkan bahwa tuntutan akan pemujaan dan otoritas atas pengikut lebih penting bagi pemimpin daripada kesejahteraan mereka yang mengikuti pemimpin.

5.8 Kesimpulan Kepemimpinan Karismatik

Kesimpulannya, kepemimpinan karismatik adalah gaya kepemimpinan yang kuat yang berpotensi menginspirasi pengikut dan membawa perubahan yang signifikan. Pemimpin karismatik sering dipandang sebagai visioner, percaya diri, dan menginspirasi, dan mereka memiliki kemampuan untuk terhubung dengan orang pada tingkat emosional. Namun, sementara kepemimpinan karismatik bisa efektif dalam banyak situasi, itu juga memiliki kelemahan, seperti potensi pemimpin menjadi terlalu fokus pada dirinya sendiri dan mengabaikan kebutuhan orang lain (Ernst *et al.*, 2022; Harto *et al.*, 2022).

Keberhasilan kepemimpinan karismatik bergantung pada konteks penggunaannya dan kualitas spesifik pemimpin. Ketika digunakan dengan cara yang benar, kepemimpinan karismatik dapat memotivasi orang untuk mencapai hal-hal hebat, menginspirasi kesetiaan dan dedikasi, serta menciptakan tujuan dan arah. Namun, penting bagi para pemimpin untuk memperhatikan keterbatasan mereka sendiri dan memastikan bahwa karisma mereka digunakan untuk kebaikan yang lebih besar daripada keuntungan pribadi (Majid and Setyaningrum, 2022).

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmad Al Aidhi, M.A.K.H.A.Y.R. (2023) 'Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi', *Jurnal Multidisiplin West Science* [Preprint]. Available at: <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws/article/view/229/160> (Accessed: 28 February 2023).
- AY Rukmana: (2017) *Analisis Pengaruh Pembelajaran di SMK dan Keahlian Kewirausahaan Terhadap Niat dan Sikap Kewirausahaan Siswa SMK Pelita Bandung*, Doctoral dissertation, Tesis Program Magister Management Universitas Widyatama Bandung. Available at: https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0,5&cluster=6557731586851788273 (Accessed: 18 April 2021).
- Ehrhart, M.G. and Klein, K.J. (2001) 'Predicting followers' preferences for charismatic leadership: The influence of follower values and personality', *The leadership quarterly*, 12(2), pp. 153–179.
- Ernst, B.A. *et al.* (2022) 'Virtual charismatic leadership and signaling theory: A prospective meta-analysis in five countries', *The Leadership Quarterly*, 33(5), p. 101541.
- Gunawan, H. (2021) 'PENGARUH IMPLEMENTASI DIGITAL MARKETING SEBAGAI ALTERNATIF STRATEGI PEMASARAN USAHA YANG EFEKTIF', *Jurnal Abdimastek (Pengabdian Masyarakat Berbasis Teknologi)*, 2(2), pp. 27–38.
- Hanum, N.A. *et al.* (2019) 'Pandangan konsep kepemimpinan kharismatik', *Revitalisasi Manajemen Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) di Era Revolusi Industri 4.0* [Preprint].
- Harto, B. *et al.* (2022) 'Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence', in *1st Virtual Workshop on Writing Scientific Article for International Publication Indexed SCOPUS*. Sciendo, pp. 385–390. Available at: <https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>.

- Harto, B., Rozak, A. and Rukmana, A.Y. (2021) 'Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image', *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), pp. 67–74. Available at: <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>.
- Ishaq, F., Hamzeh, M. and Tabieh, A.A.S. (2023) 'The Degree of Charismatic Leadership Practice among School Principals from Teachers Perspective', *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(1), pp. 58–75.
- Majid, N.C. and Setyaningrum, R.P. (2022) 'The Influence of Charismatic Leadership Style, Job Training, And Work Self Efficacy on Job Satisfaction at PT. Wijaya Stelindo: Human Resource Management', *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 20(3), pp. 154–168.
- Marginingsih, R. (2016) 'Kepemimpinan karismatik sebagai employer branding', *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 2(2), pp. 32–51.
- Newberg, E.N. (2022) 'Paradigms of Global Spirit-empowered Leadership', *Spiritus: ORU Journal of Theology*, 7(2), p. 6.
- Paulsen, N. *et al.* (2009) 'Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization', *Journal of Organizational Change Management* [Preprint].
- Rizkianto, A. (2020) 'Kepemimpinan Karismatik HOS Tjokroaminoto di Sarekat Islam', *Inteleksia-Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah*, 2(1), pp. 55–80.
- Rukmana, A. and Sukanta, T. (2020) 'Analisis Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Panganan Keripik Kemasan di Kecamatan Coblong Kota Bandung Jawa Barat Tahun 2020 Ditengah Situasi Sulit Penyebaran Pandemi nCoV-19', *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 12(1), pp. 37–53. Available at: <https://doi.org/10.37151/jsma.v12i1.48>.
- Rukmana, A.Y. *et al.* (2021) 'Pengaruh Implementasi Digital Marketing Sebagai Alternatif Strategi Pemasaran Usaha Yang Efektif', 2.

- Rukmana, A.Y., Harto, B. and Gunawan, H. (2021) 'Analisis Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan', *J SMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 13(1), pp. 8–23. Available at: <https://doi.org/10.37151/J SMA.V13I1.65>.
- Sashkin, M. and Sashkin, M.G. (2011) 'Prinsip-prinsip Kepemimpinan', *Jakarta: Erlangga* [Preprint].
- Somers, M.J. *et al.* (2014) 'Using mind maps to study how business school students and faculty organize and apply general business knowledge', *The International Journal of Management Education*, 12(1), pp. 1–13.
- Sugiarto, I. *et al.* (2023) 'Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature)', *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan*, 1(02), pp. 81–96.
- Susanto, E.S.E. (2007) 'Kepemimpinan [Kharismatik] Kyai Dalam Perspektif Masyarakat Madura', *KARSA: Journal of Social and Islamic Culture*, pp. 30–40.
- Tokbaeva, D. (2022a) 'Charisma and charismatic leadership in organizations', in *Research Handbook on the Sociology of Organizations*. Edward Elgar Publishing, pp. 311–328.
- Tokbaeva, D. (2022b) 'Charisma and charismatic leadership in organizations', in *Research Handbook on the Sociology of Organizations*. Edward Elgar Publishing, pp. 311–328.
- Wakil, A. *et al.* (2022) *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.
- Zulkifli, I.S.F.N.A.Y.R.P.H. (2023) 'Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature)', *Sanskara Ekonomi dan Kewirausahaan* [Preprint]. Available at: <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87> (Accessed: 28 February 2023).

BAB 6

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Oleh Ulpawati

6.1 Pendahuluan

Ada banyak variabel ataupun faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, salah satu faktor tersebut adalah kepemimpinan. Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin mempunyai peran yang penting, untuk membuat visi dan misi dalam organisasi dapat tercapai.

Kepemimpinan sulit untuk didefinisikan karena kompleksitas proses kepemimpinan. Karena kepemimpinan melibatkan interaksi antara pemimpin dan anggotanya (biasanya anggota kelompok kerja), kepemimpinan dapat dilihat dalam banyak cara. Sebagai contoh, kita dapat memandang kepemimpinan terdiri dari perilaku yang dilakukan oleh pemimpin kelompok. Ini mungkin termasuk mengatur pekerjaan, mendapatkan sumber daya untuk kelompok, memberikan dorongan kepada anggota kelompok, dan akhirnya mengevaluasi hasil kelompok. Di sisi lain, seseorang dapat dengan mudah memandang kepemimpinan sebagai serangkaian fungsi yang perlu dilakukan agar kelompok menjadi efektif. Sifat tugas kelompok mungkin perlu diklarifikasi, sumber daya mungkin perlu diperoleh, semangat anggota kelompok mungkin perlu diangkat, dan keluaran kelompok pada akhirnya harus dievaluasi. Fungsi-fungsi ini dapat tetapi tidak harus dilakukan oleh seorang pemimpin. Setiap anggota kelompok dengan keahlian yang relevan dapat membantu memberikan klarifikasi tugas, atau seseorang dengan kepribadian yang ramah dapat memotivasi orang lain. Dengan kata lain bahwa kepemimpinan

berada di dalam kelompok, dan bukan dengan satu individu tertentu (Steve M. Jex, 2008).

Seorang pemimpin yang mampu membuat anggotanya memahami dan sadar akan arah pencapaian visi dan misi organisasi, hingga anggotanya tertarik dan turut serta mencapai tujuan organisasi, kemampuan tersebut menjadi salah satu karakter seorang yang memiliki kepemimpinan transformasional (Nick Turner, Julian Barling, 2016).

Kepemimpinan transformasional adalah bentuk pengaruh berdasarkan hubungan perkembangan yang mengangkat orang lain ke tingkat perkembangan moral dan profesional yang lebih tinggi, mempromosikan kemampuan beradaptasi dan perubahan, dan menghasilkan kinerja yang melampaui harapan (Rogelberg, 2007).

Kepemimpinan transformasional secara khusus memiliki potensi untuk memberikan kontribusi besar bagi kesejahteraan individu. Kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin meningkatkan kesadaran anggota akan kemana arah misi atau visi mereka bekerja, sehingga menciptakan situasi di mana mereka merasa senang dan tertarik pada tujuan bersama. Dalam situasi seperti itu, para anggota dihargai secara internal dengan pencapaian dan aktualisasi diri daripada secara eksternal dengan keselamatan dan keamanan (Nick Turner, Julian Barling, 2016).

Saat sebuah perusahaan memiliki seorang pemimpin yang transformasional, yang mana mampu membuat karyawannya turut serta ingin mencapai tujuan organisasi, maka akan menghasilkan pencapaian kinerja yang optimal, serta penghargaan yang diberikan dari pemimpin kepada karyawan yang cenderung meningkatkan motivasi karyawan sampai dengan pemimpin mampu menjadi inspirasi bagi karyawannya.

Pada akhirnya, pemimpin transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kinerja karyawan melalui motivasi intrinsik karyawan sebagai mediator. Sebaliknya terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kelelahan kerja melalui motivasi intrinsik karyawan sebagai mediator (Baharuden, Isaac and Ameen, 2019).

6.2 Karakteristik Pemimpin Transformasional

Penelitian tentang ciri-ciri pemimpin transformasional menunjukkan bahwa mereka memiliki beberapa sikap, antara lain:

- a. Positif
- b. Cerdas dan energik
- c. terbuka untuk belajar dan berubah
- d. Merasa bahwa mereka mengendalikan peristiwa
- e. Beradaptasi dengan baik pada situasi baru dan mencari peluang untuk berkembang
- f. Memiliki sifat yang berorientasi pada orang seperti extraversion, pengasuhan, dan humor
- g. Individu yang cerdas secara emosional dan sosial, melalui pemahaman mereka tentang perasaan dan pengaruh mereka terhadap orang lain, mampu membangun hubungan yang berkembang dengan anggotanya.

Penelitian tentang biografi kehidupan para pemimpin transformasional juga menggambarkan:

- a. Lebih puas dengan kehidupan
- b. Berkinerja lebih baik di sekolah menengah dan perguruan tinggi, diakui prestasinya, dan positif tentang pengalaman kerja mereka sebelumnya
- c. Orang tua mereka menunjukkan perhatian terhadap perkembangan mereka, menunjukkan standar perilaku moral yang tinggi, dan menyediakan rumah yang kuat dan suportif
- d. Mereka populer dan aktif di sekolah menengah dan menyukai guru yang merupakan siswa kelas berat
- e. Mereka juga terganggu oleh kurangnya inisiatif orang, aktif di klub dan komunitas, mencapai tujuan tinggi dalam pekerjaan mereka, dan terlibat dalam kegiatan keagamaan beberapa jam seminggu.

Rata-rata, wanita dianggap menampilkan perilaku yang lebih transformasional, tampaknya wanita memiliki kemampuan untuk bekerja dengan sangat baik sebagai pemimpin

transformatif dalam organisasi karena kesuksesan seringkali bergantung pada kerja sama tim, jaringan profesional dan strategis, serta penyediaan produk dan layanan yang unggul (Rogelberg, 2007).

Pemimpin transformatif mencoba mempertahankan dan mengomunikasikan visi dan arah kelompok, departemen, atau organisasi mereka. Mereka memfokuskan diri untuk melihat masalah sebagai peluang, dan menaruh minat aktif dalam pengembangan individu karyawan. Pemimpin transformatif sangat tertarik untuk memperluas karyawan mereka dan ide-ide mereka sendiri untuk membantu memindahkan orang-orang dari kepedulian terhadap keberadaan dan keamanan menuju kepedulian tingkat yang lebih tinggi terkait dengan pencapaian dan pertumbuhan. Mereka berupaya meningkatkan kesadaran karyawan akan kebutuhan organisasi dan kebutuhan pribadi karyawan itu sendiri. Kesadaran akan kebutuhan membentuk dasar untuk akhirnya meningkatkan kebutuhan tersebut. Dengan demikian, pemimpin transformatif menampilkan empat karakteristik berbeda yang diberi label **Empat I** (Avolio, Waldman and Yammarino, 1991), yaitu:

6.2.1 Individualized consideration (IC)/Pertimbangan individual

Dengan memberi energi kepada anggota untuk mengembangkan dan mencapai potensi penuh mereka melalui pendampingan dan apresiasi terhadap keragaman. Pertimbangan individual juga dapat ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang berfungsi sebagai advokat pribadi bagi seorang karyawan dengan "mendukung" karyawan kapan pun diperlukan. Seorang pemimpin yang berusaha keras memastikan bahwa karyawan tersebut memiliki bantuan dan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan saat ini. Pemimpin transformatif berusaha menghilangkan "penghalang jalan" yang tidak perlu dalam sistem yang menghambat perkembangan karyawan dan pencapaian kinerja optimal mereka.

Asumsi utama dari pertimbangan individual adalah bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan, untuk karyawan tertentu, kebutuhan tersebut akan berubah dari waktu ke waktu sebagian berdasarkan pengaruh pemimpin. Pemimpin transformasional harus mampu mendiagnosa dan mengevaluasi kebutuhan setiap anggotanya dan kemudian meningkatkannya sesuai kebutuhan untuk mengembangkan setiap anggota ke potensi optimalnya.

6.2.2 *Idealized influence (II) / Pengaruh Ideal*

Yaitu melibatkan perolehan kepercayaan, rasa hormat, dan kepercayaan diri dari para anggota dan pengaturan dan panutan standar perilaku yang tinggi untuk diri sendiri dan orang lain.

Dengan menunjukkan rasa hormat kepada orang lain dan dengan membangun keyakinan dan kepercayaan mereka dalam keseluruhan misi, pemimpin transformasional mampu mengembangkan banyak kekuatan referensi dan pengaruh terhadap anggota. Ketika anggota mengamati pemimpin mereka mencapai hasil yang diinginkan, anggota lebih cenderung ingin meniru pemimpin, yaitu menjadi seperti pemimpin dalam hal perilaku, sikap, dan nilai pemimpin. Menunjukkan kepada anggota bahwa mereka dapat mencapai tujuan yang mereka rasa tidak mungkin, membangun pengaruh pemimpin untuk misi dan tujuan di masa depan. Pemimpin yang meyakinkan anggotanya bahwa dengan mencapai potensi penuh mereka semua yang berkepentingan akan mendapat manfaat, adalah tipe pemimpin yang digambarkan dengan baik sebagai transformasional. Itu juga merupakan pemimpin "ideal" yang diidentifikasi berulang kali dalam lokakarya pelatihan kami. Pemimpin seperti itu pada akhirnya menciptakan kemampuan anggota untuk memimpin diri mereka sendiri bila diperlukan dan diinginkan. Pengaruh yang diidealkan, sebagian besar, merupakan kulminasi dari tiga I lainnya ditambah dengan keterikatan emosional yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin. Pemimpin seperti itu ditiru oleh anggotanya dan sering disebut karismatik.

6.2.3 Intellectual stimulation (IS)/ Stimulasi intelektual

Pemimpin yang transformasional berusaha mempromosikan inovasi berkelanjutan dan peningkatan proses, bahkan di puncak kesuksesan. Untuk melayani dalam peran kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin harus peduli dengan menyediakan cara dan alasan bagi orang untuk mengubah cara mereka berpikir tentang masalah teknis, masalah hubungan manusia, dan bahkan sikap dan nilai pribadi mereka sendiri yang telah berkembang selama rentang hidup individu. Seorang pemimpin yang menstimulus secara intelektual, membantu orang untuk memikirkan masalah "lama" dengan cara baru dan menggunakan penalaran dan bukti daripada pendapat yang tidak didukung untuk memecahkan masalah tersebut. Pemimpin juga dapat mencoba untuk menyelaraskan nilai-nilai pribadi karyawan yang mungkin bertentangan dengan nilai-nilai pemimpin atau organisasi. Pertimbangkan rekan kerja yang tidak berbagi informasi penting dengan rekan kerja lainnya. Pemimpin transformasional menghalangi perilaku seperti itu dengan mencoba memberikan alasan mengapa kepentingan terbaik kelompok untuk bekerja sebagai tim untuk mencapai tujuannya.

6.2.4 Inspirational motivation (IM)/ Motivasi Inspirasi

Yaitu ditunjukkan dengan mengartikulasikan keadaan yang diinginkan di masa depan (yaitu, visi) dan rencana untuk mencapainya. Bahwa motivasi inspirasi berakar pada karisma pribadi pemimpin. Sayangnya, definisi kamus tentang karisma adalah bahwa itu adalah "anugerah" dan dengan demikian, sesuatu yang dimiliki atau tidak dimiliki seseorang. Dalam kedua kasus tersebut, potensi individu untuk menjadi inspirasional tidak dapat diubah atau dikembangkan, sehingga kecenderungannya adalah berurusan dengan karakteristik kepemimpinan yang lebih nyata, seperti kepemimpinan partisipatif.

Umumnya bekerjasama adalah hasil dari IM, *networking*/ jejaring adalah hasil dari IM dan IC, dan advokasi kualitas adalah hasil dari IS (Rogelberg, 2007).

6.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Organisasi membutuhkan pemimpin transformasional yang percaya pada budaya perubahan dan pengembangan dan mencari budaya tersebut dengan ketulusan dan tekad. Karakteristik pemimpin dan penerapan dimensi kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen anggota untuk mencapai tujuan dalam kerangka kepercayaan, nilai bersama, dan visi bersama. Dimensi tersebut dapat diringkas dalam poin-poin berikut (Saad Alessa, 2021):

- a. Pemimpin harus memiliki visi dan misi yang jelas, nilai-nilai yang konsisten, standar yang tinggi, dan tujuan yang jelas, kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain, dan kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat dari anggota. Mereka juga harus menunjukkan pentingnya elemen manusia dalam perkembangan dan kemajuan dengan memperhatikan kebutuhan individu, memanfaatkan potensi individu tersebut, dan membantu individu dalam peningkatan dan pencapaian diri.
- b. Pemimpin harus mengejar ide dan pendekatan baru untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Ini memerlukan pengaruh motivasi dan antusiasme tim dengan karisma, menunjukkan perilaku teladan, menginspirasi, dan memberikan dorongan kreatif dan stimulasi intelektual.
- c. Pemimpin harus menunjukkan ciri-ciri individu, seperti kemampuan untuk fokus, memperhatikan, berubah, dan mengambil risiko dengan membangun konsistensi antara perkataan dan tindakan. Mereka juga harus memberi contoh dalam menangani beban kerja, dan menunjukkan kemampuan untuk berkomunikasi dan menjangkau orang lain dengan menunjukkan empati dan menjaga keharmonisan dan kerja sama yang tinggi antara anggota kelompok untuk meningkatkan moral di antara anggota.

6.4 Hasil Kepemimpinan Transformasional/ Transaksional

Kepemimpinan CR (*contingen reward*) adalah perilaku kepemimpinan transaksional yang konstruktif dan umumnya lebih aktif dan efektif di mana pemimpin menggunakan penghargaan dan hukuman untuk membentuk perilaku anggotanya. Kepemimpinan CR transformasional dapat memiliki berbagai hasil positif, seperti membuat anggota merasa puas dengan pemimpin mereka, berdaya, dan memotivasi diri sendiri, serta mengarahkan mereka untuk melakukan lebih dari apa yang termasuk dalam uraian tugas mereka. Hasilnya, anggota sering melaporkan mendapatkan promosi. Kepemimpinan seperti itu memotivasi anggotanya untuk mengerahkan upaya ekstra dan menjadi lebih kreatif dan efektif dalam pekerjaan mereka. Ini juga membantu mengurangi stres dan kelelahan anggota. Untuk kelompok, kepemimpinan transformasional menghasilkan peningkatan kepercayaan diri kolektif, moral, dan kohesi. Ini menghasilkan peningkatan produktivitas kelompok, efektivitas, dan kreativitas, dan kepuasan dengan pemimpin dan tugas. Itu juga dapat membangun kepemimpinan bersama, yang didefinisikan sebagai "kepemimpinan oleh tim," di mana fungsi kepemimpinan didistribusikan di antara anggota. Hasil organisasi yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional termasuk inovasi, retensi, komitmen organisasi, pencapaian tujuan unit bisnis, kinerja keuangan unit, pangsa pasar dan kepuasan pelanggan, dan keselamatan kerja (Avolio, Waldman and Yammarino, 1991).

6.5 Mengembangkan Kepemimpinan Transformasional

Literatur kepemimpinan transformasional menawarkan banyak saran untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Berikut ini adalah beberapa rekomendasi yang divalidasi secara empiris (Rogelberg, 2007):

1. Gunakan kombinasi kepemimpinan CR transformasional dan transaksional untuk memenuhi kebutuhan anggota tingkat tinggi (misalnya, pengakuan, pertumbuhan pribadi) dan

tingkat rendah (misalnya, keselamatan, keamanan) dan mempromosikan efektivitas organisasi.

2. Berikan waktu bagi anggota untuk menerima pesan perubahan dan mengidentifikasi dengan visi pemimpin transformasional untuk menghasilkan efek organisasi.
3. Menerapkan pelatihan berbasis penelitian untuk mengembangkan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Program pelatihan harus mengumpulkan peringkat kepemimpinan dari tingkat pemimpin, atasan, bawahan, dan rekan, dan memberikan rencana pengembangan, umpan balik, dan pembinaan tindak lanjut.
4. Pilih kandidat untuk pelatihan yang emosional dan cerdas secara sosial, etis, efektif sebagai komunikator, dan bersedia untuk mengubah perilaku mereka.
5. Membangun budaya transformasional dan transaksional melalui pengembangan organisasi sehingga kepemimpinan dapat dibagikan melalui kolaborasi dan dibagikan nilai-nilai.

6.6 Kondisi yang Meningkatkan Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Kondisi lingkungan tertentu meningkatkan efektivitas dari kepemimpinan transformasional. Organisasi dengan rencana strategis yang mendorong adaptasi dan batasan yang membentang mendukung fokus kepemimpinan transformasional dalam mempromosikan perubahan dan menjalin hubungan dengan pelanggan dan pemasok. Organisasi datar yang memiliki struktur sederhana daripada kompleks, tugas tidak terstruktur, atau klan atau budaya kolektivistik dan mode tata kelola organisasi mendukung penekanan kepemimpinan transformasional pada kolaborasi dan saling ketergantungan. Turbulensi dan krisis lingkungan, di mana para anggota memandang pemimpin untuk memahami situasi dan mengartikulasikan visi masa depan yang lebih cerah, juga meningkatkan efektivitas kepemimpinan transformasional (Rogelberg, 2007).

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J., Waldman, D.A. and Yammarino, F.J. (1991) 'Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership' 'Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus', *Journal of European Industrial Training*, 15(4), pp. 9-16. Available at: <http://dx.doi.org/10.1108/03090599110143366><http://dx.doi.org/10.1108/03090599010135122%0Ahttp://>.
- Baharuden, A.F., Isaac, O. and Ameen, A. (2019) 'Learning Intentions with Transformational Leadership as Moderator Variable: Malaysian SME Perspective', *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 3(1), pp. 10-20.
- Nick Turner, Julian Barling, & A.Z. (2016) *Positive Psychology at Work, The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Available at: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199396511.013.1>
- Rogelberg, S.G. (2007) *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*, SAGE Publications, Inc. Available at: <https://doi.org/10.1017/CB09781139058544.015>.
- Saad Alessa, G. (2021) 'The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review', *Frontiers in Psychology*, 12(November), pp. 1-16. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>.
- Steve M. Jex, T.W.B. (2008) *Organizational Psychology: a scientist practitioner approach*. 2nd edn, Nature. 2nd edn. John Wiley & Sons, Inc. Available at: <https://doi.org/10.1038/480463b>.

BAB 7

PERUBAHAN DALAM ORGANISASI

Oleh Nazaruddin

7.1 Pendahuluan

Perpindahan organisais yang lebih bagus dengan tujuan untuk mempertahankan dan memperkuat organisasi terhadap tuntutan terhadap perubahan zaman. Organisasi akan berubah baik disadari maupun tidak, karena organisai mendominasi dalam kehidupan insa manusia, dari semenjak lahir terjadi perubahan dalam kehiduapan misalnya dalam berkerja sehinga tidak dapat menghindari dari organisasi.

Organisasi sebagai organisme kehidupan yang tergantung bagaimana kemampuan dalam berhadaptasi terhadap perubahan lingkungannya, dan juga bagaimana strategi adptifnya, proaktif dan reaktif. Organisasi harus berubah kalau organisasi tersebut bertahan akibat tuntutan lingkungan yang selalu berubah dan persaingan sangat ketat sehiga akan berdapak pada organisasi tersebut seperti akan terjadi ketinggalan dalam informasi dan koordinasi didalam orgadisasi tersebut. Faktor lingkungan yang memaksa organisai untuk berubah diantaranya cara berfikir, pola pikir dalam tindakan, kebiasaan, budaya, penampilan, semangaat, dll.

Organisasi dibentuk karena keterbatasan dan kemampuan individu manusia baik dalam bentuk fisik maupun mental. Perubahan organisasi dapat dibedakan dengan perkembangan, perubahan organisasi merupakan terjadinya perubahan organisasi yang berfokus pada individu, hubungan antara individu didalam organisasi itu sendiri. Sedangkan perkembangan organisasi merupakan perubahan untuk meningkatkan nilai dan keberadaan sumber daya manusia seperti meningkat kompetensi dengan melakukan pelatihan pada

karyawan supaya dapat memecahkan suatu masalah didalam sebuah organisasi.

Organisasi merupakan bentuk kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien, yang memiliki komponen seperti ada kerjasama yang baik, ada individu dan memiliki tujuan yang jelas. Dalam proses kerjasama terdapat bermacam-macam perilaku individu didalam organisasi karena individu didalam organisasi saling berinteraksi baik sesama dalam organisasi maupun dalam kelompok.

Perubahan organisasi dapat dilakukan perubahan tersebut dengan melakukan perubahan seluruh kegiatan organisasi yang berdampak langsung pada seluruh anggota organisasi, perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali menimbulkan dampak yang kurang baik karena ada kepentingan individu. Namun, perubahan harus diperlukan bagi sebuah organisasi untuk memperbaiki budaya yang tidak sesuai dengan keadaan dan tuntutan sebelumnya.

7.2 Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan salah satu proses yang terdapat di dalam sebuah organisasi maupun di luar organisasi baik di tingkat personal maupun tingkat organisasi yang terjadi secara berkesinambungan dan bertahap dengan tujuan untuk mengembangkan dan memajukan sebuah organisasi. Perubahan organisasi sederhana dapat diartikan adalah pembahasan mengenai mengapa, kapan dan bagaimana organisasi melakukan perubahan.(BALI, 2015)

Perubahan organisasi akan terjadi dengan sendirinya karena sebuah organisasi yang dapat bertahan apabila melakukan perubahan terutama perubahan lingkungan yang terlihat pada efektifitas sebuah organisasi yang terbentuk pada sejauh mana sebuah organisasi dapat menyesuaikan diri pada perkembangan situasi, kondisi dan tuntutan perubahan tersebut. pada dasarnya suatu perubahan dapat dilakukan dengan peningkatan efektifitas sebuah organisasi yang memiliki

tujuan untuk memperbaiki diri dengan melakukan perubahan tersebut.

Defenisi dalam menyatakan perubahan sebagai demensi situasi nyata yang terjadi didalam masa lalu, sekarang dan di masa akan datang. Organisasi yang efektif seharusnya tidak menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mengantisipasi dan menyesuaikan dengan perubahan yang sangat cepat.(Moshinsky, 2016)

Perubahan organisasi adalah keputusan untuk mengubah sejumlah komponen utama organisasi untuk meningkatkan efisiensi yang berkaitan dengan persaingan dengan tetap keberlangsungan sebuah organisasi. Perubahan organisasi yang dilakukan antara lain perubahan visi, misi, struktur organisasi, aturan, dan lain-lain.

7.3 Jenis Perubahan

Perubahan dalam organisasi biasa dilakukan secara besar-besaran, menyeluruh maupun bertahap. Permasalahan dalam menghadapi tantangan perubahan sebuah organisasi diantaranya kepemimpinan, manajemen, komunikasi dan koordinasi yang tidak berjalan semestinya.

1. Kepemimpinan

Peran utama pemimpin untuk memberdayakan karyawan dan kewenangan yang luas untuk meningkatkan dan memajukan organisasi. Terkadang karyawan merasa tidak dihargai dan juga kurang perhatian dari pimpinan, sehingga karyawan merasa tidak perlu dilakukan perubahan. Tugas yang dilakukan oleh individu dalam organisasi merasa sudah berjalan semestinya. Mereka sudah mendengar dan melihat perubahan yang diinstruksikan oleh organisasi, namun tidak ada perubahan malah semakin memperburuk organisasi sehingga menganggap instruksi untuk melakukan perubahan, mereka bersikap skeptis dan sinis. Penyebabnya karena pimpinan tidak bisa melakukan pemberdayaan didalam sebuah organisasi.

2. Manajemen

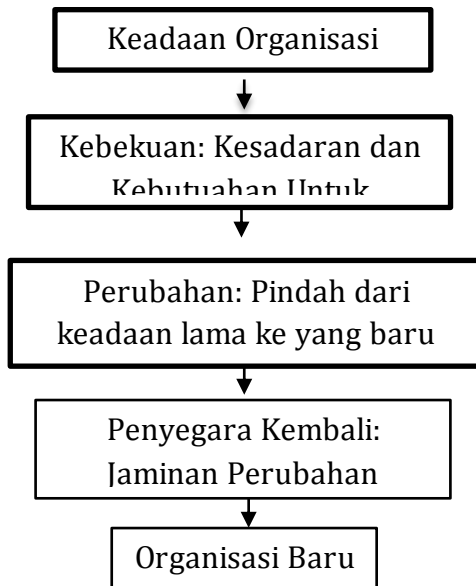
Manajemen perubahan merupakan suatu proses yang melakukan secara sistematis dengan menerapkan aturan, pengetahuan, sarana yang diperlukan untuk melakukan perubahan pada organisasi yang terkena dampak pada perubahan tersebut. Pada dasarnya suatu organisasi berhenti karena disebabkan oleh tidak memahami visi, misi dan tidak mendukung proses perubahan dan juga ditingkat manajer tidak mendengar ide dari anggota tim untuk dilakukan perubahan.

3. Komunikasi dan koordinasi

Komunikasi dan koordinasi antara pimpinan dengan karyawan tidak baik sehingga menyebabkan terhambatnya proses dilakukan perubahan pada organisasi sehingga pemahaman antara atasan dan bawahan tidak sejalan akan berdampak pada tidak berkembangnya sebuah organisasi.

7.4 Proses Perubahan Organisasi

Perubahan pada organisasi biasa diawali pada keadaan organisasi lama, kemudian menyebabkan terjadi kejenuhan yang berdampak pada organisasi terjadi kebekuan. Apabila organisasi ingin tetap diakui keberadaannya maka timbul kesadaran dari anggotanya untuk mengadakan perubahan. Perubahan berupa perpindahan dari keadaan yang lama menjadi yang baru baik atasan maupun struktur pada organisasi, sehingga adanya suasana baru menimbulkan rasa suasana baru. Keseragaman menghasilkan suasana dan kondisi organisasi baru seperti gambar berikut ini.



Gambar 7.1. Perubahan Organisasi

Proses perubahan organisasi mencakup beberapa hal diantaranya (1). kompleksitas perubahan organisasi, (2). Reaksi terhadap perubahan organisasi, (3). Komunikasi dalam proses perubahan, (4). (BALI, 2015) Perubahan yang tidak direncanakan atau krisis organisasi. Tidak ada organisasi yang tetap statis, organisasi akan cenderung terjebak dalam cara-cara tertentu untuk melakukan sesuatu serta menggunakan cara berpikir tertentu untuk membuat perubahan dalam organisasi.

Kebiasaan dalam organisasi salah satu cara dalam bekerja yang meliputi berbagai hal diantaranya kepercayaan, panduan dalam berperilaku, perilaku. Kebiasaan dalam organisasi dapat mempengaruhi proses perubahan organisasi, kebiasaan organisasi tidak dapat dilepas dari proses perubahan dalam organisasi, maka salah satu perhatian pada kebiasaan organisasi sangat diperlukan untuk keberhasilan perubahan organisasi sesuai dengan apa yang direncanakan.

Didalam sebuah organisasi seringkali terjadi suasana yang tidak mengalami perkembangan yang mengakibatkan hilangnya keseimbangan moral, hal itu mengakibatkan tindakan

yang tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada suatu organisasi sehingga perlu dilakukan pengembangan organisasi untuk melakukan perubahan. Dalam pengembangan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah sehingga untuk mencapai tujuan kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi. Perubahan organisasi seringkali berlawanan dengan nilai-nilai yang menghormati anggota dalam organisasi baik perubahan dalam setiap aturan dan kebijakan yang diterapkan sehingga akan berdampak pada keberlangsungan sebuah organisasi.

7.5 Kepemimpinan untuk Perubahan

Organisasi memerlukan perubahan dan perlunya pemimpin yang dapat mengelola perubahan terus tumbuh. Gaya kepemimpinan sangat menentukan terjadinya perubahan dengan cara melakukan inovasi organisasi secara langsung. Inovasi dalam bidang perubahan visi dan misi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, berani dalam mengambil keputusan dan mempunyai program-program dalam perubahan organisasi.

Keberhasilan melakukan perubahan dapat terjadi apabila karyawan bersedia melakukan perhatian baik tenaga, pikiran dan waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pimpinan dapat membangun komitmen organisasi dengan merangkul karyawan melalui tiga tahap proses. Tahap pertama *persiapan*, karyawan mendengar mengenai perubahan dengan memo, rapat, atau pidato dan menjadi sadar akan perubahan tersebut dan hasil yang positif dari perubahan. Tahap kedua penerimaan, pimpinan harus membantu karyawan mengembangkan pemahaman terhadap dampak menyeluruh dari perubahan dan hasil yang positif dari perubahan. Tahap ketiga *komitmen*, langkah-langkah instalasi dan institusionalisasi. Instalasi merupakan proses percobaan untuk perubahan, dimana memberikan kesempatan kepada pimpinan untuk mendiskusikan masalah-masalah dan keprihatinan karyawan dan membangun komitmen untuk bertindak. (Dinda Asriani, 2009)



Gambar 7.2. Tahapan Komitmen untuk Perubahan
Sumber: google.com

Perubahan memerlukan kepemimpinan yang kuat dari segi otoritas yang dimiliki maupun dari segi kepribadian dan komitmen karena memimpin perubahan dengan segala kompleksitas permasalahan dan hambatannya memerlukan power, keyakinan, kepercayaan diri, dan keterlibatan diri yang ekstra. Seorang pemimpin tidak boleh bersikap pasif terhadap tujuan-tujuan organisasi, melainkan harus mengambil sikap aktif. Dengan begitu ia tidak akan mudah patah oleh hambatan dan perlawanan. Ia justru akan bergairah menghadapi tantangan perubahan yang dipandanginya sebagai batu ujian kepemimpinannya.(Utami, 2007)

Lebih spesifik untuk kepemimpinan di tengah dunia yang berubah, adalah perilaku kepemimpinan yang berorientasi pengembangan, yaitu kepemimpinan yang menghargai eksperimentasi, mengusahakan munculnya gagasan-gagasan baru, dan menimbulkan serta melaksanakan perubahan. Pemimpin demikian akan mendorong ditemukannya cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru.(Utami, 2007)

Apabila semangat dilakukan perubahan lingkungan , apabila tidak dilakukan perubahan organisasi yang merupakan dibawah tanggung jawab pimpinan yang kuat, yang mengerti tentang organisasi tersebut, memiliki kemampuan untuk mengembangkan organisasi.

7.6 Strategi Perubahan

Strategi perubahan telah banyak berpendapat dan tiori. Namun disimi kita mengambil pendapat *Paul Bate* yang berpendapat strategi perubahan dapat dilakukan 4 (empat) pendekatan perubahan budaya yaitu: 1. Pendekatan agresif (*Aggressive approach*). Perubahan budaya dengan menggunakan pendekatan kekuasaan, non-kolaboratif, membuat konflik, sifatnya dipaksakan, sifatnya 13 Strategi Perubahan Budaya. 2. Pendekatan jalan damai (*Conciliative approach*). Perubahan budaya dilakukan secara kolaboratif, dipecahkan bersama, win-win, integratif dan memperkenalkan budaya yang baru terlebih dahulu sebelum mengganti budaya yang lama. 3. Pendekatan korosif (*Corrosive approach*). Perubahan budaya yang dilakukan dengan pendekatan informal, evolutif, tidak terencana, politis, koalisi dan mengandalkan networking. Budaya lama sedikit demi sedikit rusak dan diganti dengan budaya baru. 4. Pendekatan indoktrinasi (*Indoctrinative approach*). Pendekatan yang bersifat normatif dengan menggunakan program pelatihan dan pendidikan ulang terhadap pemahaman budaya yang baru.(Rahman, 2022)

Berdasarkan pendekatan tersebut di atas, maka Paul Bate menyampaikan ada 5 (lima) tahap perubahan budaya yaitu: 1. *Deformative* (tahap gagasan perubahan) yaitu perubahan budaya belum benar-benar terjadi, baru sebatas gagasan yang menegaskan bahwa perubahan budaya perlu dilakukan. Pada tahap ini biasanya terjadi shock therapy dan mendramatisir pemaparan perlunya perubahan budaya. 2. *Reconciliation* (tahap dukungan gagasan perubahan) yaitu adanya dukungan berbagai pihak terhadap gagasan perubahan budaya. Pada tahap ini terjadinya negosiasi terhadap pelaku budaya baik dari pihak inisiator atau pendorong perubahan maupun pihak yang tidak

setuju perubahan budaya. 3. *Acculturative* (tahap komunikasi dan komitmen) yaitu terjadinya komunikasi yang intensif terhadap kesepakatan yang diperoleh pada tahap sebelumnya untuk menciptakan komitmen. Pada tahap ini perlu dilakukan proses sosialisasi dan edukasi untuk membantu penetrasi perubahan budaya. 4. *Enactive* (tahap pelaksanaan perubahan) yaitu pelaksanaan hasil pemikiran, pembahasan dan diskusi tentang budaya baru. Pelaksanaan ini terdapat 2 (dua) bentuk yaitu *personal enactment* (masing-masing individu melakukan tindakan yang memungkinkan budaya menjadi bagian dari kehidupan mereka) dan *collective enactment* (para pelaku budaya secara bersama-sama memecahkan persoalan *cultural* yang selama ini masih menggantung). 5. *Formative* (tahap pembentukan struktur dan bentuk budaya) yaitu saat membentuk dan mendesain struktur budaya sehingga budaya yang dulunya invisibel menjadi visibel bagi semua anggota organisasi.(Rahman, 2022)

Satrategi perubahan oraganisasi sering sehkali terjadi penolakan terhadap rencana peubahan dalam organisasi yang di sapaikan oleh pimpinan. Namun penolakan tersebut harus dikendalikan oleh faktor-faktor yang menyebabkan mereka melakukan penolakan. Langakah selanjutnya yang diklakukan upaya-upaya tindakan pengendalian secara efektif.

Tabel 7.1. Bentuk Perlawanan dan Cara Mengatasi Perubahan

No	Bentuk Perlawanan	Cara Mengatasi Perlawanan
1	Perubahan menganggap tidak sesuai	Partipasi dalam menanggapi oleh pimpinan
2	Sebagai paksaan	Partipasi semua struktur dalam ketelibatan pimpinan
3	Tidak Puas	Kondisikan semua individu dapat diterima
5	Sember daya yang tidak memadai	Mendukung penambahan SDM
6	Masalah keuangan	Mengembangkan keterampilan
7	Ketakutan kehilangan kekuasaan	Menjelaskan dan orentasi tentang perang.

Peran manusia sangat besar dalam melakukan perubahan dalam bentuk peranya dan juga harus diintergrasi dalam organisasi supaya tidak menjadi asing didalam organisasi. Apabila tidak dilakukan maka perubahan dalam organisasi menjadi tabu maka akan terjadi sulit dilakukan perubahan dalam organisasi.

Perubahan dalam organisasi yang berkaitan dengan peningkatan kualitas individu sehingga dapat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Perubahan pada peranan perlu dilakukan dalam organisasi supaya setiap individu dalam organisasi dapat dilihat secara langsung dan memahami keamana arah organisasi bergerak.

7.7 Tantangan Perubahan di Era Teknologi Digital

Perkembangan teknologi atau revolusi industri 4.0 yang berkembang begitu cepat dalam teknologi digital yang berdampak berbagai sektor kehidupan baik individu maupun dalam organisasai. Perubahan teknologi yang begitu cepat tentu dapat berimplekasi positif dalam mendukung percepatan pembangunan berbagai sektor kehidupan. Tantangan organisasi dalam menghadapi transformasi digital yang merubah proses analog menjadi digital yang membuat pekerja atau produksi lebih cepat namun sumber daya manusia yang kurang.(Harini, 2020)

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi adalah masalah waktu yang semakin cepat, yang memerlukan manajemen waktu yang bagus untuk mengatur pekerjaan bisa selesai lebih cepat. Tantangan yang lain dihadapi oleh organisasi yaitu harapan baru dari pelanggan, kompetitor semakin bersaing, tuntutan bekerja lebih efektif dan efisien.(Harini, 2020)

Organiasai meruapakan kumpulan orang sosial dalam suatu kelompok, yang saling berintraksi menurut struktur sehingga setiap anggota organisasi yang memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing yang memiliki tujuan dan batasan yang jelas, sehingga dapat dipisahkan dalam lingkungannya.

Dalam menghadapi tantangan yang begitu cepat perubahan maka seorang pemimpin harus dapat mengikuti tantang perubahan dan tidak bleh alergi terhadap perubahan

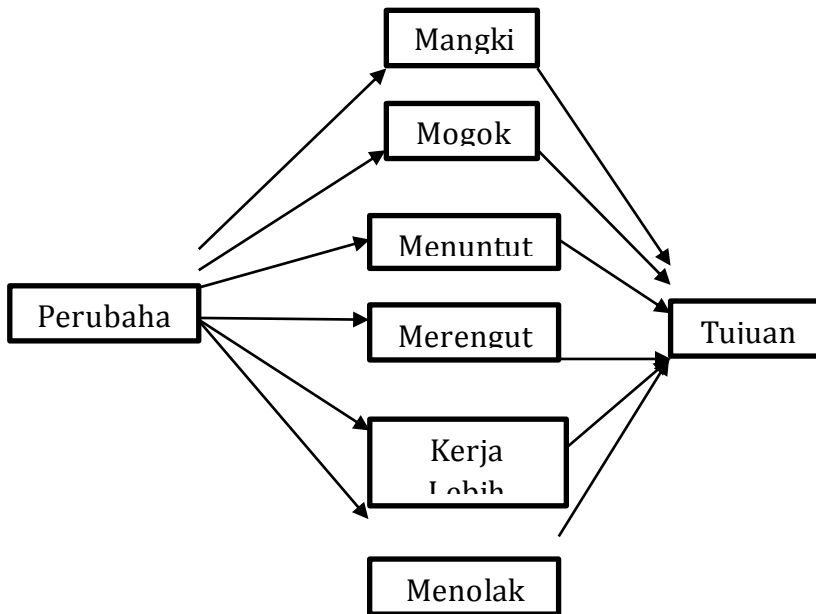
deangan cara menciptakan suasana tim yang tidak takut pada perubahan dan juga menyampaikan hal-hal apa saja yang perlu diubah kepada tim. Pemimpin dapat melakukan tiga hal dalam perubahan yang pertama menemukan ketidakpuasan bagaimana menyebabkan anggota organisasi ingin berubah, kedua dapat menunjukan kemana arah perubahan tersebut, ketiga menunjukan langkah-langkah yang dapat dilakukan supaya perubahan mudah dilakukan.

7.8 Sikap Manusia Terhadap Perubahan

Manusia merupakan anggota organisasi yang dapat melakukan perubahan dan pengembangan organisasi. Hal ini menyebabkan anggota organisasi yang berdampak langsung terhadap perubahan. Ketidak siapan anggota organisasi dalam melakukan perubahan seperti hal sikap sinis, reaksi negatif, terjadi penolakan, tidak ada komitmen dalam perubahan.

Perubahan yang terjadi dalam organisasi bukanlah semata-mata perubahan dari organisasi, melainkan termasuk orang-orang didalamnya, prubahan fisik seperti gedung, teknologi, dan produk memang dapat dirubah, meskipun demikian, ketika organisasi benar-benar ingin berbuah, maka orang-orang didalamnya juga harus merubah dengan cara berperilaku. Dengan kata lain sebgus manpun sebuah perubahan organisasi dalam bentuk prosedur, strategi, atau perubahan lainnya, tetapih apabila tidak diikuti dengan perubahan pada sikap dan perilaku manusia, maka suatu perubahan organisasi dapat menjadi kurang optimal. (Wustari I., 2021)

Sikap manusia terhadap perubahan antara lain mangkir atau bolos, mogok kerja, menuntut, merengut atau berkeluh kesah, dan yang positif adalah kerja lebih keras, serta menolak terang-terangan. Semua sikap tersebut untuk memunuhi tujuan pribadinya. Kelima sikap manusia terhadap perubahan digambarkan sebagai berikut.



Gambar 7.3. Sikap Manusia Terhadap Perubahan

Dalam Mengatasi sikap manusia suatu organisasi perlu mendiskusikan dengan anggota dengan tujuan untuk mendapat berbagai pemahaman dalam perubahan yang lebih baik sehingga dapat positif dalam organisasi, dan juga perlu dilakukan dalam upaya perbaikan kompensasi.

Perbaikan pada individu dalam menghadapi penolakan yang mana dengan mempertanyakan mengapa, menghadapi pekerjaan baru, moral yang rendah dan ketiadaan motivasi dalam bekerja.

7.9 Penutup

Perubahan merupakan salah satu proses dalam organisasi baik dalam bertahap maupun sekaligus untuk pertumbuhan sebuah organisasi. Perubahan dapat disebabkan oleh faktor eksternal dengan mendorong terjadinya perubahan yang merupakan kebutuhan internal sebuah organisasi. Perubahan

suatu proses yang tidak mudah dilakukan karena banyaknya kendala yang dapat menghambat suatu perubahan baik internal maupun eksternal seperti sistem organisasi dan kekuasaan, perbedaan pandangan dalam orientasi fungsi, kultur organisasi, pemikiran dalam kelompok dan ketidaksiapan sehingga berdampak pada ketidakpastian, ketidakaman dan kekuatiran dalam organisasi.

Sebuah organisasi dapat dilakukan perubahan yang mendasar pada struktur organisasi, teknologi, sumberdaya manusia dan fisiknya organisasi. Perubahan organisasi perlu dilakukan perencanaan, dikelola oleh suatu kepemimpinan organisasi yang kuat. Cerdas dan berorientasi pada pengembangan. Peran pemimpin sangat berdampak pada perkembangan dan majunya sebuah organisasi.

Untuk mengatasi perubahan organisasi perlu mendiskusikan dengan anggota dalam organisasi dengan tujuan untuk mendapat menyayukan berbagai pemahaman dalam perubahan yang lebih baik, sehingga dapat dengan memudahkan melakukan berbagai permasalahan dalam perubahan, dan juga perlu dilakukan upaya perbaikan kompensasi.

DAFTAR PUSTAKA

- BALI, M.B. (2015) "Perubahan Organisasi," in *Universiti Kebangsaan Malaysia Fakulti Sains Sosial Dan Kemanusiaan Sarjana Pengurusan Persekitaran*, hal. 1–30.
- Dinda Asriani (2009) "Perubahan Organisasi," *Analisis kesiapan, Universitas Indonesia*, hal. 6–21.
- Harini, S. (2020) *Tantangan Organisasi Pada Era 4.0 dan bahagian Individu Menjawab Tantangan Tersebut*, 14/12/2020. Tersedia pada: <https://www.qubisa.com/microlearning/tantangan-organisasi-pada-era-4-0#showSummary> (Diakses: 2 Maret 2023).
- Moshinsky, M. (2016) "Perubahan Organisasional Dalam Analisis Diskursus," in *Nucl. Phys.*, hal. 104–116.
- Rahman, M. (2022) "Strategi Perubahan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kecerdasan Emosional dan Spiritual Personal," *Al-Hiwar: Jurnal Ilmu dan Teknik Dakwah*, 10(1), hal. 11. doi:10.18592/al-hiwar.v10i1.6943.
- Utami, S.S. (2007) "Pengaruh Kepemimpinan Dalam Perubahan Organisasi," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 7(2), hal. 124–129.
- Wustari I., H.M. (2021) *Perubahan Manusia Dalam Perubahan Organisasi*. Diedit oleh Hanartono widjoyo. Surabaya.

BAB 8

KEPEMIMPINAN DAN KELOMPOK

Oleh Adi Muhammad Ramadhan

Coba kita lihat perusahaan-perusahaan besar yang ada di Indonesia maupun di luar Indonesia, pasti ada sosok pemimpin yang mengubah keadaan dari yang asalnya perusahaan yang biasa-biasa saja atau bahkan belum menjadi suatu perusahaan yang sekarang justru menjadi perusahaan yang besar dengan keuntungan yang berpuluh-puluh bahkan ratusan kali lipat dari sebelumnya yang orang-orang sebut dengan istilah *"from zero to hero"* atau *"from nothing to something"*.

Mark Zuckerberg dengan inovasi media sosialnya *Facebook*, lalu ada Steve Jobs dengan perusahaan *Apple* serta ada Jack Ma dengan *Alibaba Group* yang bergerak di bidang *e-commerce* yang membuat takjub seluruh dunia dengan pergerakan dan inovasi serta kepemimpinan mereka dalam memimpin perusahaan mereka untuk terus menjadikan perusahaan mereka menjadi perusahaan yang terbaik di bidangnya dan menjadi perusahaan besar dalam kapasitas dunia. Bagaimana mereka bisa menjadi seperti sekarang ini tentu saja terdiri dari beberapa faktor penunjang yang sangat penting dan inti, salah satunya adalah bagaimana mereka memimpin seluruh tim yang ada demi meraih impian yang mereka rancang dari awal. Dari sinilah kita mendapatkan kesimpulan bahwa faktor bagaimana cara kita memimpin anggota kelompok agar meraih kemajuan suatu di dalam perusahaan atau hal lainnya.

Sekuat apapun perusahaan tersebut dalam hal keuangan dan SDM yang bekerja di perusahaan tersebut, jika perusahaan tidak memiliki seorang pemimpin yang mampu bekerja bersama-sama untuk mencapai visi dan misinya maka perusahaan tersebut akan kesulitan dalam mengatur segala jenis situasi dan kondisi yang ada. Oleh karena itulah posisi seorang

pemimpin dalam perusahaan atau kelompok menjadi sangat penting. Ibaratnya seperti sebuah kendaraan, maka seorang pemimpin adalah seperti seorang sopir pada kendaraan tersebut. Berjalan cepat atau lambat, lurus terus atau belok-belok semuanya dikendalikan oleh sang sopir kendaraan tersebut.

Jika pemimpinnya andal, maka dia bisa membuat tim-nya yang lain juga ikut andal. Namun jika pemimpinnya tidak andal sedangkan tim-nya andal maka sumber daya manusia tersebut yang ada akan menjadi sia-sia karena dengan kemampuan tim yang andal namun tidak bisa dimanfaatkan oleh pemimpinnya maka hal tersebut akan menjadi sia-sia.

8.1 Kepemimpinan

Topik mengenai kepemimpinan telah menjadi perhatian selama beberapa abad terakhir ini, dari para filsuf Yunani awal seperti Plato dan Socrates hingga kebanyakan ahli manajemen dan kepemimpinan yang buku-bukunya telah memenuhi toko buku. Namun, jarang sekali kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif disuarakan lebih kuat daripada saat ini. Inti dari masalah mendefinisikan kepemimpinan terletak pada dua kesulitan mendasar. Pertama yaitu gagasan seperti 'cinta', 'kebebasan' dan 'kebahagiaan', kepemimpinan adalah konstruksi kompleks yang terbuka untuk interpretasi subjektif. Setiap orang memiliki pemahaman intuitif mereka sendiri tentang apa itu kepemimpinan, berdasarkan campuran pengalaman dan pembelajaran, yang sulit untuk ditangkap dalam definisi yang ringkas. Kedua, cara mendefinisikan dan memahami kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh sikap teoretis seseorang. Ada yang memandang kepemimpinan sebagai konsekuensi dari sekumpulan sifat atau karakteristik yang dimiliki oleh 'pemimpin', ada pula yang memandang kepemimpinan sebagai proses sosial yang muncul dari hubungan kelompok. Pandangan yang berbeda seperti itu akan selalu menghasilkan perbedaan pendapat tentang sifat kepemimpinan.

Singkatnya, kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang menyentuh banyak proses penting organisasi, sosial dan pribadi lainnya. Itu tergantung pada proses pengaruh, di mana orang terinspirasi untuk bekerja menuju tujuan kelompok, bukan melalui paksaan, tetapi melalui motivasi pribadi. Definisi mana yang Anda terima harus menjadi masalah pilihan, diinformasikan oleh kecenderungan Anda sendiri, situasi dan keyakinan organisasi, tetapi dengan kesadaran akan asumsi dan implikasi yang mendasari pendekatan khusus Anda.

Definisi kepemimpinan telah dikemukakan oleh berbagai literatur kepemimpinan, namun definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut berbeda-beda tergantung dari perspektif unit analisis masing-masing.

“Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau birokrasi, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan timbul, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau birokrasi” (Yukl, 1994)

Dari definisi kepemimpinan tersebut di atas mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok. Berbagai definisi kepemimpinan yang telah ditawarkan kelihatannya tidak berisi hal-hal selain pengaruh. Definisi-definisi tersebut berbeda di dalam berbagai sasaran yang ingin diperoleh dari pengaruh tersebut. Cara bagaimana pengaruh tersebut digunakan serta hasil dari usaha menggunakan pengaruh tersebut. Perbedaan-perbedaan tersebut bukan hanya merupakan sebuah hal akademis yang dicari-cari. Ia mencerminkan adanya ketidaksesuaian yang mendalam mengenai identifikasi dari para pemimpin serta

proses kepemimpinan. Perbedaan-perbedaan diantara para peneliti mengenai konsep mereka tentang kepemimpinan menimbulkan perbedaan-perbedaan di dalam pemilihan fenomena untuk melakukan penyelidikan dan kemudian menimbulkan perbedaan-perbedaan dalam menginterpretasikan hasil-hasilnya.

8.2 Ciri-ciri Kepemimpinan

Teori tentang analisis kepemimpinan berdasarkan ciri yang dikenal dengan *traits theory* memberikan petunjuk bahwa ciri-ciri menjadi pemimpin yang ideal adalah:

1. Pengetahuan Umum Yang Luas
2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang
3. Sifat Yang Inkuisitif
4. Kemampuan Analitik
5. Daya Ingat Yang Kuat
6. Kapasitas Integratif
7. Keterampilan Berkomunikasi Secara Efektif
8. Keterampilan Mendidik
9. Rasionalitas
10. Objektivitas
11. Pragmatisme
12. Kemampuan Menentukan Peringkat Prioritas
13. Kemampuan Membedakan Yang Mendesak dan Yang Penting
14. Naluri Tepat Waktu
15. Rasa Kohesi Yang Tinggi
16. Rasa Relevansi Yang Tinggi
17. Keteladanan
18. Menjadi Pendengar Yang Baik
19. Adaptabilitas
20. Fleksibilitas
21. Ketegasan
22. Keberanian
23. Orientasi Masa Depan
24. Sikap Yang Antisipatif dan Proaktif

8.3 Definisi Kelompok

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama yang berinteraksi satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu dengan yang lain, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut (Mulyana, 2007). Devito mendefinisikan kelompok sebagai kumpulan perorangan yang relatif kecil yang masing-masing dihubungkan oleh beberapa tujuan yang sama dan mempunyai derajat organisasi tertentu di antara mereka (Devito, 2002).

Kelompok itu adalah kumpulan dua orang atau lebih, yang secara intensif dan teratur selalu mengadakan interaksi sesama mereka untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, dan secara sadar mereka merasa bagian dari kelompok, yang memiliki sistem norma tertentu, peranan, struktur, fungsi dan tugas dari masing-masing anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Syamsu S, 1999). Kelompok menurut Slamet adalah dua atau lebih orang yang berhimpun atas dasar adanya kesamaan, berinteraksi melalui pola/struktur tertentu guna mencapai tujuan bersama, dalam kurun waktu yang relatif panjang (Slamet, 2003).

8.4 Mengembangkan Gaya Kepemimpinan Kelompok

Seorang pemimpin pastilah memimpin suatu kelompok yang didasari pada mencapai suatu tujuan yang sama. Seorang pemimpin harus menjadi tumpuan dari semua anggota kelompok karenanya dia yang mempunyai tanggung jawab yang besar dalam mengarahkan kelompok ini. Dengan memiliki gaya kepemimpinan dalam memimpin suatu kelompok inilah yang menjadi salah satu faktor penting dalam sukses untuk mencapai tujuan bersama tersebut. Ada banyak gaya konseling kelompok sebagai pemimpin, salah satunya adalah pemimpin yang menganut model terapeutik utama, seperti terapi perilaku atau analisis transaksional, menunjukkan variasi yang cukup besar dalam cara mereka memimpin kelompok. Sebagai pemimpin kelompok, pemimpin tersebut membawa latar belakang pengalaman dan kepribadian, pengetahuan, dan bakat serta

keterampilan unik anda ke kelompok yang anda pimpin. Sehingga pengalaman dan kemampuan anda yang sudah anda miliki menjadi modal utama dalam model ini karena hanya tinggal mengimplementasikan segala kemampuan yang ada dan menyesuaikannya pada kelompok agar sesuai.

Apakah Anda bekerja sebagian besar dengan kelompok jangka pendek atau jangka panjang, penting bagi Anda untuk mengenal diri sendiri dan mengembangkan gaya yang sesuai dengan kepribadian Anda. Saya harap Anda akan mengembangkan gaya kepemimpinan Anda sendiri dan yang mengekspresikan keunikan Anda sebagai pribadi. Jika Anda berusaha meniru gaya orang lain, Anda bisa kehilangan banyak potensi keefektifan Anda sebagai pemimpin kelompok.

Salah satu cara untuk membangun fondasi gaya kepemimpinan pribadi adalah dengan mengetahui beragam teori konseling kelompok dan implikasinya terhadap gaya memimpin. Memimpin kelompok tanpa dasar teori yang jelas seperti menerbangkan pesawat tanpa peta dan instrumen. Teori dapat dilihat sebagai seperangkat pedoman umum yang dapat Anda gunakan dalam praktik Anda. Teori adalah peta yang memberikan arahan dan panduan dalam memeriksa asumsi dasar Anda tentang manusia, dalam menentukan tujuan Anda untuk kelompok, dalam memperjelas peran dan fungsi Anda sebagai seorang pemimpin, dalam menjelaskan interaksi kelompok, dan dalam mengevaluasi hasil dari grup.

Mengembangkan sikap teoretis melibatkan lebih dari sekadar menerima prinsip-prinsip dari satu teori. Ini adalah proses berkelanjutan dimana pemimpin kelompok terus mempertanyakan "apa", "bagaimana", dan "mengapa" dari praktik mereka. Adalah bijaksana untuk melihat secara kritis konsep-konsep kunci dari berbagai teori dan juga mempertimbangkan ahli teori di belakang mereka karena sebuah teori pada umumnya merupakan ekspresi pribadi dari orang yang mengembangkannya. Penting untuk tetap terbuka dan secara serius mempertimbangkan kontribusi unik serta keterbatasan berbagai pendekatan. Jika Anda memilih satu teori dan tidak mengenali keterbatasannya, kemungkinan besar Anda akan menyalahgunakannya dan berasumsi bahwa itu adalah

aksioma dan serangkaian fakta yang terbukti daripada alat untuk penyelidikan. Jika perspektif teoretis Anda menyebabkan Anda mengabaikan semua yang lain, Anda mungkin memaksa klien Anda untuk menyesuaikan diri dengan batasannya alih-alih menggunakannya untuk memahami mereka. Jika Anda menganut teori secara keseluruhan, teori tersebut mungkin tidak melayani beragam kebutuhan kelompok Anda.

8.5 Masalah dan Isu Khusus Untuk Pemimpin Kelompok Pemula

Ada beberapa masalah yang harus dihadapi oleh semua pemimpin kelompok terlepas dari pengalaman mereka, dan juga ini mungkin tepat bagi mereka yang relatif tidak berpengalaman. Anda mungkin bertanya-tanya apakah Anda memiliki apa yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Saran saya adalah bersabarlah dengan diri Anda sendiri dan jangan menuntut Anda segera menjadi "pemimpin kelompok yang sempurna." Kebanyakan praktisi menyebutkan kompetensi mereka ketika mereka mulai memimpin kelompok dan masih mengalami masa-masa sulit. Keraguan diri seperti itu tidak terlalu menjadi masalah jika Anda mau untuk terus mencari pelatihan dan bekerja di bawah pengawasan. Berikut ini beberapa masalah dan isu yang seringkali muncul sebagai pemimpin dalam memimpin kelompok pemula, diantaranya adalah:

1. Kecemasan Awal

Sebelum Anda memimpin kelompok pertama Anda, Anda pasti akan cemas untuk memulai kelompok itu dan menjaganya tetap bergerak. Maka muncullah beberapa kecemasan-kecemasan yang ada di kepala Anda seperti:

- Apakah saya dapat memulai kelompok? Bagaimana caranya?
- Apa yang sebenarnya diharapkan peserta dari saya?
- Apakah saya akan kehabisan hal untuk saya katakan atau dilakukan sebelum sesi berakhir?

- Bagaimana jika anggota kelompok saya menganggap kurangnya pengalaman saya sebagai ketidakmampuan?
- Haruskah saya mengambil peran aktif, atau haruskah saya menunggu forum kelompok untuk memulai?
- Haruskah saya memiliki agenda, atau haruskah saya membiarkan anggota kelompok memutuskan apa yang ingin mereka bicarakan?
- Teknik apa yang harus saya gunakan selama tahap awal kelompok?
- Bagaimana jika tidak ada yang mau berpartisipasi? Dan bagaimana jika terlalu banyak orang yang ingin berpartisipasi? Bagaimana saya bisa mengurus mereka yang ingin terlibat?

2. Pengungkapan Diri

Pengungkapan diri yang tepat dan fasilitatif merupakan aspek penting dari seni memimpin kelompok. Tidak perlu mengungkapkan detil masa lalu Anda atau kehidupan pribadi Anda untuk membuat diri Anda dikenal sebagai pribadi atau untuk berempati dengan peserta. Beberapa kata dapat menyampaikan banyak hal, dan pesan nonverbal seperti sentuhan, pandangan, isyarat dapat mengungkapkan perasaan identifikasi dan pemahaman. Pengungkapan yang tepat tidak menghilangkan fokus dari orang lain dan tidak pernah menjadi teknik yang dibuat-buat untuk membuat anggota kelompok terbuka. Kepekaan Anda terhadap tanggapan orang dapat mengajari Anda banyak hal tentang ketepatan waktu dan nilai pengungkapan Anda. Ketepatan waktu adalah faktor yang sangat penting: sesuatu yang tidak pantas untuk diungkapkan pada tahap awal suatu kelompok dapat menjadi sangat berguna ketika diungkapkan pada tahap selanjutnya.

3. Tantangan Menghadapi Sistem

Sebagian besar kelompok yang Anda pimpin akan berada di bawah naungan beberapa jenis institusi atau suatu sistem. Ketika melakukan kelompok dalam pengaturan kelembagaan, seseorang dengan cepat menemukan bahwa

menguasai teori dan praktik kepemimpinan kelompok tidak menjamin kelompok yang sukses. Mampu menangani tuntutan dan kebijakan institusional secara efektif terkadang sama pentingnya dengan kompetensi profesional.

Masalah umum di antara mereka yang secara teratur melakukan kerja kelompok dalam pengaturan kelembagaan adalah perjuangan terus menerus untuk mempertahankan martabat dan integritas dalam sistem di mana administrator lebih peduli dengan pemotongan biaya dan kurang mengejar terapi atau konseling kelompok yang asli. Masalah umum lainnya yang menimpa para konselor dalam sebuah lembaga berkaitan dengan tuntutan agar mereka berfungsi sebagai pemimpin kelompok yang tidak mampu mereka tangani. Masalah ini diperparah oleh kenyataan bahwa hanya sedikit lembaga yang menyediakan pelatihan yang dibutuhkan oleh para pemimpin kelompok.

Masalah-masalah ini ada, dan terserah Anda untuk menanganinya dan bekerja dalam sistem dan pada saat yang sama mempertahankan standar dan integritas profesional Anda. Pada akhirnya, tanggung jawab untuk memimpin kelompok yang sukses ada di tangan Anda. Tidak ada gunanya menyalahkan faktor eksternal atas kegagalan dalam program konseling kelompok Anda. Saya tahu dari pengalaman pribadi bagaimana membebani dan menguras setiap pertempuran dengan birokrasi. Ada saat-saat ketika kerepotan hanya untuk mencoba memulai sebuah kelompok terlalu besar sampai-sampai mempertanyakan apakah upaya itu sepadan. Maksud saya adalah bahwa apa pun hambatan eksternal adalah tanggung jawab kita untuk menghadapinya dan tidak membiarkannya membuat kita tidak berdaya. Penting bagi kita untuk belajar bagaimana mengadvokasi diri kita sendiri dalam suatu sistem.

DAFTAR PUSTAKA

- Corey, G., 2010. *Theory & Practice of Group Counseling*. Eight Edition ed. Belmont: Brooks/Cole Cengage Learning.
- Devito, J., 2002. *The Interpersonal Communication Book*. 7th Edition.. New York: Harper Collins Publishers.
- Mulyana, D., 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Siagian, S. P., 2010. *Teori & Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Slamet, M., 2003. *Membentuk Pola Perilaku Manusia Pembangunan*. Bogor: IPB Press.
- Syamsu S, Y. M. S. F., 1999. *Dinamika dan Kepemimpinan: Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: Universitas Admajaya.
- Yukl, G., 1994. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: Prenhallindo.

BAB 9

KEPEMIMPINAN STRATEGIS PARA EKSEKUTIF

Oleh M. Nur Rofiq Addiansyah

9.1 Pendahuluan

Pada bagian bab ini akan membincang kepemimpinan para eksekutif. Eksekutif yang kami maksud disini adalah para pemimpin yang sedang mengemban atau pernah mengemban jabatan-jabatan eksekutif baik di level kementerian, di tingkat daerah ataupun pejabat setingkat menteri. Adapun tokoh-tokoh yang akan rencananya kami kupas lebih jauh antara lain: Ganjar Pranowo, Anies Baswedan, Ridwan Kamil, Khofifah Indar Parawansa, Tri Risma Harini, Mahfud MD, Prabowo Subianto dan juga Abdullah Azwar Anas, dll. Akan tetapi karena adanya berbagai pertimbangan, maka hanya Ganjar Pranowo dan Anies Baswedan yang kami tulis dalam chapter buku ini.

9.2 Kriteria Penentuan Tokoh

Kriteria penentuan tokoh-tokoh yang kami tulis ini berdasarkan penelusuran atas banyak tokoh-tokoh Indonesia kontemporer yang mewarnai literasi kehidupan masyarakat. Adapun kriteria tokoh-tokoh yang akan kami tulis disini antara lain sebagai berikut (Furchan and Maimun, 2005):

a. Tokoh Berpengaruh

Melihat bagaimana tokoh-tokoh tersebut memiliki pengaruh atau tidak dalam kehidupan di masyarakat dapat kita lihat secara langsung dalam perbincangan-perbincangan di warung Kopi misalnya, banyak tokoh-tokoh tersebut yang sering sekali disebut dalam perbincangan-perbincangan di warung kopi. Selain itu tokoh-tokoh yang

berpengaruh tersebut kerap kali mengundang banyak massa ketika tokoh-tokoh tersebut turun kebawah atau terjun langsung dimasyarakat. Memiliki pengaruh juga mengandung maksud jika tokoh tersebut segala pikiran dan aktivitasnya benar-benar menjadi rujukan dan panutan masyarakat dalam melaksanakan aktivitas.

- b. Berhasil dibidangnya, tokoh tersebut dapat dikatakan berhasil jika mampu mencapai tujuan-tujuan yang dikehendaki. Orang yang sukses adalah orang yang mencapai tujuan-tujuan tertentu baik jangka panjang maupun jangka pendek berdasarkan potensi yang dimiliki serta sesuai bidang pekerjaan yang digelutinya.
- c. Memiliki karya-karya monumental. Karya-karya monumental ini tercapai saat tokoh tersebut menjadi pemimpin eksekutif. Karya-karya ini bisa berupa karya literasi maupun karya nyata baik fisik maupun non fisik yang dapat dilacak jejaknya. Sederhananya karya tersebut dapat dipertanggungjawabkan jika karya tersebut merupakan karya sang tokoh.
- d. Ketokohnya diakui secara mutawattir artinya segala kelebihan dan kekurangan dari sang Tokoh sebgai besar masyarakat tetap memberikan apresiasi positif dan mengidolakannya sebagai orang yang pantas menjadi tokoh atau ditokohkan untuk menyelesaikan berbagai masalah sesuai kepakarannya.

9.3 Tokoh-Tokoh Eksekutif

A. Ganjar Pranowo

Ganjar Pranowo adalah tokoh terkenal dalam politik Indonesia, yang dikenal karena keterampilan kepemimpinannya dan kebijakan progresifnya. Dia adalah gubernur provinsi Jawa Tengah saat ini dan menjabat posisi ini sejak 2013, setelah memimpin daerahnya melalui masa pertumbuhan dan kesulitan . Selama menjabat, Ganjar Pranowo di periode pertama berpasangan dengan Heru Sudjatmiko di Tahun 2013 hingga 2018. Kemudian di periode kedua, Ia memilih berpasangan dengan Taj Yasin

Maimun, salah satu anak dari Mbah Maemun Zubeir dari Rembang,

Selama memimpin Jawa Tengah, Ganjar berfokus pada sejumlah isu utama termasuk pendidikan, kesehatan, dan pembangunan infrastruktur. Di bawah kepemimpinan Gubernur Ganjar , Jawa Tengah mengalami peningkatan yang signifikan di bidang-bidang tersebut. Misalnya, ia meluncurkan program yang menyediakan layanan kesehatan gratis bagi warga berpenghasilan rendah di provinsi tersebut. Selain itu, Ganjar Pranowo telah membawa kemajuan besar di bidang pendidikan.

Dia memprioritaskan pembangunan sekolah baru dan fasilitas pendidikan lainnya, serta mendukung guru dengan program pelatihan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Jawa Tengah. Upaya tersebut telah membuahkan hasil yang positif, terbukti dengan meningkatnya prestasi siswa dalam menghadapi ujian nasional. Gubernur Ganjar Pranowo juga membuat langkah signifikan dalam meningkatkan infrastruktur, khususnya transportasi. Dia telah memprakarsai berbagai proyek untuk meningkatkan jaringan jalan provinsi dan sistem transportasi umum, termasuk pembangunan jalan tol dan jembatan baru. Proyek-proyek ini telah meningkatkan aksesibilitas dan konektivitas tidak hanya di Jawa Tengah tetapi juga antara provinsi dan daerah lain di Indonesia.

Gubernur Ganjar telah mendapatkan pujian baik secara nasional maupun internasional, setelah memenangkan beberapa penghargaan atas kepemimpinan dan kebijakan inovatifnya. Kesuksesannya tidak hanya membawa pengakuan atas kepemimpinannya tetapi juga menempatkannya dalam sorotan sebagai kandidat potensial untuk posisi politik nasional. Diharapkan Ganjar Pranowo akan terus menjadi tokoh berpengaruh dalam politik Indonesia, berpotensi mencari posisi yang lebih tinggi seperti calon presiden dalam pemilihan presiden mendatang. Secara keseluruhan, Gubernur Ganjar Pranowo adalah seorang pemimpin yang dihormati dan efektif yang telah membawa perbaikan signifikan pada sektor

pendidikan, kesehatan, dan infrastruktur di Jawa Tengah. Komitmen beliau terhadap isu-isu kunci tersebut tentunya berdampak positif bagi kehidupan masyarakat di Jawa Tengah. Terbukti Gubernur Ganjar Upaya Pranowo telah menghasilkan perbaikan yang signifikan, membuatnya menjadi model pemimpin yang dapat ditiru oleh orang lain.

Diharapkan kepemimpinan Gubernur Ganjar Pranowo akan terus menginspirasi orang lain dan menjadi teladan bagi pemimpin masa depan, menjadikannya pemimpin teladan tata kelola dan kepemimpinan yang efektif. Rekam jejak keberhasilannya menunjukkan bahwa dengan kerja keras, dedikasi, dan ide-ide inovatif, sangat mungkin membawa perubahan positif dalam masyarakat.

Gubernur Ganjar Pranowo telah membuktikan bahwa tata kelola dan kepemimpinan yang efektif dapat memberikan dampak yang signifikan dalam masyarakat, menginspirasi para pemimpin masa depan untuk mengikuti teladannya. Demikian Gubernur Ganjar Pranowo berfungsi sebagai panutan bagi calon pemimpin yang ingin membawa perubahan positif di komunitas mereka sendiri. Gubernur Ganjar Pranowo telah menjadi contoh yang sangat baik tentang pemerintahan dan kepemimpinan yang efektif. Pencapaiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik dapat meningkatkan kehidupan warga negara dan menginspirasi orang lain untuk bekerja menuju perubahan positif.

Berikut deretan penghargaan yang diterima Ganjar Pranowo dan Provinsi Jawa Tengah selama tahun 2022(Imanulhaq, no date):

1. 17 Januari 2022: Ganjar Pranowo meraih tiga prestasi sekaligus yakni dari Baznas RI sebagai Gubernur yang aktif sebagai Pendukung Gerakan Zakat Indonesia, Provinsi dengan dengan koordinasi zakat terbaik dan juga sebagai inovator penghimpun zakat terbaik.
2. 18 Januari 2022: Ganjar memperoleh penghargaan terbaik dalam Kredit Usaha Rakyat (KUR) dari Kemenko

Perekonomian. Keaktifan Ganjar dalam mengajar berbagai aktor mendapat apresiasi khusus dari Kemenko Perekonomian, Airlangga Hartanto.

3. 17 Maret 2022, Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo mendapatkan penghargaan dari Koalisi Dog Meat-Free Indonesia atas kesungguhannya dalam mendukung kampanye bebas konsumsi daging anjing di Jawa Tengah.
4. 25 Maret 2022, Gubernur Jateng mendapatkan Reward dari PWI Jateng atas upaya meningkatkan kemampuan wartawan dengan kegiatan Uji Kompetensi Wartawan (UKW) yang rutin dilaksanakan di Jawa Tengah
5. 26 Maret 2022: Meraih Penghargaan Influencer Electronic Traffic Law Enforcement (ETLE) Nasional di Jawa Tengah dari Kapolri karena Povinsi Jateng memberikan dukungan terhadap Polri dalam penerapan ETLE.
6. 5 April 2022: Provinsi Jawa Tengah sukses meraih penghargaan Sakip Award dari Kemenpan-RB atas karya dan dedikasi Ganjar dan seluruh elemen. Provinsi ini mendapatkan hasil nilai A, mengulang tahun sebelumnya.
7. 20 April 2022: Gubernur Jawa ini mendapat penghargaan dari BRIN atas peran aktifnya melakukan berbagai inovasi serta berbagai peran aktifnya dalam mendukung pembentukan BRINDA di 35 Kabupaten/Kota se-JawaTengah

8. 24 Mei 2022: Gubernur Jawa Tengah meraih penghargaan sebagai Pembina Kesehatan dan Keselamatan Kerja Terbaik 2022 dari Kementerian Ketenagakerjaan.
9. 25 Mei 2022: Gubernur Jawa Tengah memperoleh reward OPINI WTP ke-11 dari BPK Republik Indonesia. BPK melihat terjadinya peningkatan SilPA sebesar 60 % dari tahun sebelumnya.
10. 14 Juni 2022: Gubernur dan Provinsi Jawa Tengah meraih reward atas sistem pengendalian intern pemerintah dari BPKP.
11. 14 Juni 2022: Gubernur Jateng juga memperoleh Penghargaan Manajemen Risiko Indeks Level III dari BPKP. Pemprov Jateng dinilai telah melaksanakan pengelolaan risiko yang jumlahnya banyak dengan sangat baik.
12. 20 Juli 2022: Gubernur Jawa Tengah mendapatkan prestasi dari Green Leadership Nirwasita Tantra 2021 dari Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK). Jawa Tengah sukses meraih posisi pertama untuk kategori pemerintah provinsi.
13. 14 Agustus 2022: mendapatkan prestasi atas kesuksesan Provinsi Jawa Tengah sebagai provinsi produsen padi terbesar ke dua tingkat nasional di Tahun 2021.
14. 6 September 2022: Gubernur Jateng mendapatkan 3 penghargaan sekaligus dari Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pertama, Special Mention Komitmen Peningkatan Pelayanan Kepegawaian. Kedua, peringkat 4 atas capaian

dalam Penerapan Pemanfaatan Data-Sistem Informasi dan CAT. Ketiga, peringkat 4 atas capaian dalam Implementasi Penerapan Manajemen Kinerja.

- 15.9 September 2022: Gubernur Ganjar Pranowo berhasil memberikan prestasi dan penghargaan 5 besar layanan investasi terbaik dari BKPM.. Dalam uji petik diperoleh kesimpulan bahwa ada kekuatan komitmen pemimpin yang bisa menyinkronkan seluruh OPD dalam mendukung investasi di Provinsi Jawa Tengah.
- 16.12 Oktober 2022: Pemerintah Provinsi Jawa Tengah meraih tiga kali berturut dalam Anugrah Layanan Investasi Tahun 2022.
- 17.21 Oktober 2022, Provinsi Jawa Tengah sukses mendapatkan 2 penghargaan yakni : Kategori Daerah tercepat dalam Penerapan Perda RUED dan juara 2 kategori daerah yang gencar mengkampanyekan energi bersih. Penghargaan disampaikan Dewan Energi Nasional.
- 18.28 Oktober 2022, Gubernur Jateng menerima Nawacita Award Kategori Pembangunan Daerah terbaik dari Media Nawacita.
- 19.6 Desember 2022, Pemprov Jateng mendapatkan predikat A kembali dari hasil evaluasi Reformasi Tahun 2022 dari Kemen PAN RB. Sebelumnya Provinsi Jateng sudah empat kali mendapat predikat A pada SAKIP secara terus menerus sejak Tahun 2018

20.7 Desember 2022, Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menerima Anugrah Penghargaan untuk Perempuan yang diselenggarakan oleh Ikatan Pengusaha Muslimah Indonesia

21.13 Desember 2022: Gubernur Jawa Tengah Ganjar Pranowo menerima penghargaan sebagai Pemerintah Daerah pembina HAM terbaik. Kepemimpinan Ganjar mampu membuat 60 persen lebih kabupaten/kota di Jawa Tengah peduli pada Hak Azasi Manusia (HAM).

B. Anies Baswedan

1. Profil Singkat

Anies Baswedan adalah politisi Indonesia yang saat ini menjabat sebagai Gubernur Jakarta. Ia lahir pada tanggal 7 Mei 1969 di Kuningan, Jawa Barat, Indonesia. Anies Baswedan adalah lulusan Universitas Gadjah Mada, di mana ia memperoleh gelar sarjana Hubungan Internasional. Dia kemudian melanjutkan untuk mendapatkan gelar master dalam Kebijakan Publik dari University of Maryland, College Park, dan gelar Ph.D. dalam Ilmu Politik dari Northern Illinois University.

Anies Baswedan mengawali karirnya sebagai dosen di almamaternya, Universitas Gadjah Mada. Ia kemudian menjabat sebagai rektor Universitas Paramadina di Jakarta. Pada tahun 2014, ia diangkat sebagai Menteri Pendidikan dan Kebudayaan oleh Presiden Joko Widodo. Namun, ia mengundurkan diri dari posisinya pada tahun 2016 karena perbedaan kebijakan dengan pemerintah.

Pada 2017, Anies Baswedan mencalonkan diri sebagai Gubernur Jakarta dan memenangkan pemilihan. Dia mengalahkan gubernur petahana, Basuki Tjahaja Purnama, dalam pemilihan yang sangat diperebutkan. Sebagai Gubernur Jakarta, Anies Baswedan telah menerapkan beberapa kebijakan yang bertujuan untuk

meningkatkan taraf hidup warga Jakarta. Dia berfokus pada peningkatan transportasi umum, mengurangi kemacetan lalu lintas, dan menyediakan perumahan yang terjangkau bagi keluarga berpenghasilan rendah.

Karier politik Anies Baswedan diwarnai kontroversi. Dia telah dikritik karena penanganannya terhadap pandemi COVID-19 di Jakarta dan keputusannya untuk menutup distrik lampu merah kota. Namun, ia tetap menjadi tokoh populer dalam perpolitikan Indonesia dan dipandang sebagai calon presiden potensial di masa depan. Untuk presetasi-prestasi Anies ketika memimpin Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, akan kami tampilkan sebagai berikut.

2. Prestasi Anies Baswedan

Prestasi Anies Baswedan Saat Memimpin DKI Jakarta cukup banyak mencuri perhatian. Prestasi-prestasi ini antara lain sebagai berikut(Putri, no date):

a. Jakarta International E-Prix Circuit (JIEC)

Pemerintah DKI Jakarta berkolaborasi dengan berbagai pihak sukses menggelar even balap mobil listrik internasional, Formula E di DKI Jakarta pada 4 Juni 2022. Suksesnya ajang balapan mobil listrik itu telah berhasil membawa nama baik ibu kota negara ke seluruh dunia.

b. Jakarta Internasional Stadium

Peresmian JIS dilaksanakan pada April 2022, merupakan mega proyek kelas dunia dan dibangun dnegan luas 22 hektar. JIS dirancang sesuai standar FIFA. Konsep stadion JIS adalah green building dengan total biaya keseluruhan 4,5 trilliun untuk seluruh biaya pembangunan. Atap bangunan ini menggunakan membran ETFE (Ethylene Tetrafluoroethylene) yang menjadi kelebihan tersendiri bagi JIS.

c. Revitalisasi Kota Tua

Keunggulan proyek ini antara lain mengubah Zona Low Emission Zone di kawasan kota tua ini. Dalam proses revitalisasinya itu, saat ini Kota Tua hanya dapat dilalui oleh pejalan kaki, kendaraan listrik, pesepeda, bus trans Jakarta dan bus berstiker khusus. Pedestrian di kawasan Kota Tua juga dilengkapi berbagai fasilitas selain itu juga memudahkan bagi para disabilitas.

d. Pembangunan Sumur Resapan

Untuk mengatasi banjir, upaya yang dilakukan Anies Baswedan salah satunya adalah pembangunan sumur resapan. Tapi pada kenyataannya struktur tanah yang berbeda menyebabkan tak semua sumur mampu menyerap air.

Pada era pemerintahannya, Anies Baswedan sangat gencar membangun jalur-jalur sepeda. Hingga Tahun ini Pemprov DKI telah memiliki 103 jalur sepeda dari target 535,68 KM pada Tahun 2026 nanti. Misi besar pembangunan jalur sepeda ini karena isu lingkungan dan perubahan iklim.

e. Aplikasi Jakarta Kini (JAKI)

Aplikasi ini diluncurkan saat kasus Covid-19 semakin menjadi. Jaki menjadi rujukan data perkembangan Covid-19 di Jakarta saat itu. Anies banyak membagikan pengalamannya dalam mengembangkan Jaki diberbagai forum dunia, seperti misalnya di *forum Urban 20 Talks: Kota, Desa dan Pemuda di Era Digital*.

f. Pembangunan JPO

JPO atau Jembatan Penyebrangan orang merupakan salah satu kebijakan Anies yang menuai pujian. Bukan hanya sebagai media penyebrangan, tapi

JPO ini juga dimanfaatkan sebagai sarana rekreasi dan hiburan.

g. Rumah DP 0

Meksipun banyak kontroversi terkait kebijakan ini, tapi diakhir kepemimpinan Anies Baswedan, Gubernur DKI saat itu mengklaim telah membangun rumah DP 0 sebanyak 2.332 unit.

h. JakLingko

Merupakan satu kartu yang dimiliki warga yang bisa digunakan sekaligus dalam mengakses beberapa fasilitas transportasi publik di DKI Jakarta.

i. Kampung Susun Aquarium

Salah satu ikhtiar Gubernur DKI dalam menyediakan fasilitas tempat tinggal yang layak bagi warganya adalah pembangunan kampung susun aquarium di Blok B serta Blok D. Peresmianya sendiri dilakukan bertepatan dengan HUT RI ke-76.

9.4 Psikologi Kepemimpinan Ganjar Pranowo dan Anies Baswedan

Mengutip pendapat dari William Foote Whyte, setidaknya ada 4 faktor yang menentukan seseorang menjadi pemimpin, dimana bila kita kontekskan dengan Sosok Anies Baswedan dan Ganjar Pranowo akan memperoleh penjelasan sebagai berikut(Whyte, 1992):

- a. Operational leadership; yaitu orang yang paling banyak inisiatif, menarik. Dilihat dari kiprah kepemimpinannya sebagai pemimpin eksekutif di tingkat lokal, baik Ganjar maupun Anies sama-sama memiliki inisiatif yang menarik. Misalnya saat awal memimpin Ganjar tampil dengan slogan Mboten Ngapus, Mboten Korupsi, dimana ini merupakan isu menarik yang dapat diterima publik. Pun Anies Baswedan tampil memukai dengan image pemimpin yang humanis, ramah tidak suka membentak-bentak masyarakat.

- b. Popularity atau Popularitas; yaitu orang yang paling banyak dikenal mempunyai kesempatan untuk menjadi pimpinan. Banyak masyarakat yang sudah mengenal Ganjar dan Anies sebelum keduanya menjadi gubernur di Jakarta dan Jateng. Kiprah Ganjar di DPR RI juga Anies sebagai Mendikbud RI sedikit banyak sudah diketahui masyarakat, sehingga cukup mudah meningkatkan elektabilitas. Sangat populernya baik Anies maupun Ganjar, mampu menggiring partisipasi pemilih (Daud, 2015).
- c. The assumed representative; yaitu orang yang dapat mewakili kelompoknya mempunyai kesempatan besar untuk menjadi pemimpin. Bersaing di Kandang Banteng dan diusung PDI Perjuangan seringkali Ganjar menjadi representasi identitas kaum abangan. Begitu juga Anies Baswedan, pasca aksi 212 dimana kebangkitan kelompok Islam yang begitu kuat, kerap kali Anies menjadi representasi kelompok Islam tersebut. Apa lagi pesaing Anies, Ahok yang sebelumnya mendapat kasus penistaan agama. ((Fautanu, M and Gunawan, 2020), (Prayogi, 2019) (Fitriyah, Alfidaus and Manar, 2021))
- d. The prominent talent; yaitu orang yang mempunyai bakat kecakapan yang menonjol dalam kelompoknya mempunyai kesempatan untuk menjadi pemimpin. Memiliki latar belakang aktivis kampus, baik Ganjar maupun Anies sanat cakap dan siap menjadi pemimpin. Keduanya pun sama-sama menonjol mengungkapkan gagasan-gagasan politiknya, sehingga saat debat berlangsung misalnya, keduanya tampil maksimal dengan gagasan-gagasan yang sangat rapi.

Terkait sifat-sifat kepemimpinan, bergantung pada pendekatan kepemimpinan yang diacu dan jenis kepemimpinan yang diikuti oleh masing-masing aktor. Pada pendekatan ini, sifat-sifat yang diharapkan dari pemimpin di antaranya adalah sebagaimana yang diutarakan dalam buku Zulaifah berikut ini (Zulaifah, 2001):

- (a) intelegensi; Baik Ganjar maupun Anies merupakan sosok yang sangat cerdas. Latar belakang pendidikan dan derajat sosial yang mumpuni membuat keduanya semakin diyakini masyarakat
- (b) kepercayaan diri, Ganjar dan Anies Baswedan sangat percaya diri didepan publik. Pengalaman saat muda ditunjang kemampuan komunikasi yang sangat lihai baik di dunia maya maupun didunia nyata, menjadikan keduanya menjadi rujukan kepala daerah lain untuk belajar ke kedua sosok ini
- (c) energi-aktivitas.
Baik Ganjar Pranowo maupun Anies Baswedan sama-sama mengeluarkan energi lebih dalam menjalankan aktivitas pemerintahannya. Hal ini bisa kita pantau melalui media sosial maupun media massa. Kerap kali sampai larut malam Ganjar Pranowo mengecek jalan-jalan provinsi yang berlubang, renovasi jembatan dan berbagai aktivitas lapangan. Demikian juga Anies baswedan saat banjir maupun terjadi lonjakan Covid-19, masih terus semangat turun kelapangan memantau langsung perkembangan-perkembangan ditiap menit.
- (d) pengetahuan terhadap tugas. Kecakapan dan kemampuan merespon segala sesuatu, menjadi pertimbangan tersendiri bagi Anies Baswedan maupun Ganjar Pranowo. Beliau berdua tidak jarang melukan sidak diwaktu-waktu tertentu, bahkan disaat libur sekalipun. Dengan demikian membuat bawahannya senantiasa mampu bekerja dengan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Daud, M. (2015) 'PREDIKTOR PERILAKU PEMILIH PADA PEMILUKADA: Perspektif Psikologi Politik', *Jurnal Psikologi TALENTA* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.26858/talenta.v1i1.5235>.
- Fautanu, I., M, B. and Gunawan, H. (2020) 'Politik Identitas dalam Pilkada DKI Jakarta Tahun 2017: Perspektif Pemikiran Politik Nurcholish Madjid', *Politicon : Jurnal Ilmu Politik* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.15575/politicon.v2i2.8146>.
- Fitriyah, F., Alfirdaus, L.K. and Manar, D.G. (2021) 'Partisipasi Politik dan Pemilihan Muda: Konteks Pilgub Jateng 2018 dan Pilkada 2019 di Kabupaten Temanggung', *Politika: Jurnal Ilmu Politik* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.14710/politika.12.1.2021.1-10>.
- Furchan, A. and Maimun, A. (2005) *Studi Tokoh Metode Penelitian Mengenai Tokoh*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Imanulhaq, A. (no date) 'Deretan Penghargaan Ganjar Pranowo dan Provinsi Jawa Tengah Selama 2022\,' *Tribunjateng.com*, pp. 1-2.
- Prayogi, I. (2019) 'Populisme Islam dan Imajinasi Politik dalam Pilkada DKI Jakarta 2017', *Politeia: Jurnal Ilmu Politik* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.32734/politeia.v11i2.1083>.
- Putri, R.F. (no date) '14 Prestasi Anies Selama 5 Tahun Jadi Gubernur DKI Jakarta', *Liputan 6*, pp. 1-10.
- Whyte, W.F. (1992) *Street Corner Society: The Social Structure of an Italian Slum*. London: Chicago University Press.
- Zulaifah, B.R. dan E. (2001) *Psikologi Pemimpin*. Yogyakarta: Unit Penerbitan Psikologi UGM.

BAB 10

KETERAMPILAN NEGOSIASI

Oleh Rony S. Y. Zebua

10.1 Apa itu Negosiasi?



Gambar 10.1. Ilustrasi Kata Negosiasi

Negosiasi berasal dari kata dalam bahasa Inggris yaitu *negotiation*. Berdasarkan KKBI yang diterbitkan oleh Badan Bahasa Kemendikbud RI (2016), makna dari kata negosiasi ataupun *negotiation* adalah perundingan. Suatu kegiatan disebut sebagai negosiasi apabila terdapat interaksi antara dua pihak yang ingin mencapai suatu tujuan. Interaksi tersebut berbentuk interaksi sosial yang kompleks dan emosional dalam pengambilan keputusan melalui proses komunikasi yang baik (Chawla *et al.*, 2023).

Menurut Wiggins & Lowry (2005), proses komunikasi dalam kegiatan negosiasi memiliki ciri khas yakni ditujukan untuk memecahkan masalah dan membuat tawar-menawar yang terbaik antara kedua belah pihak. Oleh karena itu, Baguley (2010) menyimpulkan bahwa negosiasi adalah suatu cara untuk menetapkan keputusan yang dapat disepakati dan diterima oleh dua pihak dan menyetujui apa dan bagaimana tindakan yang akan dilakukan di masa mendatang.

Menurut Rich (2013), aktivitas negosiasi memiliki karakteristik utama berupa:

1. Melibat dua pihak atau lebih yang berinteraksi
2. Adanya perbedaan kepentingan dalam suatu masalah.
3. Adanya tawar-menawar untuk saling melakukan pertukaran atau pembagian satu sumber daya atau lebih.
4. Adanya permintaan yang telah disiapkan dari satu pihak yang akan dievaluasi oleh pihak lainnya, kemudian pihak lainnya memberikan usulan balasan, sehingga pada akhirnya akan tercapai kesepakatan bersama.

Selain itu, menurut Fells (2016) bahwa negosiasi memiliki beberapa elemen penting, diantaranya:

1. Adanya penggabungan minat kompetisi dan kolaborasi.
2. Adanya pembahasan terkait suatu masalah maupun proses.
3. Adanya pilihan-pilihan yang ditawarkan.
4. Ada suatu kerumitan yang perlu dicari solusinya.
5. Ada pihak-pihak yang berada pada posisi berbeda.

Berdasarkan beberapa pemaparan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa negosiasi adalah pertemuan dua pihak atau lebih yang memiliki perbedaan kepentingan terhadap suatu permasalahan yang sama dan melakukan kegiatan tawar-menawar untuk mencapai kesepakatan bersama melalui proses komunikasi yang baik.

10.2 Pemimpin Mampu Bernegosiasi

Kemampuan bernegosiasi merupakan satu diantara sekian kompetensi atau keterampilan yang penting dan harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Semakin tinggi kedudukannya, maka semakin tinggi tuntutan tingkatan kemampuan untuk melakukan negosiasi yang baik.

Keterampilan ini menjadi sebuah kebutuhan dasar dalam segala proses yang dibutuhkan dalam kehidupan sehari-hari manusia di berbagai aktivitasnya, terkhusus pada hal-hal yang berhubungan dengan manusia lainnya (Gates, 2015; IntroBooks Team, 2019). Pemimpin yang memiliki kemampuan bernegosiasi memiliki potensi untuk memecahkan masalah melalui komunikasi dan kompromi, bukan dengan kekerasan atau mengatai-ngatai (Wiggins and Lowry, 2005; Rich, 2013) dan juga bukan permainan menang atau kalah (Hein and Nicholson, 1990).

Pemimpin yang melakukan negosiasi akan berusaha menggali dan bertukar lebih banyak informasi, sabar dan berani meminta dengan cara baik (Dawson, 2021). Seorang pemimpin yang memiliki kemampuan negosiasi akan mampu untuk mengungkapkan perasaan mereka dalam upaya mendapatkan keinginan dan kebutuhannya (Rich, 2013; Gates, 2015). Selain itu, pemimpin tersebut dengan kemampuan negosiasi juga memiliki kepekaan untuk memahami permasalahan dan potensi karakter dari yang dipimpinnya atau pihak lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka keterampilan negosiasi merupakan salah satu kemampuan yang penting dan seharusnya dimiliki oleh setiap orang, khususnya para pemimpin atau calon pemimpin dalam segala level kepemimpinan. Apabila seorang pemimpin tidak memiliki keterampilan ini, maka pemimpin tersebut berpotensi menemukan berbagai kendala dan akan sangat sulit menawarkan solusi dan kenyamanan dalam kepemimpinannya.

10.3 Karakteristik Negosiator

Negosiator adalah orang yang melakukan negosiasi. Seorang melakukan negosiasi sebaiknya memiliki beberapa karakteristik yang telah dibangun dalam dirinya. Secara sempurna, menurut Raiffa (2003) setidaknya ada 34 karakteristik yang wajib dimiliki oleh seorang negosiator yaitu:

1. Memiliki keterampilan dalam menyiapkan dan merencanakan negosiasi.
2. Memiliki pengetahuan yang memadai tentang materi yang dinegosiasikan.
3. Memiliki kemampuan untuk berpikir jernih dan cepat tanggap dalam situasi tertekan dan ketidakpastian.
4. Memiliki kemampuan untuk mengekspresikan pikirannya secara verbal.
5. Memiliki kemampuan untuk mendengarkan dengan baik.
6. Mempunyai kemampuan untuk melakukan penilaian secara umum.
7. Mempunyai integritas diri.
8. Mempunyai kemampuan untuk membujuk pihak lain.
9. Mempunyai kesabaran.
10. Mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan.
11. Mempunyai keahlian untuk agar dihormati dan dipercayai oleh pihak lain.
12. Mempunyai keterampilan dalam memecahkan masalah secara umum dan memiliki ketrampilan analisis.
13. Mempunyai kemampuan mengontrol emosi.
14. Mempunyai kemampuan untuk memahami perasaan orang lain.
15. Ulet dan tujuan jelas.
16. Mempunyai kemampuan untuk melihat dan menggunakan potensi yang ada untuk mencapai tujuannya.
17. Mempunyai kemampuan untuk memahami kebutuhan pihak lain meskipun kebutuhan tersebut tersembunyi
18. Mempunyai kemampuan untuk memimpin dan mengontrol anggota kelompoknya.
19. Mempunyai pengalaman dalam negosiasi sebelumnya.
20. Memahami tentang rasa aman.

21. Bersifat terbuka dan toleransi terhadap pandangan orang lain.
22. Mempunyai kemampuan bersaing dan bertujuan menang.
23. Memiliki ketrampilan berkomunikasi dan mengkoordinasi berbagai tujuan dalam organisasi.
24. Mempunyai kemampuan berdebat.
25. Memiliki keberanian mengambil resiko untuk tidak disukai orang lain.
26. Mempunyai kemampuan secara cerdas untuk mengambil peran dalam berbagai macam negosiasi.
27. Memahami status atau kedudukan dalam organisasi.
28. Mempunyai toleransi terhadap ketidakjelasan dan ketidakpastian.
29. Mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan bahasa tubuh.
30. Mempunyai kemampuan berkompromi dengan berbagai karakter orang.
31. Memiliki kepribadian yang menarik dan rasa humor.
32. Memiliki karakter yang bisa dipercaya.
33. Memiliki keberanian mengambil resiko untuk mencapai hal-hal yang luar biasa.
34. Memiliki keberanian untuk menggunakan paksaan, ancaman dan gertakan apabila diperlukan.

Seluruh karakteristik yang disampaikan oleh Raiffa (2003) sulit untuk dipenuhi oleh seseorang. Oleh karena itu, seorang pemimpin di era 5.0 harus memiliki pola pikir bahwa pembentukan karakter-karakter tersebut dilakukan dengan cara kolaborasi dari beberapa orang yang dikoordinasikan oleh seorang pemimpin. Jadi seluruh karakteristik tersebut dapat dibangun dalam sebuah tim kerja yang saling melengkapi dan saling mendukung.

Seluruh karakter tersebut mungkin dibutuhkan dalam mengatasi permasalahan dengan skala yang lebih besar. Namun dalam skala yang jauh lebih kecil, ada beberapa karakter yang diperlukan untuk menjadi seorang negosiator, diantaranya:

1. Memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, sehingga dapat memberikan penjelasan yang baik dan dapat menunjukkan kemampuan untuk memahami yang diinginkan orang lain.
2. Mempunyai sifat yang sabar dan bisa mengendalikan emosi, serta siap untuk tidak disukai.
3. Mempunyai kepercayaan diri yang kuat sehingga berani melakukan penawaran kepada pihak lain.
4. Mempunyai pengetahuan yang luas terutama tentang materi yang dinegosiasikan.
5. Memiliki empati, sopan, dan ramah.
6. Jujur dan dapat dipercaya.
7. Pantang menyerah dan bekerja keras.

10.4 Mengenal Strategi dalam Negosiasi

Keberhasilan seorang pemimpin dalam suatu proses negosiasi akan dipengaruhi oleh kesiapannya dan gaya atau cara yang dilakukan dalam bernegosiasi (Spencer, 2013). Karena salah satu kunci penting dalam negosiasi adalah kemampuan untuk memperkirakan potensi diri dan potensi pihak lain atau pihak yang dipimpinnya, serta memahami cara yang efektif terhadap potensi-potensi tersebut (Jackman, 2005).

Potensi-potensi pihak lain dapat dipahami dengan melakukan beberapa pendekatan terlebih dahulu atau pengumpulan informasi dari berbagai jalur yang memungkinkan. Pemahaman potensi yang dimiliki oleh seseorang akan memudahkan berbagai proses dalam interaksi sosial (Zebua, 2020; Zebua and Sunarti, 2020; Zebua and Suhardini, 2021), termasuk dalam kegiatan negosiasi.

Secara umum, strategi negosiasi dapat dikelompokkan dalam dua pola, yaitu (Spencer, 2013):

1. **Negosiasi Pola Negatif**

Negosiasi pola negatif terkadang dilakukan dengan cara keras dan sangat bersifat kompetitif. Pola ini tidak jarang dilakukan dengan intimidasi dan menghalalkan segala cara untuk mencapai yang diinginkan. Pemimpin

yang melakukan negosiasi dengan pola ini memandang pihak lawan adalah sebagai musuh yang tidak boleh mereka percayai dan berusaha memperoleh keuntungan semaksimal mungkin. Dalam proses negosiasinya, tidak jarang menggunakan taktik-taktik yang licik untuk memenangkan negosiasi. Beberapa ciri-ciri dari gaya ini diantaranya yaitu: (a) mengambil tempat duduk berhadapan untuk melakukan konfrontasi, (b) mengambil tempat duduk diujung meja untuk menunjukkan mereka memimpin, (c) mengarahkan sorot mata lebih tinggi untuk mempengaruhi orang lain agar menghormati mereka, (d) sering berkomentar buruk yang diarahkan kepada lawan bicaranya, (e) pandangan mata menatap dengan keras dan terkesan mengancam, (f) terkadang tidak menyukai pemaparan yang sistematis dan berdasarkan dalil/fakta/hukum sehingga terkadang menyimpangkan kesimpulan, (g) sering menyembunyikan atau mengubah informasi, menuntut konsesi atau hak pada menit terakhir, dan lain-lain.

2. Negosiasi Pola Positif

Pola positif dilakukan dengan konsep kolaborasi. Para pemimpin yang melakukan negosiasi dengan pola ini selalu mengupayakan agar semua pihak yang bernegosiasi menemukan hasil terbaik. Oleh karena itu, mereka biasanya bersikap pertengahan, terkadang lunak dan terkadang tegas atau keras. Para pemimpin selalu bersikap objektif dengan menggunakan cara-cara yang sistematis dan berdasarkan dalil, serta analisis yang mendalam. Beberapa ciri-ciri dari gaya ini diantaranya yaitu bersikap terbuka, menghormati posisi dan privasi orang lain, jujur, memahami kebutuhan dan keinginan orang lain, menghormati dan toleransi kepada orang lain, berusaha memenangkan kepentingan bersama, objektif, mengadakan kontak mata tetapi tidak

lama, bahasa tubuh yang wajar, siap mendengarkan dan siap menjelaskan. Negosiasi dengan pola postif ini dianggap sebagai cara terbaik karena semua pihak akan dimenangkan. Oleh karena itu, pola ini merupakan pola yang paling tepat untuk dilakukan oleh pemimpin publik di era 5.0 dalam berbagai aktivitas negosiasi.

10.4.1 Menyiapkan Negosiasi

Seorang pemimpin sudah barang tentu harus menyiapkan diri sebaik-baiknya sebelum mengadakan negosiasi. Persiapan yang matang adalah kunci dari keberhasilan suatu negosiasi. Dengan persiapan yang baik maka rasa percaya diri akan meningkat dan menambah peluang keberhasilan dari negosiasi yang akan dilakukan.

Beberapa persiapan yang perlu dilakukan oleh pemimpin ketika akan melakukan negosiasi, antara lain:

a. Mempersiapkan materi yang akan dinegosiasi dan target atau tujuan negosiasi (Spencer, 2013; Siedel, 2014).

Mengetahui dengan jelas tujuan yang ingin dicapai merupakan suatu keharusan. Hal ini bisa dilakukan dengan cara membuat daftar dari berbagai masalah atau hal yang akan dinegosiasikan. Buatlah daftar tersebut sebanyak mungkin untuk memperkaya target dan tujuan, kemudian dikelompokkan menjadi tiga target, yaitu: (a) Target optimum, yaitu hal-hal yang merupakan sangat penting, sehingga menjadi tujuan utama dari negosiasi; (b) Target sedang, yaitu masalah yang ada merupakan cukup penting sehingga diusahakan secara maksimal agar dapat diperoleh dalam negosiasi; (c) Target rendah, yaitu merupakan masalah yang tidak terlalu penting sehingga tidak akan menjadi masalah jika dalam negosiasi hal tersebut tidak dapat diperoleh.

b. Pelajari kelemahan dan kekuatan sendiri (Gates, 2015).

Kekuatan dan kelemahan merupakan hal yang dimiliki setiap negosiator. Jika bekerja dalam tim, maka sudah seharusnya kita mengenal seluruh anggota tim secara personal. Siapa yang memiliki keterampilan tertentu, pengetahuan tertentu dalam suatu bidang, dan lain sebagainya. Kita juga harus menguasai detail pengetahuan tentang suatu produk atau hal yang akan dinegosiasikan.

c. Menyiapkan berbagai peralatan untuk bernegosiasi.

Penampilan merupakan satu hal yang memiliki pengaruh terhadap kesuksesan dari negosiasi. Untuk itu perlu diperhatikan beberapa hal terkait penampilan, yaitu busana yang akan dipakai. Memakai busana yang cocok dan serasi, mengenakan sepatu yang bersih dan sesuai dengan situasi, serta aksesoris yang menunjang penampilan. Selain itu juga kita harus menyiapkan peralatan pendukung yang mungkin diperlukan dalam negosiasi, misalnya kartu nama, brosur, contoh produk, atau materi presentasi.

d. Pelajari keinginan dan cara pihak lawan bernegosiasi (Spencer, 2013; Gates, 2015).

Hal ini penting untuk dilakukan. Bahkan jika memungkinkan, lakukan penyelidikan tentang tujuan dan target dari lawan negosiasi kita. Kita juga perlu mengetahui kebutuhan dan keinginan pihak lawan negosiasi. Serta mempelajari kelemahan dan kelebihan pihak lawan, jika perlu usahakan mengetahui siapa yang akan menjadi wakil dalam negosiasi dan tingkat otoritasnya dalam mengambil keputusan negosiasi.

e. Mengatur waktu dan tempat negosiasi.

Tempat dan waktu menentukan keberhasilan negoasiasi. Biasanya tempat pertemuan berdasarkan persetujuan kedua belah pihak, bisa di tempat salah satu pihak atau pun di tempat umum. Tempat pertemuan sebisa mungkin jauh dari berbagai gangguan, baik gangguan suara,

suhu, cahaya, suara, dan gangguan lainnya. Ketersediaan peralatan yang diperlukan seperti alat tulis dan presentasi juga harus diperhatikan. Penentuan waktu negosiasi sebaiknya sangat penting. Hindari bernegosiasi saat salah satu atau kedua belah pihak sedang dalam keadaan lelah. Sediakan waktu yang cukup agar tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan. Sangat dianjurkan untuk bernegosiasi jauh hari sebelum tenggat waktu yang telah ditentukan.

10.4.2 Sekilas Tentang Proses Negosiasi

Setelah melakukan persiapan, tahap selanjutnya adalah kegiatan negosiasi. Kegiatan negosiasi dimulai dengan saling mengeksplorasi dan menjelaskan permasalahan dan usulan yang akan diajukan (Spencer, 2013). Pada proses ini masing-masing pihak dapat memberikan pemaparan secara rinci dan mampu memahami pemaparan dari pihak lain dengan baik.

Selanjutnya adalah proses tawar menawar dan diakhiri dengan membuat kesepakatan (Spencer, 2013). Proses tawar menawar diupayakan untuk memberikan solusi yang jauh dari istilah kalah dan menang. Sehingga diharapkan akan menghasilkan kesepakatan yang terbaik bagi semua pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Bahasa Kemendikbud (2016) *KBBI Daring Kemendikbud, KBBI Kemendikbud*. Available at:
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/> (Accessed: 28 February 2023).
- Baguley, P. (2010) *Improve Your Project Management: Teach Yourself*. London: Hachette.
- Chawla, K. *et al.* (2023) 'Towards Emotion-Aware Agents for Improved User Satisfaction and Partner Perception in Negotiation Dialogues', *IEEE Transactions on Affective Computing*, pp. 1–12. doi: 10.1109/TAFFC.2023.3238007.
- Dawson, R. (2021) *Secrets of Power Negotiating*. United States: Red Wheel/Weiser.
- Fells, R. (2016) *Effective Negotiation: From Research to Results*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.
- Gates, S. (2015) *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating*. New York: John Wiley & Sons. Available at:
<https://books.google.co.id/books?id=kgCmCgAAQBAJ>.
- Hein, E. C. and Nicholson, M. J. (1990) *Contemporary Leadership Behavior: Selected Readings*. Illinois: Scott Foresman.
- IntroBooks Team (2019) *Successful Negotiation Strategies*. IntroBooks.
- Jackman, A. (2005) *How to Negotiate: The Fast Route to Getting the Results You Want*. London: Hamlyn.
- Raiffa, H. (2003) *The Art and Science of Negotiation: How To Resolve Conflicts And Get The Best Out Of Bargaining*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Rich, C. (2013) *The Yes Book: The Art of Better Negotiation*. New York: Random House.
- Siedel, G. J. (2014) *Negotiating for Success: Essential Strategies and Skills*. Van Rye Publishing.
- Spencer, P. J. (2013) *Successful Negotiation Skills*. Lulu.com.
- Wiggins, C. and Lowry, L. R. (2005) *Wiggins and Lowry's Negotiation and Settlement Advocacy: A Book of Readings*. St. Paul: West.

- Zebua, R. S. Y. (2020) 'The Strategy to Build Educative Interaction in Islamic Education on Online Learning Setting', *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 12(2), pp. 185–202. doi: 10.18326/mdr.v12i2.185-202.
- Zebua, R. S. Y. and Suhardini, A. D. (2021) *Model Pembelajaran Pendidikan Karakter: Panduan Operasional untuk Pembelajaran Online dan dilengkapi Contoh Implementasi pada Mapel PAI & BP*. Yogyakarta: Nas Media Pustaka. doi: 10.6084/m9.figshare.14721405.v1.
- Zebua, R. S. Y. and Sunarti (2020) 'The Strategy of Islamic Character Education with Role Model and Habituation Method on Online Learning', *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam*, 9(2), pp. 45–58. doi: 10.29313/tjpi.v9i2.6875.

BIODATA PENULIS



Reza Fahlevi, S.K.M., M.M., M.Psi., Psikolog

Penulis lahir di Palembang pada tanggal 23 Desember 1991. Penulis merupakan dosen tetap Program Studi Psikologi dan praktisi Psikolog Klinis dengan bidang minat terhadap Psikologi Kesehatan dan Psikologi Positif. Penulis telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Profesi Psikologi Universitas Tarumanagara pada bidang Psikologi Klinis. Penulis juga telah menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen Universitas Tridinanti bidang Sumber Daya Manusia serta S1 Kesehatan Masyarakat Universitas Swijaya dan S1 Psikologi Universitas Bina Darma.

BIODATA PENULIS



Charli Sitinjak, M.Si

Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Psikologi, Universitas Esa Unggul

Charli Sitinjak, seorang peneliti dibidang psikologi sosial kelahiran Samarinda pada tahun 1991, telah menunjukkan dedikasi dan keseriusannya dalam mempelajari bidang psikologi sosial dan fenomena sosial. Melalui penelitiannya yang fokus pada kajian-kajian psikologi sosial, psikologi transportasi, dan berbagai fenomena sosial lainnya, Charli telah memberikan kontribusi penting dalam pengembangan pemahaman dan pengetahuan di bidangnya. Tidak hanya sebagai seorang peneliti, Charli Sitinjak juga menjadi dosen di jurusan Psikologi di Universitas Esa Unggul. Pengalaman penelitiannya yang luas, termasuk melakukan penelitian bersama dengan profesor dari berbagai negara seperti Wales, Belgrade, dan Malaysia, telah membawa pengaruh positif pada bidang psikologi sosial dan fenomena sosial secara internasional.

BIODATA PENULIS



Muh. Risal Tawil, SKM, M.Kes

Dosen Program Studi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan
Jurusan Kesehatan Politeknik Baubau

Penulis lahir di Usuku Wakatobi tanggal 27 Nopember 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Rekam Medis dan Informasi Kesehatan Jurusan Kesehatan Politeknik Baubau. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Tamalatea Makassar lalu melanjutkan pendidikan S2 Magister Kesehatan pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, dan kini dalam tahap penyelesaian studi S3 di Program Doktor STIE Amkop Makassar. Penulis menekuni kajian bidang manajemen kesehatan dan banyak menulis paper terkait sumber daya manusia kesehatan.

BIODATA PENULIS



Frisky Jeremy Kasingku, M.Sc

Dosen Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat

Penulis lahir di Sulawesi Utara tanggal 1 Februari 1993. Penulis adalah dosen tetap pada Program studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Klabat. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Akuntansi dan melanjutkan S2 pada jurusan Magister sains Akuntansi. Penulis menekuni bidang menulis dalam bidang ilmu Akuntansi dan bisnis.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis dan akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis (Owner) di bidang kuliner, fashion hingga pemilik perusahaan jasa digital. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai instruktur berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan

Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang entrepreneur tangguh berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Ulpawati, S. ST., M.Si

Dosen Program Studi Psikologi
Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Batam

Penulis lahir di Selayar tanggal 19 Desember 1992. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Psikologi Fakultas Ilmu Kesehatan, Universitas Batam. Penulis menyelesaikan pendidikan D-IV Jurusan Kebidanan pada tahun 2014 di Universitas Batam dan merupakan alumni Pascasarjana Jurusan Psikologi Sains Universitas Surabaya.

BIODATA PENULIS

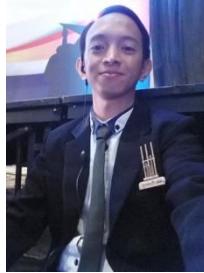


Nazaruddin, ST., M.Pd.

Dosen Program Studi Teknik Mesin
Fakultas Teknik Universitas Iskandar Muda

Penulis lahir di Padang tanggal 03 Maret 1978. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Teknik Mesin Fakultas Teknik, Universitas Iskandar Muda. Menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Teknik mesin dan melanjutkan S2 pada Jurusan Administrasi pendidikan. Penulis sebagai chif editor pada dua jurnal teknik yaitu jurnal JITU dan Jurna JITEM. Penulis sudah menyelesaikan penulisan buku ajar manajemen industri dan juga penulis sudah menyelesaikan penelitian yang dibiayai oleh Kementrian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi pada tahun 2020 dan tahun 2022. Penulis juga sangat aktif dalam mempublikasi artikel di berbagai jurnal baik yang sudah sinta maupun belum.

BIODATA PENULIS



Adi Muhammad Ramadhan, M.I.Kom.
Dosen Program Studi Hubungan Masyarakat
Politeknik LP3I

Penulis lahir di Bandung pada tanggal 6 Juli 1989. Penulis merupakan dosen pada Program Studi Hubungan Masyarakat di Politeknik LP3I. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Ilmu Komunikasi di Universitas Pasundan Bandung serta S2 pada jurusan Komunikasi Bisnis di Universitas Islam Bandung. Pada saat ini penulis juga diamanahi menjadi Kaprodi (Ketua Program Studi) pada program D3 di Program Studi Hubungan Masyarakat Politeknik LP3I dari tahun 2020.

Selain pada aktivitas yang mencakup dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi, penulis juga beraktivitas dalam hal-hal yang berlandaskan sosial, kreativitas, komunitas dan hal lainnya seperti menjadi pembina pada Himpunan Mahasiswa (HIMA), Station Manager pada salah satu radio komunitas berbasis streaming, serta menjadi tim kreatif dalam beberapa pelaksanaan kegiatan informal lainnya. Penulis juga memiliki hobi, salah satunya adalah menonton anime.

BIODATA PENULIS



M. Nur Rofiq Addiansyah

M. Nur Rofiq Addiansyah lahir di Blora, 5 Februari 1990. Pendidikan tingkat dasarnya ia tempuh di TK ABA 1 Mojorembun. Pendidikan perkuliahan ia tempuh S1 Prodi Ilmu Pemerintahan FISIP Universitas Diponegoro dan S2 di Departemen Politik dan Pemerintahan Fisipol Universitas Gadjah Mada. Karya-karya humaniora yang ia tulis antara lain *Senja Maaf Pangandaran* (2005), *Coblosan* (2019), *Suluh Seratus Enam Puluh* (2020) dan *Dersalam Gumregah* (2021). Karya-Karya lain dibidang Politik dan Pemerintaha antara lain: *Good Governance, Gusjigang dan Kebijakan Ekologi di Kabupaten Kudus* (2022), *Koalisi Partai Politik Islam Pada PILPRES 2019: Antara Ideologis dan Pragmatis* (2019), dll

Email Penulis: mnurrofiq@iainkudus.ac.id.

BIODATA PENULIS



Rony Sandra Yofa Zebua, S.T., M.Pd.

Beliau seorang praktisi dan peneliti di bidang Pengelolaan Pendidikan Formal dan Pembelajaran Sosial, termasuk yang terkait dengan bidang kepemimpinan. Sebagai praktisi, penulis memiliki pengalaman berorganisasi sejak duduk di bangku SMP baik dalam organisasi sekolah/kampus maupun di luar sekolah/kampus, Sedangkan pengalaman sebagai praktisi pendidikan dan pembinaan lebih dari 15 tahun, khususnya dalam pendidikan formal, pembinaan karakter, pembelajaran di lingkungan masyarakat. Pengalaman penulis sebagai praktisi didukung oleh pengalaman dalam pendidikan formalnya, yaitu di Teknik Universitas Gadjah Mada (S1) dan Pendidikan Islam Universitas Islam Bandung (S2). Dengan latar belakangnya ini, penulis terbantu untuk selalu kreatif, inovatif, menganalisa situasi dari hal-hal yang sifatnya faktual & komprehensif, dan berusaha mencari solusi yang sifatnya integratif & kontekstual.