

Editor:

Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC., C.FR.,  
C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP.,  
GTP., CPPSP.



# MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Konsep, Teori, dan Aplikasi

Munajat | Nani Hamdani Amir | Suwandi | Roy Setiawan | Ns. Isni Hijriana  
Novita | Leroy Samy Uguy | Abdul Haris Muchtar | Bernadeta Irmawati  
Dewi Andriani | Anna Marganingsih | Rahmisyari | Yeremia Niaga Atlantika  
Ramadhi | Daniel Kurniawan



# MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Konsep, Teori, dan Aplikasi

**K**onsep dalam memahami kepemimpinan merupakan hal penting dalam suatu organisasi karena menjadi kunci keberhasilan dalam suatu tim yang dapat tercapai dengan baik. Semua keputusan, tindakan, dan laju pertumbuhan suatu organisasi tentunya membutuhkan seorang pemimpin. Visi dan misi dalam tim dapat dicapai melalui kerja keras dan dengan bimbingan dari orang yang memiliki kemampuan mengarahkan yang sangat kuat. Dengan kekuatan kepemimpinan yang baik dan kerja sama tim yang baik pula, masalah dan hambatan di dalamnya dapat dihadapi oleh tim tersebut.

Bab yang dibahas dalam buku ini, meliputi:

- Bab 1 Tinjauan Umum Manajemen Kepemimpinan
- Bab 2 Pemimpin dan Kepemimpinan
- Bab 3 Aktivitas Kepemimpinan dalam Organisasi
- Bab 4 Prinsip Fundamental Kepemimpinan
- Bab 5 Perilaku Kepemimpinan dalam Organisasi
- Bab 6 Fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen
- Bab 7 Potensi Kepemimpinan
- Bab 8 Kompetensi Kepemimpinan
- Bab 9 Kreativitas Kepemimpinan
- Bab 10 Kepemimpinan yang Efektif
- Bab 11 Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan
- Bab 12 Kepemimpinan Visioner
- Bab 13 Kepemimpinan Transformasional
- Bab 14 Kepemimpinan Partisipatif
- Bab 15 Hubungan Organisasi, Manajemen, dan Kepemimpinan



Pondok Berkarya Indonesia

☎ 0852 4179 6879

📍 BTN Puri Indah Permai Blok K No. 21, Kab. Bone, Sul-Sel



☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekaediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362

ISBN 978-623-487-992-6



9 786234 879926

# MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

## KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI

Munajat | Nani Hamdani Amir | Suwandi | Roy Setiawan |  
Ns. Isni Hijriana | Novita | Leroy Samy Uguy |  
Abdul Haris Muchtar | Bernadeta Irmawati |  
Dewi Andriani | Anna Marganingsih | Rahmisyari |  
Yeremia Niaga Atlantika | Ramadhi | Daniel Kurniawan



**eureka**  
**media aksara**

**PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA**

**MANAJEMEN KEPEMIMPINAN**  
**KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI**

- Penulis** : Munajat, Nani Hamdani Amir, Suwandi, Roy Setiawan, Ns. Isni Hijriana, Novita, Leroy Samy Uguy, Abdul Haris Muchtar, Bernadeta Irmawati, Dewi Andriani, Anna Marganingsih, Rahmisyari, Yeremia Niaga Atlantika, Ramadhi, Daniel Kurniawan
- Editor** : Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., CNFW., C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP., CFAP., CTP., CPPSP.
- Desain Sampul** : Ardyan Arya Hayuwaskita
- Tata Letak** : Siwi Rimayani Oktora
- ISBN** : 978-623-487-992-6

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MEI 2023**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel: eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan pertama, 2023

**Eureka Media Aksara bekerjasama dengan**  
**Pondok Berkarya Indonesia**

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR EDITOR

### *Bismillahir Rahmanir Rahim*

Sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, tugas Editor adalah membantu dalam memperbaiki format dan sistematika penyusunan buku sehingga lebih menarik, terarah, dan mudah dipahami oleh semua kalangan pembaca. Editor tidak menekankan pada perbaikan-perbaikan yang sifatnya substansial kepada Tim Penulis, akan tetapi hanya memberikan masukan yang bertujuan agar tulisan lebih berbobot.

Editor mengucapkan terima kasih kepada penerbit Eureka Media Aksara yang telah membantu terbitnya buku ini dan telah memberikan kepercayaan penuh kepada Editor untuk mengedit buku ini. Editor mengakui bahwa buku ini masih terdapat kekurangan. Untuk itu, sudilah kiranya para pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan buku ini pada edisi-edisi berikutnya. Kepada Tim Penulis, Editor menyampaikan penghargaan setinggi-tingginya atas jerih payah untuk menuangkan hasil pemikirannya ke dalam sebuah tulisan ini; kedepannya diharapkan tetap produktif menulis dan menghasilkan karya-karya terbaik. Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi semua kalangan.

Bone, Maret 2023  
Editor,

**Suwandi**

## PRAKATA

Alhamdulillah, puji dan syukur kita panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga buku “Manajemen Kepemimpinan: Konsep, Teori, dan Aplikasi” dapat dipublikasikan dan dinikmati oleh para pembaca. Buku ini disusun oleh sejumlah dosen dan praktisi sesuai dengan keahliannya masing-masing. Buku ini diharapkan memberikan manfaat dan dapat menambah wawasan bagi para pembaca untuk lebih memperdalam ilmu pengetahuan khususnya terkait Manajemen Kepemimpinan.

Buku ini disusun semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan penulis. Namun, tulisan masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, sebab kesempurnaan itu hanya milik Sang Pencipta. Oleh sebab itu, kami tentu menerima saran dan masukan dari pembaca demi penyempurnaan buku ini. Apresiasi dan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah berpartisipasi dalam proses penyusunan dan penerbitan buku ini, secara khusus kepada Penerbit Eureka Media Aksara sebagai Inisiator buku ini. Semoga ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Polewali Mandar, Desember 2022

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR EDITOR.....</b>	<b>iii</b>
<b>PRAKATA.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB 1 TINJAUAN UMUM MANAJEMEN</b>	
<b>KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>1</b>
A. Konsep dan Definisi Manajemen Kepemimpinan .....	1
B. Peran dan Fungsi Manajemen Kepemimpinan .....	3
C. Proses Manajemen Kepemimpinan.....	8
Referensi.....	10
<b>BAB 2 PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>12</b>
A. Perbedaan Pemimpin dan Manajer .....	12
B. Teori Pemimpin dan Kepemimpinan.....	15
C. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan.....	19
Referensi.....	21
<b>BAB 3 AKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM</b>	
<b>ORGANISASI.....</b>	<b>22</b>
A. Peran Pemimpin Organisasi .....	22
B. Bentuk Pendekatan Kepemimpinan dalam Organisasi.....	25
C. Kualifikasi Pemimpin dalam Organisasi .....	27
Referensi.....	28
<b>BAB 4 PRINSIP FUNDAMENTAL KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>30</b>
A. Karakteristik Kepemimpinan.....	30
B. Unsur-unsur Kepemimpinan.....	32
C. Prinsip-prinsip Dalam Kepemimpinan.....	34
Referensi.....	37
<b>BAB 5 PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM</b>	
<b>ORGANISASI.....</b>	<b>38</b>
A. Teori Perilaku Kepemimpinan.....	38
B. Tipe Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku.....	42
C. Model Kepemimpinan Organisasi .....	43
Referensi.....	46

<b>BAB 6 FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN....</b>	<b>47</b>
A. Kepemimpinan dan Manajemen.....	47
B. Fungsi-fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen .....	49
C. Membedakan Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	51
Referensi .....	57
<b>BAB 7 POTENSI KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>58</b>
A. Konsep Potensi Kepemimpinan.....	58
B. Strategi Pengembangan Kepemimpinan.....	61
C. Pengembangan Potensi Sifat Kepemimpinan.....	65
Referensi .....	69
<b>BAB 8 KOMPETENSI KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>70</b>
A. Konsep Kompetensi Kepemimpinan.....	70
B. Tingkatan, Tipe, dan Karakteristik Kompetensi.....	74
C. Kompetensi Manajerial dan Profesionalisme .....	76
Referensi .....	80
<b>BAB 9 KREATIVITAS KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>81</b>
A. Konsep Kreativitas Kepemimpinan.....	81
B. Dampak Kreativitas Kepemimpinan bagi Organisasi .	83
C. Tantangan Pemimpin di Era Globalisasi dan Teknologi.....	85
Referensi .....	89
<b>BAB 10 KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF.....</b>	<b>92</b>
A. Konsep Kepemimpinan Efektif .....	92
B. Ciri Kepemimpinan Efektif .....	95
C. Pengembangan Sifat Kepemimpinan yang Efektif.....	96
Referensi .....	99
<b>BAB 11 KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN .....</b>	<b>100</b>
A. Kriteria Pengambilan Keputusan Berkualitas.....	100
B. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan .....	107
C. Kepemimpinan dan Efektivitas Pengambilan Keputusan .....	108
Referensi .....	110
<b>BAB 12 KEPEMIMPINAN VISIONER.....</b>	<b>111</b>
A. Konsep dan Peran Kepemimpinan Visioner.....	111

B. Karakteristik, Kompetensi dan Komitmen Pemimpin Visioner.....	115
C. Strategi Menjadi Pemimpin Visioner .....	119
Referensi.....	121
<b>BAB 13 KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL.....</b>	<b>122</b>
A. Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	122
B. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional ....	127
C. Karakteristik dan Dimensi Kepemimpinan Transformasional .....	128
Referensi.....	131
<b>BAB 14 KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF.....</b>	<b>135</b>
A. Konsep dan Manfaat Kepemimpinan Partisipatif .....	135
B. Kepemimpinan Partisipatif Modern .....	140
C. Kepemimpinan Partisipatif dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....	142
Referensi.....	146
<b>BAB 15 HUBUNGAN ORGANISASI, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>148</b>
A. Konsep Hubungan Organisasi, Manajemen, dan Kepemimpinan.....	148
B. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Manajemen, dan Organisasi.....	152
C. Dampak Budaya Organisasi dan Kinerja Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja .....	154
Referensi.....	157
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>160</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Sistem Kepemimpinan.....	9
Tabel 2. Perbedaan Pemimpin dan Manajer .....	14
Tabel 3. Perbandingan Mendasar antara Kepemimpinan Manajemen .....	51
Tabel 4. Sumber Kekuasaan .....	52
Tabel 5. Definisi Kreativitas Kepemimpinan .....	82
Tabel 6. Keuntungan dan Kerugian Keputusan Kelompok .....	110

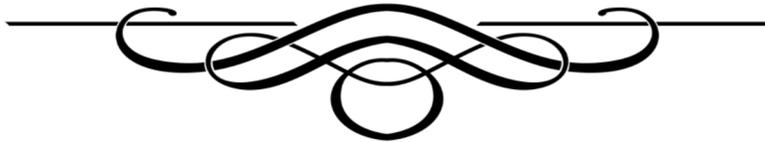
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Model Leadership 3.0.....	10
Gambar 2.	Grid Manajerial.....	42
Gambar 3.	<i>ESQ Comprehensive Human Capital Development</i> .....	71
Gambar 4.	Kegunaan Kepemimpinan Partisipatif .....	137
Gambar 5.	Perubahan Kepemimpinan.....	141
Gambar 6.	Kepemimpinan Partisipatif Tradisional dan Modern.....	142



# **MANAJEMEN KEPEMIMPINAN**

**KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI**



# BAB

# 1

# TINJAUAN UMUM MANAJEMEN KEPEMIMPINAN

Dr. Munajat, S.P., M.Si.  
Universitas Baturaja

## A. Konsep dan Definisi Manajemen Kepemimpinan

Konsep dasar dalam memahami kepemimpinan (*basic leadership*) merupakan hal penting dalam suatu perusahaan atau organisasi, karena *leadership* menjadi kunci keberhasilan dalam suatu tim yang dapat tercapai dengan baik. Semua keputusan, tindakan dan laju pertumbuhan suatu perusahaan tentunya membutuhkan seorang pemimpin. Visi dan misi dalam tim dapat dicapai melalui kerja keras dan dengan bimbingan dari orang yang memiliki kemampuan *leadership* yang sangat kuat. Dengan kekuatan *leadership* yang baik dan kerja sama tim yang baik pula, masalah dan hambatan di dalamnya dapat dihadapi oleh tim tersebut.

Lalu, apa yang dimaksud dengan kepemimpinan (*leadership*)? Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai.

Menurut U.S. Army, terdapat 11 (sebelas) konsep dasar kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu: (1) layak secara teknis; (2) dapat mengembangkan rasa tanggung jawab bawahannya; (3) pastikan bahwa tugasnya dipahami, diawasi dan diselesaikan; (4) pastikan bawahan mendapat informasi yang jelas; (5) pahami bawahan dan

perhatikan perilakunya; (6) pahami diri sendiri dan selalu melakukan peningkatan mutu (*kaizen*); (7) buat keputusan yang jelas dan permanen; (8) mencari jalan untuk membimbing perusahaan ke level yang baru; (9) berikan contoh kepada bawahan; (10) berlatih sebagai anggota tim; (11) gunakan kemampuan penuh dari perusahaan.

Di samping itu, George Robert Terry, mengungkapkan bahwa manajemen diartikan sebagai proses khas dari beberapa tindakan, seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Seluruh tindakan tersebut bertujuan untuk mencapai target atau tujuan dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia. Oleh sebab itu, ilmu manajemen diperlukan dalam semua jenis perusahaan, apakah mereka membuat komputer atau barang kerajinan tangan, memperdagangkan barang-barang konsumen atau menyediakan pelayanan dan bahkan dalam perusahaan non-bisnis sekalipun. Atas dasar hal tersebut maka konsep manajemen sangat diperlukan, meliputi berikut ini.

1. Manajemen Sebagai Ilmu. Suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini bermanfaat bagi kemanusiaan.
2. Manajemen Sebagai Seni. Manajemen adalah seni untuk mencapai hasil yang maksimal dengan usaha yang minimal, demikian pula mencapai kesejahteraan dan kebahagiaan maksimal bagi pimpinan maupun pekerja serta memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada masyarakat.
3. Manajemen Sebagai Profesi. Manajemen sebagai profesi merupakan suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan sebagai pemimpin atau manajer pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.
4. Manajemen Sebagai Proses. Manajemen sebagai proses yang khas terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian dimana dalam masing-

masing bidang tersebut digunakan ilmu pengetahuan dan keahlian yang diikuti secara berurutan dalam usaha mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

## **B. Peran dan Fungsi Manajemen Kepemimpinan**

Sebelum membahas tentang macam-macam peran kepemimpinan terlebih dahulu kita akan memaparkan tentang pengertian peran kepemimpinan itu seperti yang diungkapkan sebelumnya, dimana kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. Dalam pengertian lain kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan pengertian manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam kerangka manajemen, kepemimpinan merupakan sub sistem dari pada manajemen. Karena mengingat peranan vital seorang pemimpin dalam menggerakkan bawahan, maka timbul pemikiran di antara para ahli untuk bisa jauh lebih mengungkapkan peranan apa saja yang menjadi beban dan tanggung jawab pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Pengertian peran itu sendiri adalah adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa peranan kepemimpinan adalah seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar kepemimpinan dapat berperan dengan baik, antara lain:

1. Yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya, melainkan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.
2. Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3. Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi.
4. Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui pertumbuhan dan perkembangan.
5. Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berfikir dan bertindak untuk mencapai tujuan organisasi.

Mengapa sering terjadi keluhan dari para pelanggan tentang mutu produk dan pelayanannya di suatu perusahaan. Hal ini wajar terjadi sejalan dengan semakin tinggi dinamika preferensi dan kritisnya para pelanggan tentang mutu. Karena itu dibutuhkan peran utama manajemen (seorang manajer) yakni melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memperoleh hasil yang ditargetkan perusahaan atau yang diinginkan oleh pelanggan. Sementara peran pemimpin dengan kepemimpinan mutunya adalah mengembangkan dan memperbaiki sistem agar program pengembangan mutu SDM berhasil sesuai harapan. Dalam prakteknya, seorang manajer di samping melaksanakan fungsi-fungsi manajemen juga harus mampu menjalankan kepemimpinan mutu SDM dengan efektif secara bersinambung.

*Peran Pengambilan Keputusan.* Kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi sangat besar perannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas pemimpin. Sehingga jika seorang pemimpin tidak mampu membuat keputusan, seharusnya dia tidak dapat menjadi pemimpin. Di lain hal, pengambilan

keputusan dalam tinjauan perilaku mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengetahui baik tidaknya keputusan yang diambil bukan hanya dinilai dari konsekuensi yang ditimbulkannya, melainkan melalui berbagai pertimbangan dalam prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemimpinan, sehingga:

1. Teori keputusan merupakan metodologi untuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, dalam konteks ini keputusan lebih bersifat perspektif daripada deskriptif
2. Pengambilan keputusan adalah proses mental dimana seorang manajer memperoleh dan menggunakan data dengan menanyakan hal lainnya, menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi terutama informasi bisnisnya
3. Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu: proses dan gaya pengambilan keputusan.

1. Proses pengambilan keputusan. Prosesnya dilakukan melalui beberapa tahapan seperti: identifikasi masalah; mendefinisikan masalah; memformulasikan dan mengembangkan alternatif; implementasi keputusan; dan evaluasi keputusan.
2. Gaya pengambilan keputusan. Selain proses pengambilan keputusan, terdapat juga gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah habit atau kebiasaan yang dipelajari. Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi: (a) cara berpikir, terdiri dari: logis dan rasional; mengolah informasi secara serial; dan intuitif dan kreatif; memahami sesuatu secara keseluruhan; (2) toleransi terhadap ambiguitas: kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan

ambiguitas; dan kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi di atas menghasilkan gaya pengambilan keputusan seperti:

1. Direktif = toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas. Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
2. Analitik = toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas. Pengambil keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
3. Konseptual = toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif. Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah.
4. Behavioral = toleransi ambiguitas rendah dan intuitif. Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

*Peran Dalam Membangun Tim.* Lebih lanjut, peran kepemimpinan adalah peran dalam membangun tim dalam suatu unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat. Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan untuk menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Sesungguhnya disinilah peran seorang pemimpin bagaimana perannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Peran yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja berupa: (1) pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; dan (2) pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi.

Adapun pedoman umum dalam membentuk atau membangun tim, yaitu: menanamkan pada kepentingan bersama; menggunakan seremoni dan ritual-ritual; menggunakan simbol-simbol untuk mengembangkan identifikasi dengan unit kerja; mendorong dan memudahkan

interaksi sosial yang memuaskan; mengadakan pertemuan-pertemuan membangun tim; dan menggunakan jasa konsultan bila diperlukan.

Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai jika setiap orang bersedia untuk bekerja dan memberikan yang terbaik. Adapun kriteria anggota tim yang baik harus: mengerti tujuan yang baik; memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki; menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim; dapat bekerja secara terbuka; dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan; mengerti sudut pandang satu dengan yang lain; mengembangkan keterampilan dan menerapkannya pada pekerjaan; mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal; dan berpartisipasi dalam keputusan tim.

*Peranan Dalam Tim Kepemimpinan.* Peranan kepemimpinan dalam tim kepemimpinan sesungguhnya didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas kelompok anggotanya. Mereka yakin bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengkombinasikan kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

*Peran Pembangkit Semangat.* Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi. Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif.

*Peran Menyampaikan Informasi.* Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi oleh karena itu seorang pemimpin harus cerdas dan terampil dalam

menyampaikan informasi baik dengan tim yang ada di dalam perusahaan tersebut maupun dengan pihak eksternal.

Fungsi kepemimpinan dalam manajemen adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat menambah nilai pada suatu kelompok. Suatu kepemimpinan akan mampu menjalankan fungsinya dengan baik, jika pemimpin di dalamnya memiliki dominasi yang kuat terhadap kelompok sosial lainnya. Lebih lanjut ada 15 fungsi kepemimpinan yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin: menyusun strategi yang tepat; merancang taktik; penyelesaian masalah (*problem solving*); pengambilan keputusan yang tepat; melakukan pengorganisasian dengan teratur; manajemen yang baik; memfasilitasi dengan para pemangku kepentingan (*stakeholder*); membangun relasi yang luas; memberikan pengaruh & motivasi yang kuat; manajemen waktu yang baik; membantu mengembangkan orang lain; beradaptasi dengan perubahan yang ada; memimpin dengan memberi contoh yang baik; membentuk dan menerapkan budaya yang positif; dan membentuk ketangguhan.

Sesungguhnya masih banyak lagi fungsi seorang pemimpin tetapi pada tulisan ini cukup dirangkum menjadi sepuluh fungsi ini yang menjadi pokok dari seorang pemimpin.

### **C. Proses Manajemen Kepemimpinan**

Wirawan (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasi visi. Kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika. Istilah proses dapat pula diartikan sebagai sistem kepemimpinan yang terdiri dari masukan, proses, dan keluaran kepemimpinan sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. Sistem Kepemimpinan**

Masukan	Proses	Keluaran
Pemimpin	Interaksi antara pemimpin dan pengikut	Pengikut terpengaruh
Pengikut	Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi	Pengaruh tidak terpengaruh
Visi	Pemimpin dan pengikut berupaya merealisasi visi	Visi/tujuan tercapai
Kekuasaan	Proses pemberdayaan pengikut	Visi/tujuan tidak tercapai
Teknik Mempengaruhi	Proses perubahan	Perubahan terjadi
Sumber	Proses manajemen konflik, dan sebagainya	Tidak terjadi perubahan

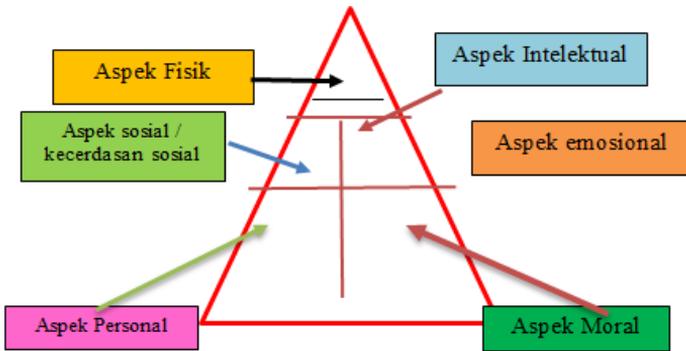
Masukan atau input yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain adanya pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi, dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasikan visi, sedangkan keluaran adalah hasil dari kepemimpinan.

Lebih lanjut, Pemungkas (2011), mengungkapkan bahwa dalam proses manajemen untuk menjadi seorang pimpinan maka ada aturan-aturan atau syarat yang harus dijalani dan dimiliki: mempunyai visi yang jelas; menginspirasi orang lain; berkomunikasi dengan baik; tahan terhadap keadaan-keadaan genting; dan dapat memotivasi diri dan orang lain.

Lebih lanjut berdasarkan hasil kajian empiris menunjukkan bahwa Proses Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang baik bukan dilihat dari seberapa banyak orang yang menjadi pengikutnya, bukan juga dilihat dari seberapa lama ia memimpin.

Lalu bagaimana caranya mempengaruhi orang lain tanpa mengandalkan titel dan jabatan? Sampson (2011) mengungkapkan ada enam aspek manajemen yang diperlukan yang harus dimiliki melalui proses-proses panjang oleh

seseorang untuk menjadi pemimpin yang baik yang dibuat dalam bentuk model di atas (Model Leadership 3.0):



Gambar 1. Model Leadership 3.0

## Referensi

- Alwi, S. 2015. Resolusi Konflik Dan Negosiasi Bisnis. BPFE. Yogyakarta.
- Kanaka. 2022. Konsep Dasar Manajemen Dan Leadership Yang Penting Diketahui. Lembaga Training, Consulting Dan Outbound. 22 Juli 2022. <https://www.pelatihan-sdm.net/konsep-dasar-manajemen-dan-leadership-yang-penting-diketahui/>
- Maxwell, J. 2013. The 360 Leader. Mengembangkan Pengaruh anda Dari Posisi Manapun Dalam Organisasi. Pt. Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.
- Nurdin, 2020. Peran dan Fungsi Kepemimpinan. Universitas Gorontalo. Gorontalo.
- Pamungkas, G. 2011. Tip Dan Trik Dahsyat Menjadi Pemimpin Hebat. Araska. Yogyakarta.
- Quamila, A. 2022. 20 Fungsi Kepemimpinan yang Penting dalam Suatu Organisasi. Majalah online Gline.19 Agustus 2022. [https://glints.com/id/lowongan/fungsi-kepemimpinan / #.Y6hGaHZBzIU](https://glints.com/id/lowongan/fungsi-kepemimpinan/#.Y6hGaHZBzIU)
- Ridwansyah, A. 2012. Leadership 3.0. Seni Kepemimpinan Horizontal Untuk Semua Orang. Pt. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Rivai, V dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Rajawali Press. Jakarta.
- Sampson, S.J. 2011. *Leaders Without Titles :The Six Powerful Attributes of Those Who Influence Without Authority* Aherst, MA. HRD Press.
- Sunyoto, D. 2013. *Sumberdaya manusia (Praktik Penelitian)*. Center For Academic Publishing Service, Yogyakarta.
- Studi Ilmu. 2022. *Pengertian Fungsi Kepemimpinan dan 15 Fungsi Kepemimpinan*. Majalah online Even, Karir dan Bisnis. Desember 2022. <https://www.studilmu.com/blogs/details/pengertian-fungsi-kepemimpinan-dan-15-fungsi-kepemimpinan>

# BAB 2

## PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Nani Hamdani Amir, S.E., M.E.  
STAI DDI Majene

### A. Perbedaan Pemimpin dan Manajer

Sejarah peradaban manusia telah menunjukkan bukti bahwa salah satu faktor yang menentukan keberhasilan dan keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan yang kuat. Kemajuan dan kemunduran suatu organisasi atau perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan, maka diperlukan sosok seorang pemimpin ideal dalam kepemimpinannya. Pemimpin ideal menjadi dambaan atau harapan bagi setiap organisasi atau perusahaan. Hal ini, akan membawa berkah bagi seluruh anggota organisasi yang ada di dalamnya. Seorang pemimpin harus mempunyai jiwa kepemimpinan (*leadership*) yang matang, sudah pasti mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi pada setiap amanah dan aktivitas yang dikerjakannya (Sahadi et al., 2020).

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikutnya untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Sehingga

kepemimpinan sebuah faktor yang sangat penting untuk mempengaruhi dan memberikan arahan kepada para bawahannya, apalagi saat ini sistemnya sudah beranjak serba terbuka maka sosok kepemimpinan yang menguatkan para bawahannya (Jaya et al., 2020).

Kepemimpinan yang bisa membawa kemajuan dan keberhasilan suatu organisasi yaitu mempunyai pemimpin yang bertanggung jawab. Namun, tanggung jawab ini tidak hanya kepada organisasi atau perusahaan saja melainkan tanggung jawab terhadap dirinya sendiri, keluarga para anggota ataupun kelompoknya. Selain itu, lingkungan organisasi menjadi sehat dan terasa nyaman (Sahadi et al., 2020). Anggota dalam suatu organisasi harus saling kerja sama, agar segala macam kegiatan lebih mudah, sehingga tujuan cepat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Jadi kerja sama sangatlah penting dan sangat dibutuhkan dalam manajemen kepemimpinan. Jika tidak ada kerja sama, maka tujuan organisasi terhambat bahkan tidak tercapai sesuai yang diharapkan.

Keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan sangat diperlukan adanya pemimpin. Pemimpin (*leader*) adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan *personality* atau *authority* (berwibawa). Pemimpin disegani dan berwibawa terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuannya serta didukung perilakunya yang baik (Jatmiko, 2013). Pemimpin (*leader*) dapat memimpin organisasi formal maupun informal, dan menjadi panutan bagi bawahan dan pengikutnya.

Manajer juga merupakan seorang pemimpin, yang dalam praktek kepemimpinannya hanya berdasarkan kekuasaan atau *authority formalnya* saja. Bawahan atau karyawan bahkan staf menuruti perintah-perintahnya karena takut dikenakan hukuman oleh manajer. Manajer biasanya hanya dapat memimpin organisasi formal saja. Seorang manajer harus mampu mengatasi masalah dan mampu meramalkan kejadian yang terjadi dalam mengambil keputusan. Sekali lagi, hal ini

tentunya tidak mudah. Seringkali dalam organisasi ditemukan manajer yang hanya bisa memerintah dan tidak mau dikoreksi, padahal pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mau mendengarkan keluhan dan kritik dari bawahannya. Peranan seorang manajer dalam suatu organisasi, penting karena keberadaan seorang manajer menjadi motivator bagi karyawan-karyawannya dan salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi (Muizu & Sule, 2017).

Perbedaan mendasar antara pemimpin dan manajer adalah cara mereka memotivasi orang-orang yang bekerja atau pengikut mereka, dan aspek-aspek lain sebagian besar dari apa yang mereka lakukan. Lebih spesifik, perbedaan pemimpin (*leader*) dan manajer dapat dilihat dari tiga hal yang selalu berkaitan dengannya, yaitu: sumber kekuasaan yang diperoleh, bawahan, dan lingkungan kerja.

Berdasarkan sumber kekuasaan yang diperoleh, seorang manajer dipilih melalui jalur formal (seperti dipilih oleh komisaris atau direktur) dengan dasar yuridis yang dimiliki. Artinya seseorang dapat menjadi manajer jika mempunyai dasar yuridis yaitu adanya surat keputusan atau surat pengangkatan. Sedangkan pemimpin (*leader*) kekuasaan yang dimiliki berdasarkan kontrak sosial dengan anggota atau bawahan. Kebanyakan pada keadaannya memiliki keduanya pekerjaan, terutama pada keadaan yang sulit bertindak sebagai pemimpin. Menurut Warren Bennis (1990) dalam bukunya berjudul "On Becoming Leader", menjelaskan perbedaan peran antara Pemimpin dan Manajer sebagai berikut:

**Tabel 2. Perbedaan Pemimpin dan Manajer**

<b>Pemimpin</b>	<b>Manajer</b>
1. Menginovasi	Mengelola
2. Orisinal	Tiruan
3. Mengembangkan	mempertahankan
4. Berfokus pada orang	Berfokus pada sistem dan struktur
5. Membangkitkan kepercayaan	Bergantung pada pengawasan
6. Melihat perspektif jangka panjang	Melihat perspektif jangka pendek
7. Bertanya apa dan mengapa	Bertanya kapan dan bagaimana

Pemimpin	Manajer
8. Menatap masa depan	Melihat hasil pokok
9. Melahirkan	Meniru
10. Menantang	Status quo
11. Dirinya sendiri	Prajurit yang baik
12. Melakukan hal-hal benar	Melakukan hal-hal benar

Pemimpin (*leader*) memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai pengikut. Bawahan atau pengikut menjalankan perintah dari pimpinan (*leader*) terhadap bawahan atau pengikutnya karena kecakapan dan kemampuan serta perlakuannya yang baik. Manajer memiliki bawahan yang biasanya disebut sebagai staf atau karyawan yang memiliki posisi formal dalam struktur hierarki organisasi. Bawahan atau karyawan menuruti perintah-perintahnya, karena takut dikenakan hukuman oleh manajer.

Pemimpin (*leader*) memiliki fungsi dasar untuk mengarahkan dan menggerakkan semua bawahan untuk bergerak pada arah yang diinginkan yaitu tujuan. Seorang manajer berkaitan dengan manajemen, yaitu kegiatan-kegiatan seputar perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), penempatan staf (*staffing*), pengarahan (*directing*) dan kontrol (*controlling*). Dalam menjalankan fungsinya, seorang manajer lebih sering memanfaatkan wewenang dan kekuasaan jabatan secara struktural yang memiliki kekuatan mengikat dengan dapat melakukan paksaan atau hukuman untuk mengarahkan bawahan. Sedangkan seorang pemimpin (*leader*) lebih menekankan pengaruh atau karisma yang dimilikinya sehingga bawahan secara sadar untuk mengikuti arahan sang pemimpin.

## B. Teori Pemimpin dan Kepemimpinan

Pemimpin dan Kepemimpinan, ditentukan oleh jabatan secara struktural, namun hal ini belum dapat menjamin mereka mampu menjalankan kepemimpinan yang semestinya. Pemimpin struktural adalah orang yang dipilih melalui seleksi dan dibayar serta memiliki tanggung jawab dan otoritas untuk

mengelola sumber daya tertentu demi mencapai tujuan yang diberikan kepadanya. Disisi lain dalam operasional manajemen terdapat pemimpin relasional, yaitu orang yang aktif terlibat dalam timnya, memiliki ide-ide inovatif dan memiliki inisiatif untuk membuat perubahan kearah positif (Jatmiko, 2013). Dalam kepemimpinan memiliki beberapa teori sebagai suatu pola dari hubungan antara individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok.

Teori-teori Kepemimpinan menurut Fred Luthan (1998:273) mengemukakan ada 4 teori mengenai kepemimpinan (Mulyono, 2018) yaitu:

#### 1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Teori Sifat (*Trait Theory*) Teori ini lebih menekankan pada aspek kepribadian seperti intelektualisasi, emosi, keadaan fisik (usia, tinggi dan berat badan) dan sifat-sifat pribadi lainnya. Teori memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan. Aspek pertama menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yaitu:

- a. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*), atau pemecahan masalah, yang menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
- b. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya.

Aspek kedua pendekatan perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

#### 2. Teori Perilaku

Menggambarkan perilaku spesifik membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin. Studi dari Ohio State

University penelitian yang dipimpin oleh Fleishman dan rekan-rekannya. Program ini menghasilkan perkembangan teori dua faktor dari kepemimpinan. Suatu seri penelitian mengisolasi dua faktor kepemimpinan, disebut sebagai membentuk struktur dan konsiderasi (Syarifudin, 2004).

- a. Membentuk struktur, melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan-hubungan di dalam kelompok, cenderung membangun pola saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara-cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur yang tinggi, akan memfokuskan pada tujuan dan hasil.
- b. Konsiderasi, melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

### 3. Teori Situasional (*Contingency Theory*)

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan suatu gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

### 4. Teori Transformasional

Teori kepemimpinan berkembang menuju ke banyak arah seperti kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang digunakan bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Ada 4 (empat) unsur yang mendasari kepemimpinan transformasional yaitu: *Charisma*; *Inspiration*; *Intellectual Stimulation*; dan *Individualized Consideration*.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan sebagai tiga aliran teori (Mulyasa, 2004) yaitu:

1. Teori Genetis (Keturunan), Inti dari teori menyatakan bahwa *"leader are born and not made"* (pemimpin itu dilahirkan bakat bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini menengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, kelak ia akan muncul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis, pandangan inti tergolong pada pandangan fasilitas atau deterministik.
2. Teori Sosial, Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, teori ini pun ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini adalah bahwa *"leader are made and not born"* (pemimpin itu dibuat/ dididik bukan kodrat). Jadi teori ini kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa jadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
3. Teori Ekologis, Kedua teori yang ekstrim di atas tidak mengandung kebenaran. Oleh karena itu, sebagai reaksi kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya menekankan bahwa seseorang hanya berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga, dapat dikatakan teori yang paling mendekati kebenaran. Sehingga demikian, penelitian yang jauh lebih dalam masih diperlukan untuk mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

## C. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang kompleks dimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dalam melaksanakan dan mencapai visi dan misi serta tugas dengan menjadi organisasi atau perusahaan lebih maju dan bersatu. Seorang pemimpin mengaplikasikan sifat-sifat kepemimpinan dirinya yaitu kepercayaan, nilai, etika, perwatakan, pengetahuan, dan kemahiran-kemahiran yang dimilikinya. Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam tugas agar mencapai tujuan yang diinginkan (Sulthon Syahril, 2019).

Upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi atau perusahaan masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi sosial organisasi atau perusahaan. Menurut Veithzal Rivai Fungsi (2005:55) Kepemimpinan Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan (Farid Riadi, 2019) yaitu:

### 1. Fungsi instruksi

Fungsi instruksi bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

### 2. Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan

informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

### 3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan

bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

## Referensi

- Farid Riadi. (2019). ANALISIS FUNGSI KEPEMIMPINAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Dan Penanaman Modal Kota Cimahi). *Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 62–72.
- Jatmiko. (2013). Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi. *Forum Ilmiah*, 10(2), 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.eururo.2010.11.021>
- Jaya, N., Mukhtar, A., & UA, A. N. A. (2020). Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi, Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 35–43. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1393>
- Mulyasa, E. (2004). *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muizu, W. O. Z., & Sule, E. T. (2017). MANAJER DAN PERANGKAT MANAJEMEN BARU. *Pekbis*, 9(2), 151–160.
- Mulyono, H. (2018). Kepemimpinan (Leadership) Berbasis Karakter Dalam Peningkatan Kualitas Pengelolaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 3(1), 290–297.
- Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal Dalam Organisasi. *Jurnal Moderat*, 6(3), 519.
- Sulthon Syahril. (2019). Teori-Teori Kepemimpinan. *Ri'ayah*, 4(2), 208–215.
- Syarifudin, E. (2004). Teori Kepemimpinan. *Alqalam*, 21(102), 459. <https://doi.org/10.32678/alqalam.v21i102.1644>

# BAB 3

## AKTIVITAS KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

*Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., C.NFW., C.FTax., CPABC.,  
C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., CQMS., CBSP.,  
CFAP., CTP., CPPSP.*

Institut Ilmu Sosial dan Bisnis Andi Sapada

### **A. Peran Pemimpin Organisasi**

Faktor kepemimpinan memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin adalah seseorang yang memimpin organisasi untuk mencapai tujuannya. Tugas menjadi seorang pemimpin tidaklah mudah karena perlu memahami perilaku yang berbeda dari setiap bawahannya. Sasarannya, untuk memungkinkan mereka untuk secara efektif dan efisien memberikan keterlibatan dan partisipasi dalam organisasi. Dengan kata lain, berhasil atau tidaknya tujuan suatu organisasi tergantung pada kualitas kepemimpinannya. Suatu organisasi diyakini tidak mampu mencapai tujuannya sesuai dengan visi dan misi, bila tidak ada yang membimbing dan mengarahkannya. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang dapat mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Seorang pemimpin adalah orang yang selalu berpikir positif, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, memiliki visi dan misi yang kuat untuk dicapai, serta memiliki nilai-nilai etika yang tinggi (Bafadal et al., 2019). Tidak hanya itu, seorang pemimpin adalah mereka yang mampu mengkomunikasikan gagasan, memotivasi bawahan, dan membangun hubungan

yang baik di antara anggotanya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Werdhiastutie, Suhariadi, & Partiw, 2020). Kepemimpinan menjadi orang yang berpengaruh karena merupakan inti dari perubahan organisasi yang signifikan. Lebih jauh, kepemimpinan adalah seni yang menciptakan kecocokan dan stabilitas organisasi.

Dalam suatu organisasi, fungsi pemimpin seringkali memiliki karakteristik yang berbeda dengan area kerja atau organisasi lainnya. Perbedaan ini disebabkan oleh berbagai sumber, seperti jenis organisasi, kondisi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok organisasi. Seorang pemimpin yang sukses adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk memimpin atau mengarahkan organisasi secara efektif (Haryati et al., 2023). Hal ini juga dapat menunjukkan kepemimpinan yang efektif. Untuk melakukan ini, pemimpin harus benar-benar mampu melakukan tugas kepemimpinannya.

Fungsi manajer dalam suatu organisasi dapat dibagi menjadi empat kelompok, yaitu: merencanakan, mengatur, mengelola, dan mengendalikan organisasi. Lebih lanjut, pemimpin memiliki tugas-tugas tertentu dalam menjalankan fungsinya tersebut. Hal ini dicontohkan, seperti mengupayakan agar anggota kelompok mencapai tujuan melalui kolaborasi yang produktif, meski dalam situasi apa pun di mana kelompok itu berada. Tugas utama pemimpin ini adalah memberikan struktur yang jelas untuk: (1) situasi kompleks yang dihadapi oleh anggota kelompok organisasi; dan (2) berusaha memenuhi kebutuhan anggota kelompok terkait kebutuhan dunia luarnya (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019).

Terdapat beberapa peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi diuraikan berikut ini.

***Peran pemimpin bersifat interpersonal.*** Saat ini, secara umum diterima bahwa salah satu syarat seorang pemimpin adalah keterampilan yang dimilikinya. Keterampilan ini mutlak diperlukan dalam praktik membimbing kelompok organisasi.

Pemimpin pada dasarnya berinteraksi dengan orang lain, artinya pemimpin tidak hanya berinteraksi dengan bawahannya, melainkan juga kepada berbagai pemangku kepentingan, baik di dalam maupun di luar organisasi.

Seorang pemimpin yang bersifat interpersonal dapat dilihat dari berbagai hal, di antaranya:

1. Sebagai simbol eksistensi organisasi. Peran ini dimainkan dalam berbagai kegiatan formal dan seremonial. Berpartisipasi dalam berbagai upacara resmi dan menerima undangan dari atasan, kolega, bawahan, dan mitra bisnis.
2. Sebagai pemimpin yang menggerakkan dan mengarahkan bawahan.
3. Pemimpin sebagai penghubung yang harus mampu membangun jaringan yang luas. Jalannya adalah dengan memberikan perhatian khusus kepada orang-orang diluar organisasi yang dapat melakukan sesuatu untuk organisasi yang dipimpin.

*Peran pemimpin bersifat informasional.* Informasi pada dasarnya adalah kumpulan organisasi penting karena akan sangat dibutuhkan saat ini dan di masa mendatang. Sulit dibayangkan, suatu kegiatan organisasi dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang *up-to-date*, lengkap dan terpercaya. Dengan demikian, peran pemimpin untuk masa akan datang ditinjau dari tanggung jawabnya dalam mengawasi arus informasi dari dalam maupun luar organisasi.

Pada hakikatnya, pemimpin secara terus-menerus menerima berbagai informasi, meskipun informasi tersebut sebenarnya tidak ditujukan kepadanya, melainkan kepada orang lain dalam organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin secara sadar memahami bahwa mereka menghadapi kemajuan dan perubahan teknologi informasi. Kemudian, informasi yang diterimanya disalurkan atau disampaikan kepada bawahannya untuk ditindaklanjuti. Berkaitan dengan penyampaian informasi ini, pemimpin berperan sebagai juru bicara dalam organisasi. Peran ini membutuhkan kemampuan untuk

mengkomunikasikan informasi dengan benar, khususnya terkait dengan informasi tentang rencana, kebijakan, tindakan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi.

*Peran pemimpin dalam pengambilan keputusan.* Secara umum, peran ini membentuk tiga keputusan. Keputusan pertama, pemimpin sebagai seorang wirausahawan, di mana pemimpin diharapkan mampu meninjau secara terus menerus situasi yang dihadapi organisasinya. Pemimpin berupaya mencari dan menemukan peluang yang ada. Keputusan kedua, pemimpin sebagai penghalau gangguan, di mana pemimpin bersedia mengambil tanggung jawab untuk membuat keputusan pencegahan korektif. Artinya, ketika organisasi menghadapi situasi yang rumit, yang jika tidak segera ditangani akan dapat merugikan organisasi. Keputusan ketiga, pemimpin sebagai pengatur sumber dana dan alokasi sumber daya. Sering dikatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seorang pemimpin, semakin besar pula tugas dan tanggung jawabnya. Otoritas atau kekuasaan ini paling sering dinyatakan sebagai kekuatan yang mampu mengalokasikan dana dan daya, termasuk kekuatan untuk menunjuk individu ke posisi tertentu. Tidak hanya itu, pemimpin juga dapat menurunkan pangkat dan jabatan setiap individu. Otoritas inilah yang membuat bawahannya bergantung pada kepemimpinan seseorang.

## **B. Bentuk Pendekatan Kepemimpinan dalam Organisasi**

Kepemimpinan adalah hubungan saling mempengaruhi antara seorang pemimpin dan bawahannya yang memiliki tujuan bersama dan menginginkan perubahan yang nyata. Proses kepemimpinan juga mencakup motivasi, niat, dan keterlibatan aktif antara pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama (Cardona, Rey, & Craig, 2019). Oleh karena itu, baik pemimpin maupun bawahan mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan

bersama. Singkatnya, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memajukan aspirasi mereka untuk tujuan organisasi.

Dalam bab ini, pendekatan kepemimpinan dikategorikan ke dalam pendekatan sifat dan pendekatan perilaku (Juhji, 2020).

***Pendekatan sifat.*** Pendekatan ini menciptakan gagasan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Pemikiran seperti itu disebut pemikiran turun-temurun (*hereditary*). Pendekatan *hereditary* ini dimaknai bahwa tidak ada pemimpin yang dilahirkan, melainkan dihasilkan dari warisan. Pemimpin tidak dapat memperoleh keterampilan melalui pembelajaran dan pelatihan, tetapi mereka dapat memperoleh keterampilan melalui warisan. Dalam hal ini, kepemimpinan berada di garis keluarga. Dengan pendekatan ini, kekuasaan diteruskan ke generasi berikutnya dan garis keturunan pemimpin saat ini.

***Pendekatan perilaku.*** Pendekatan perilaku sangat penting untuk mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini muncul setelah pendekatan berbasis sifat menekankan karakteristik kepemimpinan seperti kepribadian, motivasi nilai, dan kemampuan untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya kesalahan. Dalam pendekatan perilaku ini, pemimpin menggunakan pola waktu dan aktivitas, tanggung jawab dan karakteristik kepemimpinan kerja, dan bagaimana pemimpin menangani tuntutan, batasan, dan konflik peran di tempat kerja untuk mengubahnya menjadi tindakan korektif.

Pendekatan perilaku menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin tergantung pada sikap dan gaya perilaku pemimpin tersebut. Sikap dan perilaku tercermin dalam cara seorang pemimpin memberi perintah, cara menugaskan pekerjaan, cara berkomunikasi, cara membuat keputusan, cara memotivasi bawahan, serta cara menjalankan aktivitas yang disiplin. Jika dalam hal melakukan tindakan-tindakan lugas dan keras, dilakukan secara sepihak, serta menghukum bagi pelanggarnya, maka gaya kepemimpinan ini

cenderung otoriter. Sebaliknya, jika pemimpin memiliki nuansa empatik dalam melakukan kegiatan tersebut, saling berinteraksi, menghargai pendapat, gaya kepemimpinan ini adalah demokratis.

Dalam pandangan klasik, sikap karyawan dipandang pasif dalam arti keengganan bekerja, malas, takut bertanggung jawab, dan patuh pada perintah. Sebaliknya, citra karyawan modern adalah emosi, perasaan, kemauan, dan tanggung jawab yang positif. Pandangan klasik mengarah pada gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan pandangan modern mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis. Dua pandangannya di atas menghasilkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

### **C. Kualifikasi Pemimpin dalam Organisasi**

Kualifikasi seorang pemimpin memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan dalam organisasi di bawah kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang baik juga dapat memberikan dampak positif dengan memaksimalkan potensi untuk menunjukkan kemajuan organisasi menjadi lebih baik.

Seorang pemimpin yang baik memiliki beberapa kualifikasi yang menjadi standar kepemimpinan dalam organisasi yang dipimpinnya.

*Empati.* Kualitas utama dan mendasar yang diperlukan seorang pemimpin yang baik adalah kemampuan untuk berempati (Hofmeyer & Taylor, 2021). Sebagai seorang pemimpin, tidak hanya memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Akan tetapi, tentang memimpin sekelompok orang dan membangun hubungan kerja yang baik. Pemimpin yang baik mampu memahami dan mempertimbangkan kebutuhan dan mendorong anggota organisasi. Kurangnya empati dapat berdampak negatif pada komunikasi yang sehat dan hubungan kerja yang sukses.

*Pendengar yang baik.* Sesederhana kedengarannya, namun ini adalah sifat yang jarang terlihat pada pemimpin. Apa karakteristiknya? Pemimpin yang baik adalah seorang pendengar yang tidak langsung mengambil tindakan atas kehendaknya sendiri. Dia terlebih dahulu mendengarkan pendapat kelompok-kelompok organisasi sebelum mengangkat suatu topik permasalahan (Mayes, Finneran, & Black, 2019). Selain itu, kemampuan mendengarkannya yang luar biasa memungkinkannya mengembangkan timnya menjadi kelompok yang penting dan menghasilkan diskusi yang baik.

*Membangun kepercayaan.* Untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang baik, tentu harus menjadi orang yang dapat dipercaya, konsisten dan bertanggung jawab (Fernandez & Shaw, 2020). Seorang pemimpin tidak boleh pendendam, melainkan harus memiliki integritas yang tinggi, tahu apa yang harus dilakukan, banyak gagasan/ide, dan memiliki etos kerja yang baik.

*Tegas.* Di era yang sangat dinamis ini, pemimpin perlu mengekspresikan diri secara tegas dalam kepemimpinannya (James & Bennett, 2022). Mengapa ketegasan diperlukan? Strategi dapat berubah setiap saat; dan bahkan anggota tim berisiko kebingungan dan mendapat masalah; situasi ini membutuhkan pemimpin yang tegas. Ketegasan dalam konteks ini, juga berarti mengambil keputusan tanpa kebimbangan. Sikap ini memberi anggota kekuatan besar dan memperkuat organisasi.

*Tekun.* Ketekunan yang dibutuhkan kepemimpinan adalah sikap tangguh untuk menghadapi tantangan. Pemimpin harus lebih tangguh dan lebih proaktif dalam memecahkan persoalan (Klocko, Justis, & Kirby, 2019). Pemimpin harus lebih proaktif untuk menganalisis berbagai hal dalam organisasi, dan semua itu membutuhkan ketekunan.

## Referensi

Bafadal, I. I., Bafadal, I., Sobri, A. Y., Nurabadi, A., & Gunawan, I. (2019, December). Standards of competency of head of school beginners as leaders in learning innovation. In *5th*

*International Conference on Education and Technology (ICET 2019)* (pp. 13-18). Atlantis Press.

- Cardona, P., Rey, C., & Craig, N. (2019). Purpose-driven leadership. *Purpose-driven organizations: Management ideas for a better world*, 57-71.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Fernandez, A. A., & Shaw, G. P. (2020). Academic leadership in a time of crisis: The Coronavirus and COVID-19. *Journal of leadership Studies*, 14(1), 39-45.
- Haryati, T., Melinda, M., Santoso, R., Dahliana, A. B., & Suwandi, S. (2023). POTRET KOMPETENSI INTELEKTUAL PELAKU UKM DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA USAHA. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(1), 73-80.
- Hofmeyer, A., & Taylor, R. (2021). Strategies and resources for nurse leaders to use to lead with empathy and prudence so they understand and address sources of anxiety among nurses practising in the era of COVID-19. *Journal of clinical nursing*, 30(1-2), 298-305.
- James, A. H., & Bennett, C. L. (2022). Effective nurse leadership in times of crisis. *Nursing Management*, 29(4).
- Juhji, J. (2020). Kepemimpinan: Sebuah Kajian Literatur. *At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(2), 172-186.
- Klocko, B. A., Justis, R. J., & Kirby, E. A. (2019). Leadership Tenacity and Public-School Superintendents. *Journal of Leadership Education*, 18(1).
- Mayes, E., Finneran, R., & Black, R. (2019). The challenges of student voice in primary schools: Students 'having a voice' and 'speaking for' others. *Australian Journal of Education*, 63(2), 157-172.
- Werdhiastutie, A., Suhariadi, F., & Partiwii, S. G. (2020). Achievement motivation as antecedents of quality improvement of organizational human resources. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume*, 3, 747-752.

# BAB

# 4

# PRINSIP FUNDAMENTAL KEPEMIMPINAN

Dr. Roy Setiawan  
Universitas Kristen Petra

## A. Karakteristik Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu kunci paling penting dalam mencapai sebuah keberhasilan dalam berbagai macam hal. Dalam dunia kuliner, bisnis, konstruksi, dan berbagai bidang lainnya kepemimpinan adalah hal yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan dari bidang-bidang tersebut. Tanpa adanya sebuah kepemimpinan yang baik maka sebuah usaha atau perusahaan bahkan sebuah toko akan hancur karena tanpa adanya kepemimpinan yang baik sebuah perusahaan tidak akan dapat bergerak dan beradaptasi dengan lingkungan mereka. Selain tidak dapat beradaptasi perusahaan juga tidak akan dapat berkembang karena tanpa kepemimpinan sebuah perusahaan akan bergerak tanpa arah yang jelas sehingga hal tersebut akan menghambat terjadinya perkembangan dalam perusahaan.

Selain kepemimpinan, seorang pemimpin juga sangat berpengaruh dalam keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan. Akan tetapi perlu diketahui juga bahwa dengan adanya pemimpin belum tentu pemimpin tersebut dapat menerapkan kepemimpinan yang baik. Hal ini dapat terjadi mungkin karena adanya perbedaan pandangan dari pimpinan dengan anggotanya atau bahkan bisa karena lack of skill dari sang pemimpin. Karena itu sebagai seorang pemimpin kita

tidak dapat hanya memerintah dengan semau kita. Perlu adanya sebuah dasar mengenai bagaimana cara untuk menjadi pemimpin yang baik dan memiliki sikap kepemimpinan yang dapat membawa perusahaan menuju tujuan utama yang ingin dicapai. Sebagai seorang pemimpin kita perlu mengetahui bahwa ada hal-hal yang perlu kita miliki sebagai seorang pemimpin agar kita dapat menjadi seseorang dengan skill kepemimpinan yang baik.

Kepemimpinan sendiri bukan lagi hal yang asing untuk kita dengar. Setiap perusahaan, organisasi, bahkan sebuah tim kerja pasti membutuhkan yang namanya kepemimpinan. Lalu apa itu kepemimpinan? Kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang atau sebuah tim menginspirasi, memotivasi dan mengarahkan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Kepemimpinan juga kegiatan mempengaruhi orang agar mereka suka dan mau untuk berusaha untuk mencapai tujuan bersama dalam kelompok, yang merupakan suatu kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai serangkaian tujuan.

Ada berbagai pandangan para ahli mengenai apa itu kepemimpinan. Kepemimpinan bisa dimaknai juga sebagai proses untuk mempengaruhi akan tetapi bukan hanya dari pemimpin ke anggotanya akan tetapi juga bisa dilakukan dengan arah sebaliknya. Yang dimaksud adalah pengaruh dari anggota tersebut dapat membuat sang pemimpin untuk semakin aktif dan semakin memotivasi para anggotanya untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Selain untuk mempengaruhi anggota untuk dapat bekerja ada pandangan lain yang mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses untuk mempengaruhi seseorang untuk menyetujui apa yang harus ia lakukan dan bagaimana ia harus melakukannya. Kepemimpinan adalah sebuah skill atau kemampuan seorang pemimpin untuk dapat menggerakkan anggota-anggotanya untuk dapat bekerja sesuai dengan tugas mereka serta untuk mencapai suatu tujuan bersama.

## B. Unsur-unsur Kepemimpinan

Kepemimpinan penting untuk keberhasilan suatu organisasi karena memberikan panduan, tujuan, dan membantu orang lain memahami strategi dan tujuan bisnis jangka panjang. Berikut unsur-unsur kepemimpinan yang efektif:

### 1. Visi

Kepemimpinan yang sukses menciptakan visi yang jelas tentang apa yang dapat dicapai organisasi. Pemimpin memberikan peta jalan yang menguraikan langkah-langkah dan sumber daya yang dibutuhkan perusahaan mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

### 2. Komunikasi

Pemimpin membantu mengkomunikasikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan. Ini memberikan arahan dan membantu semua orang mengidentifikasi peran yang paling sesuai dengan keterampilan dan pengalaman. Melalui komunikasi yang jelas, pemimpin mendorong bawahannya untuk bertindak demi terwujudnya tujuan.

### 3. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah salah satu keterampilan kepemimpinan teratas. Kepemimpinan yang sukses mengambil keputusan yang terbaik bagi organisasi dalam segala situasi. Pemimpin ahli dalam mengambil keputusan yang tepat berdasarkan keadaan yang berlaku. Mereka menimbang kekuatan dan kelemahan organisasi mereka untuk memastikan pilihan mereka menempatkan mereka pada keuntungan sekarang dan di masa depan.

### 4. Gairah

Pemimpin bersemangat dengan visi mereka dan menulari orang lain dengan energi mereka untuk mencapainya. Kepemimpinan yang efektif menginspirasi orang lain untuk menyetujui tujuan perusahaan dan

memberikan alasan yang kuat bagi setiap orang untuk tetap berdedikasi pada tugas mereka.

#### 5. Bimbingan

Begitu karyawan tahu apa yang harus dilakukan untuk menyelesaikan proyek, pemimpin yang efektif mengawasi pekerjaan mereka untuk memastikan mereka menjalankan peran mereka secara efektif. Pemimpin memastikan upaya karyawan selaras dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan efisiensi.

#### 6. Komitmen

Pemimpin yang efektif berkomitmen untuk keberhasilan organisasi mereka dan karyawannya. Mereka tetap fokus pada tujuan jangka panjang perusahaan dan tidak membiarkan kemunduran sementara meredam semangat mereka. Saat mereka menghadapi kemunduran, pemimpin yang baik memotivasi tim mereka dan membantu mereka melihat melampaui masalah yang mencegah mereka mencapai tujuan bersama.

#### 7. Integritas

Kepemimpinan yang sukses mengajarkan nilai-nilai etika organisasi. Terlepas dari masalah mereka, pemimpin yang sukses melakukan hal yang benar untuk mencapai tujuan mereka. Bagi mereka, integritas, kejujuran, dan keadilan adalah atribut inti yang ingin mereka lihat di perusahaan mereka dan hubungannya dengan kontraktor dan klien.

#### 8. Keyakinan

Pemimpin membantu bawahan untuk unggul dalam pekerjaan mereka dan setiap aspek kehidupan dengan mengungkapkan keyakinan pada kemampuan mereka. Mereka mendengarkan kekhawatiran karyawan tentang pekerjaan mereka, memberikan umpan balik positif, dan memastikan lingkungan kantor menghasilkan yang terbaik dari diri mereka.

## 9. Moral

Kepemimpinan meningkatkan moral staf dengan memenangkan kepercayaan mereka. Ini meyakinkan karyawan akan kepercayaan pemimpin pada kemampuan mereka untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Moral yang tinggi di antara karyawan mengurangi gangguan dan memotivasi mereka untuk mencurahkan energi mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

## 10. Pertumbuhan

Pemimpin terbaik menciptakan lingkungan di mana orang lain dapat tumbuh. Mereka terbuka terhadap ide dan metode baru untuk mencapai hasil dan cukup fleksibel untuk mengakui kesalahan mereka. Pemimpin yang berhasil mendorong bawahan untuk memberikan masukan tentang bagaimana memperbaiki proses kerja dan memberikan penghargaan yang unggul untuk meningkatkan kreativitas dan loyalitas.

### **C. Prinsip-prinsip Dalam Kepemimpinan**

Prinsip merupakan hal yang utama dan harus diperhatikan oleh seorang pemimpin karena dengan memiliki prinsip maka pemimpin akan mendapatkan standar cara bekerja dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Beberapa prinsip yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin:

#### 1. Menjaga hubungan yang baik dengan orang

Sebagai seorang wajib menjaga hubungan yang baik dengan orang lain karena sebagai seorang pemimpin menjaga relasi yang baik sangat diperlukan karena dengan relasi yang banyak maka seorang pemimpin akan menjadi lebih mudah memecahkan suatu masalah karena mengetahui orang yang harus dihubungi ketika mengalami suatu masalah. Contoh seorang pemimpin selalu menyapa customer maupun klien nya dalam kondisi apapun hal tersebut tentunya akan menumbuhkan rasa bahagia dari

customer karena di tegur secara baik oleh pemimpin tersebut dan akan mendatangkan hal yang positif lainnya.

2. Selalu mau mendengarkan pendapat dari orang lain

Sebagai pemimpin kita harus bisa menjadi teman bagi bawahan dan anggota oleh karena itulah kita harus menerapkan prinsip ini bila ingin menjadi seorang pemimpin karena setiap manusia ingin di dengarkan, namun apabila di cuekin dan diabaikan maka orang tersebut akan mencap jelek diri kita oleh karena itulah sikap yang mau mendengarkan pendapat orang lain sangat diperlukan karena pastinya akan membawa dampak yang positif karena pastinya dengan kita mau mendengar kita mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh anggota kita dan juga sebuah tim maka akan menciptakan lingkungan yang nyaman dan tentram dan kesalahpahaman pun dapat diminimalisir.

3. Menggunakan teknologi dan inovasi

Di era globalisasi pada saat ini tentunya sangat penting untuk mengembangkan softskill mengenai teknologi dan inovasi maka dari itu seorang pemimpin sangat wajib untuk melakukan pembelajaran mengenai teknologi karena dengan begitu seorang pemimpin akan dapat terus berkembang dan tidak ketinggalan zaman sehingga produk maupun gagasan yang dihasilkan pun selalu update dan tidak ketinggalan jaman.

4. Mau mengakui kesalahan

Pada saat ini banyak sekali pemimpin yang gengsi untuk meminta maaf karena merasa bahwa jabatannya lebih tinggi namun seorang pemimpin perlu sesekali untuk merendahkan diri dan meminta maaf atas kesalahan yang telah mereka perbuat karena hal tersebut tentunya akan menciptakan rasa nyaman antar anggota dan para anggota dapat merasa bahwa keberadaannya di hargai karena pemimpin tersebut mau meminta maaf apabila berbuat kesalahan hal tersebut tentunya juga akan membuat para

anggota meniru attitude yang baik tersebut sehingga dapat memberikan dampak yang positif.

5. Memiliki visi dan misi yang jelas

Dalam memimpin sebuah tim baik organisasi maupun perusahaan tentunya harus memiliki visi dan misi yang jelas karena dengan begitu organisasi atau perusahaan tersebut dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi misi dan juga visi sehingga dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki visi dan misi agar dapat mencapai tujuan bersama dan dapat mencapai goal dengan lebih mudah karena adanya visi dan misi tersebut.

Menjadi pemimpin yang luar biasa tidak terjadi begitu saja. Dibutuhkan banyak kerja dan upaya bagi orang untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka. Kepemimpinan sering dibahas secara mendalam dalam seminar dan buku, dan bahkan dalam program gelar. Ada seluruh gelar yang didedikasikan untuk membantu siswa menjadi pemimpin yang lebih baik. Program-program ini sangat penting karena membantu para pemimpin masa depan mempelajari keterampilan khusus yang mereka butuhkan untuk berkembang dalam lingkungan bisnis, serta teknik komunikasi dan manajemen yang akan membantu mereka bekerja secara efektif dalam memimpin tim. Pemimpin yang baik tahu bahwa kepemimpinan yang efektif tidak datang dengan mudah. Mereka bekerja untuk menumbuhkan perilaku kepemimpinan yang akan membantu mereka menjadi efektif dan menginspirasi tim mereka. Pemimpin yang baik juga perlu memiliki prinsip kepemimpinan yang kuat yang mereka jalani. Prinsip-prinsip kepemimpinan adalah kerangka tindakan yang akan diambil seorang pemimpin untuk membantu mereka membawa tim mereka ke tujuan bersama. Dan pemimpin yang baik memahami apa yang dibutuhkan prinsip mereka, dan mempraktikkannya setiap hari.

## Referensi

- Erry, Reyana, *Esensi Kepemimpinan Mewujudkan Visi Menjadi Aksi*, Jakarta, PT Alex Media Komputindo, 2000
- Gordon Thomas, *Kepemimpinan yang Efektif*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 1997
- Matondang, 2008, *Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Moeljono Djokosantoso, *Beyond Leadership*, Jakarta, PT Elex Media Komputindo Kolompok Gramedia, 2003
- Nawawi, Hadari, 2006, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Northouse, G. Peter. *Kepemimpinan: Teori dan Praktek*. Cet. VI; Jakarta: Penerbit Indeks, 2013.
- Putong, Iskandar dan Hidayat, Cecep, 2010, *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behaviour*.
- Sony Tambunan, Toman. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Cet I; Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015.

# BAB 5

## PERILAKU KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Ns. Isnijiana, M.Kep.  
STIKes Jabal Ghafur

### A. Teori Perilaku Kepemimpinan

Mullins (2019) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai studi tentang perilaku manusia yang meliputi pemahaman, prediksi, dan kontrol perilaku karyawan dalam lingkungan organisasi yang bertujuan untuk membantu meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi. Pemahaman tentang perilaku organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan kinerja dan produktivitas organisasi, untuk mempelajari perilaku karyawan ditempat kerja perlu dipahami keterkaitan antar variabel dari organisasi secara menyeluruh, serta pemahaman interaksi antara:

1. Sifat dan tujuan organisasi.
2. Struktur formal dan hubungan peran.
3. Tugas yang harus dilakukan dan teknologi yang digunakan.
4. Proses organisasi dan pelaksanaan pekerjaan.
5. Elemen manusia, organisasi informal dan perilaku individu.
6. Proses manajemen sebagai proses integrasi dan koordinasi aktivitas.
7. Tanggung jawab sosial dan etika bisnis.
8. Lingkungan eksternal yang merupakan bagian dari organisasi.
9. Kebutuhan akan keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi.

Perilaku organisasi berfokus bagaimana karyawan berpikir, merasakan, dan berperilaku baik pada level individu, kelompok dan organisasi., perilaku organisasi berupaya memahami bagaimana sebuah organisasi berjalan efektif, dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan dapat membina kerjasama antar karyawan. Untuk tercapainya tujuan organisasi ada lima perilaku yang dapat diidentifikasi, dikembangkan dan dicegah oleh manajer, yaitu *task performance*, *organizational citizenship behavior*, *counterproductive behavior* dan perilaku bergabungnya karyawan di organisasi (Amir, 2019).

Teori perilaku kepemimpinan menurut Robbins & Coulter (2012); Northouse (2016), antara lain:

#### 1. Universitas IOWA

Studi Universitas of Iowa mengeksplorasi tiga gaya kepemimpinan untuk menemukan mana yang paling efektif. Gaya otokratis menggambarkan seorang pemimpin yang mendikte metode kerja, membuat keputusan sepihak, dan membatasi partisipasi karyawan. Gaya demokratis menggambarkan seorang pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, dan menggunakan umpan balik sebagai kesempatan untuk melatih karyawan.

Pemimpin gaya *laissez-faire* memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa pun yang menurutnya sesuai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang berkontribusi pada kuantitas dan kualitas pekerjaan yang baik, tetapi penelitian lebih lanjut tentang gaya otokratis dan demokratis menunjukkan hasil yang beragam. Contohnya, gaya demokratis terkadang menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi daripada gaya gaya otokratis, tetapi di lain waktu, belum tentu sama, dalam hal kepuasan karyawan lebih efektif dibawah pemimpin demokratis daripada di bawah otokratis.

#### 2. Studi Negara OHIO

Studi negara Ohio mengidentifikasi dua dimensi penting dari perilaku pemimpin. lebih dari 1.000 dimensi perilaku yang identifikasi, peneliti akhirnya membagi menjadi dua kategori yang sebagian besar menjelaskan perilaku kepemimpinan. Yang pertama disebut struktur prakarsa (*initiating structure*) yang mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan perannya dan peran anggota kelompok dalam mencapai tujuan. Ini termasuk perilaku yang melibatkan upaya untuk mengatur pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan. Yang kedua disebut pertimbangan (*consideration*), yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan kerja yang ditandai dengan saling percaya dan menghormati untuk ide dan perasaan anggota kelompok. Seorang pemimpin yang memiliki pertimbangan tinggi dalam membantu anggota kelompok dengan masalah pribadi, ramah dan mudah didekati, dan memperlakukan semua anggota kelompok secara sama. pemimpin menunjukkan kepedulian atau mempertimbangkan kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan para pengikutnya.

Penelitian menemukan bahwa seorang pemimpin yang baik dalam struktur inisiasi dan pertimbangan (*consideration*), terkadang dapat mencapai kinerja tugas kelompok yang tinggi dan kepuasan anggota kelompok yang tinggi.

### 3. Studi Universitas MICHIGAN

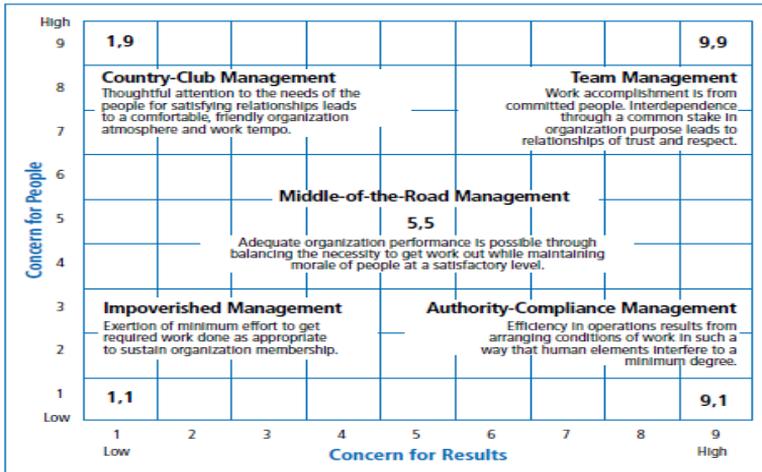
Studi kepemimpinan yang dilakukan di Universitas Michigan pada waktu yang hampir bersamaan dengan yang dilakukan di negara Ohio juga mengidentifikasi karakteristik perilaku pemimpin yang terkait dengan efektivitas kinerja. Kelompok Michigan juga mengemukakan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan digambarkan sebagai penekanan pada hubungan interpersonal. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada produksi, cenderung

menekankan pada aspek tugas pekerjaan. Berbeda dengan studi lainnya, para peneliti Michigan menyimpulkan bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan lebih mampu mendapatkan produktivitas kelompok yang tinggi dan kepuasan anggota kelompok yang tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi produksi.

#### 4. Grid Manajerial

Blake dan Mouton mengemukakan tingkatan manajerial berdasarkan atas tingkat kepedulian pemimpin terhadap produksi dan kepedulian pada karyawan. Model perilaku manajerial ini telah digunakan secara luas dalam pelatihan dan pengembangan organisasi. Grid manajerial menjelaskan bagaimana pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi melalui dua faktor yaitu kepedulian pemimpin terhadap produksi dan kepedulian pada karyawan, faktor ini ini digambarkan sebagai orientasi model kepemimpinan. Kepedulian terhadap produksi mengacu pada bagaimana seorang pemimpin memperhatikan pencapaian tugas-tugas organisasi, seperti keputusan kebijakan, pengembangan produk baru, proses, beban kerja. Kepedulian terhadap produksi juga mengacu pada apapun yang ingin dicapai oleh organisasi.

Kepedulian terhadap karyawan mengacu pada bagaimana seorang pemimpin memperhatikan karyawannya dalam organisasi yang berusaha mencapai tujuannya, seperti membangun komitmen dan kepercayaan organisasi, meningkatkan harga diri bawahan, menyediakan lingkungan kerja yang baik, dan meningkatkan hubungan sosial yang baik. Tingkatan manajerial dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



**Gambar 2. Grid Manajerial**

Sumber: *The Leadership Grid*© figure, *Paternalism* figure, and *Opportunism* figure from *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, by Robert R. Blake and Anne Adams McCaule. (Formerly *the Managerial Grid* by Robert R. Blake and Jane S. Mouton.) Houston: Gulf Publishing Company (*Grid* figure: p. 29, *Paternalism* figure: p. 30, *Opportunism* figure: p. 31). Copyright 1991 by Scientific Methods, Inc. Reproduced by permission of the owners

Sumbu horizontal menggambarkan kepedulian pemimpin terhadap hasil, dan sumbu vertikal menggambarkan kepedulian pemimpin terhadap karyawan. Masing-masing sumbu ditarik pada skala 9, dimana poin skor 1 artinya kepedulian minimum dan skor 9 artinya kepedulian maksimum. Gambaran Kepemimpinan Grid terdiri dari lima gaya kepemimpinan utama yaitu: *Authority-Compliance Management* (9,1), *Country Club Management* (1,9), *Impoverished Management* (1,1), *Middle of the Road* management (5,5), dan *Team Management* (9,9).

## B. Tipe Kepemimpinan Berdasarkan Perilaku

Tipe kepemimpinan adalah pendekatan atau pola perilaku seseorang yang ingin memotivasi dan mempengaruhi orang lain. Tidak ada satu gaya tunggal dan hanya satu cara untuk memimpin. Menurut Bales (1950), dua gaya

kepemimpinan klasik yang digunakan oleh pemimpin di ranah organisasi yaitu berorientasi pada tugas dan berorientasi interpersonal.

Orientasi pada tugas, menjelaskan tentang kepedulian untuk menyelesaikan kegiatan yang ditunjuk dengan menyusun perencanaan yang berorientasi pada tugas. Di dalam ruang lingkup ini karyawan dituntut untuk mengikuti prosedur, mempertahankan standar kinerja yang tinggi, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Orientasi interpersonal adalah terkait dengan perhatian untuk membangun positif hubungan interpersonal, yang cenderung membuat karyawan merasa dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan. pemimpin membantu dan melakukan kebaikan untuk bawahan, memberikan dukungan, dan mengurus kesejahteraan para karyawan (Sacavém *et al.*, 2019).

### C. Model Kepemimpinan Organisasi

***Kepemimpinan Karismatik.*** Model kepemimpinan karismatik diartikan sebagai kemampuan dalam menggunakan kepribadian untuk mempengaruhi pikiran dan tingkah laku orang lain. Pemimpin adalah panutan yang kuat, sangat kompeten, mengartikulasikan ide-ide dengan nada moral, memiliki harapan tinggi tentang diri mereka sendiri dan yang dipimpin, pemimpin mampu membangkitkan motivasi anggota. Pemimpin karismatik memberikan optimisme, antusiasme, dan kepercayaan, serta mendorong anggota untuk mencapai tujuan dan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pemimpin dan mengungkapkan pesan positif kepada anggota (Sacavém *et al.*, 2019).

***Kepemimpinan Transformasional.*** Kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan yang sesuai bagi karyawan yang ingin terlibat dalam perilaku kerja yang inovatif, dikarenakan perilaku tersebut kompleks dan berisiko karena ketidakpastian apakah ide tersebut berhasil atau tidak.

Pemimpin transformasional mengembangkan rasa percaya diri pada bawahan mereka (Kark et al., 2018).

Bawahan yang terinspirasi oleh pemimpin transformasional, mereka mengenali dengan tepat apa yang diantisipasi dari mereka untuk dicapai dan mereka bersedia mengerahkan upaya apa pun untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, karenanya mereka berada dalam pencarian akhir untuk solusi inovatif dalam mendekati tugas mereka, yang tercermin pada perilaku inovatif mereka.

Inspiratif motivasi, komponen kepemimpinan transformasional, dianggap sebagai faktor kunci dalam merangsang kerja inovatif perilaku karyawan melalui visi masa depan yang positif, sementara stimulasi intelektual menciptakan motivasi untuk menantang, asumsi dan memandang suatu masalah dari perspektif yang berbeda guna meningkatkan peluang potensial untuk menghasilkan solusi kreatif dari masalah tersebut. Oleh karena itu, motivasi inspiratif dari para pemimpin ini akan mengaktifkan bawahan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka pada tingkat yang luar biasa yang melebihi harapan dan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut untuk menghasilkan ide-ide baru dan menjadi lebih inovatif, Selain itu, bawahan juga merespons terhadap pertimbangan individu dengan membalas perhatian pemimpin mereka dengan memberikan kontribusi positif untuk organisasi mereka melalui usaha inovatif dan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional. Inovasi yang berasal dari pemimpin memegang kapasitas untuk merangsang motivasi intrinsik bawahan untuk memulai hasil yang kreatif dan inovatif (Zhang, Penambang, Boutros, Rogulja & Crickmore, 2018).

***Kepemimpinan Transaksional.*** Kepemimpinan untuk mengendalikan bawahan dengan cara menggunakan kekuasaan untuk mencapai hasil. Hubungan negatif antara gaya kepemimpinan transaksional dan perilaku kerja inovatif karyawan didasarkan pada konsepsi gaya mereka yang diarahkan pada kinerja pekerjaan dan bukan inovasi berasal

dari hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan mereka dalam hal imbalan kontingen untuk kinerja yang memuaskan atau hukuman dalam kasus kinerja mereka berada di bawah tingkat yang telah ditetapkan atau mencakup kekurangan. Menurut gaya transaksional, pemimpin mengidentifikasi keinginannya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dan bagaimana melakukannya melalui catatan permanen yang pada akhirnya akan menghambat perilaku kerja inovatif karyawan.

Kepemimpinan transaksional memiliki dampak negatif yang berakibat pada perilaku kerja inovatif karyawan karena gaya kepemimpinan ini lebih berorientasi pada kinerja karyawan daripada memotivasi kegiatan baru. Sebaliknya, satu studi menemukan bahwa pemimpin transaksional juga mendorong karyawan untuk memiliki perilaku kerja yang inovatif pada tingkat yang hampir sama yang dipraktikkan oleh kepemimpinan transformasional (Alheet *et al.*, 2021).

***Kepemimpinan Laisser-Faire.*** Kepemimpinan *Laisser-Faire* berfokus pada pengembangan karyawan yang tidak memperhatikan gaya kepemimpinan, berdasarkan keyakinan bahwa bawahan bisa melakukannya sendiri. Fokus model kepemimpinan bukan pada kinerja atau karyawan. Pemimpin tidak mengendalikan serta menghindari kontak dengan bawahan.

Model kepemimpinan *Laisser-Faire* menghindari segala bentuk interaksi dengan bawahan, tidak ada saat dibutuhkan, memberi tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan. Model kepemimpinan ini hanya mengintervensi untuk melakukan koreksi saat ada yang salah, dan tidak menggali pelanggaran yang dilakukan oleh bawahan, oleh karena itu kepemimpinan ini tidak mendukung kreativitas dan tidak memotivasi bawahan untuk mempraktikkan perilaku kerja inovatif (Alheet *et al.*, 2021).

## Referensi

- Alheet, A. F. *et al.* (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior', *Management Science Letters*, 11, pp. 239–246. doi: 10.5267/j.msl.2020.8.010.
- Amir, M.T., (2019) *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Kark, R., Van Dijk, D. & Vashdi, D. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology*, 67(1), 186-224.
- Mullins, Laurle J. (2019) *Organizational behavior in the workplace*, 12 th ed. New York: Pearson
- Northouse, Peter Guy. (2016). *Leadership : theory and practice*, 7 th ed. USA: SAGE Publications, Inc.
- Robbins, S, P., & Coulter, M. (2012) *Management*, 11 th ed. New Jersey; Prentice Hall.
- Sacavém, A. *et al.* (2019) 'An Integrative Literature Review on Leadership Models for Innovative Organizations', *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, pp. 1741–1751.
- Zhang, S., Miner, L., Boutros, C., Rogulja, D. & Crickmore, M. (2018). Motivation, perception, and chance converge to Make a binary decision, *Neuron*, 99(2), 376–388.

# BAB 6

## FUNGSI KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Novita, S.P., M.P.

Universitas Nahdlatul Ulama Lampung

### A. Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan merupakan bagian yang penting dalam proses manajemen serta dibutuhkan pada semua tipe organisasi. Pemimpin mengorganisasikan dan merencanakan sumberdaya yang ada dengan memberikan pengarahan serta mempengaruhi orang lain untuk mencapai kinerja yang optimal. Dalam sebuah organisasi dibutuhkan juga fungsi manajemen agar organisasi berjalan efektif dan tidak kehilangan arah.

Kepemimpinan adalah yang menentukan arah, sedangkan manajemen berusaha untuk mewujudkan agar arah yang telah ditetapkan dapat tercapai. Manajemen lebih kepada pemilihan metoda dan cara-cara agar tujuan bisa tercapai secara efektif dan efisien. Manajemen berfokus pada sistem dan struktur dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk tujuan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan dan manajemen seringkali tertukar dan disamakan walaupun berbeda. Kepemimpinan dapat ditempatkan sebagai salah satu fungsi manajemen, manajemen tanpa kepemimpinan akan bersifat mekanistik dan kaku. Sedangkan kepemimpinan tanpa manajemen akan berjalan tidak efektif dan kehilangan arah. Keduanya merupakan satu

kesatuan yang saling melengkapi satu sama lain. Adapun perbandingan antara kepemimpinan dan manajemen berikut.

*Arah dan Tujuan.* Kepemimpinan dan manajemen mempunyai focus yang sama, yaitu memberikan arah dan tujuan pada organisasi, tetapi penekanannya berbeda. Kepemimpinan lebih berfokus pada mewujudkan visi ke depan bagi organisasi, mengembnagkan strategi ke depan, dan menekankan pada hasil jangka panjang. Manajemen berfokus pada menciptakan rencana, jadwal, tujuan yang khusus serta mengalokasikan sumber daya dan mengarahkan fokus pada hasil jangka pendek.

*Kewajiban.* Kepemimpinan lebih menekankan bagaimana mengkomunikasikan visi dan mengembangkan budaya yang dimiliki bersama, lalu mengelompokkan dan memisahkan orang dengan kemampuan khususnya melalui spesialisasi. Manajemen sendiri mengorganisasikan sebuah struktur untuk mencapai rencana kerja, mengisi struktur dengan orang yang cakap, mengembangkan kebijakan dan sistem untuk mengarahkan karyawan dan memonitor proses penerapan rencana.

*Tugas.* Kepemimpinan menghilangkan sekat, sehingga setiap orang memahami apa yang dikerjakan orang lain. Pemimpin berfokus pada bagaimana mengembangkan dan memberdayakan orang-orang, sehingga mereka benar optimal dalam bekerja. Manajemen lebih banyak mengontrol dan mengarahkan.

*Hubungan dan Interaksi.* Kepemimpinan berfokus pada bagaimana memotivasi dan memberikan inspirasi pada orang-orang. Kepemimpinan mendasarkan diri pada pengaruh. Manajemen berfokus pada objek, mesin dan laporan yang digunakan untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Manajemen mendasarkan diri pada wewenang formal dan kekuasaan yang lebih banyak menggunakan paksaan dan hukuman.

*Kualitas Personal Pemimpin.* Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat

berpengaruh. Kualitas ini termasuk antusiasme, integritas, keberanian, dan kemanusiaan. Manajemen menciptakan jarak emosional, menuntut pemenuhan kebutuhan sepihak dan mendasarkan pada kekuasaan jabatan.

*Hasil yang diinginkan.* Kepemimpinan menekankan pada perubahan, dan memikirkan kesejahteraan anggota organisasi. Manajemen mempertahankan status quo (keadaan tetap sebagaimana sekarang atau keadaan sebelumnya), stabilitas, keturunan, dan efisiensi.

## **B. Fungsi-fungsi Kepemimpinan dalam Manajemen**

Fungsi kepemimpinan dalam manajemen adalah suatu cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin agar dapat menambah nilai pada suatu kelompok. Suatu kepemimpinan akan mampu menjalankan fungsinya dengan baik, jika pemimpin di dalamnya memiliki dominasi yang kuat terhadap kelompok sosial lainnya. Menurut (Sondang S.P Siagian, 1991) fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi:

### **1. Pemimpin selaku penentu arah**

Setiap organisasi dibentuk sebagai wadah untuk mencapai tujuan tertentu. Arah yang hendak ditempuh oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana. Pemimpin sebagai penentu dan perumus strategi dalam organisasi.

### **2. Pemimpin sebagai wakil dan juru bicara organisasi**

Kebijaksanaan dan kegiatan organisasi perlu dijelaskan kepada pihak luar agar pihak tersebut mempunyai pengetahuan yang tepat tentang kehidupan organisasi yang bersangkutan, dan yang paling bertanggung jawab sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan berbagai pihak tersebut adalah pemimpin organisasi. Pemimpin perlu mengetahui keputusan lain yang telah dibuat oleh pimpinan yang lebih rendah. Serta

pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berlangsung dalam organisasi sebagai pelaksanaan dari berbagai keputusan yang telah diambil.

3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif

Pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi. Interaksi yang terjadi antara sesama anggota dalam suatu organisasi dimungkinkan karena komunikasi yang efektif. Komunikasi sangat diperlukan pemimpin dalam menyampaikan suatu keputusan dalam rangka pengendalian dan pengawasan, pengarahan ke bawah dan menyampaikan informasi kepada pihak lain.

4. Pemimpin sebagai Mediator

Dalam kehidupan organisasional, selalu ada saja situasi konflik yang harus diatasi, baik dalam hubungan ke luar maupun dalam hubungan ke dalam organisasi. Fungsi pimpinan sebagai mediator dalam hal ini difokuskan pada penyelesaian situasi konflik yang mungkin timbul dalam organisasi. Timbulnya situasi konflik dalam organisasi merupakan tantangan yang harus dihadapi pimpinan. Untuk mengatasinya secara rasional, objektif, efektif dan tuntas, dituntut kemampuannya berperan sebagai seorang mediator yang handal.

5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya, dana dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan yang berkotak-kotak. Oleh karena itu diperlukan integrator terutama pada hirarki puncak, yaitu pimpinan. Hanya pimpinanlah yang berada "di atas semua orang dan semua satuan kerja yang memungkinkannya menjalankan peranan integrative yang didasarkan pada pendekatan yang holistik.

**Tabel 3. Perbandingan Mendasar antara Kepemimpinan Manajemen**

Dasar Perbandingan	Kepemimpinan	Manajemen
Makna	Mampu mempengaruhi orang lain berdasarkan keadaan	Ilmu dan seni mengorganisasi serta mengkoordinasikan sesuatu secara efisien dan efektif
Basis / dasar Intinya	Kepercayaan Menginspirasi orang	Pengawasan Mengelola kegiatan/pekerjaan
Power	Mempengaruhi	Peraturan dan UU
Fokus	Mengharapkan terjadinya perubahan	Menciptakan keteraturan kerja
Strategi	Proaktif	Reaktif
Formulasi	Kebijakan dan petunjuk	Prinsip dan prosedur kerja
Perspektif	Leadership membutuhkan wawasan jauh ke depan yang baik dan menguntungkan	Mewakili wawasan jangka pendek yang tajam

### **C. Membedakan Kepemimpinan dan Kekuasaan**

Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain menurut kehendak yang ada pada pemegang kekuasaan tersebut. Kekuasaan terdapat di semua bidang kehidupan dan dijalankan. Kekuasaan mencakup kemampuan untuk memerintah (agar yang diperintah patuh) dan juga memberi keputusan-keputusan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi tindakan-tindakan pihak lain. Max Weber (1864-1920) menyatakan bahwa kekuasaan adalah kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kemauan-kemauannya terhadap tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu.

Kekuasaan dapat bersumber pada bermacam-macam faktor, sehingga apabila dikaitkan dengan kegunaannya, maka akan diperoleh gambaran sebagai berikut:

**Tabel 4. Sumber Kekuasaan**

Sumber Kekuasaan		
No	Sumber	Kekuasaan
1	Militer, Polisi, Kriminal	Pengendalian kekerasan
2	Ekonomi	Mengendalikan tanah, buruh, kekayaan material, produksi
3	Politik	Pengambilan keputusan
4	Hukum	Mempertahankan mengubah, melancarkan interaksi
5	Tradisi	Sistem kepercayaan, nilai-nilai
6	Ideologi	Pandangan hidup, integrasi
7	Diversionary power	Kepentingan rekreatif

Sumber: Soekanto (2006)

Saran pelaksanaan kekuasaan dapat berupa:

1. Saluran militer. Tujuannya adalah untuk menimbulkan rasa takut dalam diri masyarakat sehingga mereka tunduk pada kemauan penguasa. Untuk itu dalam organisasi militernya sering dibentuk pasukan khusus, dinas rahasia dan satuan pengamanan kerusuhan. Apabila pengaruh militer ditujukan ke Negara lain, tujuannya adalah menciptakan rasa aman (*security*) agar penguasa dicintai warganya.
2. Saluran ekonomi. Pengusaha berusaha menguasai segala jaringan ekonomi, sehingga penguasa dapat menyalurkan perintah-perintahnya, melalui berbagai peraturan perekonomian, baik masalah modal, buruh, ekspor-impor dan sebagainya.
3. Saluran politik. Penguasa sengaja membuat berbagai peraturan yang harus ditaati masyarakat agar berbagai perintahnya berjalan lancar. Untuk itu sengaja diangkat pejabat yang loyal.
4. Saluran tradisi. Penguasa mempelajari dan memanfaatkan tradisi yang berlaku dalam masyarakat guna kelancaran pemerintah.
5. Saluran ideologi. Penguasa mengemukakan serangkaian ajaran dan doktrin sehingga menjadi ideologi bangsa sekaligus menjadi dasar pembenaran segala sikap dan tindakan sebagai penguasa.

6. Saluran lainnya berupa pers, kebudayaan, keagamaan dan sebagainya.

Kekuasaan yang dilaksanakan memerlukan serangkaian cara atau usaha untuk mempertahankannya. Setiap penguasa (pemimpin) yang telah memegang kekuasaan didalam masyarakat, akan berusaha untuk mempertahankannya. Cara atau usaha yang dapat dilakukannya, antara lain:

1. Dengan jalan menghilangkan segenap peraturan-peraturan lama, terutama peraturan dalam bidang politik, yang merugikan kedudukan penguasa. Peraturan-peraturan baru yang akan menguntungkan penguasa. Keadaan tersebut biasanya terjadi pada waktu ada pergantian kekuasaan dari seseorang penguasa kepada penguasa lain (yang baru).
2. Mengadakan sistem-sistem kepercayaan (*belief-systems*) yang akan dapat memperkuat kedudukan penguasa atau golongannya. Sistem kepercayaan meliputi agama, ideologi dan seterusnya.
3. Pelaksanaan administrasi dan birokrasi yang baik.
4. Mengadakan konsolidasi horizontal dan vertikal.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana dikehendaki oleh pemimpin tersebut. Kadangkala dibedakan antara kepemimpinan sebagai kedudukan dan kepemimpinan sebagai suatu proses sosial (Koentjaraningrat, 1967-181). Sebagai kedudukan, kepemimpinan meliputi segala tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau suatu badan yang menyebabkan gerak dari warga masyarakat.

Kepemimpinan merupakan salah satu fenomena yang paling mudah untuk diobservasi, tetapi menjadi salah satu hal yang paling sulit untuk dipahami. Menurut (Daft, 1988) mempermudah pemahaman dengan mendefinisikan kepemimpinan sebagai "sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan)

yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama”.

Keberhasilan pemimpin terletak pada seberapa banyak seorang pemimpin mengetahui dan menguasai teori tentang kepemimpinan. Dengan maksud untuk mencegah tindakan-tindakan yang salah dalam memimpin. Teori merupakan penggabungan antara konsep yang satu ke konsep yang lain sehingga dapat membentuk suatu sistem. Atau dengan kata lain teori adalah benar secara logika dan empiris. Kepemimpinan merupakan bagian integral dari administrasi, di mana inti dari administrasi adalah manajemen. Inti dari manajemen adalah kepemimpinan, inti dari kepemimpinan adalah pengambilan keputusan (*making decision*), inti dari *making decision* adalah *human relations* atau hubungan manusia. Karena kepemimpinan erat hubungannya dengan pengambilan-keputusan dan hubungan terhadap sesama, maka pemimpin perlu memahami pendekatan-pendekatan dalam kepemimpinan. Berikut ini beberapa pendekatan dalam teori kepemimpinan di antaranya:

1. Pendekatan *trait* (Sifat)

Teori ini menyatakan gagasan bahwa beberapa pribadi dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin. Teori ini mencoba membandingkan sifat-sifat yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan pribadi yang bukan seorang pemimpin.

2. Pendekatan keperilakuan (*Behavioral Approach*)

Pendekatan keperilakuan memandang kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan sifat-sifatnya. Studi ini melihat dan mengidentifikasi perilaku yang khas dari pemimpin dalam kegiatannya untuk mempengaruhi anggota-anggota kelompok atau pengikutnya. Perilaku pemimpin ini dapat berorientasi pada tugas keorganisasian ataupun hubungan dengan anggota kelompok.

### 3. Pendekatan situasional

Pendekatan situasional disebut juga dengan pendekatan *contingency* yang didasarkan pada pendapat bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung sejumlah faktor. Tidak ada kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi atau keadaan. Menurut teori Fiedler terdapat 3 kriteria situasi yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, tugas kelompok dan kekuasaan. Fiedler percaya bahwa kunci kesuksesan seorang pemimpin terletak pada gaya kepemimpinannya.

### 4. Pendekatan transaksional

Pendekatan kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang banyak digunakan pada organisasi modern. Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan pengikut. Kedua pihak saling bebas (*independent*) dan memiliki tujuan, kebutuhan serta kepentingan sendiri. Seringkali tujuan dan kebutuhan kedua pihak saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik antara pemimpin (manajemen perusahaan) dengan bawahan.

### 5. Pendekatan transformasional

Pemimpin dengan pendekatan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi.

### 6. Pendekatan kepemimpinan karismatik

Kepemimpinan karismatik memiliki kapasitas untuk mengubah sistem sosial yang ada, berdasarkan persepsi pengikut yang percaya bahwa pemimpin ditakdirkan memiliki kemampuan istimewa (Max Weber dalam Jeffe, 2001). Gaya kepemimpinan karismatik memiliki daya tarik dan pembawaan yang luar biasa, sehingga ia mempunyai pengikut dan jumlahnya yang sangat luar biasa.

## 7. Pendekatan teori kepemimpinan X dan Y

Teori X dan teori Y dikembangkan oleh Douglas McGregor, pada teori X diasumsikan bahwa:

- a. Manusia pada dasarnya tidak suka bekerja, dan bila mungkin akan menghindari pekerjaan.
- b. Karena sifat manusia tidak suka bekerja, maka kebanyakan manusia harus dipaksa, dikontrol, diancam dengan hukuman agar mereka mau berusaha mencapai sasaran organisasi.
- c. Umumnya manusia lebih suka diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, memiliki sedikit ambisi, dan menginginkan keamanan yang lebih dari segalanya.

Sedangkan teori Y menjelaskan bahwa manajemen perusahaan mulai mengadopsi nilai-nilai yang lebih manusiawi dengan perlakuan lebih sederajat dan lebih murah hati terhadap karyawan. Dimensi teori adalah:

- a. Keluarnya tenaga fisik dan mental dalam bekerja
- b. Kontrol eksternal dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk membangkitkan usaha karyawan.
- c. Komitmen pada sasaran merupakan fungsi penghargaan yang dikaitkan dengan kinerja.
- d. Pada umumnya orang suka belajar dan pada kondisi yang tepat akan mencari tanggung jawab.
- e. Kapasitas untuk melakukan khayalan tingkat tinggi, kepintaran dan kreativitas dalam rangka solusi masalah organisasi secara umum.
- f. Dalam kondisi kehidupan industri modern, potensi kecerdasan manusia hanya sedikit yang digunakan.

## 8. Pendekatan teori kepemimpinan Z

Kepemimpinan ini menghindari kekuasaan dan rasa tanggung jawab pribadi, lebih bergantung pada kelompok. Tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dan diterima dengan baik oleh bawahannya, jadi antara tujuan

perusahaan dan tujuan karyawan paralel. Pemimpin percaya atas pengalaman dan kemampuan bawahannya, sehingga pemimpin berani mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahannya.

Seorang pemimpin yang diangkat oleh suatu organisasi mendapat kekuasaan untuk bertindak, kekuasaan yang disebut oleh (French dan Reven, 1974) sebagai kekuasaan yang sah (*legitimate power*). Pada saat yang bersamaan pemimpin memiliki wewenang, dan pada wewenang telah melekat kekuasaan sehingga tepatlah yang dikatakan oleh (Fayol, 1994) bahwa wewenang adalah hak untuk memberi perintah dan kekuasaan untuk menuntut ketaatan.

Ditinjau dari sudut kepemimpinan yang berkualitas, (Spice and Gillburg, 1992) menegaskan bahwa kuasa itu dipakai tidak untuk berbuat dan bertindak, tetapi untuk mendorong dan merangsang kinerja orang lain. Untuk itu mereka perlu dibenahi dengan suatu visi organisasi dan tempat kerja yang didesain sebagai tempat usaha bersama dalam menikmati hasil yang inovatif.

## Referensi

- Daft, Richard L. (1980). *Manajemen*. Chicago: The Dryden Press.
- Fayol. Henry. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitmen & Sons.
- Jaffe David. (2001). *Organization Theory*. Singapura: McGraw-Hill International Edition.
- Konentjaraningrat. (1967). *Beberapa Pokok Antropologi Sosial*. Cet. I, Dian Rakyat. 181.
- Max Weber, *Essay in Sociology*, Oxford Univercity Press, 1946, yang diterjemahkan oleh Noorkholis dan Tim Penerjemah Promothea, Sosiologi, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2006.

# BAB

# 7

# POTENSI KEPEMIMPINAN

**Ir. Leroy Samy Uguy, M.A., Ph.D.**  
Universitas Pelita Harapan, Jakarta

## **A. Konsep Potensi Kepemimpinan**

Potensi kepemimpinan dalam praktek manajemen suatu organisasi mengacu kepada talenta yang dimiliki dan diterapkan dengan adanya karakteristik unggul mencakup sifat-sifat, kemampuan, dan seni kepemimpinan. Semua organisasi swasta maupun publik mencari orang-orang yang memiliki potensi kepemimpinan untuk menjalankan visi dan misi organisasinya. Jadi potensi kepemimpinan ditunjukkan dengan mampu melaksanakan visi dan misi organisasi, atau merealisasikan bisnis strateginya untuk raihannya yang optimum. Orang yang memiliki potensi kepemimpinan adalah orang yang pada masa mulai bekerja menunjukkan kemampuan, keterampilan, karakteristik, dan perilaku tertentu dan pada waktu menjadi pemimpin mampu mewujudkan kinerja keberhasilan organisasi (Silzer, et.al, 2016).

Tiga komponen pokok bahasan potensi kepemimpinan secara spesifik meliputi pertama, konsep potensi kepemimpinan, kedua, strategi pengembangan kepemimpinan, dan ketiga, pengembangan potensi sifat kepemimpinan. Konsep potensi kepemimpinan mengacu kepada teori pengembangan pemimpin. Strategi pengembangan kepemimpinan mencakup cara dan langkah yang diperlukan untuk pengembangan kepemimpinan. Pengembangan potensi

sifat kepemimpinan menekankan keberlanjutan potensi dari sifat yang dimiliki seseorang sejak usia dini dan terus berlanjut ketika memulai karier kerjanya sampai dengan jenjang pimpinan yang diraihinya. Usaha-usaha pengembangan potensi sifat kepemimpinan ditunjukkan dengan hasilnya berupa peningkatan kualitas memimpin antara lain dengan capaian-capaian yang dilakukan pemimpin menurut kurun waktu sebelum dan sesudah seseorang melakukan tugas kepemimpinannya.

Konsep potensi kepemimpinan sejalan dengan teori pengembangan pemimpin. Pengembangan pemimpin didefinisikan sebagai perluasan kapasitas individu agar efektif dalam peran dan proses kepemimpinan (Day & Dragoni, 2015). Sudut pandang konseptual ini menegaskan bahwa potensi kepemimpinan selalu memasukkan unsur pertumbuhan dalam kriterianya. Adanya pertumbuhan mempunyai makna perubahan menjadi lebih baik sesuai kriteria yang dipilih. Selanjutnya, ukuran kriteria perubahan tersebut ditunjukkan dengan kinerja organisasi yang terus meningkat.

Potensi kepemimpinan umumnya menggunakan ukuran yang menandakan kemungkinan peningkatan kinerja pada  $t_1$  (sesudah) dibanding  $t_0$  (sebelum). Ukuran yang dipakai misalnya perilaku pemimpin dan hasil yang dicapai organisasi. Perilaku pemimpin dapat diukur antara lain dengan potensi kepemimpinan seperti kemampuan belajar dari pengalaman, keterampilan dalam memecahkan masalah, kepribadian, dan kapasitas pengembangan diri. Jadi kecerdasan, kepribadian, dan kelincahan belajar adalah unsur-unsur utama dalam potensi kepemimpinan selain motivasi pengembangan pemimpin dan efektivitas kepemimpinan juga menjadi ukuran yang penting.

Kemampuan berjejaring dan berkolaborasi, mengarahkan dan mengelola proses internal, memfasilitasi perubahan, hingga menginspirasi dan menciptakan komitmen di antara karyawan juga dikenal sebagai potensi kepemimpinan (Bryson, 2017). Karakter relasional

kepemimpinan ditujukan untuk pencapaian tujuan bersama, oleh sebab itu pemimpin perlu bekerja dengan berbagai pemangku kepentingan internal dan eksternal, lintas sektor, organisasi, dan profesi, serta di seluruh hierarki, dari karyawan hingga manajemen puncak dari suatu organisasi (Gerson, 2020).

Untuk memperluas pemahaman kita tentang kepemimpinan dan hubungannya dengan organisasi, kita bisa mendapatkannya dengan mengamati unsur perilaku. Perilaku kepemimpinan dapat digambarkan sebagai satu set pilihan strategi pemimpin untuk mengatasi berbagai masalah dengan cara yang sesuai (Kramer et. al. 2019). Para pemimpin sering kali harus menggabungkan berbagai jenis tindakan karena mereka dihadapkan pada banyak tugas dan tujuan, dan mereka perlu menyeimbangkan tuntutan persaingan akan sumber daya yang langka. Oleh karena itu, efektivitas kepemimpinan bergantung pada keragaman perilaku kepemimpinan (Baron, et. al. 2006).

Dalam literatur kepemimpinan yang ditujukan bagi profesional-manajerial, kecerdasan dipandang sebagai salah satu alat terbaik pengukur kinerja pekerjaan, selain kepribadian serta latar belakang pendidikan. Kemudian berkembang ukuran lainnya seperti kecakapan belajar menjadi kunci prediksi potensi kepemimpinan. Para pemimpin membutuhkan berbagai kompetensi untuk mengatasi tantangan kompleks yang harus dihadapi tiap-tiap organisasi.

Dalam ranah sektor publik misalnya, perilaku kepemimpinan sangat penting dalam menghadapi ambiguitas (keberagaman). Ambiguitas menciptakan kebutuhan akan kepemimpinan, namun menimbulkan tantangan bagi banyak pemimpin publik. Ini berarti bahwa para pemimpin ditantang untuk mengadopsi strategi perilaku agar sesuai dalam menghadapi keberagaman. Organisasi publik seringkali berhadapan dengan keberagaman dan pertentangan mencakup perbedaan nilai, pertentangan arah dan tujuan, dan persaingan kepentingan dari berbagai pemangku kepentingan yang dipertaruhkan dalam organisasi publik (Svara, 2008). Hal ini

menempatkan pemimpin pada posisi pengambilan keputusan yang cukup sulit. Selain itu, para pemimpin dalam organisasi publik beroperasi dalam lingkungan dengan struktur organisasi yang semakin kompleks dan hubungan otoritas yang timpang-tindih. Otoritas formal sering terfragmentasi dan terdistribusi di antara beberapa anggota organisasi, yang berarti bahwa pemimpin seringkali tidak sepenuhnya 'diizinkan' untuk mengambil keputusan sendiri. Akibatnya, kekuasaan yang tersebar ini menciptakan saling ketergantungan kepemimpinan dan mengharuskan para pemimpin melibatkan berbagai pemangku kepentingan lainnya untuk mencapai tujuan mereka. Oleh karena itu para pemimpin perlu menggabungkan banyak perilaku kepemimpinan yang berbeda dan menyelaraskannya untuk merangsang kolaborasi antara lain dengan mempengaruhi dan memfasilitasi bawahan, rekan kerja, atasan, dan pemangku kepentingan eksternal dari waktu ke waktu.

## **B. Strategi Pengembangan Kepemimpinan**

Strategi pengembangan kepemimpinan merupakan cara dan langkah dalam menentukan tindakan yang harus diambil untuk mempertahankan, mengembangkan atau memperoleh pemimpin dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan organisasi. Sebagian besar program pengembangan kepemimpinan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Banyak organisasi baik swasta maupun publik gagal untuk melihat hubungan antara strategi kepemimpinan, strategi bisnis organisasi, dan strategi pengembangan kepemimpinan. Oleh sebab itu pengembangan pemimpin dan kepemimpinan sangat diperlukan.

Pengembangan pemimpin, atau pertumbuhan kompetensi individu agar efektif dalam peran kepemimpinan terkait erat dengan potensi kepemimpinan. Proses pengembangan pemimpin dapat dilihat sebagai pengembangan seumur hidup dan difasilitasi oleh berbagai indikator

perkembangan. Berbagai indikator meliputi kesadaran diri, refleksi, identitas pemimpin, kepemimpinan *self-efficacy* (seberapa jauh seseorang mampu melakukan suatu perilaku dalam situasi tertentu), motivasi untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, perhatian diri, dan motivasi untuk memimpin sebagai bagian dari strategi yang memfasilitasi perkembangan seseorang (Baron, et al., 2006). Namun, pengaruh konsep motivasi yang lebih luas seperti pengembangan yang sistematis, motivasi untuk berinvestasi, dan minat tampak menjadi kebutuhan dalam memprediksi efektivitas kepemimpinan di masa depan.

Dalam prakteknya, berbagai langkah pengembangan kepemimpinan dimaksud setidaknya mencakup antara lain penilaian individu, rencana pengembangan individu, penugasan pekerjaan, penugasan inisiatif, pembelajaran inti dan pilihan, pembelajaran dalam tim, *proses-on-boarding*, *coaching* dan *mentoring*, rapat pimpinan, pengembangan bakat, dan keterlibatan karyawan diperlukan sebagai strategi pengembangan kepemimpinan (Gerson, 2020; Svava, 2008; Zaini, 2017).

Pertama, Penilaian Individu dalam Organisasi digunakan untuk membantu individu mendapatkan penilaian diri, tetapi juga untuk memberikan informasi yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi bakat yang sesuai dengan posisi yang tersedia. Pada tingkat organisasi, penilaian menentukan kinerja organisasi dan pemimpinnya, serta dampak kegiatan pengembangan terhadap hasil bisnisnya dan/ atau pengelolaan unit organisasinya. Kedua, Rencana Pengembangan Individu. Ini adalah rencana yang dibuat individu para pemimpin untuk pengembangan mereka selama periode waktu tertentu. Rencana terbaik bersifat komprehensif, mencakup pekerjaan serta aktivitas program, dan didiskusikan oleh pemimpin organisasi dengan perwakilan dari manajer atau bagian pengelola Sumber Daya Manusia. Ketiga, Penugasan pekerjaan. Penugasan pekerjaan sering diabaikan sebagai kesempatan untuk membantu para pemimpin

mengembangkan kompetensi tertentu atau mempraktikkan perilaku penting/ kunci. Untuk meningkatkan fokus pada belajar dari penugasan, penting untuk memiliki tujuan yang terarah/tertentu, kesempatan untuk menerima umpan balik tentang kemajuan dari pelatih atau mentor yang dapat diajak berdiskusi tentang strategi pembelajaran.

Keempat, Penugasan Khusus. Ada banyak keuntungan untuk mengaitkan pembelajaran dengan penugasan khusus seperti proyek. Jika penugasan dalam proyek melibatkan pekerjaan khusus, belajar dari proyek mengambil relevansi yang mungkin tidak ada di lingkungan lainnya. Anggota tim dapat memberikan umpan balik yang bermanfaat, dan hubungan yang dikembangkan dalam proyek dengan anggota tim dapat memfasilitasi kerja kolaboratif di masa mendatang. Manajer yang mengawasi proyek mendapatkan pandangan yang luas tentang orang-orang yang bekerja bersama mereka saat mengatasi tekanan dan dalam kerja sama tim. Dukungan untuk pembelajaran selama proyek juga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Ketika eksekutif mengambil peran aktif dalam proyek terkait inisiatif strategis, ada kesempatan yang lebih kuat untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan dari atas ke bawah dalam suatu organisasi. Mereka memiliki potensi untuk mengembangkan pemimpin dan kemampuan organisasi pada saat yang bersamaan. Jika difasilitasi dengan benar, proyek pengembangan tindakan memegang kunci untuk 1) menciptakan budaya kepemimpinan yang memungkinkan kemampuan beradaptasi dan 2) kesiapan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang sedang berlangsung dari tantangan yang tidak terduga.

Kelima, Pengalaman Pembelajaran Spesifik/Tertentu dan Pilihan. Pengalaman belajar spesifik/tertentu diperlukan untuk memegang posisi atau menerima peran kepemimpinan pada tingkat tertentu dalam organisasi. Kesempatan Belajar Pilihan adalah kursus atau pengalaman internal atau eksternal yang tersedia bagi para pemimpin atas dasar sukarela. Kompensasi penggantian uang kuliah untuk kursus sering disediakan oleh

organisasi untuk mendorong para pemimpin memanfaatkan kesempatan belajar pilihan. Keenam, Pembelajaran Berbasis Tim dan Lintas Fungsional. Banyak organisasi menghadapi ketidakmampuan eksekutif mereka untuk bekerja sama dalam tim dan lintas batas sebagai hambatan utama untuk sukses. Masuk akal bahwa cara untuk mempelajari hal-hal ini adalah dengan melakukannya, tetapi bukan tanpa dukungan yang membuat pembelajaran menjadi baik dengan memahami tujuan pembelajaran, konten, penilaian, observasi, dan umpan balik. Ketujuh, *Proses on-boarding*, pemimpin baru dalam berbagai situasi harus disosialisasikan ke dalam organisasi/perusahaan serta mengenal budaya kepemimpinan dan harus diinformasikan akan harapan dan kebutuhan pengembangan yang menyertai setiap promosi.

Kedelapan, *Coaching* dan *Mentoring*/Umpan Balik. *Coaching* dan *mentoring* diapresiasi secara luas, meskipun dalam prakteknya mereka yang melakukan *coaching* atau *mentoring* tidak memiliki keterampilan atau dedikasi yang memadai. Meskipun pembinaan dan pendampingan adalah alat yang ampuh, penting untuk dipersiapkan sepenuhnya sebelum diterapkan. Pembinaan atau pendampingan yang tidak disiapkan dengan baik membuat frustrasi dan bahkan dapat merusak hubungan yang sangat penting untuk pengembangan karier. Kesembilan, Rapat Pimpinan dan Acara Pertemuan terkadang diabaikan sebagai kesempatan bagi orang untuk belajar, serta menerima informasi. Mengingat tingginya biaya untuk mengumpulkan orang, setiap upaya harus dilakukan untuk memanfaatkan pertemuan dan acara ini untuk berbagai tujuan, termasuk pembelajaran. Kesepuluh, Keterlibatan Eksekutif di Pengembangan Bakat. Banyak manfaat yang diinginkan dari pengembangan eksekutif tidak akan terjadi kecuali jika eksekutif senior menyetujui proses tersebut, mendukung investasi yang dilakukan, dan mencontohkan perilaku yang diinginkan. Penciptaan budaya kepemimpinan yang berbeda dimulai dengan orang-orang di atas melangkah maju dan melangkah maju untuk menunjukkan keterlibatan

dan dukungan pribadi mereka untuk perubahan. Kesebelas, *Aktivitas Keterlibatan Karyawan*. Setelah pemimpin bergabung, Anda dapat melibatkan karyawan dengan cara yang berarti. Banyak karyawan adalah pemimpin informal, yang bantuannya sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Melibatkan mereka juga membantu para pemimpin terus berkembang, karena mereka menerima umpan balik tentang apa yang berhasil atau tidak berhasil saat mereka berupaya menciptakan arah, keselarasan, dan komitmen.

Strategi pengembangan kepemimpinan tersebut harus juga mempertimbangkan persyaratan menurut tingkat, fungsi, dan lokasi. Oleh sebab itu perlu perhatian pada kebutuhan khusus 'peserta didik' di berbagai fungsi dan lokasi. Strategi pengembangan kepemimpinan harus melihat dalam rentang tiga sampai lima tahun, baik dari perspektif organisasi maupun eksekutif individu. Dengan mencocokkan perubahan organisasi yang menyertai pelaksanaan strategi dengan apa yang akan terjadi pada seorang eksekutif.

Jadi, strategi pengembangan kepemimpinan membutuhkan perspektif yang lebih holistik mencakup kegiatan kerja, proyek pengembangan tindakan, konferensi, pertemuan dan acara kepemimpinan, pengabdian masyarakat, penugasan kerja, keanggotaan asosiasi, hubungan pendampingan dan kesempatan belajar lainnya. Dengan perspektif yang lebih holistik ini, waktu, energi, dan sumber daya untuk pengembangan dapat mulai bergeser ke tempat potensi terbesar untuk pembelajaran yang relevan dan penting yaitu untuk mendukung pembelajaran melalui kerja, melalui implementasi strategi dan melalui upaya untuk beradaptasi dengan lingkungan perubahan yang tidak direncanakan.

### **C. Pengembangan Potensi Sifat Kepemimpinan**

Pengembangan potensi sifat kepemimpinan kita dalam melalui beberapa pertanyaan praktis yang didiskusikan untuk menjelaskan isi kotak pandora. Apa yang sebenarnya kita

ketahui tentang pengembangan potensi sifat kepemimpinan? Bolden et.al (2003) kemudian Hoek et.el. (2021), memberikan tuntunan serangkaian arahan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut. Siapa yang menjadi pemimpin? Meskipun pemimpin datang dalam berbagai bentuk, beberapa karakteristik dan sifat kepribadian secara konsisten dapat memprediksi apakah seseorang akan muncul sebagai seorang pemimpin. Ciri-cirinya antara lain orang yang lebih cepat beradaptasi dan menyesuaikan diri, mudah bergaul, ambisius, dan ingin tahu lebih mungkin menjadi pemimpin. Sifat-sifat kepemimpinan dijelaskan oleh faktor-faktor kepribadian. Tidak mengherankan, tingkat kemampuan kognitif (*Intelligence Quotient-IQ*) yang lebih tinggi juga meningkatkan kemungkinan individu untuk muncul sebagai pemimpin. Tentu saja, kemunculan tidak menyatakan keefektifan, tetapi seorang pemimpin harus muncul agar menjadi efektif.

Apa kualitas kunci dari pemimpin yang efektif? Ukuran akhir dari keefektifan pemimpin adalah kinerja tim atau organisasi, terutama jika berhadapan dengan pesaing. Kepemimpinan adalah sumber daya bagi kelompok, dan pemimpin yang efektif memungkinkan suatu kelompok mengungguli kelompok lain. Sementara ciri-ciri kepribadian dan kemampuan yang sama yang dijelaskan di atas membantu para pemimpin menjadi lebih efektif. Para pemimpin terbaik juga menunjukkan tingkat integritas yang lebih tinggi, yang memungkinkan mereka menciptakan budaya yang adil dan berlaku adil dalam tim dan organisasi mereka. Selain itu, pemimpin yang efektif umumnya lebih cerdas secara emosional, yang memungkinkan mereka untuk tetap tenang di bawah tekanan dan memiliki kemampuan bersosialisasi yang lebih baik. Sebaliknya, pemimpin *narcissistic* (fokus hanya pada diri sendiri) lebih cenderung berperilaku tidak etis, yang cenderung merugikan tim mereka.

Bagaimana orang itu akan memimpin? Tidak semua orang memimpin dengan cara yang sama. Gaya kepemimpinan sangat tergantung pada kepribadian. Pemimpin yang ambisius

dan 'berkulit tebal' cenderung lebih cocok berwirausaha, sehingga mereka fokus pada pertumbuhan dan inovasi. Pemimpin yang ingin tahu, mudah bergaul, dan sensitif cenderung lebih karismatik, meskipun karisma sering kali mencerminkan sifat *narsistic*. Perbedaan gender ada dalam gaya kepemimpinan, laki-laki lebih transaksional sementara perempuan lebih transformasional.

Apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat? Setiap pola perilaku manusia yang dapat diamati adalah produk sampingan dari pengaruh genetik dan lingkungan, jadi jawaban atas pertanyaan ini adalah "kedua-duanya". Banyak pendapat bahwa kepemimpinan itu diwariskan, terutama karena ciri-ciri karakter yang membentuk kepemimpinan, kepribadian dan kecerdasan, dapat diwariskan. Sifat lain yang lebih diwariskan, seperti berat badan dan tinggi badan, dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Meskipun tidak ada resep yang jelas untuk memanipulasi lingkungan guna meningkatkan potensi kepemimpinan, intervensi pembinaan yang disusun dengan baik meningkatkan kompetensi kepemimpinan kritis seseorang.

Apa peran budaya dalam memupuk sifat kepemimpinan? Budaya adalah kunci karena mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan. Namun, budaya bukanlah penyebab kepemimpinan, melainkan hasil darinya. Dengan demikian, para pemimpin menciptakan aturan interaksi yang eksplisit dan implisit untuk anggota organisasi, dan aturan ini mempengaruhi moral dan tingkat produktivitas. Ketika nilai-nilai orang selaras dengan nilai-nilai organisasi (dan kepemimpinan), mereka akan bersinergi karena ada kecocokan dan dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Seberapa dini kita dapat memprediksi potensi? Prediksi apapun adalah ukuran potensi atau kemungkinan sesuatu terjadi. Karena kepemimpinan sebagian tergantung pada genetik dan pengalaman anak usia dini, memprediksinya sejak usia dini tentu saja mungkin dilakukan. Apakah melakukannya etis atau legal adalah pertanyaan yang perlu mendapatkan

perhatian. Namun, sebagian besar indikator yang umum digunakan untuk mengukur potensi kepemimpinan seperti pencapaian pendidikan, kecerdasan emosional, ambisi, dan IQ dapat diprediksi sejak usia sangat dini. Mungkin di masa depan, potensi kepemimpinan akan dinilai pada usia yang sangat dini dengan mengamati melalui penelusuran *DNA*-nya.

Apakah faktor gender penting? Fakta menyatakan, banyak pemimpin adalah laki-laki lebih berkaitan dengan faktor sosial (harapan orang, norma budaya, dan peluang) daripada perbedaan gender yang sebenarnya dalam pengembangan potensi sifat kepemimpinan. Faktanya, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa perempuan sedikit lebih efektif sebagai pemimpin dalam pekerjaan, tetapi ini mungkin karena standar untuk menunjuk perempuan ke posisi kepemimpinan lebih tinggi daripada laki-laki, yang menciptakan kelebihan laki-laki yang tidak kompeten dalam posisi kepemimpinan. Solusinya bukanlah membuat perempuan bertindak lebih seperti laki-laki, tetapi memilih pemimpin berdasarkan kompetensi aktual mereka.

Pandangan konseptual tentang pengembangan potensi sifat kepemimpinan memerlukan transformasi yang terus menerus dari yang ada saat ini. Penilaian potensi sifat kepemimpinan dalam pekerjaan perlu terus dilengkapi dengan menelusuri proses perkembangan seseorang. Potensi berarti bahwa seseorang memiliki kecenderungan khusus yang meningkatkan peluang untuk menunjukkan perilaku dan sifat pemimpin yang efektif di masa depan. Konsep seperti pengembangan pemimpin dan kemunculan pemimpin berhubungan erat dengan potensi. Pengembangan pemimpin adalah proses mewujudkan potensi, atau pengaruh kecenderungan sifat-sifat tertentu pada pengembangan perilaku pemimpin yang mengarah pada efektivitas kepemimpinan di masa depan. Munculnya pemimpin adalah sebagai bukti perkembangan dari perilaku dan sifat-sifat pemimpin tertentu.

## Referensi

- Baron. RA, Byrne, D., Branscombe, N.R., (2006) *Social Psychology* (11<sup>th</sup>.ed.). Pearson Education.
- Bolden, Richard. Gosling, Jonathan. Marturano. et.al. A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks. *Center for Leadership Studies, University of Exeter*.  
<http://www.leadership-studies.com>
- Bryson, John M. (2017). *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Wiley.
- Day, D. V., & Dragoni, L. (2015). Leadership development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 133–156.
- Gerson, D. (2020). *Leadership for a High Performing Civil Service: Towards Senior Civil Service Systems in OECD Countries*. OECD Working Papers on Public Governance No. 40. Paris: OECD.
- Hoek, Marieke, Sandra Groenveld, Maarja Beerkens (2021). Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organization. *Perspective on Public Management and Governance, Vol. 4. Issue 4*. 363-378.
- Kramer, M. W., E. A. Day, C. Nguyen, C. S. Hoelscher, and O. D. Cooper. 2019. Leadership in an interorganizational collaboration: A qualitative study of a statewide interagency taskforce. *Human Relations* 72(2): 397–419.
- Silzer, R., Church, A. H., Rotolo, C. T., & Scott, J. C. (2016). I-O practice in action: Solving the leadership potential identification challenge in organizations. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 9(4), 814–830.
- Svara, James. (2008). *Facilitative Leader in City Hall: Re-examining the Scope and Contributions*. Josey-Bass.
- Zaini, Zulkifli. (2017). *Execution Matters!* Leadership Series. Gramedia.

# BAB

# 8

# KOMPETENSI KEPEMIMPINAN

**Abdul Haris Muchtar, S.Ag., M.M., CT., C.PEC.**

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen & Ilmu Komputer ESQ –  
ESQ Business School

## **A. Konsep Kompetensi Kepemimpinan**

Dua tahun lebih setelah pandemi COVID-19 menerpa dunia termasuk Indonesia, wabah yang memiliki ciri khas sebagai krisis landscape-scale atau berskala luas yang dapat dimaknai sebagai peristiwa tak terduga atau besar sehingga menyebabkan tingkat ketidakpastian tinggi yang menimbulkan disorientasi, perasaan kehilangan kendali, dan gangguan emosi yang kuat (Howitt and Leonard, 2007 dalam D’auria and Smet, 2020). Pandemi COVID-19 ini telah membuat banyak kegiatan dan proses kerja di organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi dan situasi yang ada. Kondisi tersebut ditambah lagi dengan kondisi global yang dihadapi dan akan datang di Era yang biasa dikenal dengan VUCA, yaitu Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity.

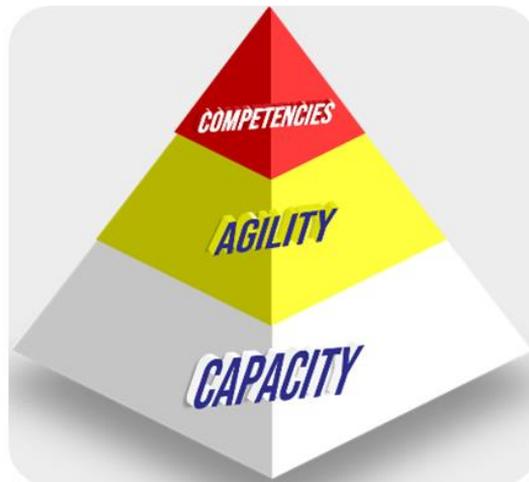
Era VUCA telah mendorong organisasi untuk mempersiapkan SDM-nya dalam menghadapi berbagai tantangan terutama di sektor yang terdampak langsung dari Era VUCA dan Pandemi. Hal tersebut juga menjadi tolok ukur kepemimpinan seseorang di berbagai organisasi baik swasta maupun di pemerintahan.

Semakin tinggi level kedudukan seseorang dalam memimpin organisasi, semakin tinggi pula tanggung jawab

mereka. Menjadi pemimpin, artinya mempunyai tanggung jawab untuk mengendalikan, mengontrol, menjadi problem solver handal di masa krisis sekalipun. Bahkan menjadi citra organisasi yang dipimpinnya.

Bagaimana seorang pemimpin mampu melakukan itu semua dengan baik? Maka pemimpin dituntut untuk memiliki multi kecakapan dan multi kompetensi, baik secara intelektual, emosional dan tentu saja spiritual. Ketiga komponen ini, bila bisa dioptimalkan dengan baik, akan menjadikan Anda pemimpin yang didambakan.

Keberhasilan sebuah perusahaan/organisasi tentu tidak terlepas dari gaya kepemimpinan seorang leader. Bagaimana ia mampu mengelola potensi dirinya, para karyawan dan menerapkan langkah-langkah strategis secara tepat. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin perubahan dalam organisasi agar timnya memiliki *Learning Agility* dan dapat beradaptasi dalam menghadapi era yang semakin cepat berubah. Demi memenuhi kebutuhan tersebut, hal paling mendasar yang harus dilakukan bagian Personalia (*Human Capital*) adalah memahami apa saja kompetensi yang harus ada di dalam sebuah kepemimpinan.



**Gambar 3.** *ESQ Comprehensive Human Capital Development*

Sumber: <https://actconsulting.co>

Dalam menghadapi era yang terus berubah dengan cepat, penuh ketidakpastian, dan kompleksitas permasalahan dan tantangan bisnis, maka organisasi perlu pemimpin dan termasuk karyawan yang tidak hanya punya kompetensi, namun juga *agility* dan *capacity*.

*Agility* yang super akan menjadikan setiap karyawan lebih luwes, adaptif, dalam merespons perubahan, sedangkan dengan *capacity* akan membuat hati dan pikirannya lebih luas dan lapang sehingga dengan demikian perpaduan *agility* dan *capacity* akan meningkatkan level energi, lalu dikuatkan dengan kompetensi yang mumpuni akan menciptakan kinerja yang tinggi.

Kompetensi pemimpin sangat penting namun kompetensi tanpa energi tidak akan banyak berguna. Energi dihasilkan dari *ability* dan *capacity* diatas.

### **PRESTASI = KOMPETENSI x ENERGY**

Dalam hal ini, memahami kompetensi kepemimpinan yang bisa menunjang kebutuhan bisnis saja tidak cukup, namun perlu memiliki kompetensi lain yang bisa memenuhi ekspektasi perusahaan tentunya dengan kompetensi yang sesuai.

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Kompetensi tidak melulu tentang hard skill, tetapi mencakup soft skills, pengetahuan, cara berpikir, hingga kemauan untuk berkembang. Kompetensi juga secara spesifik digambarkan sebagai sesuatu yang bukan hanya dimiliki semata, tapi juga bisa dikembangkan.

Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai “kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja

dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan kawan-kawan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993).

Konsep kompetensi sebenarnya bukan merupakan sesuatu yang baru. Mitrani, Palziel dan Fitt (Dharma, 2002:18) menjelaskan bahwa gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal tahun 1970. Siswanto (2003) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan manusia (yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif dan/atau bakatnya) ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja di tempat kerja.

Menurut Rotwell, kompetensi adalah *an area of knowledge or skill that is critical for production ke outputs*. Lebih lanjut Rotwell menuliskan bahwa *competencies area internal capabilities that people brings to their job; capabilities which may be expressed in a broad, even infinite array of on the job behavior*. Spencer (1993) berpendapat, kompetensi adalah "... *an underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*". Senada dengan itu Zwell (2000) berpendapat "*Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation, and strategic thinking*".

Menurut Maarif (2003: 16), penetapan standar kompetensi dapat diorientasikan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap, baik yang bersifat *hard competencies* maupun *soft competencies*. *Soft/ generic competencies* menurut Spencer (1993) meliputi enam (6) kelompok kompetensi, yaitu:

1. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan (motivasi untuk berprestasi, perhatian terhadap kejelasan tugas, ketelitian, dan kualitas kerja, proaktif, dan kemampuan mencari dan menggunakan informasi).

2. Kemampuan melayani (empati, berorientasi pada pelanggan).
3. Kemampuan memimpin (kemampuan mempengaruhi, kesadaran berorganisasi, kemampuan membangun hubungan).
4. Kemampuan mengelola (kemampuan mengembangkan orang lain, kemampuan mengarahkan, kemampuan kerjasama kelompok, kemampuan memimpin kelompok)
5. Kemampuan berpikir (berpikir analitis, berpikir konseptual, keahlian teknis/profesional/manajerial).
6. Kemampuan bersikap dewasa (kemampuan mengendalikan diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi).

Menurut Jack Gordon (1998), ada 6 aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi, yaitu: Pengetahuan (knowledge); Pemahaman (understanding); Kemampuan (skill); Nilai (value); Sikap (attitude); dan Minat (interest).

Dari beberapa konsep kompetensi diatas maka dipahami bahwa kompetensi secara spesifik digambarkan sebagai sesuatu yang bukan hanya dimiliki semata, tapi juga bisa dikembangkan atau ditingkatkan.

Adapun kepemimpinan adalah sebuah kemampuan dan keahlian (*skill*) manajemen perusahaan untuk menetapkan dan mencapai tujuan, mengambil tindakan cepat dan tegas saat diperlukan, mampu memenangkan persaingan, serta menginspirasi orang lain untuk tampil di level tertinggi yang mereka mampu.

Apabila digabungkan keduanya menjadi kompetensi kepemimpinan akan memiliki makna sebagai berikut: Kompetensi kepemimpinan adalah sebuah keahlian dan keterampilan serta perilaku yang dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja terbaik, khususnya dalam ranah organisasi.

## **B. Tingkatan, Tipe, dan Karakteristik Kompetensi**

Kompetensi kepemimpinan bukanlah sesuatu yang stagnan. Kompetensi ini selalu berubah menyesuaikan tuntutan

bisnis yang ada. Berikut adalah keuntungan yang didapat organisasi dengan memperhatikan kompetensi kepemimpinan yaitu: efisiensi dan produktivitas dalam bisnis meningkat; menurunkan tingkat *turnover*; terciptanya hubungan kerja dan lingkungan yang baik; komunikasi tim membaik; dan mengurangi risiko *burnout* pada pemimpin. Maka, dalam memilih, membentuk, dan mengembangkan kepemimpinan yang dapat berkontribusi terhadap organisasi, manajemen harus melakukannya berdasarkan pendekatan berbasis kompetensi kepemimpinan yang sesuai.

Terdapat tiga (3) tipe kompetensi kepemimpinan yang harus dipahami sebelum mengetahui apa saja kompetensi kepemimpinan yang paling relevan saat ini, yaitu:

1. Kompetensi Kepemimpinan untuk DIRI SENDIRI: menunjukkan etika dan integritas; menunjukkan motivasi dan tujuan; menunjukkan sikap kepemimpinan; meningkatkan kapasitas diri untuk belajar; mengelola diri sendiri; dan mengembangkan kemampuan beradaptasi.
2. Kompetensi Kepemimpinan untuk Memimpin Organisasi: resolusi konflik dan manajemen krisis; manajemen perubahan; penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan; berani mengambil risiko dan berinovasi; meningkatkan keterampilan dan pengetahuan bisnis; dan memahami dan menavigasi organisasi
3. Kompetensi Kepemimpinan untuk Memimpin Orang Lain: komunikasi interpersonal dan secara efektif; emotional intelligence; mampu menanamkan rasa percaya; kemampuan mengembangkan orang lain; kemampuan membangun dan menjaga hubungan; dan mengelola orang lain (tim atau kelompok kerja) dengan efektif.

Menurut Spencer and Spencer (1993) kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik, yaitu:

1. *Motives*. Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa motives adalah "*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*".

Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan - tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam "feedback" untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits*. Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.
3. *Self Concept*. Adalah sikap dan nilai - nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
4. *Knowledge*. Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. *Skills*. Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dengan mengetahui tingkatan, tipe, dan karakteristik kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

## C. Kompetensi Manajerial dan Profesionalisme

Kompetensi manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap atau perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola organisasi. Kompetensi manajerial bila digabungkan dengan kompetensi lainnya termasuk memiliki kapasitas (keluasan) dan *agility* (keluwesan) baik secara teknis maupun

sosial kultural akan menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi.

Sebagai pemimpin harus membuktikan secara nyata kompetensi manajerial untuk mengelola unit organisasi yang dipimpinya. Kompetensi teknis digabungkan dengan kompetensi manajerial serta kompetensi sosial kultural menjadi modal penting untuk keberhasilan pelaksanaan tugas sehari-hari. Seluruh anggota tim dapat merasakan kompetensi manajerial pemimpinnya, komunikasi menjadi lancar, koordinasi menjadi lebih mudah, terjadi keterbukaan antar anggota, anggota merasa dihargai, keterikatan anggota dengan tim semakin kuat dan seterusnya.

Menurut Kouzes dan Posner (1995) bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang ataupun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Dikemukakan, kualitas kepemimpinan manajerial adalah suatu cara hidup yang dihasilkan dari "mutu pribadi total" ditambah "kendali mutu total" ditambah "mutu kepemimpinan". Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas kepemimpinan unggul, yaitu; (1) pemimpin yang menantang proses, (2) memberikan inspirasi wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi, (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan.

Kompetensi Manajerial dan Profesional merupakan Kompetensi dan gaya kepemimpinan yang pada umumnya merupakan perpaduan antara cara seorang manajer atau pemimpin dalam mengaplikasikan kepribadiannya kepada tim dibawahnya dan keputusan bisnis yang diambilnya.

Seringkali kita terjebak dalam upaya untuk menjadi seorang pemimpin dengan kinerja yang baik, tetapi mengesampingkan karyawan sehingga menciptakan kesan sebagai manajer yang kaku dan kurang disenangi bawahan. Padahal sebagai pemimpin, sangat butuh dukungan bawahan untuk mencapai target yang sudah dicanangkan organisasi.

Beberapa hal berikut ini merupakan kiat menjadi pemimpin dengan Kompetensi Manajerial dan Profesionalisme, antara lain:

1. Menciptakan Hubungan Kuat dengan Tim (Alignment) . Sebuah kesalahan yang paling banyak dilakukan seorang pemimpin adalah kegagalan membangun hubungan kerja yang baik dengan timnya. Pemimpin seringkali hanya fokus pada sisi performa dan produktivitas tim dan membangun *personal image* karena ingin dipandang sebagai bos. mengabaikan sisi hubungan emosional.
2. Menginspirasi Karyawan untuk Berkontribusi. Manajer yang baik tidak hanya mampu mendukung karyawan untuk menjadi lebih baik lagi, tetapi mereka bisa memberikan inspirasi dan menciptakan suasana di mana karyawan sukarela berkontribusi dan tidak takut untuk memberikan saran atau rekomendasi yang akan membuat bisnis menjadi lebih maju.
3. Hadapi, Jangan Hindari Konflik. Konflik bisa dicegah, tetapi tidak boleh dibiarkan dan harus dihadapi secara langsung. Masalah pribadi, pengakuan, dan kompensasi adalah beberapa isu yang dapat menciptakan konflik. Menghindari konflik mungkin adalah jalan keluar yang mudah, tetapi ada baiknya sebagai pemimpin untuk menghadapi dan menyelesaikannya sebaik dan secepat mungkin. Karyawan adalah pengamat yang baik, dan mereka akan memperhatikan siapa yang mengambil tindakan sepatutnya dan siapa yang mengambil tindakan yang tidak perlu. Semua orang menghargai pemimpin yang mampu menghadapi konflik di masa sulit dengan baik, dan mereka yang memilih menghindarinya, akan kehilangan respek dari bawahannya.
4. Memimpin Dengan Memberi Contoh. Seorang pemimpin yang baik adalah sosok yang bisa dijadikan teladan dan panutan. Manajer terbaik selalu tampil memberikan contoh, karena hal yang terpenting bukanlah yang kamu katakan, tetapi yang kamu lakukan.

5. Memberikan Penghargaan. Jika anda seorang pemimpin, maka anda harus membangun budaya kerja yang menyenangkan dan dinamis, bahkan penting untuk selalu memberikan apresiasi yang selayaknya didapatkan oleh karyawan. Hal seperti ini perlu diciptakan dan dijadikan budaya dalam tim. Penghargaan atas kerja keras karyawan akan menumbuhkan rasa positif, kebersamaan, dan rasa terima kasih diantara karyawan.

Pemimpin masa kini, harus menguasai kemampuan coaching. prasyarat terbaru ini merupakan kunci untuk dapat menangani berbagai permasalahan yang dihadapi saat menangani karyawan millennial. Karena millennial tidak bisa dihadapi dengan teguran dan peringatan. Millennial tidak pula takut pada ancaman atau hukuman. Kesulitan yang mungkin dihadapi para manajer dengan pendekatan lama, akan semakin bertumpuk saat mereka menemukan ada saja masalah yang terjadi dengan para millennial yang berada di bawah komandonya. Untuk itu, solusi dari coaching pun menjadi jalan keluar yang sangat diperlukan seorang pemimpin. Hanya saja, banyak cara-cara coaching masih banyak yang menggunakan pendekatan lama sehingga Coaching Tidak Menunjukkan Hasil. Beberapa organisasi telah membekali kompetensi ini kepada para manajer dan pemimpin di perusahaan mereka, namun ternyata hasilnya tidak menunjukkan perubahan yang signifikan. Mengapa? Karena kesalahan yang terjadi dalam metode coaching lama yang masih bersifat demanding, directing, dan pendekatan yang masih tidak menyentuh apa motivasi mendalam yang ada pada diri seseorang. Pendekatan coaching terbaru adalah perpaduan antara metode *Developmental Coaching*, metode GROW dengan kemampuan dalam memandang manusia dari sisi terdalam atau Inner Coaching. metode ini dilakukan melalui pendekatan dari sisi emosional dan spiritual seseorang.

## Referensi

- D'auria, G., & Smet, A De. (2020). Kepemimpinan di Masa Krisis: Menghadapi Wabah Virus Corona dan Tantangan di Masa Depan. *Mckinsey.Com*, 34(1), 4-10.
- [https://www.mckinsey.com/id/~ /media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our\\_insights/leadership\\_in\\_a\\_crisis\\_responding\\_to\\_the\\_coronavirus\\_outbreak\\_and\\_future\\_challenges/leadership-in-acrisis-responding-to-the-coronavirusoutbreak.pdf](https://www.mckinsey.com/id/~ /media/mckinsey/locations/asia/indonesia/our_insights/leadership_in_a_crisis_responding_to_the_coronavirus_outbreak_and_future_challenges/leadership-in-acrisis-responding-to-the-coronavirusoutbreak.pdf)
- Ginanjar, Ary Agustian. *ESQ Emotional Spiritual Quotient*, Jakarta: PT. Arga Tilanta. 2018.
- <http://zhalabe.blogspot.com/2012/05/pengertian-dan-aspek-kompetensi.html#.YDHdMugzbDc>
- <https://esqtraining.com/training-leaders-as-coach-for-managers-di-pt-adhi-karya-batch-1-agustus-2019/>
- Ma'arif, M.S., dan Tanjung, H. (2003). *Manajemen Operasi*. Edisi 1. Penerbit PT. Grasindo. Jakarta.
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

# BAB 9

# KREATIVITAS KEPEMIMPINAN

**Dra. Bernadeta Irmawati, M.S.**  
Unika Soegijapranata

## **A. Konsep Kreativitas Kepemimpinan**

Saat ini organisasi dihadapkan pada kompleksitas, ambiguitas, situasi kompetitif dan lingkungan yang cepat berubah, sehingga organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berpikir kreatif untuk memecahkan masalah, cepat beradaptasi dengan perubahan, merespon krisis dan melakukan inovasi melebihi kompetitornya sehingga tetap berada di posisi teratas. Berdasarkan hal ini perusahaan membutuhkan individu yang kreatif dan inovasi tidak saja dalam tataran berpikir tetapi mampu memimpin secara kreatif dan inovatif (Antes & Schuelke, 2011).

Seperti yang disampaikan pada literatur Perilaku Organisasi bahwa pemimpin mempengaruhi sikap dan perilaku pengikut. Pemimpin kreatif secara positif mempengaruhi tempat kerja mereka, masyarakat, sekolah, dan keluarga. Mereka secara proaktif mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang yang melekat dalam perubahan. Masalah baru dan kompleks serta ambigu dapat diselesaikan dengan membentuk kembali dan mereformasi pengetahuan sebelumnya (Mumford et al., 2002).

Terkait dengan istilah kreativitas kepemimpinan atau kepemimpinan kreatif, pada dasarnya sama yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menciptakan dan

mewujudkan solusi yang inovatif terutama dalam menghadapi situasi yang kompleks atau seringkali berubah. Istilah ini merujuk pada seseorang yang, ketika perubahan dan cara pendekatan baru belum diketahui, dia dapat menetapkan tujuan yang jelas bagi timnya. Istilah kreativitas kepemimpinan menunjukkan kepemimpinan dalam fase awal upaya kreatif dan kepemimpinan inovatif untuk merujuk pada tahap selanjutnya, fase inovasi di mana ide diimplementasikan ke dalam proses, layanan, atau produk (West dalam Antes & Schuelke, 2011).

Terdapat berbagai definisi mengenai kreativitas kepemimpinan, yaitu:

**Tabel 5. Definisi Kreativitas Kepemimpinan**

Sumber	Keterangan
Puccio , et al, 2011	Kemampuan melibatkan imajinasi seseorang, mengidentifikasi dan mengarahkan anggota kelompok, menuju ke arah yang baru.
Poonam,2014	Filosofi modern manajemen sumber daya manusia dalam organisasi saat ini yang mencakup gaya kepemimpinan yang berbeda dalam organisasi untuk mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan memberikan solusi untuk masalah, produk dan pelayanan dengan cara yang terdiferensiasi
Peterson ,2015)	Proses inovasi, kreativitas, visi, perumusan tujuan, pengembangan rencana strategis, dan bangkitnya semangat bekerja.
AbuClub, 2017: 16	kemampuan untuk mengumpulkan ide-ide baru yang langka , tak terduga, dengan cara yang berbeda dan orisinalitas untuk mencapai tujuan perusahaan/ kelompok

Sumber: Fendi & Abdullah (2022)

Pemimpin kreatif menyadari pentingnya menetapkan ekspektasi yang jelas, memegang tim yang bertanggung jawab, mengakui kontribusi karyawan dan menghargai kinerja terbaik. Pemimpin memahami bahwa hubungannya dengan karyawan memiliki dampak yang besar pada kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Karakteristik kreativitas kepemimpinan adalah: (1) sadar akan karakteristik pribadinya dan pengaruhnya terhadap orang lain; (2) tidak mendistorsi informasi yang telah dikumpulkan, melainkan memperhatikan interpretasi positif dan negatif tentang diri mereka sendiri dan kepemimpinan mereka; (3) menyetarakan nilai-nilainya dengan tindakannya; dan (4) berbagi informasi secara terbuka.

Kesuksesan seorang pemimpin yang kreatif dipengaruhi oleh lingkungan organisasi seperti anggota yang terbuka dan termotivasi untuk kreatif. Kreativitas kepemimpinan juga bergantung pada kecerdasan kreatif yang dimilikinya, yang memungkinkan para pemimpin untuk mengembangkan visi dan memutuskan kemana mereka ingin memimpin orang lain. Tujuan kecerdasan kreatif adalah meyakinkan orang lain untuk mendukung ide-ide Anda yang tidak populer. Dapat dikatakan bahwa kreativitas adalah aspek penting dari kompetensi kepemimpinan, dimana kompetensi kreatif dapat dibangun dengan menunjukkan rasa percaya diri untuk menjalankan perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja tertentu, dan membimbing orang melalui berbagai langkah (Mumford et al., 2000).

## **B. Dampak Kreativitas Kepemimpinan bagi Organisasi**

Organisasi hidup dalam lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupannya. Lingkungan organisasi yaitu lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan eksternal seperti pemerintah, sosial budaya, pemasok, pesaing serta konsumen, pengaruhnya tidak bisa diprediksi, bisa lambat atau cepat dan bahkan bersifat dinamis. Adanya perubahan lingkungan yang cepat membutuhkan pemimpin yang kreatif supaya organisasi tetap bisa bertahan dan bahkan memiliki keunggulan kompetitif (Guo et al., 2016).

Dampak kreativitas kepemimpinan bisa terjadi pada level individu, kelompok dan organisasi. Pada level individu,

karyawan yang merasakan dukungan pemimpin dalam upaya inovasi berperilaku lebih ekspresif dan memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam praktik inovasi. Dengan pimpinan yang mendukung inovasi, memberdayakan dan menantang karyawan, dapat menginspirasi kreativitas dan mengeksplorasi pemikiran karyawan ditempat kerja. Pada level kelompok, ditemukan bahwa iklim pemberdayaan tim berkorelasi positif dengan kinerja inovasi karyawan, dan hal ini dikarenakan kepemimpinan yang mendukung inovasi dan kinerja inovasi karyawan. Pada level organisasi, organisasi pembelajar dan budaya inovatif mendukung kreativitas karyawan yang tentu saja kreativitas kepemimpinan memiliki peran yang besar. Dari ketiga level menunjukkan bahwa kreativitas kepemimpinan memiliki peran besar dalam meningkatkan kinerja organisasi (Liu et al., 2020).

Kreativitas kepemimpinan juga berpengaruh terhadap pemberdayaan sumberdaya manusia. Sumber daya manusia adalah sumber daya penting. Organisasi dalam melangsungkan aktivitasnya sangat bergantung pada kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia di dalamnya, untuk mencapai tujuannya. Secara umum kreativitas kepemimpinan dilihat dari dimensi kepekaan terhadap masalah, orisinalitas, kelancaran, fleksibilitas, ketekunan dan risiko. Sementara pemberdayaan sumberdaya manusia dilihat dari berbagai informasi, kepemilikan pengetahuan, kebebasan dan kemerdekaan (Fendi & Abdullah, 2022).

Dampak kreativitas kepemimpinan pada anggota kelompok dan organisasi. Dampak pada anggota kelompok yaitu mendorong anggotanya untuk kreatif dan inovatif baik dalam berpikir maupun bertindak, (Mainemelis et al., 2015), selain itu anggota kelompok lebih terbuka dan dengan senang hati menerima kritikan, anggota kelompok juga mampu membunuh ego mereka, seorang pemimpin yang kreatif harus mampu menjadi panutan atau *role model* bagi anggotanya (Amer dalam Nwachukwu & Hieu, 2020).

Pemimpin kreatif secara positif mempengaruhi tempat kerja, masyarakat, sekolah, dan keluarga. Pemimpin kreatif secara proaktif mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang dalam perubahan, mampu menyelesaikan masalah yang ambigu (Mumford et al., 2000).

Kreativitas kepemimpinan juga berdampak pada penyelesaian masalah kreatif, dimana kreativitas merupakan faktor kunci yang perlu diperhatikan (Carmeli et al., 2013). Pengaruh kreativitas kepemimpinan juga berdampak pada kinerja kreatif dan inovatif (Lee et al., 2020), adaptasi organisasional dan kinerja adaptif (Riza et al., 2020).

Dampak kreativitas kepemimpinan pada kinerja strategik. Perusahaan dalam mencapai tujuannya melalui strategi yang telah ditetapkan, oleh karena itu, para pemimpin inovatif menggunakan berbagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kemampuan strategi organisasi adalah tantangan utamanya sebagai pemimpin kreatif. Elemen kunci untuk kesuksesan pemimpin dalam mengelola organisasi adalah kecerdasan, otoritas, kepercayaan diri, energi, dan pengetahuan yang merupakan korelasi langsung antara pertumbuhan dan kesuksesan dari setiap organisasi serta gaya kepemimpinan yang digunakannya. (Salman & Auso, 2022)

### **C. Tantangan Pemimpin di Era Globalisasi dan Teknologi**

Globalisasi pada saat ini tidak bisa dihindari oleh organisasi, dimana muncul paradigma baru dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Perubahan tersebut terlihat dalam pertama, perubahan yang begitu cepat yang tidak bisa diduga menyebabkan pemimpin juga harus cepat berubah seiring dengan perubahan tersebut. Kedua, pengendalian atas pemberdayaan tidak bisa lagi secara kaku dan ketat karena justru akan menghancurkan motivasi dan inovasi, sehingga pemberdayaan yang perlu dilakukan adalah dengan manajemen partisipatif sehingga karyawan merasa terlibat dan

merasa memiliki organisasi. Ketiga, kompetisi menuju kolaborasi, persaingan diantara individu yang berdampak negatif sudah perlu diganti dengan kerja tim. Keempat, pandangan holistic terhadap organisasi dan kelima adalah keberagaman yang berdampak pada fleksibilitas dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Adanya perubahan ini membutuhkan kreativitas kepemimpinan sehingga organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi dan mampu bersaing dengan yang lain. (Hasanati, 2012).

Adanya globalisasi telah terjadi pertukaran barang dan jasa lintas batas internasional dan ini berkembang pesat berkat teknologi. Akibatnya, adanya globalisasi menuntut organisasi terus berkembang seiring dengan itu tantangan yang muncul dari interaksi dengan budaya yang berbeda. Faktor politik, sosial, dan ekonomi juga telah dipengaruhi oleh globalisasi. Adanya globalisasi menjadikan pemimpin organisasi di semua tingkatan perlu merangkul keragaman budaya dan berpikir secara global jika ingin efektif. Meskipun ada kelebihan dan kekurangan globalisasi, faktanya bahwa pemimpin global perlu mengembangkan pola pikir global untuk memimpin organisasi mereka secara efektif.

Adanya globalisasi juga menghapus batas-batas organisasi, tersedianya alat digital memudahkan para pemimpin untuk menumbuhkan pertukaran pengetahuan, arus informasi, dan kolaborasi anggota, sehingga kreativitas organisasi berjalan lebih lancar, namun demikian perlu disadari bahwa kepemimpinan kreatif yang tidak terbatas dalam ruang dan waktu, penggunaan alat digital yang tidak tepat juga dapat menghambat merusak kreativitas organisasi (Wang & Wang, 2022).

Kepemimpinan kreatif adalah faktor pasti dan menentukan yang memimpin organisasi keluar dari kesulitan dan menciptakan kembali kecemerlangan di era digital ekonomi dan ekonomi inovasi (Banerjee et al., 2016).

Perubahan teknologi yang cepat menjadikan organisasi juga berubah salah satunya adalah dalam hal komunikasi baik

dengan pihak internal maupun eksternal organisasi, komunikasi dengan bantuan teknologi mampu menembus batas batas negara di dunia ini. Perubahan teknologi tidak saja terjadi pada perusahaan kecil, menengah terlebih perusahaan besar, manufaktur ataupun jasa. Perusahaan yang gagap dengan teknologi akan tertinggal dengan perusahaan lain, sehingga faktor teknologi saat ini menjadi faktor yang harus diperhatikan.

Teknologi dapat digunakan untuk upaya pembangunan karena dua alasan utama. Pertama, aplikasi teknologi memungkinkan desain alat yang dinamis dan realistis yang memfasilitasi pembelajaran. Kedua, aplikasi teknologi memperbaiki beberapa masalah umum terkait dengan perkembangan pendekatan tradisional, seperti kerangka waktu pengembangan yang panjang, tantangan yang melekat dalam upaya mengumpulkan orang untuk interaksi tatap muka, dan kurangnya penyesuaian untuk bertemu spesifik sesuai kebutuhan individu. Oleh karena itu, dieksplorasi beberapa pendekatan perkembangan seperti (a) simulasi, (b) e-mentoring, (c) umpan balik multi sumber, (d) media sosial, dan (e) perangkat lunak perencanaan suksesi dengan memanfaatkan teknologi untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan kreatif/inovatif dalam organisasi. (Antes & Schuelke, 2011).

Simulasi memungkinkan pemaparan banyak peristiwa yang dialami individu dan pembuatan skenario untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Teknologi memungkinkan simulasi situasi dan tugas yang kompleks, menantang, dapat diadaptasi dan dirancang khusus untuk memenuhi kebutuhan perkembangan yang unik dari setiap individu atau tim. Simulasi dapat menggunakan platform video game multi pengguna yang kompleks hingga tertulis, sketsa audio, atau video untuk tugas terkomputerisasi yang mensimulasikan aktivitas dunia nyata, seperti mengirim komunikasi email, menulis laporan, atau terlibat dalam konferensi video, dengan interaksi seperti aslinya. Karena simulasi memungkinkan orang untuk mengalami peristiwa

yang sangat mirip dengan situasi dunia nyata, seringkali dengan biaya yang lebih murah baik dari segi waktu maupun uang, penggunaan simulasi memberikan solusi yang layak untuk pengembangan kreativitas kepemimpinan .

Mentoring terjadi ketika individu yang berpengalaman dan berpengetahuan, seorang mentor akan mendukung perkembangan individu yang kurang berpengetahuan. Mentoring yang difasilitasi oleh teknologi disebut e-mentoring (disebut juga online mentoring, telemonitoring, virtual mentoring, dan cyber mentoring) dan seringkali dapat menghindari masalah yang melekat pada mentoring tradisional, seperti kesulitan yang dihadapi ketika mengidentifikasi pasangan mentor- yang dimentori yang tepat. Kepemimpinan kreatif dan inovatif bergantung pada jenis pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam mentoring dan e-mentoring dapat mengatasi hambatan mentoring tradisional, e-mentoring adalah alat yang menjanjikan untuk mengembangkan keduanya secara kreatif dan potensi kepemimpinan yang inovatif (Houghton & DiLiello, 2010).

Tujuan dari umpan balik multi sumber adalah mengukur kinerja individu melalui pengumpulan dan perbandingan dari beberapa sudut pandang konstituensi, yang mungkin dari bawahan, teman, atasan, diri sendiri, atau bahkan orang lain yang diinginkan dan sesuai. Teknologi dapat dimanfaatkan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis informasi yang diperlukan, diikuti dengan penyajian umpan balik. Pengumpulan dan penyajian umpan balik multi sumber dapat menggunakan teknologi saat ini dan fokus pada pengembangan kapasitas kepemimpinan yang kreatif dan inovatif.

Salah satu teknologi yang digunakan adalah dengan media sosial yang dapat dimanfaatkan untuk membantu mengembangkan kapasitas kepemimpinan yang kreatif dan inovatif dari suatu organisasi yang karyawannya terbuka dan mau menggunakan teknologi tersebut. Bentuk media sosial saat

ini sangatlah beragam. Terdapat enam jenis media sosial: proyek kolaboratif (misalnya, Wikipedia), blog dan mikroblog (mis., Twitter), komunitas konten (mis., YouTube), situs jejaring sosial (mis., Facebook), dunia game virtual (mis., World of Warcraft), dan dunia sosial virtual (misalnya, Second Life) . Karena setiap media menawarkan kemampuan unik dan pembatasan, masing-masing media akan memberikan kontribusi yang berbeda untuk setiap upaya peningkatan kapasitas kepemimpinan yang kreatif atau inovatif dari suatu organisasi. Penggunaan media social, bila diterima oleh anggota organisasi dan dilaksanakan dengan baik, dapat digunakan untuk mengembangkan kapasitas kepemimpinan kreatif di antara anggota organisasi (Antes & Schuelke, 2011).

Perencanaan suksesi dulunya hanya praktis untuk organisasi besar, tetapi dengan munculnya perangkat lunak yang dirancang untuk membantu bisnis terlibat dalam kegiatan ini, organisasi sekarang dapat lebih mudah menghindari hambatan tradisional, seperti sumber daya yang terbatas, dan terlibat dalam program perencanaan suksesi Secara ringkas organisasi berusaha untuk tetap kompetitif dengan mengembangkan kreativitas dan kapasitas kepemimpinan yang inovatif. Fokus pimpinan seringkali pada menemukan dan merekrut karyawan secara eksternal tetapi terkadang fokus internal mungkin lebih menguntungkan. Perencanaan suksesi adalah pendekatan umum untuk mengembangkan kreativitas kepemimpinan, dan perangkat lunak yang dirancang untuk membuat tugas ini lebih mudah dan lebih efektif (Rothwell, 2011).

## Referensi

- A B R A H A M C A R M E L I , R O Y G E L B A R D , A . N . D . , & R E I T E R - P A L M O N , R . ( 2 0 1 3 ) . L E A D E R S H I P , C R E A T I V E P R O B L E M - S O L V I N G C A P A C I T Y , A N D C R E A T I V E P E R F O R M A N C E : T H E I M P O R T A N C E O F K N O W L E D G E S H A R I N . *Human Resource Management*, 52(1), 95-122. <https://doi.org/10.1002/hrm>

- Antes, A. L., & Schuelke, M. J. (2011). Leveraging technology to develop creative leadership capacity. *Advances in Developing Human Resources*, 13(3), 318-365. <https://doi.org/10.1177/1523422311424710>
- Fendi, D. A. H., & Abdullah, I. N. (2022). the Impact of Creative Leadership on Empowering Human Resources: Analytical Research in Some College of University of Baghdad. *International Journal of Research in Social Sciences & Humanities*, 12(03), 611-633. <https://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i03.034>
- Guo, J., Gonzales, R., & Dilley, A. E. (2016). Creativity and Leadership in Organizations: A Literature Review. *Creativity. Theories - Research - Applications*, 3(1), 127-151. <https://doi.org/10.1515/ctra-2016-0010>
- Hasanati, N. (2012). Alternatif Model Kepemimpinan Pada Era Globalisasi. *Psikologika : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 17(1), 61-68. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol17.iss1.art7>
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2010). Leadership development: The key to unlocking individual creativity in organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(3), 230-245. <https://doi.org/10.1108/01437731011039343>
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1661837>
- Liu, X., Li, X., Chen, W., Yu, Q., & Lai, S. (2020). The Multilevel Effects of Creative Leadership on Employees' Workplace Innovative Behavior: An Integrated Analysis Framework. *Open Journal of Social Sciences*, 08(12), 295-307. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.812024>
- Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative Leadership: A Multi-Context Conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1024502>
- Mumford\*, M. D., Oklahoma, U. of, Marks, M. A., University, F. I., Institute, M. R., Connelly, M. S., Research, A. I. for, Institute, M. R., Zaccaro, S. J., University, G. M., Institute, M. R., Reiter-Palmon, R., Omaha, U. of N. at, & Institute, M. R.

- (2000). DEVELOPMENT OF LEADERSHIP SKILLS: EXPERIENCE AND TIMING. *Leadership Quarterly*, 11(1), 87-114. <https://doi.org/10.1002/jgt.3190080308>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Nwachukwu, C. E., & Hieu, V. M. (2020). Creative Leadership and Creativity: An Overview. The 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), November, 2. [https://www.researchgate.net/publication/346644414\\_Creative\\_Leadership\\_and\\_Creativity\\_An\\_Overview](https://www.researchgate.net/publication/346644414_Creative_Leadership_and_Creativity_An_Overview)
- Riza, M. F., Nimran, U., Musadieg, M. Al, & Utami, H. N. (2020). The Effect of Innovative Leadership and Creative Leadership to Organizational Learning, Organizational Adaptation and Adaptive Performance. *Journal of Public Administration Studies*, 005(02), 51-55. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.02.2>
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87-99. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00370.x>
- Salman, D. A., & Auso, K. A. (2022). The Sequential Influence of Creative Leadership and Organizational Environment on Strategic Performance. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 1-8. <https://doi.org/10.1155/2022/5948806>
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing Creative Leadership in the Use of Digital Communication Tools: A Psychological Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19). <https://doi.org/10.3390/su141911796>

# BAB 10 | KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Dewi Andriani, S.E., M.M.  
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

## A. Konsep Kepemimpinan Efektif

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting, karena dengan adanya kepemimpinan akan menjadi dasar tolak ukur berhasil atau gagalnya organisasi tersebut dan juga terjalinnya hubungan yang baik antara atasan dengan bawahannya, dengan adanya itu diharapkan dapat membantu seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sehingga akan mencapai tujuan dari organisasi.

Kepemimpinan itu ada karena adanya beberapa teori tentang lahirnya kepemimpinan. Ada 3 (tiga) macam teori timbulnya kepemimpinan (Van Vugt & von Rueden, 2020), yaitu:

1. Teori genetik (*Hereditary theory*) adalah teori tentang seseorang yang akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan "*Leaders are born and not made*".
2. Teori Sosial adalah teori yang merupakan kebalikan dari teori genetik, yaitu bahwa setiap orang diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup maka ia bisa menjadi seorang pemimpin.
3. Teori Ekologi merupakan teori yang menerangkan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik

apabila ia pada waktu Lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan, bakat-bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan, pelatihan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk bisa mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat tersebut.

Kepemimpinan mempunyai dua aspek keunggulan yaitu keunggulan seseorang dalam lapangan teknik kepemimpinan, seorang yang menonjol dalam kualitas fisik, keahlian, teknologi, kecerdasan, pengetahuan, ingatan, dan daya proyeksi, akan menimbulkan kekaguman dan dapat memimpin anggotanya, dan Keunggulan seseorang dalam kesetiiaannya terhadap tujuan, kesanggupan menghadapi tantangan dan keberanian; perasaan tanggung jawab (Alrowwad, Abualoush, & Masa'deh, 2020).

Sebutan kata *Leader* merupakan istilah umum dari kepemimpinan, karena itu ada bermacam-macam definisi tentang kepemimpinan, antara lain:

1. *Leader is Getting things done* yaitu mencapai hasil melalui orang lain.
2. Kepemimpinan adalah menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan.
3. Kepemimpinan itu adalah pengaruh, tidak lebih dan tidak kurang.
4. Kepemimpinan adalah satu kata yaitu *Influence* artinya mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi

Agar tujuan organisasi dapat tercapai seperti yang diinginkan, maka kepemimpinan yang efektif sangat dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan. Pengertian pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang tinggi dalam kedua dimensi kepemimpinan (Ospina et al., 2020). Begitu pula dengan pemimpin yang memiliki performa tinggi dalam perencanaan dan fungsi-fungsi manajemen adalah tinggi pula dalam kedua dimensi kepemimpinan. Dua dimensi kepemimpinan tersebut adalah:

1. Kepemimpinan yang berorientasi kepada tugas, adalah kepemimpinan yang hanya menekankan penyelesaian tugas-tugas kepada para anggotanya dengan tidak mempedulikan perkembangan bakat, kompetensi, motivasi, minat, komunikasi dan kesejahteraan anggotanya. Para personalia akan bekerja secara rutin, rajin, taat dan tunduk dalam penampilannya. Pemimpin ini tidak mengikuti perkembangan dan kemajuan lingkungan sehingga organisasi menjadi asing dan ketinggalan jaman.
2. Kepemimpinan yang berorientasi kepada antara hubungan manusia. Kepemimpinan ini hanya menekankan perkembangan para personalianya, kepuasan mereka, motivasi, kerjasama, pergaulan dan kesejahteraan mereka. Pemimpin ini berasumsi bila para personalia diperlakukan dengan baik, maka tujuan organisasi kependidikan akan tercapai. Tetapi pada kenyataannya adalah manusia tidak selalu mempunyai itikad baik, walaupun ia diperlakukan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan kemunduran suatu organisasi. Oleh sebab itu kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan yang mengintegrasikan orientasi antar hubungan manusia.

Dengan mengintegrasikan dan meningkatkan kedua dimensi itu maka kepemimpinan akan menjadi efektif, yaitu mampu mencapai tujuan organisasi tepat pada waktunya. Sebab kepemimpinan yang efektif dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik diantaranya adalah perencanaan, organisasi, pengarahan dan pengawasan, salah satu dari fungsi manajemen itu adalah melaksanakan perencanaan dengan baik pula. Kepemimpinan yang efektif selalu memanfaatkan kerja sama dengan anggotanya, agar tercapai cita-cita dari organisasinya. Dengan cara seperti ini pemimpin akan banyak mendapat bantuan pikiran, semangat, dan tenaga dari anggota, dan ini yang akan menimbulkan semangat bersama dan rasa persatuan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga akan memudahkan proses

pendelegasian dan pemecahan masalah yang semuanya itu tujuan untuk memajukan organisasi atau perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan yang memungkinkan orang lain untuk berkarya seperti kemampuan yang dimiliki pemimpin dan sekaligus menganggap bahwa dengan cara beginilah mereka untuk memenuhi kebutuhan mereka. Jadi maksudnya adalah bahwa kepemimpinan efektif ini tidak berarti tidak berhasil tetapi keberhasilan itu adalah karena adanya kerja sama semua pihak baik pemimpin maupun yang dipimpin atau bawahan. Pemikiran kepemimpinan efektif ini berkembang sesuai dengan munculnya teori organisasi Neo Klasik yang dipelopori oleh "*Human Relations Movement*" tahun 1930. Dasarnya eksistensi atau keberadaan orang dalam organisasi dianggap sama dan manusia dihargai sebagai manusia. Artinya setiap orang dianggap teman sekerja dan mampu mengambil risiko dalam berprestasi melahirkan inovasi baru. Akibatnya kepemimpinan efektif ini menimbulkan kepuasan kerja dan perasaan untuk memiliki organisasi (*a sense of belongingness*), dengan adanya itu maka semua pihak akan terlibat dalam menjalankan tugas organisasi. Dalam suatu organisasi Negara dan Niaga, kepemimpinan yang efektif ini adalah kepemimpinan yang berhasil menjalankan peranannya sebagai pemimpin yang ditandai dengan kepuasan kerja meningkat dalam arti tidak./turunnya tingkat terjadinya keluhan, sabotase, stress, perpindahan karyawan (*turnover*), atau pelayanan kepada masyarakat pengguna jasa meningkat.

## **B. Ciri Kepemimpinan Efektif**

Terdapat beberapa ciri dari seorang pemimpin (Daniëls, Hondeghem, & Dochy, 2019; Guzmán et al., 2020; Kaso et al., 2019), yaitu:

1. Energy (energi), pemimpin harus mempunyai kekuatan mental dan fisik.

2. *Emotional Stability* (Stabilitas Emosi), Seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap anggotanya, tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
3. *Human Relationship* (hubungan manusia), Adalah seorang pemimpin mempunyai pengetahuan tentang hubungan dengan manusia.
4. *Personal Motivation* (motivasi pribadi) yaitu Keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri.
5. *Communication Skill* (kemampuan berkomunikasi) yaitu seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi.
6. *Teaching Skill* (keterampilan mengajar) adalah seorang pemimpin harus mempunyai kecakapan atau keterampilan untuk mengajarkan, menjelaskan dan mengembangkan bawahannya.
7. *Social Skill* (keterampilan sosial ) yaitu seorang pemimpin yang mempunyai keahlian di bidang sosial, supaya terjamin kepercayaan dan kesetiaan anggota organisasi.
8. *Technical Competence* (kompetensi teknis), adalah pemimpin yang mempunyai kecakapan untuk menganalisis, merencanakan, mengorganisasikan, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep.

### **C. Pengembangan Sifat Kepemimpinan yang Efektif**

Seorang yang memimpin suatu organisasi, dalam kepemimpinannya mempunyai bermacam-macam sifat, dan sifat Kepemimpinan yang Efektif sangatlah dibutuhkan.

Adapun sifat dari kepemimpinan yang efektif (Benmira & Agboola, 2021; Uslu, 2019), di antaranya:

1. Intelegensi yang tinggi (*Intelligence*), adalah seorang pemimpin harus memiliki tingkat kecerdasan yang melebihi tingkat kecerdasan dari bawahannya.

2. Kematangan jiwa sosial (*Social Maturity and Breadth*), adalah seorang pemimpin biasanya memiliki perasaan atau jiwa yang cukup dewasa dalam cara berpikir dan bertindak, dan mempunyai kepentingan serta perhatian yang cukup besar terhadap bawahannya.
3. Motivasi terhadap diri dan hasil (*Inner Motivation and Achievement Drives*), para pemimpin senantiasa ingin membereskan segala sesuatu yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
4. Menjalin hubungan kerja manusiawi (*Human Relation Attitudes*), pemimpin harus dapat bekerja secara efektif dengan orang lain atau dengan bawahannya.

Sedangkan untuk sifat kepemimpinan yang memakai semboyan dari Ki Hajar Dewantara itu ada 3 (tiga), yaitu:

1. Ing Ngarso Sung Tulodho (pemimpin didepan harus memberi teladan), artinya bahwa seorang pemimpin harus bisa menjadi contoh bagi bawahannya, baik sikap maupun pola berpikirnya. Bawahan akan menjalankan atau melakukan apa yang telah dilakukan oleh pimpinannya, bila pemimpin memberikan contoh yang baik maka bawahan akan berperilaku baik pula Untuk ini seorang pemimpin harus selalu siap untuk memberikan pengarahan dan penjelasan pada bawahannya, agar supaya bawahan menjadi paham dengan apa yang dimaksudkan oleh atasannya atau pemimpinnya.
2. Ing Madyo Mangun Karso (pemimpin di tengah harus membangun prakarsa), artinya adalah bila pemimpin atau atasan berada di antara bawahannya maka atasan atau seorang pemimpin tersebut harus mampu memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahannya sehingga bawahan diharapkan bisa lebih maju dalam bekerja dan berkarir. Jika seorang pemimpin selalu memberikan semangat kepada bawahannya, maka bawahannya itu akan semakin giat bekerja karena mereka merasa diperhatikan dan selalu mendapatkan masukan-masukan yang positif dari pemimpinnya, sehingga bawahannya itu akan selalu

memandang ke depan dan tidak terpaku pada kondisinya saat ini. Dengan demikian semboyan ini dapat diwujudkan yaitu dengan cara dibuat diskusi, namun syarat yang harus dipenuhi adalah semua bawahan harus paham atau menguasai materi diskusinya. Jika bawahan tidak menguasai atau belum menguasai maka diskusi tidak akan bisa berlangsung, tapi hanya akan berlaku pada semboyan pertama yaitu *ing ngarso sung tuladha*, yang di depan memberi contoh.

3. Tut Wuri Handayani (pemimpin mengikuti mendorong dari belakang), yang artinya adalah, apabila bawahan sudah paham dengan materi, maka bawahan akan sudah pandai atau mengerti dalam banyak hal tentang pekerjaan yang harus diselesaikan maka pemimpin harus menghargai bawahannya tersebut. Seorang pemimpin diharapkan mau memberikan kepercayaan pada bawahannya untuk dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Semboyan ini diwujudkan dengan pemberian tugas atau pekerjaan secara mandiri tanpa harus selalu dituntun atau diawasi terus menerus.

Berdasarkan dari semboyan *Ki Hajar Dewantara* maka kepemimpinan itu adalah seorang pemimpin yang harus menciptakan seorang pemimpin yang disegani dan berwibawa karena menggambarkan seorang pemimpin yang mampu menempatkan diri dimanapun dia berada namun tetap memiliki jiwa yang berwibawa, disegani dan kharismatik. Memberikan motivasi pada bawahannya dan mencetak banyak kader kepemimpinan yang baik agar tercapai tujuan bersama. Pemimpin harus mau memberi kewenangan dan kekuasaan kepada kadernya atau calon pemimpin untuk melaksanakan pekerjaannya, agar mereka terlatih. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan kepemimpinan yang berkesinambungan, tidak hanya satu pemimpin tapi mempersiapkan pengganti untuk menjadi seorang pemimpin. Dalam hal ini seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan terhadap kadernya tersebut meskipun gaya kepemimpinannya berbeda atau tidak

sama, pemimpin harus bisa menempatkan diri di mana mereka berada, baik pada saat dengan para pemimpin, dengan pimpinannya maupun hubungan pada saat dengan bawahannya atau anggota yang dipimpinya, dan harus mempunyai kelebihan atau keunggulan di atas bawahannya.

## Referensi

- Alrowwad, A. A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. E. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196-222.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, leader-2020.
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27, 110-125.
- Guzmán, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Kaso, N., Aswar, N., Firman, F., & Ilham, D. (2019). The Relationship between Principal Leadership and Teacher Performance with Student Characteristics Based on Local Culture in Senior High Schools. *Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(2), 87-98.
- Ospina, S. M., Foldy, E. G., Fairhurst, G. T., & Jackson, B. (2020). Collective dimensions of leadership: Connecting theory and method. *Human Relations*, 73(4), 441-463.
- Uslu, O. (2019). A general overview to leadership theories from a critical perspective.
- Van Vugt, M., & von Rueden, C. R. (2020). From genes to minds to cultures: Evolutionary approaches to leadership. *The Leadership Quarterly*, 31(2), 101404.

# BAB 11

## KEPEMIMPINAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

**Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.**  
STKIP Persada Khatulistiwa

### **A. Kriteria Pengambilan Keputusan Berkualitas**

Keputusan seperti telah dibahas pada bab sebelumnya merupakan hasil akhir dari proses mempertimbangkan sesuatu yang secara nyata akan dilaksanakan. Keputusan juga dapat diartikan sebagai hasil terbaik dalam pemilihan satu dari beberapa alternatif solusi. Pengambilan keputusan merupakan rangkaian kegiatan menganalisis berbagai fakta, informasi, data dan teori/pendapat yang berujung pada satu kesimpulan yang dinilai paling baik dan tepat. Sehingga pengambilan keputusan secara umum dapat terdiri dari tiga tahap yaitu tahap penelitian, desain dan pemilihan.

Setiap manajer atau pemimpin akan berhadapan dengan aktivitas pengambilan keputusan, mulai dari keputusan yang paling sederhana sampai keputusan yang paling berat. Dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan pekerjaan yang berat bagi manajer atau pemimpin. Oleh karena itu, manajer atau pemimpin harus meningkatkan keterampilannya gara dapat mengambil keputusan yang tepat dan berkualitas.

Mulyono (2009) mengemukakan dalam pengambilan keputusan yang rasional, inkremental atau pengamatan terpadu harus memiliki dasar (nilai-nilai, atau pedoman tertentu), sebagai berikut:

1. Nilai-nilai politik. Aspek politik dapat memperluas organisasi dan menjadi sarana mencapai tujuan organisasi.
2. Nilai-nilai organisasi. Struktur organisasi merupakan sistem kontrol yang dapat memaksa anggota atau organisasi di bawahnya untuk patuh terhadap perintah atasannya. Nilai ini dapat membantu organisasi untuk tetap eksis, meningkatkan dan memperlancar program-program organisasi, dan mempertahankan hak-hak istimewa atau kekuasaan.
3. Nilai-nilai pribadi. Setiap orang memiliki dorongan memenuhi kebutuhan mengaktualisasikan dirinya. Kepentingan tersebut dapat mempengaruhinya dalam pengambilan keputusan.
4. Nilai-nilai ideologis. Ideologi menjadi pedoman bertindak bagi masyarakat yang menyukainya, maka pengambilan keputusan memiliki kriteria logis dan saling berkaitan dengan apa yang diyakini masyarakat.
5. Nilai-nilai moral. Pengambilan keputusan perlu didasarkan pada nilai-nilai moral yang menjunjung tinggi kepentingan umum atau kepentingan masyarakat.

Keputusan dimulai dari adanya masalah atau kesempatan. Masalah diartikan sebagai kondisi yang menyimpang atau tidak sesuai dengan yang direncanakan. Sedangkan kesempatan merupakan kondisi yang memberikan kemungkinan bagi organisasi untuk melebihi apa yang sudah direncanakan atau ditargetkan.

Mamduh (2021) mengemukakan bahwa proses pencarian masalah dapat melalui beberapa hal berikut:

1. Penyimpangan dari pengalaman masa lalu. Misalkan penjualan tahun ini lebih rendah dari tahun lalu. Dalam hal ini, pola historis terputus tidak sesuai dengan harapan.
2. Penyimpangan dari rencana. Apabila hasil yang diperoleh lebih rendah dari yang direncanakan maka terjadi masalah.
3. Orang lain. Keluhan konsumen dalam hal ini adalah masalah yang perlu didengar.

4. Lingkungan. Lingkungan dapat memberi informasi masalah melalui berbagai cara.

Seringkali kesempatan dan masalah sulit untuk dibedakan. Apa yang mulanya tampak seperti masalah, setelah diteliti lebih lanjut ternyata dapat menghasilkan kesempatan. Sebaliknya, kesempatan yang tidak dimanfaatkan dapat berubah menjadi masalah. Secara umum masalah lebih mudah dilihat daripada kesempatan. Oleh karena itu perlu beberapa alternatif pemecahan masalah untuk dapat menemukan titik kesempatan.

Bukan hanya manajer atau pemimpin yang harus mengambil keputusan, melainkan setiap karyawan juga terkadang dihadapkan pada pengambilan keputusan dalam pekerjaannya. Permasalahan yang sering muncul adalah membuat keputusan tidak selalu mudah untuk dilakukan terutama bila dihadapkan pada situasi yang kompleks dan waktu yang mendesak.

Handayani (2021) mengemukakan beberapa model pengambilan keputusan yang dapat menginspirasi. Beberapa model pengambilan keputusan itu adalah sebagai berikut:

#### 1. Model Pengambilan Keputusan Rasional

Model pengambilan keputusan rasional pada dasarnya dilakukan dengan melalui 6 tahapan, yaitu: (a) mendefinisikan masalah, (b) mengidentifikasi kriteria yang ada untuk menilai kemungkinan solusi, (c) memutuskan seberapa penting kriteria tersebut, (d) menarik berbagai alternatif, (e) evaluasi alternatif, dan (f) memutuskan solusi terbaik.

Situasi yang tepat bagi model pengambilan keputusan rasional adalah ketika seorang manajer atau pemimpin harus membuat pilihan yang rumit dan berisiko, atau saat harus membuat keputusan bersama orang lain. Tetapi model ini tidak efektif dilakukan bila situasi yang dihadapi adalah situasi dengan kendala waktu dan berubah cepat.

## 2. Model Pengambilan Keputusan Intuitif

Model ini pada dasarnya memungkinkan pengambilan keputusan secara intuitif atau naluriah, atau pengambilan keputusan secara instan. Hal ini dapat terjadi karena karena otak melakukan pengenalan pola permasalahan dengan cepat ketika meninjau semua situasi yang telah dipelajari merupakan situasi serupa yang sebelumnya pernah dihadapi sehingga membantu pengambilan keputusan dalam situasi saat ini. Cara yang digunakan dalam pengambilan keputusan secara intuitif adalah kemampuan mendeteksi potensi masalah tersebut dan menyelidiki pola dengan melihat pada berbagai pengalaman, keahlian, latar belakang, dan informasi lainnya. Kemudian mengintegrasikan data dan fakta ke dalam gambaran lengkap dari seluruh masalah sehingga manajer atau pemimpin dapat memahami masalah dan solusi tepat yang harus diambil. Model pengambilan keputusan ini memberikan hasil terbaik ketika manajer atau pemimpin melakukannya saat berhadapan dengan masalah di bidang yang sesuai dengan keahlian atau pengalaman. Itu sebabnya model ini kurang efektif dan efisien bila digunakan untuk menghadapi situasi atau masalah yang baru karena kamu belum memiliki cukup pengalaman untuk melihat pola masalah yang ada.

## 3. Model Pengambilan Keputusan Berdasarkan Pengenalan

Model ini mencoba menggabungkan penilaian kontekstual dan evaluasi guna menghasilkan reaksi terbaik terhadap suatu masalah. Secara sederhana proses pengambilan keputusan menggunakan model ini dilakukan dengan melihat isyarat dan indikator yang memungkinkan manajer atau pemimpin mengenali pola masalah yang ada. Berdasarkan pola tersebut manajer atau pemimpin harus mengambil keputusan dengan memilih satu tindakan yang diasumsikan akan berhasil.

Bagaimana memperkirakan tindakan yang dipilih ini akan berhasil? Caranya adalah dengan melakukan simulasi

mental dengan membayangkan skenario penyelesaian masalah tersebut dan membandingkannya dengan pengetahuan yang dimiliki untuk melihat kemungkinan suatu solusi itu akan berhasil dijalankan atau tidak. Jika skenario tadi dianggap akan berhasil, maka manajer atau pemimpin tinggal melanjutkan dengan pengambilan keputusan. Namun jika dianggap tindakan itu mungkin tidak berhasil karena potensi masalah lain, manajer atau pemimpin dapat mengubah skenario tersebut dengan beberapa cara. Ketika dalam bayangan suatu skenario masih belum berhasil, maka manajer atau pemimpin harus membuang opsi tersebut dan memilih skenario lainnya. Dari sini manajer atau pemimpin bisa melihat bahwa dalam model ini manajer atau pemimpin tidak membandingkan beberapa alternatif solusi terhadap sebuah masalah sekaligus. Model ini cocok digunakan ketika manajer atau pemimpin berada di bawah tekanan waktu. Namun keberhasilannya akan bergantung pada keahlian dan pengalaman yang manajer atau pemimpin miliki pada bidang masalah yang dihadapi tersebut.

#### 4. Model Pengambilan Keputusan TDODAR

Beberapa orang mungkin bisa mengambil keputusan dengan tenang meskipun berada pada situasi penuh tekanan, namun tidak jarang orang-orang tersebut merasa mendadak buntu hingga akhirnya mengambil keputusan dengan cenderung terburu-buru. Hal ini perlu diantisipasi agar tidak sering terjadi. Model pengambilan keputusan TDODAR dapat menjadi salah satu alternatif antisipasi. Model pengambilan keputusan ini memungkinkan orang-orang tetap tenang saat mengambil keputusan tanpa terburu-buru dan panik meskipun menghadapi situasi darurat dan tidak pasti. TDODAR populer digunakan di industri penerbangan untuk membantu pilot memecahkan masalah di tengah penerbangan. Namun, model pengambilan keputusan ini juga bisa diterapkan pada berbagai situasi lain di pekerjaan. TDODAR merupakan

singkatan dari Time, Diagnosis, Options, Decided, Act or Assign, dan Review. Model ini menggunakan beberapa tahapan sebagai berikut:

*Time.* Manajer atau pemimpin perlu mengetahui berapa waktu yang dimiliki untuk pengambilan keputusan. Manajer atau pemimpin harus memiliki informasi yang jelas tentang sisa waktu akan mempengaruhi cara untuk melakukan langkah selanjutnya. Dengan cara ini manajer atau pemimpin bisa lebih terbantu membuat prioritas.

*Diagnosis.* Manajer atau pemimpin segera mencari tahu masalah dan penyebab. Ara yang bisa dilakukan adalah dengan mengumpulkan orang yang dapat membantu, data yang dibutuhkan atau tools yang menunjang. Setelah itu manajer atau pemimpin dapat menggunakan teknik 5 Whys atau sebab akibat untuk mengetahui akar masalah. Diagnosis menyeluruh sangat penting agar manajer atau pemimpin dapat menghindari bias konfirmasi saat membuat keputusan.

*Option.* Setelah manajer atau pemimpin mengetahui penyebab masalah dan sifatnya, selanjutnya manajer atau pemimpin perlu memikirkan opsi apa yang terbuka dengan terstruktur. Pertimbangkan sebanyak mungkin opsi dan lakukan brainstorming bila butuh.

*Decide.* Manajer atau pemimpin perlu mempertimbang masing-masing opsi, memilih yang terbaik dan masuk akal lalu melakukan kesepakatan dengan berbagai pihak untuk melanjutkannya. Dalam situasi penuh tekanan, Manajer atau pemimpin dapat berkonsultasi atau berdiskusi dengan orang lain untuk menghindari risiko terlalu percaya diri atau terlalu terburu-buru.

*Act or Assign.* Setelah manajer atau pemimpin mengambil keputusan, selanjutnya terapkan keputusan itu. Manajer atau pemimpin perlu merinci keputusan tersebut menjadi tugas dan delegasikan pada orang yang paling memenuhi syarat untuk melakukannya. Misalnya memilih dan menentukan siapa yang akan memimpin proyek

perbaikan, siapa yang bisa menangani siaran pers, siapa yang bisa memotivasi orang, dan sebagainya.

*Review.* Manajer atau pemimpin perlu menilai kembali semuanya untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan rencana dan hasil yang dibutuhkan atau diharapkan. Jika sudah, maka keputusan yang telah dibuat dan implementasikan berarti telah menyelesaikan masalah yang ada. Jika masalah masih belum diperbaiki atau semakin buruk, manajer atau pemimpin perlu menjalankan siklus TDODAR yang lain dengan mempertimbangkan opsi yang tadinya dibuang

#### 5. Model Pengambilan Keputusan The Kepner-Tregoe

Model pengambilan keputusan ini didasarkan pada premis bahwa tujuan akhir pengambilan keputusan adalah untuk menghasilkan pilihan sebaik mungkin dengan mengevaluasi dan meminimalisir risiko yang ada. Penerapan model pengambilan keputusan ini menggunakan 4 langkah dasar, yaitu: 1) Penilaian situasi. Manajer atau pemimpin melakukan pengidentifikasian masalah dan menguraikan prioritas, 2) Analisis masalah. Manajer atau pemimpin menggambarkan masalah dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi penyebab, 3) Analisis keputusan. Manajer atau pemimpin mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif dengan melakukan analisis risiko untuk masing-masing alternatif dan kemudian membuat keputusan akhir, dan 4) Analisis masalah potensial. Manajer atau pemimpin mengevaluasi keputusan akhir untuk menilai kemungkinan risiko dan tindakan pencegahan yang diperlukan untuk meminimalkan risiko itu. Semua tahapan ini akan membantu Manajer atau pemimpin menghasilkan pilihan terbaik akan solusi dari masalah yang ada.

Itulah berbagai Model Pengambilan Keputusan yang dapat digunakan oleh manajer atau pimpinan dan orang-orang dalam melakukan pekerjaannya. Namun perlu diingat bahwa

keputusan yang diambil memiliki risiko masing-masing, yang terpenting tidak melakukan pengambilan keputusan secara asal

## **B. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan**

Faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan menurut Hermawati (2016) terdiri dari dua faktor, yaitu; 1) Faktor Eksternal dan Faktor Internal. Faktor Eksternal yang mempengaruhi pengambilan keputusan meliputi:

1. Kedudukan. Posisi atau jabatan seseorang mempengaruhi perannya dalam pengambilan keputusan.
2. Masalah. Masalah adalah penghalang untuk mencapai tujuan organisasi dan merupakan penyimpangan dari hal-hal yang direncanakan atau diharapkan.
3. Situasi. Situasi merupakan keseluruhan faktor yang berkaitan satu sama lain yang mencerminkan apa yang hendak diperbuat.
4. Pengaruh dari kelompok lain. Keputusan yang diambil oleh kelompok atau organisasi lain mempengaruhi keputusan yang harus diambil dalam suatu organisasi untuk tetap memiliki daya saing.

Faktor internal yang mempengaruhi pengambilan keputusan meliputi:

1. Kepribadian. Perilaku atau karakter seseorang melahirkan sifat manusia yang beragam dalam pengambilan keputusan, ada yang tergesa-gesa ada yang berhati-hati. Dalam hal ini diperlukan ketegasan dan kebijaksanaan dalam mengambil suatu keputusan.
2. Faktor Pengalaman. Semakin banyak seseorang mengambil keputusan, maka akan semakin berani dalam mengambil keputusan, dan hal ini juga berkaitan dengan keahlian atau *skill* yang dimiliki oleh pemimpin.

Berdasarkan paparan tersebut, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal seperti

kedudukan ataupun gaya kepemimpinan mengambil andil yang cukup besar dalam pengambilan keputusan dimana orang yang berkedudukan lebih tinggi lah yang akan menentukan suatu putusan dan juga gaya kepemimpinan harus diperhatikan karena gaya kepemimpinan beraneka ragam tiap pemimpin sehingga tidak bisa disamakan antara pemimpin yang satu dengan yang lain. Faktor internal meliputi kepribadian dan juga ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Orang yang memiliki ilmu pengetahuan tinggi akan berhati-hati dan mempertimbangkan serta memikirkan segala hal yang akan terjadi setelah memutuskan sesuatu dan benar-benar mengkaji apakah suatu keputusan ini pantas untuk dipilih atau tidak.

### **C. Kepemimpinan dan Efektivitas Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan adalah aktivitas yang melekat pada pemimpin yang juga dapat dijumpai pada semua tingkatan manajemen. Pada umumnya suatu keputusan dibuat dalam rangka menyelesaikan/memecahkan permasalahan atau persoalan (*problem solving*). Dalam suatu organisasi, kepemimpinan dan manajer merupakan satu paket. Manajer memerlukan kepemimpinan dan kepemimpinan yang efektif dapat mendorong kinerja dan tercapainya tujuan organisasi. Kepemimpinan yang dimaksud dalam bab ini adalah kepemimpinan strategik. Kepemimpinan strategik adalah kepemimpinan yang membangun daya saing perusahaan dan erat kaitannya dengan perencanaan strategik.

Mamduh (2021) mengemukakan bahwa efektivitas suatu keputusan ditentukan oleh dua hal, yaitu: (1) kualitas keputusan; dan (2) pelaksanaan keputusan. Dapat terjadi suatu keputusan yang baik namun dikerjakan oleh orang yang tidak mampu tentu saja tidak akan dapat mencapai tujuan organisasi. Akan lebih buruk jika kualitas keputusan yang buruk dan dikerjakan oleh orang yang tidak mampu. Oleh karena itu

perlu dikembangkan cara-cara untuk meningkatkan efektivitas kualitas keputusan.

Irving L. Janis and Leonn Mann dalam Mamduh (2021) mengemukakan empat faktor tingkat individual yang diidentifikasi menghalangi keputusan yang efektif, yaitu:

1. *Relaxed Avoidance*. Manajer atau pemimpin tidak mau bertindak setelah mengetahui konsekuensi bila tidak bertindak tidak terlalu besar.
2. *Relaxed Change*. Manajer atau pemimpin baru bertindak setelah memahami bahwa konsekuensi bila tidak bertindak cukup serius. Manajer atau pemimpin cenderung akan memilih alternatif yang pertama kali ditemukan dan tidak bersedia mencari alternatif yang paling optimal.
3. *Defensive Avoidance*. Manajer atau pemimpin berdasarkan pengalaman masa lalu tidak menemukan pemecahan yang baik, maka manajer atau pemimpin membiarkan orang lain melakukan pengambilan keputusan dan menanggung konsekuensi dari keputusan tersebut. Kemungkinan manajer atau pemimpin akan memilih alternatif yang paling aman dengan risiko yang paling kecil.
4. Panik. Manajer atau pemimpin mengalami stres yang cukup besar dan tekanan waktu sehingga manajer atau pemimpin menjadi tidak rasional. Manajer atau pemimpin kemudian memilih keputusan secara tidak rasional dan tidak realistis.

Manajer atau pemimpin dihadapkan pada pencapaian tujuan organisasi jangka panjang. Pengambilan keputusan yang tidak realistis dan relevan dapat menghalangi pencapaian tujuan tersebut. Beberapa cara yang dapat digunakan oleh manajer atau pemimpin untuk meminimalisir halangan-halangan tersebut adalah dengan cara menetapkan prioritas, mencari informasi yang relevan, dan berhati-hati terhadap pendekatan *heuristic* dan bias-bias yang ada.

Selain halangan pada tingkat individual, terdapat halangan kelompok yang dapat mengurangi keefektifan pengambilan keputusan. Dalam pengambilan keputusan

kelompok, manajer atau pemimpin harus memperhatikan keuntungan atau kerugian sebagai berikut:

**Tabel 6. Keuntungan dan Kerugian Keputusan Kelompok**

<b>Keuntungan</b>	<b>Kerugian</b>
Informasi dan pengetahuan lebih banyak	Waktu yang lebih lama dan biaya yang lebih besar karena waktu yang hilang lebih banyak
Lebih banyak alternatif yang dapat dihasilkan	Kompromi cenderung muncul
Penerimaan terhadap hasil akhir akan lebih besar	Satu atau beberapa orang barangkali akan mendominasi kelompok
Komunikasi yang lebih baik	Tekanan kelompok akan muncul dan membatasi kreativitas individual.

Sumber: Mamduh (2021)

Manajer atau pemimpin dalam menggunakan kelompok dapat melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk menekan kerugian. Misalnya, untuk menghindari waktu yang berlarut-larut dapat ditentukan jadwal (*deadline*).

## Referensi

- Handayani, Maria Tri. 2021. 5 Model Pengambilan Keputusan. [https://www.ekrut.com/media/model-pengambilan-keputusan#1\\_1\\_model\\_pengambilan\\_keputusan\\_rasional](https://www.ekrut.com/media/model-pengambilan-keputusan#1_1_model_pengambilan_keputusan_rasional). Diunduh tanggal 8 Desember 2022
- Mamduh., Hanafi M. 2021. *Manajemen*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.
- Mulyono. 2009. Kriteria/Nilai-nilai dalam Mengambil Keputusan (Criteria/Values in Taking Decision). <https://mulyono.staff.uns.ac.id/2009/06/17/kriteria-nilai-nilai-dalam-mengambil-keputusan-criteria-values-in-taking-decision/>. Diakses tanggal 10 Desember 2022
- Rahmawati, Helmi. 2020. Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan. <file:///C:/Users/user/Downloads/artikel%20pengambilan%20keputusan.pdf>. Diakses tanggal 10 Desember 2022

# BAB 12

## KEPEMIMPINAN VISIONER

**Dr. Rahmisyari, S.T., S.E., M.M.**  
Universitas Ichsan Gorontalo

### **A. Konsep dan Peran Kepemimpinan Visioner**

Kepemimpinan merupakan hal yang penting untuk bisa mewujudkan keberhasilan dari tujuan bersama baik itu dalam tim, organisasi, lembaga maupun pemerintahan. Noor ((Lifornita & Sholeh, 2021) mendefinisikan bahwasannya untuk bisa bertahan dan mampu mencapai tujuan perlu adanya kepemimpinan strategis dan kepemimpinan visioner. Pendapat diatas dikuatkan dengan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti mengenai definisi kepemimpinan visioner yang menyampaikan “kepemimpinan visioner itu gaya seorang pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan terarah dengan rencana panjang ke depan . Seorang pemimpin harus visioner. Sebab visi yang jelas dalam suatu kepemimpinan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi, mampu menumbuhkan komitmen bawahan terhadap pekerjaan, dan mampu memupuk semangat untuk bekerja. Dengan menumbuhkan rasa kebermaknaan di dalam kehidupan kerja, dan menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan, bagi sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. “Satu cara yang mudah untuk melakukan visualisasi terhadap visi adalah dengan cara membayangkan apa yang kita inginkan untuk dicapai suatu organisasi di masa yang akan datang, dengan memiliki visi, pemimpin yang

berada dalam suatu misi akan bersama-sama dengan timnya untuk berjuang sekuat tenaga dalam mencapai tujuan organisasinya. Seorang pemimpin haruslah memiliki karakter yang kuat dalam dirinya. Karena kepemimpinan, pada hakikatnya adalah sebuah proses yang akan membentuk seorang pemimpin dengan karakter dan watak yang jujur terhadap diri sendiri, bertanggung jawab, memiliki pengetahuan, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan, kepercayaan pada diri sendiri dengan orang lain, dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain. "Kepemimpinan itu juga sebuah proses yang dapat membentuk pengikut yang didalamnya untuk patuh kepada pemimpin. Selain itu seorang pemimpin juga harus memiliki pemikiran kritis, inovatif, dan jiwa independen.

Dalam sebuah organisasi yang formal sudah merupakan keharusan bahwa harus memiliki seorang pimpinan, dimana pimpinan tersebut mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap keberlangsungan suatu organisasi tersebut. Visioner mengarah pada gaya kepemimpinan yang melihat visi ke depan dan mengambil langkah untuk mewujudkannya. Kepemimpinan visioner artinya kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengomunikasikan, mensosialisasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi lainnya.

Orang dengan gaya kepemimpinan ini akan selalu melihat apa saja potensi perusahaan atau organisasi yang tidak dilihat oleh orang lain. Setelah melihat potensi tersebut, ia akan menciptakan ide-ide yang memungkinkan perusahaan dapat bersaing dengan kompetitor. Seorang pemimpin yang visioner harus mampu menciptakan visi dan tujuan yang jelas berkenaan dengan pemahaman meraih peluang di masa depan. Selain itu, pemimpin tersebut harus mahir dalam merealisasikan berbagai upaya meningkatkan mutu dan kualitas yang lebih terarah. Kepemimpinan Visioner adalah suatu model kepemimpinan yang tertuju pada sikap kerja dan

usaha para anggota organisasi melalui pembinaan dan pola pergerakan berlandaskan pada kejelasan visi yang telah ditetapkan sebelumnya (Kertanegara dalam Sedarmayanti, 2013). Kepemimpinan Visioner, yaitu pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan cara memberikan arahan dan makna pada kerja, dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas. Sanusi (Erie Hidayat Sukriadi, 2018) Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dalam dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil Satori dan Komariah (Yasir, 2020).

Kepemimpinan yang didambakan bagi setiap organisasi berupa kepemimpinan yang memiliki visi atau visionary leadership, yaitu kepemimpinan yang difokuskan pada rekayasa masa depan yang penuh tantangan. Visionary leadership pada penelitian ini, disebut dengan kepemimpinan visioner. Secara konseptual kepemimpinan visioner merupakan kemampuan pemimpin mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih dan diwujudkan melalui komitmen semua personel. Pemimpin visioner merupakan pemimpin yang selalu berorientasi ke depan, apa yang ingin diwujudkan di masa depan dari realitas yang sedang dihadapi. Seorang pemimpin yang visioner itu penting dan akan menentukan hidup matinya organisasi. Ada empat peran yang harus dimainkan oleh seorang pemimpin yang visioner yaitu, peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih (Pulungan, 2020).

### 1. Sebagai penentu arah

Seorang pemimpin menetapkan visi, misi, tujuan dan strategi untuk mencapai sasaran yang menjadi tujuan organisasi di masa depan. Artinya sang pemimpin berkomitmen kepada visi besar organisasi dan bersama dengan seluruh anggota berusaha untuk mewujudkan visi tersebut melalui misi, tujuan dan strategi pencapaiannya (Dudung Juhana, 2015; Pulungan, 2020).

### 2. Sebagai agen perubahan

Seorang pemimpin dituntut untuk mampu memposisikan diri dengan lingkungannya baik secara internal maupun eksternal. Bahkan ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Kemampuan ini penting sebab pada masa kini pemimpin akan selalu dihadapkan pada perubahan-perubahan, sehingga pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan. Dengan demikian secara eksternal seorang pemimpin sebagai agen perubahan berusaha untuk mengikuti perkembangan teknologi, membuat kebijakan baru yang berkaitan dengan tuntutan *stakeholder* seperti memfasilitasi dosen untuk mengembangkan diri, membuka program studi baru, dan secara internal mengadakan pergantian jabatan, mengadakan rotasi pegawai dan sebagainya.

### 3. Sebagai juru bicara

Seorang pemimpin yang bervisi adalah juga seseorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Visi tersebut kemudian ditindaklanjuti ke dalam misi, tujuan serta strategi yang kemudian dijabarkan dalam bentuk kebijakan. Kebijakan tersebut kemudian disosialisasikan secara internal maupun eksternal, ketika seorang pemimpin menjadi juru bicara, sang pemimpin juga harus mampu bertindak sebagai

negosiator dalam berhubungan dengan pihak lain, membangun komunikasi yang baik serta membangun kerja sama dalam membentuk jaringan eksternal.

#### 4. Sebagai pelatih

Seorang pemimpin menjaga pegawai untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara orang-orang yang penting bagi organisasi dan visinya untuk masa depan. Artinya seorang pemimpin yang visioner sikap dan perilakunya akan menjadi teladan bagi orang-orang di sekitarnya, ide-ide atau gagasannya menjadi inspirasi para bawahannya, keberadaan pemimpin dapat memberikan semangat bekerja, keberadaan pemimpin dapat memberikan semangat untuk tumbuh, sikap dan perilaku pemimpin membangun percaya diri, memberi penghargaan atau promosi ketika bawahannya berprestasi dan selalu memberi masukan sehingga para bawahannya dapat meningkatkan diri.

## **B. Karakteristik, Kompetensi dan Komitmen Pemimpin Visioner**

Kepemimpinan visioner ini memiliki karakteristik yang membedakan dengan karakteristik model-model kepemimpinan lainnya. Istilah kepemimpinan visioner mengekspresikan ciri-ciri khusus yang mewarnai penampilan kepemimpinannya sehingga membentuk identitas yang merefleksikan substansinya dan membedakan dengan model-model kepemimpinan lainnya. Karakteristik itu membantu kita dalam memahami substansi kepemimpinan visioner dan membedakan secara tajam dengan model-model kepemimpinan lainnya yang begitu banyak. Terutama, model-model kepemimpinan yang populer belakangan ini.

Walaupun terkadang terdapat titik-titik kesamaan maupun perbedaannya sangat tipis dengan model kepemimpinan tertentu lainnya sehingga agak mengaburkan

pemahaman kita. Karakteristik kepemimpinan visioner ini mengundang perhatian para ahli untuk merumuskannya. Karakteristik yang dimiliki oleh seorang yang berkepemimpinan visioner yang menunjukkan segala sikap dan perilaku yang menggambarkan kepemimpinannya yang berorientasi kepada pencapaian visi, jauh memandang ke depan dan terbiasa menghadapi segala tantangan dan resiko. Karakteristik utama kepemimpinan visioner (Pulungan, 2020), di antaranya:

1. Berwawasan ke masa depan: Pemimpin visioner memiliki pandangan yang jelas terhadap suatu visi yang ingin dicapai, agar organisasinya dapat berkembang. sesuai dengan visi yang ingin dicapai.
2. Berani bertindak dalam meraih tujuan, penuh percaya diri, tidak ragu dan selalu siap menghadapi resiko. Pada saat yang bersamaan, pemimpin visioner juga menunjukkan perhitungan yang cermat, teliti dan akurat.
3. Mampu mempengaruhi orang lain untuk kerja keras dan kerjasama dalam menggapai tujuan. Pemimpin visioner adalah sosok pemimpin yang patut dicontoh, dia mau membuat contoh agar masyarakat sekitar mencontoh dia.
4. Mampu merumuskan visi yang jelas, inspirasional dan menggugah, mengelola “mimpi” menjadi kenyataan : pemimpin visioner sangatlah orang yang mempunyai komitmen yang kuat terhadap visi diembannya, dia ingin mewujudkan visinya ke dalam suatu organisasi yang dia masuki.
5. Mampu mengubah visi ke dalam aksi : dia dapat merumuskan visi ke dalam misinya yang selanjutnya dapat diserap anggota organisasi. Yang dapat menjadikan bahan acuan dalam setiap melangkah kedepan.
6. Berpegang erat kepada nilai-nilai spiritual yang diyakininya : pemimpin visioner sangatlah profesionalitas terhadap apa yang diyakini, seperti nilai - nilai luhur yang ada di bangsa ini. Dia sosok pemimpin yang bisa dijadikan contoh.

7. Membangun hubungan (relationship) secara efektif : pemimpin visioner sangatlah pandai dalam membangun hubungan antar anggota, dalam hal memotivasi, memberi, membuat anggotanya lebih maju dan mandiri. Secara tidak langsung hubungan itu akan terjalin dengan sendirinya. Dia juga tidak malu-malu dalam member reward dan punishment terhadap anggotanya, tingkat integritasnya sangatlah tinggi.
8. Inovatif dan proaktif : dalam berpikir pemimpin visioner sangatlah kreatif dia mengubah berfikir konvensional menjadi paradigma baru, dia sangatlah sosok pemimpin yang kreatif dan aktif. Dia selalu mengamati langkah-langkah kedepan dan isu-isu terbaru tentang organisasi/instansi

Untuk menjadi seorang pemimpin yang mampu memimpin dengan baik dibutuhkan kompetensi yang mendukung perannya sebagai ujung tombak organisasi. Dengan adanya beberapa kompetensi yang dimiliki oleh pemimpin diharapkan dalam memimpin sebuah organisasi, pemimpin mampu mengimplementasikan kompetensinya dalam rangka menjalankan perannya sebagai motor organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai sesuai target yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum semakin banyak kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin maka semakin mudah pula seorang pemimpin menjalankan aktivitasnya dalam mengelola organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan gaya kepemimpinan, seorang pemimpin visioner memerlukan kompetensi tertentu. Kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin visioner sebagaimana yang dikemukakan oleh Burt Nanus dalam Sanusi (Erie Hidayat Sukriadi, 2018), yaitu:

1. *Visualizing*. Pemimpin visioner mempunyai gambaran jelas tentang apa yang hendak dicapai dan mempunyai gambaran jelas kapan hal itu akan dapat dicapai.
2. *Futuristic Thinking*. Pemimpin visioner tidak hanya memikirkan di mana posisi bisnis pada saat ini, tetapi lebih

memikirkan di mana posisi yang diinginkan pada masa yang akan datang.

3. *Showing Foresight*. Pemimpin visioner adalah perencana yang tidak hanya mempertimbangkan apa yang ingin dilakukan, tetapi mempertimbangkan teknologi, prosedur, organisasi dan faktor lain yang mungkin dapat mempengaruhi rencana.
4. *Proactive Planning*. Pemimpin visioner menetapkan sasaran dan strategi yang spesifik untuk mencapai sasaran tersebut. Pemimpin visioner mampu mengantisipasi atau mempertimbangkan rintangan potensial dan mengembangkan rencana darurat untuk menanggulangi rintangan tersebut.
5. *Creative Thinking*. Dalam menghadapi tantangan pemimpin visioner berusaha mencari alternatif jalan keluar yang baru dengan memperhatikan isu, peluang, dan masalah.
6. *Taking Risks*. Pemimpin visioner berani mengambil resiko dan menganggap kegagalan sebagai peluang bukan kemunduran.
7. *Process Alignment*. Pemimpin visioner mengetahui bagaimana cara menghubungkan dirinya dengan sasaran organisasi. Ia dapat segera menyelesaikan tugas dan pekerjaan setiap departemen pada seluruh organisasi.
8. *Coalition Building*. Pemimpin visioner menyadari bahwa dalam rangka mencapai sasaran, dirinya harus menciptakan hubungan yang harmoni, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Ia aktif mencari peluang untuk bekerjasama dengan berbagai macam individu, departemen, dan golongan tertentu.
9. *Continuous Learning*. Pemimpin visioner harus mampu dengan teratur mengambil bagian dalam pelatihan dan berbagai jenis pengemban lainnya, baik di dalam maupun di luar organisasi. Pemimpin visioner mampu menguji setiap interaksi negatif atau positif, sehingga mampu mempelajari situasi. Pemimpin visioner mampu mengejar peluang untuk bekerjasama dan mengambil bagian dalam proyek yang

dapat memperluas pengetahuan, memberikan tantangan berpikir dan mengembangkan imajinasi.

10. *Embracing Change*. Pemimpin visioner mengetahui bahwa perubahan adalah suatu bagian yang penting bagi pertumbuhan dan pengembangan. Ketika ditemukan perubahan yang tidak diinginkan atau tidak diantisipasi, pemimpin visioner dengan aktif menyelidiki jalan yang dapat memberi.

### C. Strategi Menjadi Pemimpin Visioner

Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*) adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial diantara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Komariah (2010). Visi harus disegerakan sehingga tetap sesuai Visi harus disegerakan sehingga tetap sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Sudah menjadi tanggung jawab dan tugas pemimpin untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan dan menyegerakan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi. Pelaksanaan kepemimpinan visioner dapat menempuh strategi (Komariah, 2010), antara lain:

1. Penciptaan: Visi tercipta dari hasil kreatifitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama.

Pemimpin sebagai pencipta visi berarti mampu memikirkan secara kreatif masa depan organisasi.

2. Merumuskan: Kepemimpinan visioner dalam tugas perumusan visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam statement atau pernyataan yang jelas dan tegas agar dapat menjadi komitmen semua personil. Visi harus dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan stakeholder potensial dan kegiatan utama lembaga. Visi dirumuskan dengan kalimat-kalimat yang mudah dipahami dan menunjukkan suatu keadaan sekolah/madrasah dalam jangka panjang (5-10 tahun).
3. Mensosialisasikan: Visi harus disosialisasikan dan komunikasikan agar seluruh civitas akademik lembaga dapat menjalankannya dengan baik. Sosialisasi visi merupakan kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi intensif dan efektif sebagai upaya shared vision pada stakeholders, sehingga diperoleh sense of belonging dan sense of ownership. Visi perlu sosialisasikan dengan melakukan upaya berbagi visi dan diharapkan terjadi difusi visi dan menimbulkan komitmen seluruh personil.
4. Mentransformasikan: Transformasi visi dilakukan dengan cara mencoba mengadakan penyesuaian, lalu meluruskan, menjernihkan dan mengembangkan visi melalui Misi diharapkan dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Kepala madrasah harus dapat mentransformasikan visi dengan baik, karena visi merupakan komponen sentral dari semua great leadership. Terminologi great leadership merujuk pada orang-orang yang duduk pada posisi pimpinan yang benar-benar piawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif, efisien dan dengan akuntabilitas tertentu.
5. Implementasi VISI. Implementasi visi merupakan kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menerjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan atribut kepemimpinan dan pembuatan keputusan yang

strategik, efektif dan efisien dan dengan akuntabilitas tertentu. Dalam mengimplementasikan visi diperlukan strategi dan taktik. Setelah visi teridentifikasi dan ditentukan, maka pemimpin harus mampu menjelaskan dan memperagakan visi agar dapat diterima oleh anggota dan dapat dilaksanakan. Sehingga disinilah letak kemampuan atau keterampilan seorang pemimpin untuk memberikan keyakinan menyeluruh kepada komponen organisasinya tentang apa yang ingin dicapai dalam perjalanan organisasi yang dipimpinnya. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk memberikan contoh atau cara kerja strategis dalam mengimplementasikan visi

## Referensi

- Erie Hidayat Sukriadi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Journal: Tourism and Hospitality Essentials*, 8(2), 700. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9582>
- Komariah, A. & Triatna, C. (2010). *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Lifornita, V., & Sholeh, M. (2021). Penerapan Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah Pada Pendidikan Dasar di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Inspirasi Manajemen Pendidikan*.
- Pulungan, Li. H. (2020). *Pengaruh Peran Kepemimpinan Visioner, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kinerja Dosen Terhadap Mutu Perguruan Tinggi Swasta Di Kota Medan*. 2012.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung. PT Refika Aditama.
- Yasir, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Motivasi Kerja Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru.

# BAB 13

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Yeremia Niaga Atlantika, S.E., M.M.  
Institut Shanti Bhuana

### A. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mendorong inovasi sosial di perusahaan mikro dan bahkan entitas bisnis yang dikelola (Pless et al., 2021). Penelitian sebelumnya juga telah membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang merupakan fenomena nyata bagi usaha mikro dibandingkan dengan yang lain. Fenomena ini disebabkan keunikan konteks dan minimnya sumber daya yang melahirkan usaha mikro dan didorong oleh persaingan tantangan pasar. Gaya kepemimpinan yang kompetitif dan inovatif merupakan fitur integral dari tantangan pasar saat ini (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020).

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Robbins & Judge (2013) adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan atau prestasi organisasi. Sumber pengaruh dapat berupa sumber resmi, yaitu sesuatu yang disediakan oleh organisasi untuk membantu membangun kompetensi karyawan. Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan kunci utama dalam keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Para pemimpin suatu perusahaan memiliki gaya tersendiri untuk membawa perusahaan menghadapi tantangan lingkungan bisnis. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan memiliki beberapa sumbu,

antara lain gaya kepemimpinan berorientasi keputusan, gaya kepemimpinan berorientasi tugas, dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengambilan keputusan memiliki dua jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otokratis. Selain itu, pemimpin yang berorientasi pada tugas memperkenalkan dua gaya, termasuk pemimpin yang berorientasi pada tugas dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan (Zhao et al., 2016). Jenis kepemimpinan lain yang berfokus pada hubungan dengan bawahan atau karyawan termasuk hubungan transaksional dan transformasional (Hill & Bartol, 2016).

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam literasi yang berjudul *Leadership*. Kepemimpinan transformasional diperkenalkan dengan perilaku kepemimpinan yang menginspirasi karyawannya dan berfokus pada kebutuhan di mana semua sumber daya dapat dibangun (Puni et al., 2021). Di zaman sekarang ini, kepemimpinan transformasional telah berkembang melalui pendekatan holistik terhadap efektivitas, di mana para pemimpin akan bertindak demi kebaikan bersama untuk mencapai tujuan bersama (Dartey-Baah, 2015).

Kepemimpinan transformasional dipandang mampu mengubah nilai, kebutuhan bawahan, aspirasi dan prioritas serta motivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang mereka inginkan. Selanjutnya, gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan atau bawahan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya hasil kerja, mengutamakan tim, dan meningkatkan kebutuhan bawahan untuk kualitas hidup yang lebih baik (Robbins & Judge, 2013). Sebuah studi oleh Insan & Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menunjukkan kemandiriannya sebagai bagian dari organisasi dan mempengaruhi masa depan, mereka memberdayakan karyawan. Oleh karena itu, manajer dapat

menentukan strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan gaya kepemimpinannya dengan melibatkan karyawan (Gani, 2020).

Dalam situasi mendesak, manajer dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama. Pernyataan informan juga sejalan dengan penelitian Setiawan & Pratama, (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipadukan dengan komunikasi efektif antara manajer dan karyawan menghasilkan keputusan bersama yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Siswanto & Hamid, 2017). Kinerja yang sejalan dengan disiplin karyawan yang baik tentunya menjadi keunggulan bagi perusahaan yang menjalankan usahanya (Sunarsi, 2018). Menyikapi kondisi pandemi *Covid-19*, gaya manajer berdampak signifikan terhadap kelangsungan usaha. Pandemi *Covid-19* membutuhkan kontribusi seorang pemimpin yang dapat menjaga efektivitas sumber daya manusianya (Wati et al., 2021). Studi yang dilakukan oleh Akbar & Imaniyatin (2019) menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional termasuk dalam kategori berkinerja tinggi. Indikator kinerja yang baik dengan gaya kepemimpinan ini adalah adanya fungsi evaluasi.

Gaya kepemimpinan pada pelayanan publik dirasakan berperan penting dalam implementasinya. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada sektor publik serta didukung efektivitas *organizational citizenship behavior* sumber daya manusia didalamnya akan membuat pelayanan yang *outstanding* (Atlantika et al., 2022). Selain pada sektor publik, gaya kepemimpinan dalam hal ini adalah gaya kepemimpinan transformasional juga dirasakan oleh sektor bisnis bahkan saat pandemi *Covid-19* terjadi. Pandemi *Covid-19* telah menguji kemampuan kepemimpinan dan komunikasi para pemimpin global. Pandemi ini menyebabkan kerusakan ekonomi dan sosial karena tingkat infeksi dan kematian yang tinggi. Tidak

dapat dipungkiri bahwa dalam menghadapi pandemi, diperlukan kecepatan dan ketepatan dalam penerapan manajemen risiko oleh pihak pengelola. Namun keterampilan manajemen risiko krisis tidak harus dikuasai, tetapi pemimpin bisnis harus mampu menerapkan model manajemen transformasional dan kecerdasan emosional dalam manajemen risiko krisis (Wahyu et al., 2020).

Dalam lingkungan bisnis dewasa ini yang semakin kompleks dan selalu berubah, belajar kepemimpinan tidak sesederhana menggunakan dua jenis kepemimpinan itu saja. Dalam perkembangannya banyak alternatif gaya kepemimpinan selain gaya kepemimpinan transformasional yang seringkali diimplementasikan dalam lingkungan strategisnya. Alternatif gaya kepemimpinan yang seringkali juga diterapkan, di antaranya:

#### 1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Fenomena implementasi gaya kepemimpinan demokratis dibuktikan melalui penelitian Yugusna et al (2016), bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai SPBU. Dampak terhadap kinerja karyawan terjadi ketika pengambilan keputusan didasarkan pada dorongan karyawan dan dukungan kepemimpinan, kegiatan didiskusikan terlebih dahulu, karyawan bertanggung jawab atas kebebasan dalam mengalokasikan tugas pelayanan, lebih memperhatikan karyawan, dan karena pemimpin menampilkan perilaku objektif terhadap pujian, penghargaan, dan kritik.

Gaya kepemimpinan demokratis sering tercermin dalam kenyataan bahwa pemimpin selalu membiarkan karyawan membuat keputusan sendiri. Kekuatan pengambilan keputusan yang diberikan oleh kepemimpinan demokratis merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kesempatan umpan balik atas arah kerja yang diprioritaskan (Robbins & Judge, 2013).

## 2. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah perilaku seorang pemimpin yang cenderung membatasi inisiatif karyawan dan motivasi kerja serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin otokratis cenderung komunikasi satu arah, tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya saat menjalankan tugasnya (Purwanto et al., 2020).

## 3. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas terbukti lebih efektif dalam organisasi dengan budaya yang sangat birokratis, di mana pemimpin dapat mengintegrasikan gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan kebutuhan karyawan (Hejres et al., 2017). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah seorang manajer yang memusatkan perhatian pada tugas masing-masing karyawan tanpa mempertimbangkan potensi karyawan untuk dikembangkan di masa depan. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin cenderung menyalahgunakan kekuasaannya (Taribuka & Sunaryo, 2015).

## 4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Interpersonal

Gaya kepemimpinan relasional lebih memperhatikan karyawan, yang mendorong karyawan untuk memahami dan menangani masalah yang muncul dalam pekerjaannya (Wirawan, 2013). Sebagai bagian dari orientasi kerja manajemen, diperkenalkan juga gaya kepemimpinan berdasarkan hubungan interpersonal. Hubungan manusia antara manajemen dan karyawan pertama kali tercipta melalui pemahaman yang harmonis melalui komunikasi sebagai proses psikologis antara manajemen dan karyawan (Afriyadi, 2015).

Efektifitas gaya kepemimpinan yang berorientasi interpersonal tercermin dari keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dimana proses pengambilan keputusan akan membuat karyawan merasa didengarkan

sehingga karyawan dapat lebih disiplin dalam melaksanakan semua tanggung jawabnya dalam pekerjaannya (Taribuka & Sunaryo, 2015).

Jenis-jenis gaya kepemimpinan ini diimplementasikan tentu dengan pertimbangan pengambilan keputusan strategis ataupun menjadi bagian dari ciri dari suatu organisasi.

## **B. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional**

Rees (2010) menjelaskan prinsip yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional, di antaranya:

1. *Principle of Simplification*, kesuksesan manajemen dimulai dari visi yang menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan dan kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang jelas, praktis, dan transformatif secara alami yang dapat menjawab kemana kita akan pergi? hal pertama yang penting untuk kita terapkan.
2. *Principle of Motivation*, kemampuan untuk membuat setiap orang berkomitmen pada visi yang dijelaskan, adalah hal lain yang perlu kita lakukan. Jika seorang pemimpin transformasional dapat menciptakan sinergi dalam suatu organisasi, itu berarti mereka juga harus dapat mengoptimalkan, memotivasi, dan memberi energi pada setiap pengikutnya. Dalam prakteknya dapat berupa tugas-tugas atau tugas kerja yang benar-benar menantang dan menawarkan kesempatan untuk terlibat dalam proses kreatif, baik dalam saran maupun keputusan untuk memecahkan masalah, sehingga hal ini juga menjadi nilai tambah bagi salah satunya. .
3. *Principle of Facilitation*, dalam arti kemampuan untuk mempromosikan secara efektif pembelajaran yang berlangsung dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok atau individu. Ini meningkatkan modal intelektual dari semua yang terlibat.

4. *Principle of Innovation*, kemampuan untuk dengan berani memulai perubahan melalui kepercayaan (doa) saat dibutuhkan. Organisasi yang efektif dan produktif menuntut anggotanya untuk mengantisipasi perubahan dan tidak takut terhadapnya. Pemimpin harus memulai dan menanggapi perubahan dengan cepat. Anggota tim berhasil saling mempengaruhi untuk merangkul perubahan karena pemimpin transformasional membangun kepercayaan dan mendorong kerja sama tim.
5. *Principle of Mobilization*, penggerakan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat semua yang terlibat dalam perwujudan visi dan tujuan. Pemimpin perubahan selalu mencari pengikut yang bertanggung jawab.
6. *Principle of Preparation*, kemampuan untuk selalu siap belajar dari diri sendiri dan merangkul perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. *Principle of Determination*, yaitu keputusan untuk selalu menyelesaikan, keputusan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Tentunya hal ini juga harus didukung dengan pengembangan disiplin dan komitmen mental, emosional dan fisik.

### **C. Karakteristik dan Dimensi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang lebih proaktif dalam merespon setiap perubahan lingkungan eksternal. Gaya kepemimpinan yang demikian akan meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya tujuan perusahaan. Dalam penelitian Bodla & Nawaz, (2010) menjelaskan terdapat dua jenis gaya kepemimpinan yang dominan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Gaya kepemimpinan transaksional yang merupakan gaya kepemimpinan berdasarkan kesepakatan terstruktur dan pejabat bersama dalam memenuhi kewajiban

antara karyawan dan bisnis ataupun kepentingan publik yang dilaksanakan. Dalam penelitian yang sama, juga menjelaskan tiga ciri gaya kepemimpinan transaksional, antara lain:

1. *Contingent reward leadership*. Pemimpin yang fokus pada kejelasan arah pekerjaan sampai dengan jenis penghargaan yang diterima jika pekerjaan mengikuti kesepakatan.
2. *Management by exception active*. gaya kepemimpinan yang mengedepankan kewaspadaan untuk memastikan pekerjaan dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan sebelumnya.
3. *Management by exception passive*. Perilaku yang dikemukakan oleh manajer ketika mengintervensi karyawan tentang terjadinya ketidaksesuaian atau kesalahan yang dibuat oleh karyawan.

Dalam penelitian tersebut juga dijelaskan mengenai ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional, ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional antara lain:

1. *Idealized influence*, khususnya pemimpin adalah panutan dan panutan bagi seluruh karyawan. Pemimpin ini sangat dihargai dan dipercaya oleh karyawan karena mengambil risiko dalam semua keputusan bisnis yang penting.
2. *Charismatic influence*, yaitu perilaku karismatik yang ditunjukkan melalui tindakan dalam implementasi nilai-nilai visi dan misi organisasi.
3. *Inspiring motivation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan agar termotivasi tinggi dan menunjukkan optimisme yang tinggi dalam prestasi kerja.
4. *Intellectual stimulation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong setiap pegawai memiliki pengetahuan baru, kreativitas, inovasi dan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi.
5. *Individualized consideration*, khususnya gaya pemimpin mentoring. Pemimpin ini sangat menghargai keinginan setiap karyawannya. Selain itu, pemimpin cenderung menawarkan pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya.

Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk memahami secara mendalam seluruh pengikutnya, dalam dunia usaha adalah karyawan. Pemimpin transformasional memahami setiap kebutuhan dan kemampuan dari setiap karyawan yang mampu mendukung pengambilan keputusan. Seringkali pemimpin transformasional juga menginspirasi karyawan untuk dapat melibatkan diri dalam pengambilan keputusan. Hal ini bertujuan untuk menumbuhkan komitmen, mendorong inovasi, mempercepat pemecahan permasalahan organisasi, hingga memberikan tambahan kompetensi kepemimpinan melalui proses pembinaan dan pendampingan (Decker, 2018).

Menurut Bass (1985) menjelaskan empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, antara lain:

1. Motivasi untuk menginspirasi. Pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas. Mereka dapat mengartikulasikan visi mereka kepada anggota tim.
2. Stimulasi intelektual. Pemimpin transformasional tidak hanya menantang status quo; mereka juga mendorong kreativitas di antara anggota tim. Pemimpin mendorong anggota tim untuk mengeksplorasi cara kerja baru dan peluang baru untuk belajar.
3. Pertimbangan pribadi. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan dukungan dan dorongan anggota tim individu. Mereka juga menjaga jalur komunikasi tetap terbuka sehingga anggota tim merasa bebas untuk berbagi ide dan langsung mengenali kontribusi unik dari setiap anggota tim.
4. Pengaruh idealisasi. Pemimpin transformasional berfungsi sebagai panutan bagi pengikut mereka. Mereka tidak hanya memimpin, tetapi memberikan contoh yang realistis.

Dimensi kepemimpinan transformasional kemudian diimplementasikan didalam perilaku yang kemudian muncul, meliputi:

1. menetapkan kekuatan visi dan misi,
2. menginspirasi kebanggaan pada bawahan,

3. mendapatkan rasa hormat dan kehormatan,
4. menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan,
5. mengkomunikasikan harapan tertinggi,
6. menggunakan simbol untuk menonjolkan usaha,
7. mengungkapkan tujuan penting dengan cara yang sederhana,
8. menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan rajin memecahkan masalah bawahan,
9. memberikan perhatian pribadi,
10. mengarahkan dan melayani setiap bawahan secara individual,
11. melatih dan membuat saran, dan
12. gunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan efektivitas bawahan.

## Referensi

- Afriyadi, F. (2015). Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT . Borneo Enterprindo Samarinda. *Manajemen Komunikasi*, 3(1), 362–376.
- Akbar, L., & Imaniyati, N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 176. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18012>
- Atlantika, Y. N., Manggu, B., Beni, S., & Sadewo, Y. D. (2022). Analisis Efektivitas Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus Kepolisian Negara Republik Indonesia Di Polres Mempawah). *Inovasi Pembangunan : Jurnal Kelitbang*, 10(02), 123. <https://doi.org/10.35450/jip.v10i02.295>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press. <https://books.google.co.id/books?id=NCd-QgAACAAJ>
- Bodla, M. A., & Nawaz, M. M. (2010). Comparative Study of Full Range Leadership Model among Faculty Members in Public and Private Sector Higher Education Institutes and Universities. *International Journal of Business and Management*, 5(4), 208–214. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n4p208>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-

- transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Decker, J. P. (2018). A study of transformational leadership practices to police officers' job satisfaction and organizational commitment. *Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs)*, 2505. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2505>
- Gani, A. A. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EQUILIBRUM*, 1(April), 12–22. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i1.3940>
- Hejres, S., Braganza, A., & Aldabi, T. (2017). Investigating the Effectiveness of Leadership Styles on Instructional Leadership and Teachers Job Expectancy in Kingdom of Bahrain. *American Journal of Educational Research*, 5(7), 694–709. <https://doi.org/10.12691/education-5-7-2>
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12108>
- Insan, P. darmawan, & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 1–13.
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114>
- Pless, N. M., Murphy, M., Maak, T., & Sengupta, A. (2021). Societal challenges and business leadership for social innovation. *Society and Business Review*, 16(4), 535–561. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2020-0129>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Sihite, O. B., & Saifuddin, M. P. (2020). Pengaruh Gaya

- Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 156–179. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.345>
- Rees, B. E. (2010). *Seven Principles of Transformational Leadership -- Creating A Synergy of Energy*™. 2–4.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Siswanto, R. D., & Hamid, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan divisi Human Resources Management Comp. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 42(1), 189–198.
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(2), 1–24. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v1i2.919>
- Taribuka, A., & Sunaryo, J. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Dan Berorientasi Bawahan Terhadap Kedisiplinan Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku. *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 2(1), 36–45.
- Wahyu, E. E., Widodo, T. W., & Kurniawan, C. N. (2020). Urgensi Kepemimpinan Transformasional dan Kecerdasan Emosional Pada Perusahaan Dalam Merespons Pandemi Covid-19. *Seminar Nasional Gabungan Bidang Sosial (SNGBS)*, 267–277. <https://prosiding.polinema.ac.id/sngbs/index.php/sngbs/article/view/285>
- Wati, N. M. N., Jayanti, D. M. A. D., Dewi, N. L. P. T., Sudarma, I. N., & Lestari, N. K. Y. (2021). Optimalisasi Gaya Kepemimpinan Caring Leadership Di Masa Pandemi Covid-19. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 5(4), 1894–1902.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan:Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (1st ed.). Grafndo Persada.

- Yugusna, I., & Dkk. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Kedisiplinan Karyawan. *Journal Of Management*, 2(2), 23.
- Zhao, X., Hwang, B.-G., & Lee, H. N. (2016). Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*, 16(2), 150-160.  
<https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130602>

# BAB 14

## KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

Ramadhi, S.E., M.M.  
Universitas Adzkia

### A. Konsep dan Manfaat Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan yang efektif akan tercapai jika pemimpin dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Menurut (Nawawi, 1992) ada 5 fungsi kepemimpinan: menginstruksikan, menasihati, berpartisipasi, mengaktifkan dan mengendalikan. Kelima fungsi ini berkaitan satu dengan lainnya, akan tetapi peneliti perlu memfokuskan pada salah satu fungsi kepemimpinan salah satunya ialah fungsi partisipasi. Kepemimpinan partisipatif berakar dari sejumlah teori kepemimpinan, termasuk teori Goal Path.

Teori pemimpin partisipasi ini menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan (khususnya perilaku kepemimpinan) terhadap motivasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja bawahan. Path-goal theory terdiri dari 4 (empat) tipe utama dari perilaku kepemimpinan yaitu kepemimpinan (Handoko, 2001), kepemimpinan suportif, kepemimpinan partisipatif, dan kepemimpinan yang berorientasi pada keberhasilan. Dalam hal ini kepemimpinan partisipatif menggunakan dan meminta saran bawahan, tetapi tetap berada di luar pengambilan keputusan. Sebagian besar studi organisasi menyimpulkan bahwa selama pengacakan, karyawan lebih puas dengan kepemimpinan partisipatif daripada pemimpin non partisipatif.

Dari teori ini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan partisipatif memusatkan kekuasaan secara merata dan mengembangkan pemecahan masalah dengan bawahan, berkonsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Partisipasi mengacu pada upaya manajer agar dapat mendorong dan memfasilitasi partisipasi karyawan lain dalam proses pengambilan keputusan yang harus dilakukan oleh manajer secara terpisah (Yukl, 1998).

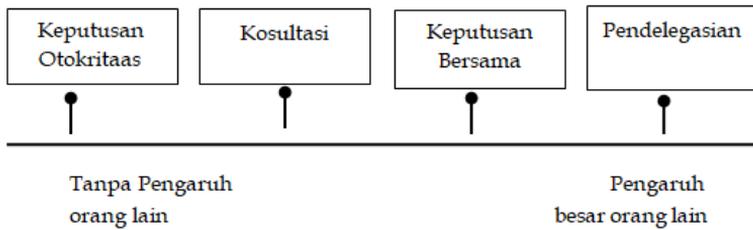
Kepemimpinan partisipatif berkaitan dengan penggunaan mekanisme dalam pengambilan keputusan yang berbeda untuk mempengaruhi keputusan pemimpin (Yukl, 1998). Arti yang lain yang difungsikan untuk merujuk pada aspek kepemimpinan partisipatif meliputi konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan pemerintahan yang demokratis. Pada hakekatnya, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen organisasi dalam pembuatan kebijakannya.

Fokusnya hanya menggunakan partisipasi mereka, pemimpin hanya akan menjadi orang yang melegitimasi keputusan semua pihak mencoba untuk memungkinkan orang-orang yang dipimpinya untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan mewujudkannya (Yukl, 1998). (1) kualitas keputusan yang diambil seringkali lebih baik, jika peserta memiliki ruang lingkup dan pengetahuan yang tidak dimiliki oleh pemimpin, (2) bersedia bekerja sama untuk mencari solusi yang baik untuk kasus keputusan, (3) keputusan bersifat sering dibuat lebih sering daripada yang mungkin diterima peserta, (4) kesempatan untuk mempengaruhi keputusan, yang seringkali akan meningkatkan komitmen terhadap pengambilan keputusan, (5) kepuasan dengan proses pengambilan keputusan, seringkali lebih tinggi, (6) pengembangan dan peningkatan keahlian dalam pengambilan keputusan.

Perilaku partisipatif sangat fleksibel dan dapat berubah dari waktu ke waktu. Misalnya, perilaku yang mendahului

konsultasi dapat diterjemahkan ke dalam keputusan dan ketika bawahan membuat keputusan dengan suara bulat berdasarkan pilihan atasan.

Manfaat yang dapat diperoleh dari kepemimpinan partisipatif adalah: (1) kualitas keputusan yang diambil seringkali lebih baik ketika peserta memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki pemimpin; (2) kesediaan untuk bekerja sama untuk menemukan solusi yang baik untuk berbagai masalah; (3) keputusan yang dibuat umumnya lebih dapat diterima oleh para peserta; (4) kesempatan untuk mempengaruhi suatu keputusan umumnya akan meningkatkan partisipasi dalam bidang tersebut; (5) kepuasan terhadap proses pengambilan keputusan juga umumnya lebih tinggi; dan (6) bangun dan kembangkan keterampilan membuat keputusan (Habi, Alam, & Asi, 2022).



**Gambar 4. Kegunaan Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif berpotensi memberikan sejumlah manfaat, antara lain:

1. Konsultasi

Minor (2010) mendefinisikan konsultasi sebagai sebuah proses yang mendukung yang dilakukan oleh seorang manajer untuk membantu karyawan menentukan dan bekerja melalui masalah-masalah pribadi atau perubahan organisasi yang mempengaruhi kinerja. Tujuan konsultasi menurut (Sudarmanto, 2009) adalah untuk: (1) mendapatkan pemahaman yang lebih baik dari seseorang membuat keputusan pribadi yang penting, (2) menetapkan tujuan pribadi yang dapat dicapai, (3) menyusun solusi

yang efektif untuk masalah pribadi atau antar pribadi, (4) menghadapi lingkungan yang sulit, dan (5) menghadapi emosi pribadi yang negatif. Untuk dapat menjadi konselor yang baik, seorang pemimpin organisasi harus memiliki kompetensi meliputi: (1) mendengarkan yang baik, (2) memahami masalah yang disampaikan oleh bawahan, (3) mencari tahu inti permasalahan, (4) bersikap empati terhadap seseorang yang mempunyai permasalahan, dan (5) memberikan arah jalan keluar.

## 2. Pendelegasian Wewenang

Menurut (Hasibuan, 2000), pendelegasian adalah tindakan memberikan (mendefinisikan dengan jelas) tugas, wewenang, tanggung jawab, kewajiban dan tanggung jawab kepada setiap bawahan dalam setiap jabatan. Pendelegasian dilakukan dengan pembagian tugas, masalah, tanggung jawab, tugas dan tanggung jawab sebagaimana ditentukan dalam uraian/uraian formal dalam organisasi. Delegasi adalah tindakan mempercayakan suatu tugas, wewenang, tanggung jawab, tugas dan tanggung jawab kepada bawahan atau orang lain. Atasan harus memberdayakan mereka untuk melakukan tugas-tugas manajemen. Tujuan pendelegasian, yaitu: (1) pendelegasian memungkinkan manajer mencapai hasil yang lebih baik daripada semua aktivitas yang dikelola sendiri, (2) membuat organisasi lebih efisien, (3) pendelegasian memungkinkan manajer untuk fokus pada hal yang lebih penting, memprioritaskan tugas, (4) dengan mendelegasikan, membiarkan bawahan menjadi dewasa dan berkembang, bahkan dapat dijadikan landasan keyakinan untuk belajar dari kesalahan atau keberhasilannya.

## 3. Model Evaluasi Program

Menurut Arikunto & Jabar (2014), evaluasi model mungkin terlihat berbeda dari model ke model, tetapi maksud dan tujuannya sama, yaitu untuk mengumpulkan

data atau informasi yang berkaitan dengan objek citra yang dievaluasi. Selain itu, informasi yang dikumpulkan dapat tersedia bagi para pengambil keputusan sehingga mereka dapat menentukan tindakan yang tepat untuk diambil sehubungan dengan program yang sedang dievaluasi.

#### 4. Evaluasi Program CIPP

Wirawan (2015) mendefinisikan penilaian menjadi proses menggambarkan, mengumpulkan & menyediakan kabar yg bermanfaat buat mengevaluasi cara lain pengambilan keputusan. Mendeskripsikan berarti menspesifikasikan, mendefinisikan, & menyebutkan buat menysar kabar yg diharapkan sang pengambil keputusan. Masuk logika menggunakan memakai nomor & statistik buat mengumpulkan, mengatur, & menganalisis kabar. Penyediaan berarti menggabungkan kabar menggunakan cara yg memenuhi kebutuhan evaluasi pemangku kepentingan evaluasi. Model CIPP mencakup empat jenis evaluasi yaitu:

- a. Penilaian konteks adalah yang paling mendasar dan dimaksudkan untuk memberikan dasar pemikiran atau landasan bagi suatu program.
- b. Penilaian input atau masukan adalah untuk membantu mengelola keputusan, mengidentifikasi sumber yang akan diadakan, alternatif yang akan dibuat, dan rencana yang akan dibuat untuk mencapai tujuan.
- c. Dibandingkan Process Assessment dalam model CIPP menunjukkan “apa” (what) kegiatan yang dilakukan dalam program, “who” (siapa) penanggung jawab program, “when” (kapan) kegiatan dilakukan. lengkap. Model Penilaian Proses CIPP dimaksudkan untuk menentukan seberapa baik kegiatan program dilaksanakan sesuai rencana. Penilaian proses dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan program telah dilaksanakan sesuai rencana.
- d. Mengevaluasi keluaran atau hasil terhadap hal-hal yang menunjukkan perubahan yang terjadi pada masukan

mentah. Mengevaluasi hasil adalah langkah terakhir dan digunakan untuk membantu manajer program membuat keputusan. Evaluasi program mengukur dan menginterpretasikan capaian program selama pelaksanaan program.

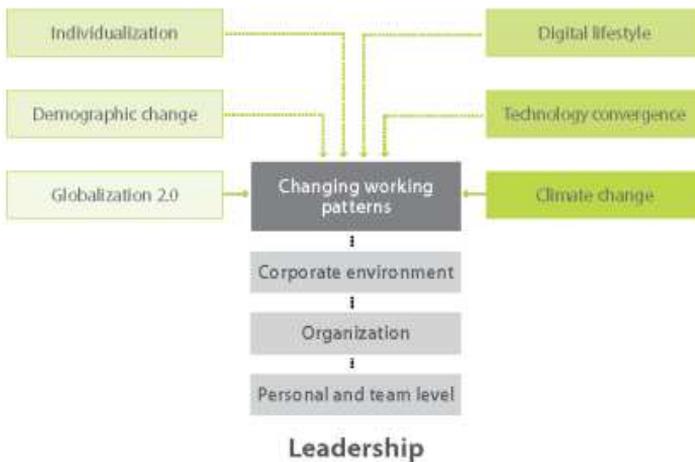
## **B. Kepemimpinan Partisipatif Modern**

Sejak tahun 1980 berbagai ahli telah mempelajari konsep kepemimpinan partisipatif. Peneliti berpendapat bahwa karena perubahan lingkungan yang kompleks gaya kepemimpinan sebelumnya tampaknya menghambat kinerja organisasi maka perlu adanya gaya kepemimpinan baru yang berlandaskan prinsip partisipatif untuk dapat mengatasi laju perubahan yang cepat (Trevino et al., 1999).

Untuk menjadi efektif, pemimpin harus mempengaruhi /menginspirasi orang menuju tujuan kelompok melalui motivasi pribadi, bukan paksaan (Trevino et al., 1999). Oleh karena itu, konsep kepemimpinan modern harus dipahami sebagai seperangkat nilai dan perilaku yang diwujudkan oleh pemimpin untuk mendorong partisipasi, partisipasi, dan pengembangan bawahan. Karena keterbukaan terhadap ide-ide baru merupakan faktor kunci dalam mendorong partisipasi bawahan, maka kebutuhan akan budaya kepemimpinan partisipatif semakin meningkat. Pemimpin modern tidak hanya harus memimpin atau berpartisipasi, tetapi juga harus lebih responsif terhadap umpan balik dari orang lain dan harus berusaha untuk menempatkan agenda keberlanjutan mereka di "hati dan pikiran" semua pengikut.

Alasan utama perlunya pemimpin partisipatif adalah perubahan budaya, lingkungan dan politik. Studi menarik oleh (Hay Group, 2013) menunjukkan bahwa karena faktor-faktor seperti globalisasi, perubahan iklim, perubahan demografi, personalisasi, dan gaya hidup digital, prinsip-prinsip organisasi seperti Kepemimpinan, struktur organisasi, dan bisnis akan berubah secara signifikan pada tahun 2030.

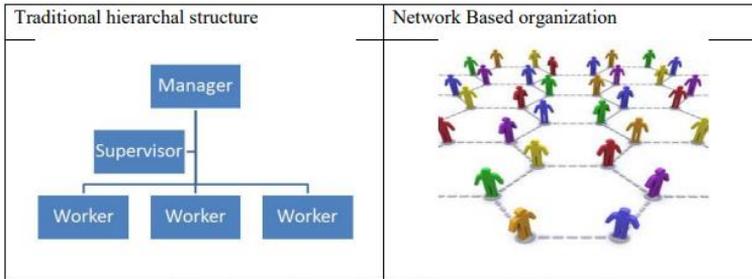
Fletcher (2001) berpendapat bahwa prinsip kepemimpinan telah berubah dan memimpin. Pola berkisar dari individu ke kolektif, dari kontrol ke pembelajaran, dari diri ke diri sendiri dalam hubungan, dan dari kekuasaan ke otoritas. Hay Group (2013) memprediksi bahwa, karena dilihat sebagai bisa berubah, "pemimpin masa depan organisasi yang sukses perlu fokus pada pengembangan lingkungan untuk pengambilan keputusan partisipatif." keluarga".



**Gambar 5. Perubahan Kepemimpinan**

Sumber: Hay Group (2013)

Perubahan kepemimpinan juga berdampak pada struktur organisasi, salah satunya perusahaan Google. CEO Google Inc Eric Schmidt mengatakan dalam sebuah wawancara dengan The Washington Post bahwa penggunaan kepemimpinan partisipatif telah mengubah struktur hierarkis tradisional menjadi struktur yang disebut organisasi jaringan modern, di mana strukturnya kurang hierarkis, diorganisasikan dari bawah ke atas dan keputusan kerja kelompok (Schmitt, 2009).



**Gambar 6. Kepemimpinan Partisipatif Tradisional dan Modern**

Sumber: Schmitt (2009)

Ketika organisasi modern berevolusi menjadi struktur organik, seperti yang berbasis jaringan, cara para pemimpin modern harus bereaksi terhadap struktur baru untuk memotivasi pengikut adalah dari bawah ke atas, bukan dari atas ke bawah. Laju perubahan yang cepat dalam lingkungan, kepemimpinan, dan struktur organisasi berarti bahwa penggunaan pengambilan keputusan partisipatif adalah suatu keharusan bagi organisasi di masa depan.

### **C. Kepemimpinan Partisipatif dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Organisasi membutuhkan seorang pemimpin untuk menjalankan aktivitasnya secara lebih teratur dan terencana. Gaya kepemimpinan partisipatif memiliki efek penting pada karyawan yang menganggap diri mereka sebagai bagian organisasi dan melaksanakan kegiatan kerja tim yang intensif (Miao, 2014). Karena dengan dukungan kepemimpinan partisipatif, karyawan menemukan kesempatan untuk memperbaiki diri pemecahan masalah dan mendapatkan perspektif yang berbeda.

Kepemimpinan Partisipatif mungkin tidak dapat menemukan solusi untuk setiap masalah, jadi ketika mereka ingin mencari solusi masalah organisasi pada umumnya, mereka ingin membuat keputusan bersama dengan karyawan,

jadi karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan (Kim & Schachter, 2015). Salah satu hal yang paling penting bagi kepemimpinan ini dimana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan partisipatif memiliki sebuah fungsi penting bagi karyawan untuk mengambil peran aktif dan tanggung jawab dalam organisasi dan untuk mengungkapkan pikiran dan pendapatnya (Rana et al., 2019). Pemimpin partisipatif berusaha untuk menyiapkan lingkungan yang diperlukan untuk memastikan karyawan dapat aktif (Yukl, 2019). Hal ini merupakan suatu fakta bahwa dimana karyawan dalam organisasi beradaptasi satu sama lain dengan cara pemahaman mengurangi konflik yang mungkin terjadi. Selain itu, kepemimpinan partisipatif memiliki efek pada kinerja, motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan, yang sangat penting untuk struktur organisasi, dan juga memiliki efek lain, seperti menghilangkan niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Huang et al., 2017).

Pemimpin tipe ini juga mencoba untuk lebih fokus pada nilai-nilai karyawan dan keterlibatan mereka dalam setiap keputusan. (Sarwar, 2015) mengemukakan keterlibatan tingkat tinggi dalam tugas ketika semua karyawan terlibat dalam proses perencanaan, evaluasi, menghasilkan hasil menciptakan kepuasan terbesar. Salah satu perusahaan yang menerapkan kepemimpinan partisipatif adalah perusahaan Apple.

Apple Kemampuan kepemimpinan situasional dari Steve Jobs, seorang CEO resmi Apple, telah menjadikannya sebagai salah satu pengusaha paling sukses saat ini. Pendekatan manajemen pertamanya adalah gaya otokratis seperti Larry Ellison, Ketua Oracle. Jika kepemimpinan otokratis disalahgunakan di tempat kerja justru menurunkan kreativitas karyawan. Ketika pemimpin memiliki visi yang jelas dan cemerlang serta banyak pengetahuan, pencapaian tujuan perusahaan lebih mengkilap di kalangan karyawan di bawah kepemimpinan otokratis (Bashir, 2020). Begitulah cara Steve Jobs membimbing karyawannya dengan benar. Dia segera mengubah gaya kepemimpinan partisipatif yang memotivasi

dan menginspirasi karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru. Steve Jobs berhasil mengubah ide-ide inovatif tersebut menjadi bentuk teknologi yang kita gunakan sekarang.

Teknologi revolusioner seperti iPad atau iPhone muncul dari wawasannya yang jelas tentang penerapan gaya kepemimpinan situasional. Apple kini telah menjadi salah satu perusahaan paling makmur dan merek teknologi No.1 di dunia. Kesuksesan besar ini bergantung pada kemampuan kepemimpinan Steve Jobs yang dapat memvariasikan manajemennya berdasarkan komitmen karyawan dan keadaan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Bashir, 2020).

Pemimpin yang partisipatif biasanya selalu melakukan pemberdayaan pada karyawannya. Dalam hal ini adalah wewenang untuk membuat keputusan dalam kegiatan operasional individual tanpa harus memperoleh persetujuan dari siapapun. Pemberdayaan dianggap sebagai motif sentral pemikiran manajemen pada 1990-an (Collins & Montgomery, 1998). Pemberdayaan telah disamakan dengan delegasi dan desentralisasi, lingkaran kualitas, SDM lunak, manajemen kualitas total (TQM), pengambilan keputusan partisipatif, keterlibatan karyawan, berbagi informasi, dan *self-managed team*. (Koh & Lee, 2004) mencatat bahwa fitur umum ini Berbagai konsepsi tentang pemberdayaan adalah bahwa pemberdayaan diperlakukan sebagai seperangkat praktik manajemen dan perilaku manajer. Melepaskan diri dari pendekatan konseptualisasi pemberdayaan. Pemberdayaan sebagai fenomena motivasi. Bagi mereka, pemberdayaan adalah sebuah proses meningkatkan perasaan efikasi diri. (Thomas, 1990) pergi selanjutnya mendefinisikan pemberdayaan sebagai bentuk motivasi intrinsik untuk melakukan tugas, diwujudkan dalam empat dimensi kognitif: kebermaknaan, kompetensi, pilihan, dan dampak. Berpijak pada konsep pemberdayaan ini, (Spreitzer, 2019) mengembangkan sebuah skala untuk mengukur keadaan pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*) atau

perasaan pemberdayaan dalam empat dimensi: kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak.

Koh & Lee (2004) berpendapat bahwa praktik pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis dapat dipahami sebagai sebab dan akibat dari maju atau tidaknya organisasi dalam suatu perusahaan. Mengadopsi pendekatan kepemimpinan partisipatif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dengan memberi mereka perasaan bahwa mereka memiliki peran untuk dimainkan dalam organisasi. Pemberdayaan psikologis dikonseptualisasikan sebagai bentuk motivasi intrinsik untuk melakukan tugas. Pemberdayaan psikologis adalah proses mengaktifkan rasa self-efficacy pada karyawan, di mana aktivitas organisasi formal dan teknik komunikasi informal yang efektif menghilangkan semua faktor gangguan meningkatkan impotensi. Psikologi pemberdayaan akan melibatkan sikap karyawan terhadap kebutuhan karyawan yang semakin berdaya. Ini cenderung mempromosikan pemberdayaan psikologis menuju keadilan, kesetaraan dan akuntabilitas. Dengan kata lain, karyawan yang merasa diberdayakan di tempat kerja mengembangkan orientasi positif daripada pasif terhadap peran profesional mereka. Kemudian Koh & Lee (2004) juga menjelaskan bahwa adapun manfaat dengan melakukan pemberdayaan pada SDM adalah:

1. Pemberdayaan dapat memicu dan memotivasi bawahan yang kuat, karena hal itu berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan bawahan yang lebih tinggi seperti kesadaran diri, harga diri, dan kebutuhan pertumbuhan.
2. Pemberdayaan sebenarnya dapat meningkatkan jumlah total kekuatan yang ada dalam suatu organisasi untuk membuatnya lebih kuat.
3. Pemimpin yang bisa mendapatkan keuntungan dari keterlibatan tambahan bawahan bisa mendapatkan dari organisasi, seperti pemimpin yang bisa fokus untuk mencapai visi organisasi, pemimpin Pemimpin tidak selalu perlu mengawasi).

Salah satu kebijakan dalam pemberdayaan SDM yang diambil oleh perusahaan dimana dalam hal ini. Pemimpin sebagai agen perubahan dapat mengimplementasikan kebijakan pemberdayaan dalam tiga arah (Spreitzer, 2019):

1. *Enabling*, yaitu menciptakan suasana atau lingkungan yang memungkinkan karyawan mengeluarkan potensinya.
2. *Empowering*, membangun kekuatan/potensi dengan melakukan langkah-langkah konkret berupa penyediaan sarana dan prasarana yang diperlukan.
3. *Protecting*, artinya melindungi dan membela kepentingan pekerja.

## Referensi

- Arikunto & Jabar. (2014). *Evaluasi Program Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bashir. (2020). Impact of inclusive leadership on adaptive performance with the mediation of vigor at work and moderation of internal locus of control. *Journal of Public Affairs*, 3(2).
- Collins & Montgomery. (1998). *Corporate Strategy: A Research Based Approach*. Singapore: Mcgraw- Hill, inc.
- Fletcher. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Habi, R. A. S., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Perilaku Kerja Pegawai Pada Dinas Penanaman Modal ESDM Dan Transmigrasi Provinsi Gorontalo*. 5(2), 498-503.
- Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Hasibuan. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hay Group. (2013). *EngageEmployee and Boost Performance*. Boston: HayGroup.
- Huang et al. (2017). The Effects of Users Organizational Citizenship Behaviors on Information System Performance. *International Conference on Systems and Informatics (ICSAI*

- 2017), 3(4).
- Kim & Schachter. (2015). Citizen Participation in The Budget Process and Local Government Accountability. Case Studies of Organizational Learning from the United States and South Korea. *Public Performance and Management Review*, 36(3).
- Koh & Lee. (2004). The Effect of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8).
- Miao. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(2).
- Minor. (2010). *Consumer Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Nawawi. (1992). *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Rana et al. (2019). Influence of supportive and participative path-goal leadership styles and the moderating role of task structure on employee performance. *International Journal of Development Research*, 8(5).
- Sarwar. (2015). Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen & Bisnis Madani*, 3(2).
- Schmitt. (2009). *Handbook on Brand and Experience Management*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.
- Spreitzer. (2019). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 5(3).
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Thomas. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(2).
- Trevino et al. (1999). Managing ethics and legal compliance: what works and what hurts. *California Management Review*, 41(2).
- Wirawan. (2015). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yukl. (1998). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Yukl. (2019). *Leadership In Organizations*. Jakarta: Indeks.

# BAB 15

## HUBUNGAN ORGANISASI, MANAJEMEN, DAN KEPEMIMPINAN

Dr. Daniel Kurniawan, S.T., M.A., M.M., CPC.  
Universitas Ciputra Surabaya

### A. Konsep Hubungan Organisasi, Manajemen, dan Kepemimpinan

Tahun 2010, 33 orang terjebak di tambang Emas-Tembaga yang berlokasi di Chili Utara dalam kedalaman 70 meter atau 200 kaki di bawah tanah. Di dalam suasana yang sulit seperti ini, kepala tukang yang bernama Luis Urzua, dengan cepat mengambil inisiatif dan berhasil mengatasi kegelapan, keputusan, dan kelaparan dengan memobilisasi tim, yang bekerja sama untuk memastikan bahwa setiap orang bertahan dan berkembang dalam kondisi terburuk (Kristof, 2010). Berdasarkan cerita ini, kita dapat terinspirasi bagaimana seorang pemimpin yang dapat memimpin timnya untuk keluar dalam krisis dengan tenang, namun tetap tegas. Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk tetap tenang terutama dalam menghadapi sebuah krisis. Di tengah-tengah krisis inilah, pemimpin akan diuji kemampuannya dalam memimpin (*lead*) dan mengatur (*manage*) orang-orang dalam sebuah tim (organisasi).

Dean Kamen, seorang ahli bisnis berkebangsaan Amerika Serikat, menyatakan bahwa manajemen dan kepemimpinan harus memiliki hubungan yang penting sehingga akan memberikan dampak yang baik bagi organisasi. Melihat teladan dari Luis Urzua dan pernyataan Dean Kamen, kita

dapat menyimpulkan betapa pentingnya peran pemimpin dalam memimpin dan mengontrol jalannya organisasi atau perusahaan. Hal ini terutama sangat terasa saat krisis pandemic COVID-19 yang masih berjalan hingga sekarang. Dalam krisis ini, kemampuan pemimpin dalam memimpin dan mengatur organisasi yang dipimpinnya telah diuji dan akan terlihat dari *sustainability*-nya di saat krisis.

Melihat penting untuk membuat harmoni yang baik antara kepemimpinan, manajemen, dan organisasi, maka bab ini akan membahas hubungan antara ketiga variabel tersebut. Fokus bab ini adalah membahas mengenai Manajemen Kepemimpinan agar dapat membantu pimpinan juga perusahaan dalam menghadapi krisis atau prosedur lainnya dalam berorganisasi. Pada bab ini, pembaca diharapkan dapat memiliki gambaran dan pedoman agar dapat membangun hubungan yang baik antara kepemimpinan dan manajemen dalam menjalankan aktivitas di organisasi atau perusahaan yang ada.

Sebelum membahas mengenai hubungan antara ketiga variabel di atas, ada baiknya kita menyamakan persepsi mengenai definisi dari organisasi, manajemen, dan kepemimpinan. Yang pertama adalah mengenai kepemimpinan. Dalam fungsi manajemen menurut Carpenter & Sanders (2014), ada empat fungsi utama yaitu *Planning*, *Leading*, *Organizing*, dan *Controlling*. Dari fakta ini maka kita dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam melakukan manajemen dalam organisasi.

Kepemimpinan sendiri adalah serangkaian kegiatan yang mempengaruhi atau mendorong anggota organisasi untuk bekerja sama demi kepentingan organisasi. Tujuan utama kepemimpinan adalah menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan tujuan di antara anggota organisasi. Hal ini diperlukan karena membantu untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien dengan mengubah perilaku karyawan. Kepemimpinan melibatkan beberapa proses penundaan dan pengaktifan. Fungsi pengarahan,

motivasi, komunikasi, dan koordinasi juga dianggap sebagai bagian dari Leading yang tujuan akhirnya untuk mengembangkan karyawan secara individu dan membawa perusahaan kepada kesuksesan (Zaleznik, 2004).

Yang kedua adalah mengenai manajemen. Tidak ada definisi manajemen yang diterima secara universal. Peter Drucker, Bapak Manajemen Organisasi, mendefinisikan manajemen sebagai organ masyarakat yang secara khusus ditugaskan untuk membuat sumber daya menjadi produktif, yaitu dengan tanggung jawab untuk kemajuan ekonomi yang terorganisir (Drucker, 2010). Henry Fayol juga mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan gerak seluruh pegawai/staf dan menggunakan semua sumber daya organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah dinyatakan (Rahman, 2012).

Oleh karena itu, berangkat dari beberapa teori, maka manajemen dapat didefinisikan sebagai penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi yang berarti dan berusaha untuk dilakukan dengan efisien. Berdasarkan definisi ini, maka kita bisa menyimpulkan bahwa di dalam manajemen terdapat beberapa proses setiap prosesnya harus berjalan seefisien mungkin. Proses-proses tersebut akan dijelaskan pada bagian lain dalam bab ini.

Yang ketiga adalah mengenai organisasi. Jika dilihat dari perspektif kehidupan bermasyarakat, organisasi mewujudkan cara yang ampuh untuk mengkoordinasikan perilaku yang kompleks (Sitkin & Bies, 1993). Berbagai model organisasi dapat ditemukan di masyarakat, dari sistem birokrasi berdasarkan norma hingga sistem persaingan berdasarkan pasar. Organisasi adalah sekelompok orang yang berkumpul secara formal dengan satu atau lebih tujuan bersama. Yang dimaksud secara formal adalah adanya perjanjian dan sifatnya valid atau sudah diakhir. Dilihat dari sisi sosiologi, 'organisasi' dipahami sebagai tindakan manusia yang terencana,

terkoordinasi dan bertujuan untuk membangun atau menyusun produk atau layanan baik yang berwujud atau tidak berwujud (Boella & van der Torre, 2006).

Melihat dari definisi organisasi di atas, maka kita menyimpulkan dua hal yaitu: (1) organisasi terdiri dari berbagai macam individu yang memiliki satu tujuan tertentu untuk dicapai; dan (2) organisasi harus bersifat formal atau resmi, yang artinya harus ada pengakuan yang valid dari masyarakat.

Hubungan antara kepemimpinan dan organisasi terletak pada area 'kekuatan' atau '*power*'. Pemimpin dan kepemimpinan dalam organisasi sering memiliki hubungan 'kekuasaan' atau 'kekuatan' dalam organisasi, sehingga sudah selayaknya kita memberikan perhatian khusus pada hubungan antara kepemimpinan dan kekuasaan dalam organisasi. Selain itu, alasan lain mengapa perlu memperhatikan hubungan antara kepemimpinan dan organisasi adalah karena adanya konflik dan perubahan. Kedua hal ini tidak dapat dihindari ketika melakukan aktivitas dalam organisasi. Tampaknya, juga ada perbedaan yang signifikan dalam cara manajer menangani konflik dan perubahan dibandingkan dengan cara pemimpin mempengaruhi dan menangani konflik dan perubahan (Bertocci, 2009).

Perbedaan antara manajer dan pemimpin pada akhirnya membawa kita kepada hubungan antara kepemimpinan dan manajemen. Strukan et al., (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan berbeda dengan manajemen. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen dan manajer harus mengetahui perbedaan antara keduanya, serta bagaimana menggabungkan kedua peran tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer melakukan perannya dalam aktivitas bisnis dengan fokus untuk menyelesaikan, di sisi lain, seorang pemimpin mengarahkan perhatian mereka kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan/bisnis itu. Ini artinya pemimpin yang baik harus dapat membangun jembatan yang harmonis antara kedua hal ini (kepemimpinan dan manajemen). Beberapa

penelitian pun mendukung fakta ini dengan menyatakan bahwa pemimpin yang baik adalah manajer yang baik (*control and management (the essence of managership) are included in the characteristics of Good Leaders*) (Kozielski, 2017; Kucharska, 2021; Mansoor et al., 2021).

Dari pemaparan di atas, maka kita bisa menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan manajemen memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi.

## **B. Hubungan Gaya Kepemimpinan, Manajemen, dan Organisasi**

Setiap manusia memiliki keunikannya masing-masing dan mempengaruhi gaya mereka ketika diberi kesempatan untuk memimpin. Gaya kepemimpinan ini, nanti akan mempengaruhi bagaimana mereka memimpin dan melakukan manajemen dalam organisasi di mana mereka ditempatkan.

Berikut adalah penjelasan mengenai beberapa gaya kepemimpinan yang dapat ditemukan di perusahaan dan bagaimana gaya tersebut akan mempengaruhi sikap mereka dalam melakukan perannya dalam organisasi (Bligh et al., 2018; Faiz Rasool et al., 2015; *Management 101: Understanding Organizational Leadership*, 2017).

1. Transactional Leadership. Kepemimpinan yang mengutamakan sistem *reward-punishment*. Kalau anggota bekerja dengan baik akan diberikan penghargaan, jika tidak maka akan diberi hukuman.
2. Transformative Leadership. Pemimpin yang menggunakan gaya ini dikenal karena menginspirasi dan merangsang inovasi dalam tim, dan secara umum, untuk memberdayakan dan mendorong karyawan.
3. Servant Leadership. Kepemimpinan ini dikenal karena prinsipnya yang mendahulukan orang lain. Dalam kepemimpinan ini, lebih penting bagi pemimpin untuk mengembangkan karyawan daripada fokus pada peningkatan diri.

4. Democratic Leadership. Kepemimpinan ini juga disebut kepemimpinan partisipatif karena para pemimpin ini melibatkan suara semua orang. Tim yang dipimpin oleh pemimpin demokratis sering mendiskusikan ide dan sama-sama berkontribusi pada keputusan. Pemimpin yang demokratis sering membuat anggota tim mereka merasa dihargai.
5. Autocratic Leadership. Gaya ini merupakan kebalikan dari democratic leadership. Autocratic Leadership membuat keputusan atas nama tim mereka. Para pemimpin jenis ini memberitahu karyawan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Sifatnya lebih kaku daripada gaya lain. Kepemimpinan ini memiliki keuntungan dalam pengambilan keputusan yang lebih cepat dan rantai perintah yang jelas.
6. Bureaucratic Leadership. Gaya ini dapat disebut sebagai "kepemimpinan berdasarkan buku aturan (by the book)". Kekuatan jenis ini datang berdasarkan jabatan formal daripada sifat personal. Misalnya, pemimpin yang dipilih karena senioritas. Perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini umumnya juga memiliki proses manajemen yang jelas.
7. Charismatic Leadership. Pemimpin karismatik adalah visioner, dan mereka dikenal karena pendekatan yang inspirasional untuk membuat tim bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Pemimpin karismatik juga sering menjadi pemimpin yang transformatif. Para pemimpin ini memiliki kepribadian yang besar dan semangat yang menular.
8. Laissez-Faire Leadership. Tipe pemimpin ini akan memberikan apa yang dibutuhkan oleh anggota tim untuk mencapai keberhasilan, tetapi kemudian akan mempercayai atau melepaskan mereka dalam tahap pencapaiannya. Walaupun pemimpin-pemimpin jenis ini menempatkan sebagian besar pekerjaan sehari-hari di tangan karyawan, mereka tetap bertanggung jawab penuh atas tim mereka.

Perlu diingat bahwa salah satu kualitas pemimpin yang baik adalah memiliki kemampuan adaptasi yang efektif karena keunikan yang dimiliki oleh karyawannya. Ini menunjukkan bahwa tidak ada jenis kepemimpinan yang buruk diantara delapan poin di atas. Semuanya tergantung pada situasi perusahaan dan karakter karyawan yang dipimpin. Ada kalanya pemimpin harus menggunakan servant leadership, ada waktunya dia harus menjadi pemimpin yang Laissez-Faire.

### **C. Dampak Budaya Organisasi dan Kinerja Kepemimpinan pada Kepuasan Kerja**

Banyak penelitian yang sudah membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah faktor yang penting untuk mencapai kualitas kinerja yang baik dalam sebuah organisasi (Cucina et al., 2018; Faiz Rasool et al., 2015). Oleh karena itu, kepuasan kerja juga harus menjadi fokus para pemimpin dan aktivis perusahaan agar dapat meningkatkan kualitas kerjanya.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah budaya organisasi. Sebuah penelitian di perusahaan India, menyatakan bahwa budaya organisasi yang *inovatif* dan suportif memoderasi hubungan antara komitmen karyawan dan kepuasan kerja. Yang dimaksud dengan budaya inovatif adalah organisasi yang fokus untuk mengembangkan kreativitas karyawannya yang dapat menghasilkan keunikan dan keuntungan bagi mereka. Budaya inovatif, selalu diikuti dengan budaya yang suportif karena organisasi yang mendorong kreativitas dan menghargai keunikan cara berpikir karyawan akan mendukung perkembangan karyawan sesuai dengan pribadi masing-masing (Saha & Kumar, 2018).

Selain budaya organisasi yang inovatif dan suportif, budaya dengan *learning organizations* yang menunjukkan bahwa organisasi mendukung perkembangan setiap karyawan atau anggota untuk terus belajar dan berkembang, juga dibuktikan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Smith et al., 2019).

Seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi, organisasi pun juga berubah mengikuti tantangan yang ada. Akan tetapi tantangan tersebut tidak dapat diprediksi dan dapat muncul karena karyawan unit kerja tertentu harus menangani tugas baru dan sering berkomunikasi serta berkolaborasi dengan karyawan dari departemen lain. Oleh karena itu, karyawan membutuhkan keterampilan baru untuk pekerjaan dan peran yang juga baru. Ketidakpastian pekerjaan dan ambiguitas peran ini dapat menyebabkan perasaan tidak nyaman dan karyawan dapat mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan (*turnover*), dan tidak mempertahankan komitmen dalam melakukan pekerjaan mereka. Organisasi dengan budaya *learning organizations* memiliki kapasitas untuk membantu karyawan dalam menghadapi tantangan ini. Ini karena organisasi mendorong karyawan untuk terus belajar dan berkembang sehingga perasaan aman dalam menghadapi tantangan juga dapat dibangun.

Selain budaya organisasi, kita tidak boleh lupa bahwa Kinerja Kepemimpinan juga memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Banyak penelitian aplikatif yang sudah membuktikan bahwa kinerja kepemimpinan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian dari Meng & Berger (2019) dengan sangat komprehensif membuktikan bahwa Kinerja Kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi tingkat keterlibatan, kepercayaan pada organisasi, dan kepuasan kerja pada karyawan. Ini karena pemimpin yang baik akan memiliki kemampuan komunikasi yang efektif dan akan mempengaruhi kesejahteraan karyawan yang meliputi empat dimensi yaitu:

1. Afektif yang meliputi sisi emosi karyawan.
2. Kognitif yang adalah sisi logic atau cara berpikir karyawan.
3. Konatif atau *behavioral* yang berhubungan dengan perilaku atau sikap karyawan.
4. Sosial yang merujuk pada area hubungan yang dibangun oleh karyawan.

Tentu saja kinerja pemimpin tidak semata-mata langsung mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Artinya, walaupun pemimpin sudah berusaha memenuhi keempat dimensi di atas, kepuasan kerja akan tercapai jika ada rasa percaya dan keterlibatan yang terbangun di hati karyawan terhadap pemimpinnya. Rasa percaya atau *trust* adalah faktor yang penting dalam terbentuknya kepuasan kerja. Keterlibatan atau *engagement* juga memiliki peran yang penting dalam terbentuknya kepuasan kerja.

Keterlibatan dan rasa percaya adalah bukti adanya komunikasi yang efektif yang sudah dilakukan oleh pemimpin sehingga dapat mempengaruhi karyawannya. Penelitian Meng dan Berger, juga kembali menekankan bahwa budaya yang suportif juga memiliki peran yang besar dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Adapun beberapa kualitas kepemimpinan yang harus diperhatikan agar dapat membangun kepuasan kerja dalam perusahaan yaitu (Meng & Berger, 2019):

1. Dinamika diri atau *self dynamic* mengacu pada kemampuan atau modal yang dimiliki oleh pemimpin seperti kepribadian, keterampilan, nilai, dan kemampuan untuk melihat ke depan.
2. Orientasi pada etika (*ethical orientation*) mengacu pada sejauh mana para pemimpin percaya dan memberlakukan nilai-nilai dan standar profesional ketika dilema etika dan hukum muncul dan tanggung jawab serta konflik loyalitas.
3. Kolaborasi tim mengacu pada kemampuan pemimpin untuk mendukung tim dan organisasi untuk menjalankan strategi dan untuk mencapai keunggulan dalam manajemen.
4. Keterampilan dalam membangun hubungan, mengacu pada sejauh mana berbagi sumber daya jaringan (*networking*) dan membangun hubungan dianggap penting bagi para pemimpin untuk memfasilitasi hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan orang-orang yang terlibat di dalamnya.
5. Pengambilan keputusan strategis mengacu pada sejauh mana para pemimpin memahami lingkungan sosial politik

eksternal dan struktur organisasi internal, proses dan praktik. Selain itu kualitas ini juga menunjukkan apakah pemimpin mampu menerjemahkan pengetahuan yang relevan menjadi sebuah kebijakan yang efektif dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis dalam organisasi.

6. Manajemen pengetahuan komunikasi mengacu pada sejauh mana para pemimpin memiliki, menerapkan, dan mengubah pengetahuan dan keahlian komunikasinya menjadi taktik dan strategi yang efektif.

Selain itu, ada beberapa tips juga yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk membangun budaya yang inovatif dan suportif yaitu:

1. Menghargai keunikan karyawan. Pemimpin perlu sadar bahwa setiap karyawan datang dengan latar belakang dan lingkungan yang berbeda. Dengan menghargai perbedaan ini, pemimpin akan lebih suportif dan ini akan menstimulasi kreativitas karyawan dalam bekerja karena mereka diperbolehkan bekerja dengan keunikannya masing-masing.
2. Memberdayakan sesuai dengan keunikannya. Dengan begitu, karyawan akan dengan sendirinya mengerjakan atau menyelesaikan masalah dengan cara baru yang sebelumnya mungkin belum pernah kita pikirkan sebagai pemimpin.
3. Memberikan motivasi dan dorongan ketika karyawan mengalami kegagalan. Walaupun kegagalan bisa menjadi suatu hal yang buruk untuk kita, namun kita perlu memberikan ruangan untuk ini agar karyawan juga dapat belajar dari kesalahan mereka dan semakin mengenal diri mereka. Namun kita sebagai pemimpin juga tetap harus menekankan bahwa mereka 'gagal', namun jangan sampai mereka putus asa karenanya.

## Referensi

Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in Organizations*. In *University Press of America*. University Press of America.

- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Yan, Q. (2018). Leading and Learning to Change: The Role of Leadership Style and Mindset in Error Learning and Organizational Change. In *Journal of Change Management* (Vol. 18, Issue 2, pp. 116-141). <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1446693>
- Boella, G., & van der Torre, L. (2006). Coordination and Organization. Definitions, Examples and Future Research Directions. *Electronic Notes in Theoretical Computer Science*, 150(3 SPEC. ISS.), 3-20. <https://doi.org/10.1016/j.entcs.2006.03.002>
- Carpenter, M., & Sanders, G. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Cucina, J. M., Byle, K. A., Martin, N. R., Peyton, S. T., & Gast, I. F. (2018). Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3), 246-264. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2017-0115>
- Drucker, P. F. (2010). *The Practice of Management* (p. 257). [https://books.google.com.ec/books/about/La\\_gerencia\\_efectiva.html?hl=es&id=JaCaAgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/La_gerencia_efectiva.html?hl=es&id=JaCaAgAAQBAJ&redir_esc=y)
- Faiz Rasool, H., Ullah Arfeen, I., Mothi, W., & Aslam, U. (2015). Leadership Styles and Its Impact on Employee'S Performance in Health Sector of Pakistan. *C 2015 CURJ CUSIT City University Research Journal*, 05(01), 97-109.
- Kozielski, R. (2017). Organizational Culture and Leader. In *Understanding the New Business Paradigm in Eastern Europe* (pp. 133-169). <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-120-620171005>
- Kristof, K. (2010). *Chilean Miners: Leadership Lessons from Luis Urzua*. <https://www.cbsnews.com/news/chilean-miners-leadership-lessons-from-luis-urzua/>
- Kucharska, W. (2021). Leadership, culture, intellectual capital and knowledge processes for organizational innovativeness across industries: the case of Poland. *Journal of Intellectual Capital*, 22(7), 121-141. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2021-0047>
- Management 101: Understanding Organizational Leadership*. (2017). National University. <https://www.nu.edu/resources/management-101-understanding-organizational-leadership/>

- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 14). <https://doi.org/10.3390/su13147844>
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Rahman, M. H. (2012). Henry Fayol and Frederick Winslow Taylor's Contribution to Management Thought: An Overview. *ABC Journal of Advanced Research*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v1i2.10>
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). The Legalistic Organization: Definitions, Dimensions, and Dilemmas. *Organization Science*, 4(3), 345–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.345>
- Smith, C., Babich, C., & Lubrick, M. (2019). Leadership and Management in Learning Organizations. *University of Windsor Office of Open Learning*. <https://ecampusontario.pressbooks.pub/educationleadershipmanagement/open/download?type=pdf>
- Strukan, E., Nikolić, M., & Sefić, S. (2017). Impact of transformational leadership on business performance. *Tehnicki Vjesnik - Technical Gazette*, 24(Supplement 2). <https://doi.org/10.17559/TV-20150624082830>
- Zaleznik, A. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different>

## TENTANG PENULIS



**Dr. Munajat, S.P., M.Si.** merupakan Dosen tetap pada Program Studi Magister Ekonomi Pertanian, Program Pascasarjana Universitas Baturaja dan saat ini, penulis diberi amanah sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Baturaja. Penulis sepenuhnya mengabdikan dirinya di Universitas Baturaja sebagai dosen sejak 1999. Pendidikan formal penulis S1 Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian UNSRI (1998), S2 Agribisnis Program Pascasarjana UNSRI (2002) dan S3 Ilmu Pertanian Bidang Kajian Agribisnis Program Pascasarjana Fakultas Pertanian UNSRI (2012). Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Buku Panduan Penulisan Tesis Untuk Perguruan Tinggi (PT. Raja Grafindo Persada. Depok. 2021), Buku Pembangunan Strategis Pelebaran Jalan Perkotaan. Aspek Teknis, Sosial Ekonomi dan Lingkungan. (PT. Raja Grafindo Persada. Depok. 2021), Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia (Widina Bakti Persada Bandung. 2022). Prinsip Dasar Ekonomi Pertanian (Eureka Media Aksara. Purbalingga. 2022) dan Pemasaran Pertanian (Widina Bakti Persada Bandung. 2022). Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya.

Email: [munajat.ub@gmail.com](mailto:munajat.ub@gmail.com)



**Nani Hamdani Amir, S.E., M.E.** merupakan Dosen Ekonomi dan bisnis Islam di beberapa kampus di Sulselbar antara lain STAI DDI Majene, Dosen LB STAIN Majene, Dosen LB STIKES Bina Bangsa Majene dan Dosen LB UIN Alauddin Makassar mengampu mata kuliah Manajemen Perbankan Islam, Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Perilaku Organisasi, Hukum Persaingan Usaha, Tafsir Ahkam,

Lembaga Keuangan Syariah Non Bank, dan Penyelesaian Sengketa Non Litigasi. Penulis merupakan lulusan S1 Ekonomi Islam dan S2 Ekonomi Syariah UIN Alauddin Makassar. Selain menjadi seorang dosen penulis juga melakukan penelitian yang diterbitkan di jurnal nasional dan penulis juga merupakan penulis artikel di Koran harian.

Email: [amirnhani27@gmail.com](mailto:amirnhani27@gmail.com)



**Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., C.NFW., C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP., C.CSR., C.RM., C.QMS., CBSP., CFAP., CTP., CPPSP.** adalah Dosen Fakultas Bisnis Institut Ilmu Sosial dan Bisnis Andi Sapada, Parepare sejak tahun 2021. Menyelesaikan studi S1 di Program Studi Akuntansi STIE Yapi Bone (2013) dan S2 bidang akuntansi di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (2016). Saat ini menjabat sebagai Editor in Chief pada Amsir Accounting and Finance Journal (AAFJ) untuk periode 2022-2024. Pengalaman di dunia kerja sebagai staf akuntansi di PDAM Kabupaten Bone (2013-2021). Pernah mengajar di STIE Yapi Bone (2017-2021), STAIN Watampone (2017-2018), dan IAIN Bone (2018-2020). Aktif menulis buku dan bahan ajar, kegiatan penelitian, serta pengabdian pada masyarakat. Beberapa artikelnya pernah dimuat di berbagai jurnal dan seminar/konferensi, baik nasional maupun internasional. Selain itu, ia merupakan editor 60+ buku ber-ISBN dan juga reviewer di beberapa jurnal nasional.

Email: [suwandiak307@gmail.com](mailto:suwandiak307@gmail.com)



**Dr. Roy Setiawan** menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) nya di Program Studi Teknik Informatika Universitas Kristen Petra pada tahun 2004. Selama menyelesaikan S1 nya, juga aktif sebagai Ketua Himpunan Mahasiswa (HIMA) Teknik Informatika periode 2002 - 2003, dan pernah dipercaya menjadi Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) Universitas Kristen Petra periode 2003 - 2004. Selain itu

pernah menjabat sebagai Koordinator Forum Komunikasi Lembaga Kemahasiswaan Perguruan Tinggi Kristen Indonesia. Pengalaman kepemimpinannya menjadi semakin terampil ketika mengabdikan sebagai Ketua Pengurus Daerah Departemen Pemuda dan Anak Kota Surabaya periode 2009 - 2017 di salah satu organisasi non profit. Pendidikan Magister (S2) diselesaikan di Universitas Airlangga pada Program Magister Sains Manajemen (M.SM.), dan lulus cumlaude pada saat menempuh Pendidikan Doktor (S3) di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Airlangga Surabaya tahun 2021 dengan Beasiswa Pascasarjana Dalam Negeri (BPPDN) dari Kementerian Ristekdikti Republik Indonesia. Selain pendidikan formal, juga berhasil menyelesaikan sertifikasi di bidang Human Resources and Behavior yaitu Certified Professional Human Resources (CPHR), Certified Behavioral Analyst (CBA), Certified Behavior Consultant (CBC), dan Certified International Trainer (CIT). Tulisan-tulisannya banyak dimuat di jurnal internasional bereputasi mulai dari jurnal terindeks Scopus Q1 hingga Web of Science (Wos) dengan topik-topik seputar manajemen, kepemimpinan, perilaku keorganisasian, dan teknologi, selain juga menjadi reviewer pada jurnal-jurnal Scopus. Saat ini mengabdikan sebagai dosen tetap di Program Business Management, School of Business and Management, Universitas Kristen Petra Surabaya, juga mengajar di Program Studi Magister Manajemen, serta pernah menjabat sebagai Ketua Program Business Management serta Kepala Laboratorium Leadership. Saat ini terdaftar sebagai anggota Insan Doktor Ekonomi Indonesia (IDEI) dan Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME).

Email: [roy@petra.ac.id](mailto:roy@petra.ac.id)



**Ns. Isni Hijriana, M.Kep.** lahir di Pidie, 24 Juli 1990. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Keperawatan dan Profesi Ners pada Tahun 2013 di Universitas Syiah Kuala dan menyelesaikan pendidikan Magister Keperawatan di Universitas Sumatera Utara tahun pada 2016. Tahun 2017

sampai 2019 menjadi Tenaga Pengajar di Poltekkes Langsa. Tahun 2020 menjadi dosen Tetap di STIKes Jabal Ghafur dan dipercayakan mengemban tugas tambahan Sebagai Kaprodi, dan pada tahun 2021 sampai saat ini dipercayakan sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat.

Email: [hijrianaisni@gmail.com](mailto:hijrianaisni@gmail.com)



**Novita, S.P., M.P.** merupakan Dosen Fakultas Pertanian Perikanan dan Peternakan pada Program Studi Agribisnis Universitas Nahdlatul Ulama Lampung sejak tahun 2020. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, penulis menempuh pendidikan formal S1 di Institut Pertanian Bogor, dan melanjutkan studi S2 di Universitas Lampung. Selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional.

Email: [novitasp10@gmail.com](mailto:novitasp10@gmail.com)



**Ir. Leroy Samy Uguy, M.A., Ph.D.** lahir di Bandung 22 Mei 1962. Menyelesaikan studi S1 (Ir.) dari jurusan Teknik Planologi, Institut Teknologi Bandung, studi S2 (M.A) dari Graduate School of Public Administration, Carleton University, Canada, dan S3 (Ph.D) dari Graduate School of Public Policy and Administration di Virginia Commonwealth University, USA. Karir kerja diawali sebagai perencana di BAPPENAS, sementara karier kepemimpinannya antara lain sebagai asisten deputy, kepala pusat, direktur dan juga sebagai sekretaris direktorat jenderal di Kementerian. Saat ini sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan (UPH), Jakarta.

Email: [samyuguy@yahoo.com](mailto:samyuguy@yahoo.com)



**Abdul Haris Muchtar, S.Ag., M.M., CT., C.PEC.** merupakan Dosen Manajemen dengan kekhususan mata kuliah Pengembangan dan Manajemen Diri, Kepemimpinan Berbasis Karakter, Kepemimpinan Perubahan dan Kepemimpinan Lintas Budaya pada Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen & Ilmu Komputer ESQ (ESQ Business School) sejak tahun 2019. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan pembicara/trainer bersertifikasi BNSP di lembaga training ESQ Leadership Center pimpinan Dr (HC) Ary Ginanjar Agustian. Selain itu, penulis juga mulai aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Dalam bidang pengabdian masyarakat, penulis adalah Ketua DKM Masjid Ar-Rohim Gedung Menara 165, Pembina program CEO Hafidz serta Pendiri Majelis Taklim Ar-Royyan dan Pembina Komunitas An-Nisa Learning Caring Sharing. Penulis juga aktif menjadi narasumber pada workshop/seminar tertentu termasuk mengisi kajian keislaman.

Email: [abdulharis.muchtar@esqbs.ac.id](mailto:abdulharis.muchtar@esqbs.ac.id)



**Dra. Bernadeta Irmawati, M.S.** merupakan Dosen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen sejak tahun 1989. Mata kuliah yang diajarkan selama ini adalah pada bidang Manajemen Sumberdaya Manusia, Perilaku Keorganisasian, Manajemen Strategi dan Teori Pengembangan Organisasi. Berbagai pelatihan juga sering dilakukan untuk meningkatkan kinerja dosen dan memiliki sertifikasi kompetensi dalam supervisi MSDM dan Pendamping UMKM . Buku yang pernah dituliskan bersama dengan tim peneliti adalah Menganyam Asa Kerajinan Kreatif Bahan Alam Kota Semarang Dalam Masa Pageblug, Iconic Kerajinan Bahan

Alam Kabupaten Semarang Hadapi Pandemi dan Upaya Bertahan dan Beradaptasi UMKM Bahan Alam Kreatif di Wilayah Magelang. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan Forum Manajemen Indonesia.

Email: [irmawati\\_b@unika.ac.id](mailto:irmawati_b@unika.ac.id)



**Dewi Andriani, S.E., M.M.** merupakan Dosen Fakultas Bisnis Manajemen di Hukum dan Sosial pada Program Studi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo sejak tahun 1995. Mata Kuliah yang saat ini dipegang adalah MSDM, Ekonomi Makro dan Manajemen Perubahan.

Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Pengantar Manajemen, dan Ekonomi Mikro. Selain itu, penulis juga melakukan penelitian yang sudah diterbitkan jurnal nasional maupun internasional.

Email: [dewiandriani@umsida.ac.id](mailto:dewiandriani@umsida.ac.id)



**Anna Marganingsih, S.E., M.Pd.** merupakan Dosen pada Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP Persada Khatulistiwa Sintang sejak tahun 2007 mengampu mata kuliah Kewirausahaan, Pengantar Akuntansi dan Matematika Ekonomi. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan

dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat. Penulis juga merupakan anggota Tim Ahli Penilai AMDAL di Kabupaten Sintang. Buku yang pernah dihasilkan penulis adalah Pemberdayaan Masyarakat; Konsep dan Strategi, Psikologi Pembelajaran; dan Dasar-dasar Kewirausahaan. Selain itu, penulis

juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan.

Email: [marganingsihanna111@gmail.com](mailto:marganingsihanna111@gmail.com)



**Dr. Rahmisari, S.T., S.E., M.M.** Sejak tahun 2001 sampai sekarang penulis merupakan dosen pada fakultas ekonomi Universitas Ichsan Gorontalo dan aktif mengajar pada Program Sarjana dan program Magister Manajemen dengan Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Manusia Lanjutan, Pengembangan Sumber Daya Manusia serta Mata kuliah lainnya, Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian.. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional.

Email: [persadalestari01@gmail.com](mailto:persadalestari01@gmail.com)



**Yeremia Niaga Atlantika, S.E., M.M.** Penulis merupakan Dosen pada Program Studi Kewirausahaan Institut Shanti Bhuana sejak tahun 2021. Penulis merupakan seorang putra daerah Kalimantan Barat, kelahiran Anjungan pada 14 Desember 1994 yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen. Penulis menempuh jenjang pendidikan tinggi Sarjana di Universitas Atma Jaya Yogyakarta, Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada jenjang pendidikan tinggi Magister ditempuh penulis di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Program Studi Magister Manajemen dengan Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Strategik. Selain sebagai dosen, penulis juga

menjabat sebagai Kepala Pusat Pengembangan Dosen Institut Shanti Bhuana Bengkayang, Kalimantan Barat.

Email: [yeremia@shantibhuana.ac.id](mailto:yeremia@shantibhuana.ac.id)



**Ramadhi, S.E., M.M.** merupakan Dosen Akuntansi pada Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2011 silam. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 pada jurusan MANAJEMEN pada tahun 2016. Beberapa tahun kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 pada jurusan MAGISTER MANAJEMEN PASCASARJANA UNIVERSITAS ANDALAS. Penulis memiliki kepakaran di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Manajemen Keuangan dan Manajemen Strategik. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut salah satu jurnal peneliti yang berjudul "Effect Of Organization Commitment, Work Motivation and Work Discipline On Employee Performance (Case Study: PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Padang seta The Influence Of Product Quality, Service Quality And Trust On Customer Loyalty In Honda Scoopy Brand Motorcycles PT. Hayati Pratama Mandiri. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email: [ramadhi@adzkia.ac.id](mailto:ramadhi@adzkia.ac.id)



**Dr. Daniel Kurniawan, S.T., M.A., M.M., CPC.** merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Bisnis Universitas Ciputra sejak tahun 2010. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya pada dunia pendidikan, Daniel selalu aktif dan memiliki inisiatif agar mengembangkan ilmu yang dia dapatkan sehingga dapat dibagikan kepada mahasiswanya. Beberapa inisiatif yang dia lakukan adalah melakukan riset, membuat buku dan publikasi

lainnya. Daniel memiliki Hasrat yang sangat kuat untuk meningkatkan kualitas manajemen dan aktivitas bisnis dalam perusahaan di Indonesia. Oleh karena itu, dia sangat aktif dalam penelitian dan aktivitas yang berkaitan dengan Bisnis Keluarga dan Manajemen Bisnis. Dia memilih untuk fokus pada Bisnis Keluarga karena kondisi di Indonesia di mana bisnis keluarga memiliki pengaruh yang besar terhadap ekonomi Indonesia.

Email: [daniel.kurniawan@ciputra.ac.id](mailto:daniel.kurniawan@ciputra.ac.id)