



TEORI BUDAYA ORGANISASI & KEPEMIMPINAN

Building Corporate culture



Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.

Teori Budaya Organisasi & Kepemimpinan

pt iku PT. KONGRES PRINTER LITERA

Teori Budaya Organisasi & Kepemimpinan

Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh
Isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

Teori Budaya Organisasi & Kepemimpinan

Hak Cipta : Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.

Penulis :

Hak Cipta : Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM, MPd.

Penyunting & Design Cover :

Dwi Purwanto, SE

Diterbitkan oleh :

PT. Intermedia Personalia Utama

Anggota IKAPI Jawa Barat

Jl. Duta Bumi Raya No. 1 Kota Harapan Indah,

Bekasi, Jawa Barat 17131

Telp. (021) 88877209, Fax. (021) 88983906

E-mail : intermediapersonalia@gmail.com

Website : www.the-jirec.com, www.ptipu.blogspot.com

ISBN : 978-602-98449-0-0

Isi diluar tanggung jawab Percetakan PT. Intermedia Personalia Utama, Jakarta.

PENGANTAR

Penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas izin dan bimbingan-Nya akhirnya buku yang berjudul TEORI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ini dapat hadir ditengah-tengah pembaca.

Tujuan menulis buku ini, diantaranya untuk ikut berpartisipasi memperkaya khasanah kepustakaan di Indonesia khususnya dalam bidang Teori Budaya Organisasi dan Kepemimpinan yang hingga saat ini dirasakan masih sedikit. Penulis juga ingin ikut berpartisipasi mempercepat upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sasaran utama pembaca buku TEORI BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN ini adalah para mahasiswa dan dosen program studi Bisnis dan Manajemen baik jenjang Sarjana (S1), Magister (S2) dan Doktor (S3). Sedangkan sasaran berikutnya adalah para peminat teori Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dari kalangan praktisi kepemimpinan, birokrat, anggota legislatif serta masyarakat umum lainnya.

Buku ini juga sangat baik digunakan sebagai bacaan para peserta pelatihan kepemimpinan.

Proses penulisan buku ini dimulai dari mengumpulkan materi mengajar mata kuliah Budaya Organisasi dan Teori Kepemimpinan di beberapa Program Pascasarjana yang penulis lakukan baik perguruan tinggi di Jakarta maupun luar Jakarta, seperti UHAMKA (Jakarta), Universitas Ibnu Kaldun (Bogor), Universitas Suryadharma (Jakarta), Universitas Binus Bandung (UBB), STIE PBM (Jakarta), STIE Kusumanegara (Jakarta), Universitas Persada Indonesia (UPI-YAI), Universitas Tridinanti Palembang (UTP) dan Universitas Ngurah Rai (UNR), Denpasar, Bali.

Proses penulisan ini juga sangat terbantu dengan adanya fasilitas jaringan internet khususnya www.google.com. Dengan bantuan *search engine* Google, alhamdulillah saya dapat dengan mudah mengunduh beberapa materi serta gambar yang digunakan sebagai ilustrasi dalam penulisan buku ini.

Pada kesempatan ini saya sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Hj. Rembjuk Kumbijah (Alm) dan Bpk. H. Paretun Hadiwardoyo (Alm) yang telah mendidik saya hingga dewasa dan bisa seperti sekarang ini.

2. Istri dan anak-anak saya yang selalu setia dan memberi motivasi yang luar biasa sehingga selalu mendorong saya untuk terus berkarya semaksimal dan sebaik mungkin.
3. Pihak-pihak lain yang tidak saya sebutkan satu per satu namun telah berjasa dalam penerbitan buku ini.

Penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih belum sempurna. Oleh karenanya, penulis dengan senang hati menerima segala bentuk kritik dan saran untuk perbaikan.

Jakarta, April 2013

Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd

DAFTAR ISI

Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	viii
Daftar Gambar	ix

BAGIAN 1 TEORI BUDAYA ORGANISASI

BAB I MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI

A. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan	1
B. Tujuan dan Manfaat Mempelajari Budaya Organisasi	4
C. Definisi Budaya Organisasi	7
D. Indikator-indikator Budaya Organisasi	10
E. Personality dan Nilai-nilai Budaya Organisasi	12
F. Proses Pembentukan Budaya	13
G. Budaya Organisasi Internasional	16
H. Budaya Kuat VS Lemah	19
I. Manifestasi Budaya	21

BAB II MENGUPAS LAPISAN BUDAYA ORGANISASI

A. Artifact	27
B. Nilai-nilai Budaya Organisasi	34
C. Basic Underlying Assumption (Asumsi Mendasar)	35
D. Struktur dan Tipologi Budaya Organisasi	37
E. Budaya Sebagai Programasi Mental	39

BAB III RESPON ORGANISASI TERHADAP LINGKUNGAN EKSTERNAL

A. Elemen-elemen Pertahanan dan Adaptasi Organisasi	45
B. Lingkungan Organisasi	34
C. Mengelola Lingkungan Organisasi	54
D. Teori Manajemen Lingkungan Organisasi	54

BAGIAN 2 TEORI KEPEMIMPINAN

BAB IV PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan	59
B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan	61
C. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif	66
D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin	72
E. Pengertian Sifat (<i>Traits</i>) dan Kemampuan (<i>Skills</i>)	74
F. <i>Leader Vs Manager</i>	77
G. Intisari Teori Kepemimpinan	81

BAB V	TEORI KEHADIRAN ORANG BESAR	
	A. Asumsi Dasar.....	83
	B. Deskripsi Teori	83
	C. Pembahasan	83
BAB VI	TEORI SIFAT ATAU KEPEMIMPINAN ALAMIAH	
	A. Asumsi Dasar	95
	B. Deskripsi Teori	95
	C. Pembahasan	96
BAB VII	TEORI PERILAKU KEPEMIMPINAN	
	A. Asumsi Dasar	98
	B. Deskripsi Teori	98
	C. Pembahasan	99
BAB VIII	TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU KHUSUS	
	A. Asumsi Dasar	116
	B. Deskripsi Teori	116
BAB IX	TEORI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF	
	A. Asumsi Dasar	129
	B. Gaya Partisipatif	129
	C. Pembahasan	132
BAB X	TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL	
	A. Asumsi Dasar	159
	B. Deskripsi Teori	159
	C. Pembahasan	160
BAB XI	TEORI KEPEMIMPINAN KONTINJENSI	
	A. Asumsi Dasar	178
	B. Deskripsi Teori	178
	C. Pembahasan	178
BAB XII	TEORI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL	
	A. Asumsi Dasar	189
	B. Deskripsi Teori	189
	C. Pembahasan	190
BAB XIII	TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	
	A. Asumsi Dasar	206
	B. Deskripsi Teori	206
	C. Pembahasan	208
DAFTAR PUSTAKA	219

DAFTAR TABEL

1.1.	Kelompok Lima Besar Sifat Dasar Manusia	13
1.2.	Pembentukan Budaya Dalam Organisasi Menurut Schein	14
1.3.	Teori Pembentukan Budaya Menurut Scholz's Typology	14
1.4.	Level Budaya Menurut Fombrun	15
1.5.	Perbedaan Budaya Organisasi Jepang VS Amerika	16
1.6.	Teori Pembentukan Budaya Menurut Scholz's Typology	20
2.1.	The Espoused Values of UPS	34
4.1.	Karakteristik Pemimpin Yang Dikagumi Para Karyawan	71
4.2.	Tiga Jenis Kemampuan (<i>Skills</i>) yang dibutuhkan dalam Tugas Manajerial	75
4.3.	Hubungan Antara <i>The Big Five Traits</i> dengan Karakteristik Khusus	77
4.4.	Perbedaan Manajer Vs Pemimpin	78
4.5.	Perbedaan Otak Kiri (<i>Manager</i>) Vs Otak Kanan (<i>Leader</i>)	79
4.6.	<i>Mintzberg's Managerial Roles</i>	80
6.1.	<i>Traits</i> dan <i>Skills</i> yang sesuai dengan Persyaratan Kepemimpinan yang Efektif	96
7.1.	<i>Consequences of two Ohio State Leadership Style</i>	36
7.2.	Kisi-kisi Manajerial / Kepemimpinan	40
9.1.	Tingkat Partisipasi Pengikut Dalam Pengambilan Keputusan	130
11.1.	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Menurut <i>LPC Theory</i>	180
11.2.	Hubungan antara <i>LPC Score</i> dengan Keberhasilan Kelompok	181

DAFTAR GAMBAR

1.1.	Guus Hiddink	2
1.2.	Edgar H.Schein	9
1.3.	Christian Scholtz	15
1.4.	Charles J. Fombrun	16
2.1.	Fenomena Gunung Es	26
2.2.	Artifact.....	26
2.3.	Pyramid Bangsa Mesir	28
2.4.	Pyramid Bangsa Maya	28
2.5.	Pyramid Bangsa Aztec	28
2.6.	IDEO	32
2.7.	Typologi Budaya Organisasi	38
2.8.	Gen Pembawa Sifat Dasar Manusia	40
3.1.	Boundary Spanning Unit and the Environment	48
3.2.	Lingkungan Umum dan Khusus Sebuah Organisasi	51
3.3.	Tiga Faktor Uncertainty	52
3.4.	Kesesuaian antara Organisasi dan Lingkungan	53
3.5.	Boundary Spinning Unit and Environment	54
3.6.	Perbedaan Fungsi Organisasi dan Kompleksitas Lingkungan	55
3.7.	Interorganizational Strategies fit Managing Resources Dependencies ..	57
4.1.	Kombinasi Leader-Manager.....	60
4.2.	Lyndon Johnson	67
4.3.	Dr. Sri Bintang Pamungkas	68
4.4.	Prof. Dr.HM. Amien Rais,MA	69
4.5.	Kebutuhan Jenis Keterampilan Pada Berbagai Tingkatan Jabatan Manajerial	76
4.6.	Lima Besar Dimensi <i>Personality Traits</i>	76
4.7.	Peran dan Tanggungjawab Manajer menurut Mintzberg	79
4.8.	Raja atau Ratu Lebah dalam sebuah komunitas lebah yang sarat makna filosofis mengenai kepemimpinan	81
5.1.	Mantan Presiden RI ke-5 Megawati Soekarno Putri	84
5.2.	Martin Luther King	85
5.3.	Winston Churchil	86
5.4.	Soekarno (Proklamator NKRI), diyakini sebagai pemimpin yang muncul sesuai kriteria Teori Kepemimpinan Kehadiran Orang Besar (<i>The Greatman Theory</i> atau <i>Leader Emergence</i>)	93
6.1.	Pangeran William (Penerus Tahta Kerajaan Inggris), Sultan Bolkiah (Pangeran Brunai Darussalam) dan Sultan Hamengkubuwono X (Raja Kesultanan Yogyakarta). Terlepas dari karakteristik kepribadiannya apakah sesuai untuk menjadi pemimpin yang efektif berdasarkan Teori Sifat (<i>Trait Theory</i>), namun sistem perpolitikan monarki telah mengharuskan dirinya menjadi pemimpin.	97

7.1.	Bill William Gates (Pendiri Microsoft Inc.) dan Soichiro Honda (Pendiri Honda Motor Corp.), diyakini sebagai pemimpin bisnis yang dapat memenuhi kriteria Teori Kepemimpinan Perilaku (<i>Behaviour Theory</i>)	99
7.2.	Dr. Robert R. Blake dan Dr. Jany Sryleg Mouton	112
7.3.	Dr. Douglas Mc Gregor	114
8.1.	Presiden Rusia Vladimir Putin ternyata memiliki keahlian beladiri Judo sejak masih muda. Keahliannya menunjang kekuatan dan kepercayaan dirinya dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin.	119
8.2.	Baharudin Jusuf Habibie (Mantan Presiden RI ke-3), salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi Presiden RI ke-3 adalah karena keahliannya di bidang teknologi dirantara.	120
8.3.	KRMT Roy Suryo, salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi anggota DPR RI Periode 2009-2014 adalah karena keahliannya di bidang telematika.	120
8.4.	Naskah Asli SUPERSEMAR versi Google.com	121
8.5.	Sistem <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> sangat terlihat pada kepemimpinan militer, seperti memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi dan memberikan hukuman ringan seperti <i>push-up</i>	122
8.6.	Gus Dur (Mantan Presiden RI ke-4), Kardinal Sin (Mantan Pemimpin Agama Philipina) dan Dalai Lama (Pemimpin Tibet), diyakini sebagai pemimpin yang bergaya <i>Referent Power</i>	122
8.7.	Johari Window menurut <i>Charles Handy</i> disebut Rumah Johari	125
8.8.	Kuadran Model Johari Window	126
9.1.	Ferdinand Marcos (Mantan Presiden Republic Philipine) dan H.M. Soeharto (Mantan Presiden Republik Indonesia), sebagian orang meyakini sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Otokratik (<i>Autocratic Leadership Style</i>)	131
9.2.	Barrack Obama, dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership Style</i>)	132
9.3.	<i>Lawrence (Larry) Page</i> dan <i>Sergey Brin</i> Pendiri Google	134
9.4.	Kurt Lewin Zadek	139
9.5.	Rensis Likert	142
6.6.	Adolf Hitler	145
9.7.	Ratu Wilhelmina	154
9.8.	Formasi Lengkap Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia	156
9.10.	Pegawai RM Padang bekerja dengan penuh semangat dengan diterapkannya gaya kepemimpinan partisipatif.	157
9.11.	Dr. H. Soesilo Bambang Yoedoyono (SBY), dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (<i>Democratic Leadership Style</i>)	

	dengan bercirikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif.	158
10.1.	Gaya Kepemimpinan Situasional <i>Hersey & Blanchard</i>	161
10.2.	Dr. Paul Hersey	164
10.3.	Ken Hartley Blanchard	165
10.4.	Dr. Victor H. Vroom	169
10.5.	Philip Yetton	170
10.6.	Robert J. House	174
10.7.	Logo Kementerian Pendidikan Nasional RI	174
10.8.	Ki Hajar Dewantara	176
11.1.	Fred Edward Fiedler	181
12.1.	Hubungan <i>Parent-Adult-Children (PAC Relationship)</i>	194
12.2.	Kemungkinan Pola Hubungan antara <i>Parent-Adult-Children (PAC Relationship)</i>	196
12.3.	The OK-NOT OK Matrik	198
12.4.	Dr. Eric Brne	200
12.5.	Konflik Model Louis R. Pondy. Hubungan Derajat Konflik Vs Efektivitas Organisasi.....	202
12.6.	Alternatif Strategi Pemimpin dalam Menghadapi Konflik	147

BAB I

MEMAHAMI BUDAYA ORGANISASI

A. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

Istilah budaya organisasi adalah salinan bahasa Inggris *organizational culture* dan *corporate culture* mulai diperbincangkan orang sejak dekade 70-an. Forum Komunikasi Pascasarjana Kopertis Wilayah III Jakarta (1994) adalah lembaga resmi di Indonesia yang pertama kali menggunakan istilah Budaya Organisasi. Dari diskusi forum tersebut disepakati bahwa Budaya Organisasi dijadikan sebagai disiplin ilmu mata kuliah pada kurikulum Program Studi Magister Manajemen (PPSM) yang ditempatkan pada kelompok konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Seiring dengan perkembangan ilmu bisnis dan manajemen, pada dekade 80-an pemahaman tentang budaya organisasi semakin dikaitkan dengan keberhasilan manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin hari peranan budaya organisasi semakin dianggap penting dalam mencapai tujuan organisasi. Pada masa-masa sebelumnya perbincangan mengenai budaya lebih fokus kepada keterkaitannya dengan masalah-masalah sosial dan antropologi. Sebatas pengertian ini, budaya organisasi diartikan secara sempit (*narrow sense*). Namun dengan adanya kemajuan cabang ilmu psikologi industri/organisasi terapan (*Applied Industrial/Organizational Psychology*), pada saat ini ilmu budaya organisasi menjadi semakin berkembang.

Pada perkembangan berikutnya semakin lebih banyak lagi orang yang tertarik mempelajari pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan organisasi baik profit (perusahaan atau korporasi) maupun non-profit (pemerintahan dan organisasi sosial lainnya). Dari fenomena di lapangan ini lahirlah istilah budaya organisasi dan budaya korporasi/perusahaan. Pada organisasi-organisasi profit lebih tepat kalau disebut sebagai budaya korporasi (*corporate culture*), dan untuk organisasi sosial atau non profit seperti pemerintahan disebut budaya organisasi (*organizational culture*).

Dalam pembahasan selanjutnya, buku ini akan lebih menekankan penggunaan istilah budaya organisasi (*organizational culture*) dari pada budaya korporasi (*corporate culture*). Hal ini cukup beralasan karena istilah organisasi memiliki arti yang lebih luas dibanding korporasi. Semua bentuk korporasi atau perusahaan adalah organisasi yang berorientasi *profit*. Dengan demikian, penggunaan istilah organisasi memiliki cakupan yang lebih luas meliputi organisasi *non profit* seperti yayasan, Lembaga Swadaya Masyarakat (*Non Government Organization*), kantor-kantor pemerintah (*public offices*) dan organisasi

non profit lainnya. Dengan demikian penggunaan istilah budaya organisasi memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan dengan budaya korporasi.

Dari berbagai pengalaman empiris, keberhasilan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya karakter budaya yang kuat sehingga mampu memberikan atmosfer yang kondusif dan memungkinkan bagi organisasi beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Menurut Schein salah satu sumber utama terciptanya budaya organisasi pada dasarnya berasal dari : (1) asumsi dasar, keyakinan serta nilai-nilai para pemimpinnya. Jadi kepemimpinan sangat berpengaruh dalam proses pembentukan budaya organisasi. (2) budaya organisasi terbentuk karena proses belajar dari pengalaman yang ditemui para anggotanya selama berinteraksi dalam sebuah organisasi dan (3) adanya nilai-nilai atau keyakinan baru yang dibawa masuk oleh pendatang.

Dengan latar belakang seperti yang telah diuraikan di atas, jelaslah bahwa terdapat keterkaitan yang sangat erat antara budaya organisasi dan kepemimpinan. Bahkan selanjutnya Schein menyebutnya sebagai “*to side of the same coin*” atau “dua sisi dari sekeping mata uang”, untuk menjelaskan bahwa antara kepemimpinan dan budaya organisasi masing-masing mempunyai keterkaitan yang sangat erat dan hampir tidak dapat dipisahkan. Dengan penjelasan tersebut maka jelaslah alasan yang melatarbelakangi mengapa buku ini diberi judul “Budaya Organisasi dan Kepemimpinan”.

Fenomena Gus Hiddink ...



Gambar 1.1. Guus Hiddink

Dari Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

Guus Hiddink (lahir di Varsseveld, sekarang bagian dari Oude IJsselstreek, Belanda, 8 November 1946; umur 63 tahun) adalah seorang pelatih dan manajer Rusia dan juga mantan pelatih klub raksasa Inggris, Chelsea. Ia melatih PSV Eindhoven antara 2002-2006. Karir terbaiknya dalam melatih klub sepak bola yaitu di klub tersebut serta keberhasilannya membawa Korea Selatan menjadi juara ke-4 di Piala Dunia 2002.

Sebelumnya ia melatih PSV Eindhoven pada 1984-1990, timnas Belanda 1994-1998, Real Madrid 1998-1999, timnas sepak bola Korea Selatan pada 2000-2002 dan terakhir timnas sepak bola Australia pada 2005-2006 serta melatih Rusia usai melatih timnas Australia di 2006 FIFA World Cup. Australia sendiri ia loloskan ke Piala Dunia 2006 melalui kemenangan adu penalti atas Uruguay di babak *play off* yang mempertemukan juara Zona Oseania dengan peringkat lima Zona Amerika Selatan. Timnas Rusia pun berhasil dibawa olehnya lolos babak kualifikasi dan berhasil melaju hingga ke babak semifinal Piala Eropa 2008.

Pada 11 Februari 2009, dia ditunjuk menjadi pelatih baru Chelsea menggantikan Luiz Felipe Scolari yang dipecat pada 9 Februari 2009. Hanya saja, kontrak pelatih asal Belanda ini berlaku hingga akhir Premier League musim 2008/2009. Sebab, tanggung jawabnya sebagai pelatih Rusia enggan dilepaskan.

Guus Hiddink menutup karirnya di Chelsea dengan manis usai merebut Piala FA Chelsea menekuk Everton 2-1 pada 30 Mei 2009.

Profil Guss Hidink Selengkapnya :

Informasi pribadi		
Nama lengkap	Guus Hiddink	
Tanggal lahir	8 November 1946 (umur 63)	
Tempat lahir	Varsseveld, Belanda	
Posisi bermain	Gelandang	
Informasi klub		
Klub saat ini	Rusia (pelatih)	
Klub senior ¹		
Tahun	Klub	Tampil (Gol)*
1967–1970	De Graafschap	102 (47)

1970–1972	<u>PSV Eindhoven</u>	030 0(1)
1972–1976	<u>De Graafschap</u>	181 (20)
1976	<u>Washington Diplomats</u>	013 0(0) ^{LI}
1977	<u>San Jose Earthquakes</u>	015 0(0) ^{LI}
1978–1981	<u>NEC</u>	104 0(2)
1981–1982	<u>De Graafschap</u>	025 0(0)
	Total	470 (70)
Kepelatihan		
1982–1984	<u>De Graafschap</u>	
1984–1987	<u>PSV Eindhoven (asisten)</u>	
1987–1990	<u>PSV Eindhoven</u>	
1990–1991	<u>Fenerbahçe</u>	
1991–1994	<u>Valencia</u>	
1995–1998	<u>Belanda</u>	
1998–1999	<u>Real Madrid</u>	
1999–2000	<u>Real Betis</u>	
2000–2002	<u>Korea Selatan</u>	
2002–2006	<u>PSV Eindhoven</u>	
2005–2006	<u>Australia</u>	
2006–	<u>Rusia</u>	
2009	<u>Chelsea</u>	
Keterangan * Penampilan dan gol di klub senior hanya dihitung dari liga domestik.		

B. Tujuan dan Manfaat Mempelajari Budaya Organisasi

Tujuan dan sasaran akhir memahami budaya organisasi adalah agar kita mampu mengendalikan dan mengarahkan organisasi secara gemilang mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen. Tujuan suatu organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien apabila pemimpinnya mampu memahami budaya organisasinya. Oleh karena itu, mempelajari budaya organisasi memiliki tujuan dan manfaat secara khusus sebagai berikut :

1. Memahami karakteristik budaya organisasi.
Seorang manajer atau pemimpin harus memahami terlebih dahulu secara benar budaya organisasi yang akan atau sedang dikelolanya.
2. Memungkinkan untuk menentukan gaya kepemimpinan yang ideal.
Dengan memahami secara lebih spesifik karakter budaya sebuah organisasi maka seorang manajer dapat lebih mudah dalam

menentukan langkah yang sangat strategis, yaitu menentukan gaya kepemimpinannya.

3. Menciptaan *Good Corporate Governance (GCG)*. GCG adalah azas penyelenggaraan budaya organisasi modern meliputi *transperancy* (keterbukaan), *Honesty* (kejujuran), *Fairness* (adanya unsur keadilan dan kesetaraan hak dan kewajiban pada semua pihak), *responsibility* (pertanggungjawaban sosial seperti program *CSR = Corporate Social Responsibility, Community Development*), *Check and Balances* (Objektivitas) dan *Social involvement*.
4. Mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Budaya sebagai sebuah konsep, telah lama dikenal. Penggunaan istilah budaya dimulai sejak perjalanan sejarah umat manusia itu sendiri. Sejak adanya sistem sosial kemasyarakatan, budaya telah ada dan membantu masyarakat dalam menghadapi ketidakpastian (*un-certainty*) dan *ambiguity* untuk mempertahankan eksistensi manusia itu sendiri. Budaya berkembang secara natural ketika sekelompok orang terbentuk.

Untuk menggambarkan prestasi seseorang yang begitu hebat dan dikagumi, sering dinyatakan orang tersebut sebagai orang yang sangat ber-*budaya*. Sebaliknya, tindakan-tindakan seseorang yang merugikan orang lain atau lingkungan sekitarnya dan *a-moral* akan dikatakan sebagai tindakan yang tidak ber-*budaya*!

Budaya telah lama digunakan para antropolog untuk mengungkapkan kebiasaan, tradisi atau ritual yang dilakukan masyarakat sepanjang perjalanan peradabannya. Namun demikian, beberapa dekade terakhir, istilah budaya mulai digunakan para peneliti organisasi dan manajer untuk mengindikasikan iklim dan praktek pengelolaan sumber daya manusia (SDM), keyakinan nilai-nilai dasar, visi dan misi (*credo*) organisasi. Dalam konteks ini, seorang manajer akan berusaha membangun budaya organisasi yang paling kondusif (*the most suitable condition*) untuk menghantarkan tujuan organisasinya.

Mulai awal tahun 1970-an, para ahli dan praktisi manajemen mulai menyadari bahwa budaya organisasi memegang peranan sangat penting dalam menentukan perilaku, sikap dan nilai-nilai atau kepercayaan yang berkaitan dengan organisasi tempat bekerja. Hal ini ditandai dengan ditulisnya dua buah buku *Theory Z* oleh *William Ouchi* dan *In Search of Excellence* oleh *Thomas Peter* dan *Robert Waterman Jr.* yang mana kedua buku tersebut mulai mengungkapkan pentingnya peran budaya dalam organisasi.

Ungkapan-ungkapan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena budaya organisasi atau yang biasa disebut sebagai indikator atau manifestasi budaya organisasi diantaranya :

1. *Observes behavioral regularities when people interact (Kebiasaan-kebiasaan yang dapat dilihat saat mereka berinteraksi).*
Bahasa yang digunakan, pakaian dan tradisi-tadisi dan ritual yang tampak.
2. *Group Norm (Norma-norma kelompok).*
Norma kelompok adalah nilai-nilai dan standard pokok yang implicit dalam sebuah organisasi.
3. *Espoused value.*
Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diungkapkan secara terbuka untuk dicapai sebuah organisasi. Misal : *Product quality* atau *price leadership*.
4. *Formal philosophy (Filosofi formal).*
Filosofi formal adalah prinsip-prinsip ideologi dan kebijakan umum yang mendasari tindakan dan langkah organisasi dalam berhubungan dengan *stockholders*, karyawan, pelanggan, dan *stakeholders* yang lain. Contoh : “*HP Way*” pada produk *Hawlett-Packard*.
5. *Rule of the game (Aturan-aturan).*
Rule of the game bersifat eksplisit dan sengaja dibuat untuk mengatur bagaimana seorang anggota berinteraksi dalam sebuah organisasi. Sebuah “aturan atau ketentuan dasar” yang setiap pendatang baru wajib mempelajarinya agar dapat diterima secara baik sebagai anggota kelompok. “*The way we do things around here*”.
6. *Organizational Climate (Iklim Organisasi).*
Iklim organisasi adalah ungkapan atau ekspresi dari kondisi perasaan yang diperlihatkan sebuah organisasi dalam bentuk tata letak bangunan fisik, cara setiap anggota berinteraksi satu sama lain, dengan pelanggan atau dengan kelompok luar lainnya.
7. *Embedded skills (Kemampuan khusus).*
Embedded skills adalah kompetensi khusus yang dimiliki anggota kelompok dalam mencapai tugas-tugas tertentu, kemampuan menyelesaikan tugas-tugas tertentu tanpa diajarkan secara tertulis dari generasi ke generasi berikutnya.
8. *Habit of thinkings, mental models, and/or linguistic paradigms.*
Kesamaan kognitif yang membuat persamaan persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan oleh anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota kelompok baru dalam proses awal sosialisasi.
9. *Shared meanings (Saling pengertian)*
Shared meanings adalah adanya saling pengertian yang mendalam yang timbul karena diciptakan oleh anggota kelompok pada saat

mereka berinteraksi antara anggota yang satu dengan dengan yang lainnya.

10. *Root metaphors or integrating symbols.*

Metafora dasar atau keterpaduan simbol adalah gagasan, perasaan dan gambaran/citra yang dikembangkan untuk memberikan karakteristik kepada mereka sendiri, yang mungkin diapresiasi secara sadar atau tidak, namun dapat terealisasi dalam bentuk bangunan, tata letak ruang kantor, dan barang-barang artifak lainnya. Level budaya tahap ini, menunjukkan emosional dan estetika kelompok sebagai bentuk yang kontras dari tanggapan kognitif dan evaluatif.

Untuk menambah pemahaman konsep budaya organisasi, perlu diperhatikan adanya dua element budaya; *structural stability* dan *patterning* atau *integration*. Jika kita mengatakan bahwa sesuatu berbudaya, maka akan dapat ditarik kesimpulan bahwa hal tersebut tidak hanya disukai bersama (*shared*), tapi lebih mendalam (*deep*) dan stabil. Mendalam (*deep*) artinya kurang disadari (*less conscious*) oleh karenanya kurang *tangible* dan *less visible*. *Patterning* adalah memahami budaya yang lebih menyeluruh (*gestalt*) serta *wholistic*. Dengan demikian *patterning* atau *integrating* adalah sebuah esensi budaya yang merupakan penggabungan antara *ritual, climate, values, dan behaviors* sebagai sesuatu yang *coherent*.

Cara yang paling baik untuk mempelajari budaya organisasi adalah memandangnya sebagai akumulasi proses pembelajaran bersama yang meliputi perilaku dan emosional sebagai fungsi satu kesatuan psikologis para anggota sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi, terdapat dua permasalahan pokok yaitu : (1). Bertahan (*survival*), pertumbuhan (*growth*), dan adaptasi terhadap lingkungan, (2). Integrasi internal yang memungkinkan berjalannya fungsi adaptasi dari waktu ke waktu.

C. Definisi Budaya Organisasi

Menurut Colquitt et.all. (2009 : 546) sampai saat ini telah berhasil diidentifikasi lebih dari 50 definisi tentang budaya organisasi. Definisi budaya organisasi sangat beragam dari yang bersifat secara umum yang mendefinisikannya hanya sebagai "*The way we do things around here*" sampai dengan definisi yang sangat khusus (*specific*) dan rumit (*complicated*). Para ahli sosiologi mempelajari budaya dengan menggunakan kacamata yang lebih luas dengan metode antropologis seperti dalam meneliti budaya suku-suku bangsa dan peradabannya. Para psikolog lebih cenderung mempelajari pengaruh budaya terhadap perilaku masyarakat. Para psikolog lebih menyukai menggunakan istilah

budaya organisasi sebagai “iklim organisasi” atau “*organizational climate*”.

Selanjutnya Colquitt et.all (2009 : 546) mendefinisikan budaya organisasi :

“As the shared social knowledge within an organization regarding the rules, norms, and values that shape the attitudes and behaviors of its employees”

Budaya organisasi adalah adanya kesamaan pengetahuan sosial dalam sebuah organisasi terhadap aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang membentuk sikap dan perilaku setiap anggotanya. Definisi ini memberikan beberapa deskripsi atau gambaran penting mengenai budaya organisasi.

Pertama, budaya organisasi merupakan sebuah kesepakatan bersama antara sesama anggotanya. Para pegawai akan berusaha mempelajari aspek-aspek terpenting budaya organisasinya dari pegawai lainnya. Proses *transfer of knowledge* ini dapat melalui komunikasi secara eksplisit, pengamatan-pengamatan yang bersifat sederhana atau melalui aktivitas-aktivitas sehari-hari yang lebih sederhana. Dengan perkataan lain, budaya organisasi adalah sebuah kesamaan pengetahuan sesama anggota (*shared knowledge*) yang mana setiap anggota telah paham dan sepakat tentang budaya apa yang harus dibentuknya.

Kedua, budaya organisasi dapat dijadikan sebagai pedoman bagi para anggotanya mengenai aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku di dalam organisasi. Dengan adanya pemahaman terhadap pedoman-pedoman tersebut akan memungkinkan para anggotanya untuk menyesuaikan diri terhadap budaya organisasi yang ada. Hasil kerja seperti apa yang paling penting dan perlu menjadi perhatian bagi organisasi? Perilaku apa yang pantas dan tidak pantas di dalam bekerja pada organisasi? Bagaimana sebaiknya seseorang dalam berpakaian dan berperilaku dalam bekerja? Bahkan ada beberapa organisasi yang masih menghendaki para anggotanya tetap berperilaku sesuai budaya yang telah digariskan, meskipun mereka sedang berada di luar organisasinya.

Ketiga, budaya organisasi memaksa dan membentuk sikap dan perilaku tertentu melalui sebuah sistem kontrol terhadap para anggotanya. Telah ditemukan cukup banyak bukti bahwa nilai-nilai dan tujuan individu anggota organisasi akan tumbuh dan menyesuaikan diri dengan budaya organisasi tempat bekerja. Hal ini mudah dimengerti mengingat lamanya seseorang berada di dalam organisasi seiring masa kerja yang dapat bertahun-tahun lamanya.

Menurut Schein (1996 : 12) budaya sebuah organisasi dapat didefinisikan secara formal sebagai :

“A pattern of shared basic assumptions that a group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems”.

Dari definisi formal tersebut, muncul tiga hal penting :

1. *Masalah sosialisasi*, karena budaya perlu diwariskan kepada anggota baru atau generasi berikutnya,
2. *Masalah perilaku (behavior) khususnya overt behavior.*
3. *Apakah organisasi besar dapat memiliki satu budaya?*

Sedangkan definisi budaya organisasi menurut (Hodge : 266) :

“Two-level construct that includes both observable and un-observable characteristics of the organization. Observable level : architecture, dress, behavior pattern, rules, stories, myths, language and ceremonies. Un-observable level of culture : shared values, norms, belief and assumptions or organizational members. Culture is the pattern or configuration of these two levels of theses characteristics that orients or directs organizational members to manage problem and their surroundings”.



Gambar 1.2. Edgard H. Schein,

Courtesy of :

<http://images.google.co.id/images?gbv=2&hl=id&newwindow=1&sa=X&oi=spell&resnum=1&ct=result&cd=1&q=edgar+h+schein&spell=1>,
11/01/09

Budaya organisasi dapat terbentuk jika terjadi stabilitas keanggotaan, *shared history, learning and experience*. Organisasi yang kurang stabil, minim kejadian yang menantang dan kurang *shared assumptions* akan memiliki budaya yang lemah. Dengan demikian, tidak semua kumpulan orang dapat disebut sebagai *group/organisasi*. Jika

sekumpulan orang tidak ada *share in meaning*, maka hanya disebut sebagai kerumunan saja (*crowd*).

Budaya dan kepemimpinan adalah dua sisi mata uang dalam membentuk budaya ketika membentuk organisasi. Kesimpulan penting dari pembahasan di atas adalah jika seorang pemimpin tidak mengenali budaya organisasinya, maka dia akan dikuasai oleh budaya bukannya dia yang menguasai budaya. Memahami budaya organisasi penting bagi semua orang, tapi akan lebih penting bagi para pemimpin untuk memimpin organisasinya.

D. Indikator-indikator Budaya Organisasi

Ungkapan-ungkapan yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena budaya organisasi atau yang biasa disebut sebagai indikator atau manifestasi budaya organisasi diantaranya :

1. *Observes behavioral regularities when people interact (Kebiasaan-kebiasaan yang dapat dilihat saat mereka berinteraksi).*
Bahasa yang digunakan, pakaian dan tradisi-tadisi dan ritual yang tampak.
2. *Group Norm (Norma-norma kelompok).*
Norma kelompok adalah nilai-nilai dan standard pokok yang implicit dalam sebuah organisasi.
3. *Espoused value.*
Prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang diungkapkan secara terbuka untuk dicapai sebuah organisasi. Misal : *Product quality* atau *price leadership*.
4. *Formal philosophy (Filosofi formal).*
Filosofi formal adalah prinsip-prinsip ideologi dan kebijakan umum yang mendasari tindakan dan langkah organisasi dalam berhubungan dengan *stockholders*, karyawan, pelanggan, dan *stakeholders* yang lain. Contoh : “*HP Way*” pada produk *Hawlett-Packard*.
5. *Rule of the game (Aturan-aturan).*
Rule of the game bersifat eksplisit dan sengaja dibuat untuk mengatur bagaimana seorang anggota berinteraksi dalam sebuah organisasi. Sebuah “aturan atau ketentuan dasar” yang setiap pendaatang baru wajib mempelajarinya agar dapat diterima secara baik sebagai anggota kelompok. “*The way we do things around here*”.
6. *Organizational Climate (Iklim Organisasi).*
Iklim organisasi adalah ungkapan atau ekspresi dari kondisi perasaan yang diperlihatkan sebuah organisasi dalam bentuk tata letak bangunan fisik, cara setiap anggota berinteraksi satu sama lain, dengan pelanggan atau dengan kelompok luar lainnya.

7. *Embedded skills (Kemampuan khusus).*
Embedded skills adalah kompetensi khusus yang dimiliki anggota kelompok dalam mencapai tugas-tugas tertentu, kemampuan menyelesaikan tugas-tugas tertentu tanpa diajarkan secara tertulis dari generasi ke generasi berikutnya.
8. *Habit of thinkings, mental models, and/or linguistic paradigms.*
 Kesamaan kognitif yang membuat persamaan persepsi, pemikiran, dan bahasa yang digunakan oleh anggota kelompok dan diajarkan kepada anggota kelompok baru dalam proses awal sosialisasi.
9. *Shared meanings (Saling pengertian)*
 Shared meanings adalah adanya saling pengertian yang mendalam yang timbul karena diciptakan oleh anggota kelompok pada saat mereka berinteraksi antara anggota yang satu dengan dengan yang lainnya.
10. *Root metaphors or integrating symbols.*
 Metafora dasar atau keterpaduan simbol adalah gagasan, perasaan dan gambaran/citra yang dikembangkan untuk memberikan karakteristik kepada mereka sendiri, yang mungkin diapresiasi secara sadar atau tidak, namun dapat terealisasi dalam bentuk bangunan, tata letak ruang kantor, dan barang-barang artifak lainnya. Level budaya tahap ini, menunjukkan emosional dan estetika kelompok sebagai bentuk yang kontras dari tanggapan kognitif dan evaluatif.

Untuk menambah pemahaman konsep budaya organisasi, perlu diperhatikan adanya dua element budaya; *structural stability* dan *patterning* atau *integration*. Jika kita mengatakan bahwa sesuatu berbudaya, maka akan dapat ditarik kesimpulan bahwa hal tersebut tidak hanya disukai bersama (*shared*), tapi lebih mendalam (*deep*) dan stabil. Mendalam (*deep*) artinya kurang disadari (*less conscious*) oleh karenanya kurang *tangible* dan *less visible*. *Patterning* adalah memahami budaya yang lebih menyeluruh (*gestalt*) serta *wholistic*. Dengan demikian *patterning* atau *integrating* adalah sebuah esensi budaya yang merupakan penggabungan antara *ritual, climate, values, dan behaviors* sebagai sesuatu yang *coherent*.

Cara yang paling baik untuk mempelajari budaya organisasi adalah memandangnya sebagai akumulasi proses pembelajaran bersama yang meliputi perilaku dan emosional sebagai fungsi satu kesatuan psikologis para anggota sebuah organisasi. Dalam sebuah organisasi, terdapat dua permasalahan pokok yaitu : (1). Bertahan (*survival*), pertumbuhan (*growth*), dan adaptasi terhadap lingkungan, (2). Integrasi internal yang memungkinkan berjalannya fungsi adaptasi dari waktu ke waktu.

E. Personality dan Nilai-nilai Budaya Organisasi

Personality atau karakteristik individu yang lebih sering disebut sebagai kepribadian adalah sebuah struktur dan propensitas dalam diri seseorang yang dapat menjelaskan dan mempengaruhi karakter pola pikir, emosional dan perilaku. Personaliti sangat mempengaruhi reputasi sosial seseorang karena akan berdampak kepada kualitas penilaian yang berasal dari lingkungan seperti teman, keluarga, teman sejawat dan atasan. Dari penjelasan ini dapat disebutkan bahwa personaliti atau kepribadian menjelaskan “*what people are like*” atau “*seperti apakah kualitas kepribadian seseorang*”. Sebaliknya, *ability* atau kecakapan seseorang lebih menjelaskan “*what people can do*” atau “*apa yang dapat dilakukan oleh seseorang*”.

Personality atau kepribadian sebenarnya merupakan sekumpulan dari berbagai sifat-sifat dasar khusus (*multiple specific traits*) yang dimiliki seseorang secara alamiah sejak dari lahir. Oleh karenanya, *traits* merupakan sebuah fungsi dari keterpaduan antara faktor genetik dan lingkungan. *Traits* atau sifat dasar bawaan manusia adalah adanya sebuah respon yang selalu hampir sama sehingga menjadi kebiasaan dan membentuk pola kecenderungan (*trend*) terhadap perubahan lingkungan. *Traits* biasanya diekspresikan dengan kata-kata sifat (*adjectives*) seperti : tanggungjawab (*responsible*), kritis (*critical*), rapih (*well organized*), rapih (*neaty*), sopan (*polite*), lucu (*funny*) dan tepat waktu (*panctual*). Menurut kamus *Webster Unabridged* terdapat lebih dari 1.710 kata-kata sifat yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan kepribadian seseorang.

Telah diuraikan di atas, *traits* merupakan sebuah fungsi dari keterpaduan antara faktor genetik dan lingkungan. Salah satu faktor lingkungan yang terpenting adalah budaya di mana seseorang tumbuh dan berkembang sampai dengan menemukan jatidirinya. Sedangkan nilai budaya (*cultural values*) adalah adanya kesamaan keyakinan tentang kode etik serta norma-norma dalam bermasyarakat mengenai keinginan-keinginan dalam mencapai sesuatu yang dampaknya sangat kuat berpengaruh terhadap *traits* seseorang.

Oleh karenanya kita tidak heran jika sering melihat di dalam kelas, apabila sedang berlangsung perkuliahan banyak mahasiswa Indonesia yang masuk terlambat dan cenderung memilih duduk pada bangku belakang sehingga deretan paling depan sering kosong. Sebaliknya, mahasiswa di negara-negara maju akan selalu datang lebih awal dan akan berebut untuk duduk di deretan bangku paling depan.

Kondisi dari ilustrasi diatas dapat menjelaskan adanya hubungan antara *traits* dan nilai-nilai budaya yang berkembang di dalam masyarakat. Nilai budaya masyarakat di negara maju sangat menghargai

waktu dan kebutuhan berkompetisi yang fair untuk berprestasi dan ingin selalu menjadi yang paling super atau nomor satu sehingga dapat unggul. Akibatnya, para mahasiswa ingin berkompetisi secara sehat untuk menunjukkan prestasinya. Dalam kondisi budaya seperti itu maka dalam mengikuti perkuliahan seorang mahasiswa harus selalu datang tepat waktu dan memilih duduk pada deretan paling depan sehingga akan mendapatkan kesempatan yang paling baik untuk mentransfer ilmu dari para dosen. Sebaliknya, di Indonesia kebanyakan lebih suka santai dan tidak perlu berkompetisi secara ketat. Pada kenyataannya, meskipun mahasiswa sudah hadir tepat waktu kadang dosen sendiri yang kurang disiplin dalam hal waktu. Demikian juga meskipun seseorang sudah bekerja keras dan berprestasi baik namun kadang dapat disingkirkan oleh orang lain yang prestasinya lebih rendah atau biasa-biasa saja (*mediocore*) namun lebih berkuasa karena adanya budaya korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN).

Dari 1.710 *traits* atau *personality* yang ada namun dapat dikategorikan ke dalam lima dimensi yang membentuk akronim CANOE merupakan kepanjangan dari *Conscientiousness*, *Agreeableness*, *Neuroticism*, *Openness to experience* dan *Extraversion*.

Tabel 1.1. Kelompok Lima Besar Sifat Dasar Manusia

C	A	N	O	E
<i>Conscientiousness</i>	<i>Agreeableness</i>	<i>Neuroticism</i>	<i>Openness to experience</i>	<i>Extraversion</i>
Dependable	Kind	Nervous	Curious	Talative
Organized	Cooperative	Moody	Imaginative	Sociable
Reliable	Sympathetic	Emotional	Creative	Passionate
Ambitious	Helpful	Insecure	Complex	Assertive
Hardworking	Courteous	Jealous	Refined	Bold
Persevering	Warm	Unstable	Sophisticated	Dominant
NOT	NOT	NOT	NOT	NOT
Careless	Critical	Calm	Uninquisitive	Quiet
Sloppy	Antagonistic	Steady	Conventional	Shy
Inefficient	Callous	Relaxed	Conforming	Inhibited
Negligent	Selfish	At ease	Simple	Bashful
Lazy	Rude	Secure	Unartistic	Reserved
Irresponsibe	Cold	Contented	Traditional	Submissive

Sumber : Qolquitt et.all. (2009;293).

F. Proses Pembentukan Budaya

Budaya organisasi tidak statis, namun dinamis. Budaya organisasi muncul dan berubah sesuai dengan perubahan organisasi itu sendiri. Para ahli menjelaskan pembentukan budayaa organisasi dalam versi atau konsep berbeda-beda. Pada bagian ini, disajikan empat teori

pembentukan budaya organisasi yaitu; *Edgard Schein, Christian Scholz, Meryl Louis dan Charles Fombrun.*

1. Tahap Pembentukan Budaya Menurut Schein

Tabel 1.2. Pembentukan Budaya dalam Organisasi menurut Edgard H. Schein

No	Tahap	Asumsi Dominan	Fokus Organisasi
1	<i>Dependency/Authority confrontation</i>	Pemimpin membimbing kelompok untuk mendapatkan kinerja maksimal	Pemilihan kepemimpinan
2	<i>Confrontation of intimacy, role differentiation, peer relationship issues</i>	Organisasi berhasil, dan anggota saling menyenangkan	<i>Normative concensus harmony</i>
3	<i>Creativity/stability issues</i>	Organisasi dapat inovatif dan stabil	Kontinuitas team dan pencapaian kerja
4	<i>Survival/growth issues</i>	Organisasi telah mapan dan harus selalu benar	Perhatian organisasi terhadap <i>status quo/resistance to change</i>

Sumber : *Edgard H Schein; Organizational Culture and Leadership (Jossey-Bass, San Fransisco, 1985 : 191).*

2. Teori Pembentukan Budaya Menurut Scholz's Typology

Tabel 1.3. Teori Pembentukan Budaya Menurut Scholz's Typology

No	Dimensi	Tahap	Kondisi
1	Evolutionary	Stabil	Tidak ada perubahan dilakukan.
		Reaktif	Perubahan minimal dapat diterima.
		Antisipasi	Perubahan incremental dapat diterima.
		Eksplorasi	Sejumlah perubahan besar dimungkinkan.
		Kreatif	Perubahan secara terus menerus dimungkinkan.

No	Dimensi	Tahap	Kondisi
2	Internal	-	Adanya kondisi internal organisasi tertentu yang beroperasi dalam sebuah organisasi yang mempengaruhi budaya organisasi.
3	External	-	Adanya respon dan persepsi anggota organisasi terhadap lingkungan luar memiliki peran penting terhadap pembentukan budaya organisasi.



Gambar 1.3. **Christian Scholtz**, courtesy of :
<http://images.google.co.id/images?um=1&hl=id&newwindow=1&q=Christian+Scholz&btnG=Telusuri+Gambar>

3. Level Budaya Menurut Fombrun

Tabel 1.4. Level Budaya Menurut Fombrun

No	Level	Konsepsi	Karakter Budaya
1	Sosial	Budaya mewakili nilai-nilai, persepsi dan pemahaman yang dibawa masuk ke dalam organisasi oleh anggotanya	Kekuatan sosial meliputi : sistem pendidikan, politik, kondisi ekonomi, dan struktur sosial dari lingkungan masyarakat yang lebih luas
2	Industrial	Nilai-nilai atau keyakinan yang dominan pada sebuah organisasi dapat mempengaruhi secara kuat terhadap pengambilan keputusan, sikap politik, gaya kerja pegawai dan	<i>Perbankan</i> : pemasaran agresif, pelayanan prima dan customer oriented. <i>Manufaktur</i> : Konservatif, pakaian formal, menghindari

No	Level	Konsepi	Karakter Budaya
		bahkan cara-cara berpakaian.	resiko, disiplin kuat. Bisnis entertainment : baju kasual atau flamboyan, high risk behavior dan radikal.



Gambar 1.4. **Charles J. Fombrun**,
Courtesy of :

<http://images.google.co.id/images?um=1&hl=id&newwindow=1&sa=X&oi=spell&resnum=0&ct=result&cd=1&q=charles+fombrun&spell=1>

G. Budaya Organisasi Internasional

Tabel 1.5. Perbedaan Budaya Organisasi Jepang VS Amerika

No	Penekanan Budaya Jepang	Penekanan Budaya Amerika
1	Kolektivitas dan kelompok (gotong royong)	Individualisme
2	Menghargai keluarga dan dan menghargai kewenangan (<i>authority</i>)	Individualisme dan lebih menyukai usia produktif (<i>youth</i>). Pepatah : “Habis manis sepah dibuang...”

No	Penekanan Budaya Jepang	Penekanan Budaya Amerika
3	Kerjasama dan harmonisasi	Kompetisi, konflik, konfrontasi dan perbedaan
4	Sabar, orientasi hasil jangka panjang	<i>Self-promotion</i> dan orientasi kekayaan material (<i>material wealth</i>)
5	Kesederhanaan dan merendah	Menonjolkan diri dan mengejar materi

Sumber : *Edgard H Schein; Organizational Culture and Leadership (San Fransisco, Jossey-Bass, 1985 : 191).*

Teori Z, Jepang Soft S dan US Hard SS.

Untuk menambah pengetahuan kita tentang budaya organisasi pada negara-negara yang sudah dikategorikan maju, ada baiknya kita melihat perbedaan utama budaya organisasi timur yang dapat diwakili oleh Jepang dan budaya barat yang dapat diwakili diwakili Amerika.

Para manager di seluruh dunia banyak yang tertarik untuk mengetahui gaya manajemen Jepang serta mengapa orang Jepang melakukan hal-hal yang berbeda. Apakah kesuksesan Jepang dikarenakan budaya, lingkungan, ketrampilan manajemen atau keyakinan mereka terhadap SM? Para ahli dan konsultan manajemen membuktikan hal ini dan dan menawarkan beberapa rekomendasi untuk mengetahui gaya manajemen dan budaya organisasi orang Jepang.

Pada awal tahun 80-an William Ouchi sangat terkenal dengan pandangannya tentang karakteristik organisasi Jepang sebagai dasar perbandingan dengan organisasi barat. Ouchi menurut Adam Et. All (1995 : 565) membuat daftar karakteristik budaya organisasi Jepang sebagai berikut :

1. *Life time employment,*
2. *Slow evaluation and promotion,*
3. *Non-specialized career paths,*
4. *Implicit control mechanism,*
5. *Collective decision making,*
6. *Collective responsibility,*
7. *Holistic concern for employees.*

Sebaliknya, kualitas manajemen dan budaya barat yang diwakili oleh organisasi-organisasi di USA, dapat diindikasikan sebagai berikut :

1. *Short-term employment,*
2. *Rapid evaluation and promotion,*
3. *Specialized career paths,*
4. *Explicit control mechanism,*

5. *Individual decision making,*
6. *Individual responsibility,*
7. *A one segmented concern for workers.*

Selanjutnya Ouchi menyodorkan konsep yang disebut sebagai “Theory Z” yang mensintesis dari aspek terbaik atas budaya gaya Jepang dan barat yang diwakili oleh Amerika. Ouchi berkeyakinan bahwa beberapa karakteristik terbaik budaya Jepang dapat dikombinasikan dengan barat untuk menghasilkan kondisi organisasi yang optimal.

Selanjutnya Richard Pascale dan Anthony Athos memberikan pandangan dan pendekatan lain terhadap perbedaan fenomena karakteristik budaya Jepang dengan barat, berdasarkan tujuh variabel, yaitu yang disebut “*Hard Ss*” dan “*Soft Ss*”. *Hard Ss* meliputi struktur, strategi dan sistem organisasi. Sedangkan *Soft Ss* meliputi *skills, staff, subordinate goals* dan *style*. Menurut Pascale dan Athos, organisasi Jepang lebih dominan pada *Soft Ss*, sedangkan Amerika lebih dominan *Hard Ss*.

Studi Pascale dan Athos dengan cara membandingkan perusahaan Jepang *Matsushita Corporation* dengan perusahaan Amerika *ITT*.

Hanya saja Alan D Hasen mengamati beberapa kelemahan dan kemunduran (*drawbacks*) budaya organisasi Jepang yang mungkin tidak cocok untuk diterapkan di negara-negara barat pada umumnya. Hasen mencontohkan masalah perbedaan gender (*sexism*) dan kebebasan individu (*personal freedoms*). Beberapa kemunduran yang dimaksud adalah adanya perlakuan berbeda terhadap pekerja wanita dan larangan-larangan yang umum dilakukan beberapa perusahaan di Jepang. Namun tentu harus diperhatikan bahwa hal-hal di bawah ini juga sudah mengalami perbaikan-perbaikan, diantaranya :

1. Pekerja wanita sering dianggap bukan sebagai pekerja tetap. Pekerja wanita sangat dianjurkan untuk berhenti bekerja ketika mengandung atau hamil.
2. Dalam rekrutmen, perusahaan Jepang harus mengetahui latar belakang calon pegawai sekengkap-lengkapny meliputi wawancara dengan anggota keluarganya, tetangga dan gurugurunya, dan keturunan juga harus sempurna atau jelas.
3. *Lifetime employment* (pensiun) tidak berlaku bagi pekerja wanita, dan untuk pria wajib pensiun bagi yang telah berusia 55 tahun.
4. Para pekerja sangat diwajibkan mematuhi norma-norma organisasi yang terkadang mengganggu praktek ibadah agama atau aktivitas sosial lainnya.

5. Pemerintah Jepang mensubsidi industri melalui kebijakan pengurangan pajak (*tax breaks*) dan insentif serta menerapkan kebijakan pembatasan impor untuk melindungi industri Jepang.

Salah satu kelebihan budaya organisasi Jepang yang patut diperhatikan adalah menghindari “*The Seven Wastes*” atau tujuh pemborosan yang disampaikan oleh Shigeo Shingo seorang insinyur dari Toyota Motor Company (TMC) sebagai berikut :

1. *Waste of over production* adalah pemborosan akibat kelebihan produksi. Pemborosan ini dapat dieliminasi dengan mengurangi *set up times*, mensinkronisasi jumlah dan waktu produksi antara proses produksi. Memproduksi hanya sesuai dengan kebutuhan saja.
2. *Waste of waiting* adalah pemborosan akibat proses menunggu.
3. *Waste of transportation* adalah pemborosan transportasi.
4. *Waste of processing itself*,
5. *Waste of stocks* adalah pemborosan persediaan.
6. *Waste of motion* adalah pemborosan akibat pergerakan dalam proses produksi.
7. *Waste of making defective products* adalah pemborosan akibat memproduksi barang-barang yang cacat atau rusak.

H. Budaya Kuat VS Lemah

Budaya yang kuat (*strength culture*) terjadi bila seluruh pegawai benar-benar menyetujui sesuatu yang telah menjadi kesepakatan bersama atau adanya konsensus yang tinggi (*high concensus*). Budaya kuat juga didukung perilaku anggota organisasi yang benar-benar secara penuh dan konsisten mendukung kesepakatan bersama tersebut (*high intensity*). Budaya kuat mengikat setiap unit atau departemen dan individu dalam organisasi. Sebaliknya, budaya lemah (*weak culture*) terjadi jika terjadi penolakan yang meluas di setiap lini organisasi.

Budaya kuat terbentuk melalui proses yang panjang dan memerlukan waktu yang cukup lama. Budaya yang kuat sulit untuk dirubah, karena telah menjadi semacam dogma dan *taken for granted*. Mereka tidak perlu mempertanyakan apakah budaya yang kuat itu positif atau negatif, baik atau buruk. Oleh karenanya budaya kuat belum tentu merupakan budaya yang baik. Budaya kuat memang menjadi pedoman para anggotanya untuk berperilaku, namun belum tentu membawa keberhasilan terhadap organisasi. Oleh karenanya, budaya kuat disamping memiliki beberapa kelebihan namun memiliki kelemahan sekaligus. Diantara kelebihan budaya yang kuat dapat menjadikan organisasi lebih

efisien. Sebaliknya, budaya kuat dapat menurunkan kemampuan dan kinerja organisasi beradaptasi dengan lingkungan luar.

I. Manifestasi Budaya

Tabel 1.6. Teori Pembentukan Budaya Menurut Scholz's Typology

No	Manifestasi	Deskripsi
1	<i>Rite</i>	Sebuah aktivitas yang terencana, dramatis dari bentuk elaborasi antara berbagai bentuk ekspresi budaya ke dalam sebuah peristiwa yang diselenggarakan pada sebuah interaksi sosial, biasanya ditujukan untuk kepentingan penonton atau pengunjung .
2	<i>Ceremonial</i>	Sebuah sistem dari beberapa <i>rite</i> yang dilakukan hanya pada satu kegiatan atau kejadian.
3	<i>Ritual</i>	Sebuah cara dan teknik-teknik serta perilaku yang telah terstandarisasi untuk mengelola kecemasan atau kekhawatiran dan jarang-jarang direncanakan, hanya sebagai bentuk konsekuensi teknis dari sebuah kepentingan praktis.
4	<i>Myths</i>	Cerita dramatis atau kejadian yang imajiner biasanya digunakan untuk menjelaskan asal usul atau transformasi budaya. Atau keyakinan yang tidak perlu dipertanyakan lagi meskipun tidak didukung oleh fakta-fakta.
5	<i>Saga</i>	Cerita sejarah menggambarkan prestasi khusus dari sebuah kelompok dan pemimpinnya.
6	<i>Legend</i>	Cerita yang diwariskan secara turun temurun tentang suatu kejadian istimewa yang berasal dari sejarah, namun telah dibumbui dan dilengkapi cerita-cerita fiktif.
7	<i>Story</i>	Cerita berdasarkan kejadian yang nyata, namun sering mengkombinasikan antara kejadian sebenarnya dengan cerita fiksi.
8	<i>Folktale</i>	Cerita yang selengkapnya fiktif.
9	<i>Symbols</i>	Setiap benda, perbuatan, kejadian, kualitas, atau hal-hal lain yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengungkapkan nilai-nilai atau makna organisasi.

No	Manifestasi	Deskripsi
10	<i>Language</i>	
11	<i>Gesture</i>	Gerakan dari bagian tubuh yang bertujuan untuk mengungkapkan maksud-maksud tertentu.
12	<i>Physical setting</i>	Barang-barang yang mengelilingi orang-orang secara fisik yang secara mudah dapat dikenali sebagai bentuk ekspresif aktifitas budaya sebuah organisasi.
13	<i>Artifact</i>	Benda-benda yang dibuat dalam organisasi untuk memfasilitasi ekspresi aktivitas budaya.

I. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan

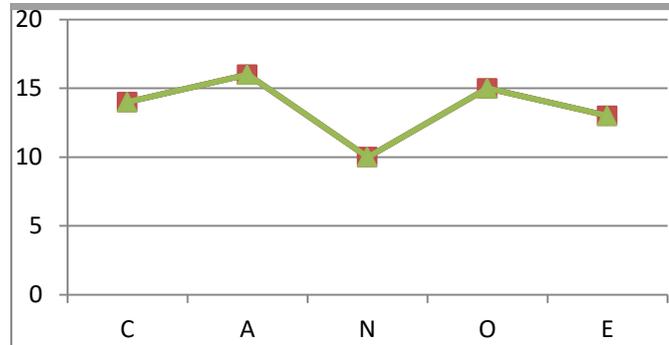
SISIPAN 1.

Bagaimana profil *personality* atau kepribadian Anda? Instrumen ini dirancang untuk mengukur lima dimensi utama *personality* yang terdiri dari : *Conscientiousness (C)*, *Agreeableness (A)*, *Neuroticism (N)*, *Openness to experience (O)* dan *Extraversion (E)*. Daftar di bawah ini adalah pernyataan yang menggambarkan perilaku kebanyakan orang. Silakan tandai dengan tanda silang (X) pernyataan-pernyataan pada kolom yang secara akurat menggambarkan kepribadian Anda. Kurangkan skor jawaban Anda dengan nomor-nomor pertanyaan yang dicetak tebal (**bold**) dimulai dari nomor 6 dengan jawaban asli Anda. Sebagai contoh, jika jawaban asli Anda untuk nomor 6 adalah "2", maka skor barunya adalah "4" (6-2). Pertanyaan yang di-**bold** adalah nomor 6 s/d 10 dan 15 s/d 20

Penilaian dan interpretasi :

Dimensi	Jumlah Skor Nomor Pernyataan				Total Skor
<i>Conscientiousness (C)</i>	3	8	13	18	5+7+5+17= 34
<i>Agreeableness (A)</i> ,	2	7	12	17	4+5+4+15=28
<i>Neuroticism (N)</i> ,	4	9	14	19	1+5+2+18=26
<i>Openness to experience (O)</i>	5	10	15	20	1+5+2+16=24
<i>Extraversion (E)</i>	1	6	11	16	4+3+3+15=25

Lalu bandingkan skor Anda, apakah skor Anda terletak di atas atau di bawah norma dari setiap dimensi?



No	Pernyataan	Sangat Tidak Akurat	Tidak Akurat	Ragu-ragu	Cukup Akurat	Sangat Akurat
1	I'm the life of the party (Kehidupan saya penuh dengan kesenangan)					
2	I sympathize with others' feelings (Saya bersimpati dengan perasaan orang lain)					
3	I get chores done right away (Saya segera menyelesaikan tugas-tugas saya secepat mungkin)					
4	I have frequent mood swings (Mood atau perasaan saya sering berubah-ubah atau mudah bosan)					
5	I have a vivid imagination (Saya memiliki daya khayal yang kuat)					
6	I don't talk a lot (Saya tidak bicara banyak atau pendiam)					
7	I'm not interested in other people's problem (Saya tidak tertarik					

No	Pernyataan	Sangat Tidak Akurat	Tidak Akurat	Ragu-ragu	Cukup Akurat	Sangat Akurat
	<i>pada permasalahan orang lain)</i>					
8	I often forget to put things back in their proper place (<i>Saya sering lupa menempatkan kembali barang-barang pada tempat yang semestinya</i>)					
9	I'm relaxed most of the time (<i>Saya merasa santai atau rileks sepanjang waktu</i>)					
10	I'm not interested in abstract ideas (<i>Saya tidak tertarik terhadap gagasan-gagasan yang tidak nyata/abstrak</i>)					
11	I talk to a lot of different people at parties (<i>Saya suka bicara kepada banyak orang yang berbeda-beda pada saat menghadiri pesta</i>)					
12	I feel others' emotion (<i>Saya merasakan emosi atau perasaan orang lain</i>)					
13	I like order (<i>Saya menyukai antrian atau keteraturan</i>)					
14	I get upset easily (<i>Saya begitu mudah marah</i>)					
15	I have difficulty understanding abstract ideas (<i>Saya kesulitan</i>					

No	Pernyataan	Sangat Tidak Akurat	Tidak Akurat	Ragu-ragu	Cukup Akurat	Sangat Akurat
	<i>memahami ide-ide yang bersifat abstrak)</i>					
16	I keep in the background <i>(Saya selalu berada di belakang)</i>					
17	I'm not really interested in others <i>(Saya benar-benar tidak tertarik berurusan dengan orang lain)</i>					
18	I make a mess of things <i>(Saya membuat barang-barang berantakan)</i>					
19	I seldom feel blue <i>(Saya jarang merasa nyaman, senang dan bahagia)</i>					
20	I don't have a good imagination <i>(Saya tidak memiliki daya khayal yang bagus)</i>					
	TOTAL SCORE					

Sumber : *The Mini-IPIP Scales : Tiny-Yet-Effective Measures of the Big Five Factors of Personality, Psychological Assessment 18 (2006) p.p. 192-203, American Psychological Association.*

BAB II

MENGUPAS LAPISAN BUDAYA ORGANISASI

Terdapat tiga komponen utama dalam sebuah budaya organisasi : benda-benda artifak atau fisik yang dapat diamati secara langsung bersifat tangible (*observable artifact*), nilai-nilai yang diyakini dan terpublikasi secara luas dan terbuka (*espoused value*) dan asumsi-asumsi atau keyakinan yang sangat mendasar (*basic underlying assumption*). Kita dapat segera melihat budaya sebuah organisasi seperti halnya saat kita melihat sebuah diagram irisan bawang (*sliced onion*). Beberapa komponen budaya organisasi dapat segera terlihat seperti halnya sebuah irisan bawang. Lapisan terluar tampak sangat jelas hanya dengan mata telanjang biasa, namun komponen-komponen lainnya semakin samar-samar atau kurang jelas terlihat dari luar bagi orang-orang asing atau orang-orang yang baru mengenalnya. Kebanyakan orang hanya mampu mengenali, menyimpulkan atau menginterpretasikan budaya sebuah organisasi berdasarkan komponen-komponen yang dapat diamati dari lapisan terluar saja. Sedangkan sisanya masih merupakan sebuah misteri yang dalam, kecuali kita berhasil mengupas kulit lapisan bagian yang lebih dalam lagi.

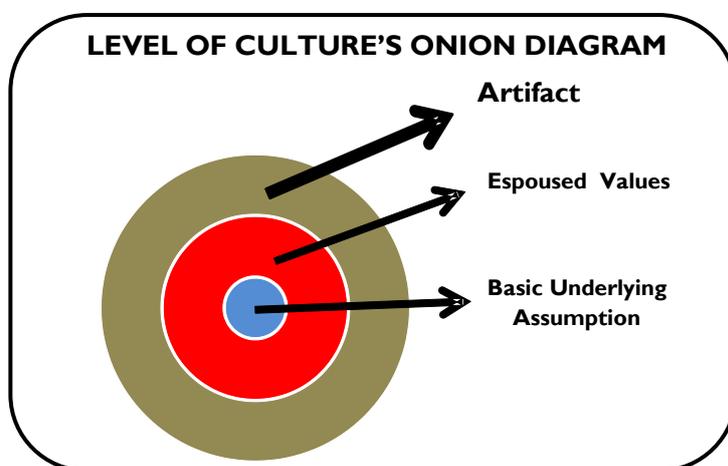
Budaya sebuah organisasi dapat dianalisis pada berbagai lapisan atau tingkatan (*level*). Lapisan atau tingkatan budaya organisasi didefinisikan sebagai : “*sebuah fenomena yang dapat dilihat secara langsung oleh pihak lain dari luar organisasi*”. Beberapa kerancuan dan kesulitan dalam memahami dan mendefinisikan budaya organisasi sebenarnya bermula dari tidak dibedakannya keberadaan manifestasi tingkatan budaya organisasi. Tingkatan atau lapisan budaya organisasi bervariasi dimulai dari manifestasi yang sangat mudah terlihat secara kasat mata dan dapat dirasakan sampai dengan lapisan yang paling dalam. Lapisan terdalam dari budaya organisasi disebut asumsi dasar (*basic assumptions*) yang merupakan intisari dari budaya organisasi. Di antara lapisan terluar dan terdalam, terletak nilai-nilai, norma-norma, dan aturan-aturan berperilaku sehingga dapat digunakan para anggotanya untuk membedakan budaya organisasinya dengan budaya organisasi orang lain.

Gambar Fenomena Gunung Es :



Gambar 2.1. Fenomena Gunung Es

Beberapa ahli menyebutkan, bahwa lapisan terdalam sebuah budaya organisasi disebut sebagai nilai dasar (*basic value*). Namun demikian, istilah yang lebih tepat adalah asumsi dasar (*basic assumption*). Setiap orang boleh setuju atau tidak setuju terhadap nilai-nilai budaya pada sebuah organisasi. Siapa saja masih dapat melakukan tawar menawar, bernegosiasi atau berdiskusi terhadap nilai-nilai budaya organisasi. Sedangkan terhadap asumsi dasar tidak bisa lagi dilakukan tawar menawar, karena sudah merupakan harga mati. *There is no place compromise!* Lapisan budaya dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:



2.2. Artifact = Visible Organizational structures and processes (*Hard to decipher*)
 Espoused value = Strategies, goals, philosophies (*Espoused justifications*)
 Unconscious, taken-for-granted beliefs, perceptions, thoughts, and feelings (*Ultimate source of values and action*)

A. Artifact

Lapisan atau aras terluar budaya organisasi disebut *artifact*. Pada aras atau lapisan ini setiap orang dapat melihat, mendengar dan merasakan sebuah fenomena tertentu ketika memasuki sebuah organisasi yang baru pernah dikenalnya.

Artifak meliputi produk-produk fisik yang dapat diamati seperti bentuk-bentuk arsitektur lingkungan, bahasa, teknologi dan hasil produksi, kreativitas seni, gaya berpakaian pegawai, emosi yang diperlihatkan, mitos dan cerita-cerita tentang organisasi, nilai-nilai yang dipublikasikan, upacara-upacara dan ritual yang dapat disaksikan.

Artifak bersifat sangat mudah untuk diamati, namun sangat sulit untuk dipahami atas substansi nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. Bangsa Mesir kuno dan bangsa Maya sama-sama membangun piramid yang secara artifak tampak sama dan sebangun. Piramid bermakna kuburan bagi orang Mesir, dan bermakna tempat ibadah sekaligus kuburan bagi bangsa Maya di Amerika Latin. Dengan perkataan lain, pengamat dari luar organisasi dapat dengan mudah menjelaskan apa yang dilihat dan dirasakan namun tetap saja tidak dapat merekonstruksi makna yang terkandung dari benda-benda artifak tersebut karena hakikatnya benda-benda tersebut merupakan cerminan dari asumsi dasar budaya sebuah organisasi.

Artifak dapat menjebak seseorang yang mencoba untuk mempelajari sebuah budaya organisasi. Jika hanya melihat dari sisi artifak saja, maka hakikat dari nilai-nilai budaya sebuah organisasi sebenarnya belum tentu sesuai dengan yang terkandung di dalamnya. Artifak bersifat ambiguitas atau multi tafsir. Sebagai contoh, jika kita melihat sebuah budaya organisasi yang tampak sangat informal, casual, dan tidak disiplin terhadap waktu kerja bukan berarti organisasi tersebut tidak berbudaya kuat dan produktif. Hal ini bisa saja terjadi karena organisasi tersebut bergerak di bidang entertainment atau *production house*. Microsoft, sebuah perusahaan raksasa pengembang *software* komputer juga memiliki gaya informal karena yang dipentingkan adalah *out put* dari karya para pegawainya. Namun demikian, para tenaga pemasar asuransi mungkin berbandan sangat parlente namun produksinya rendah karena mereka adalah karyawan yang baru pada tahap percobaan atau *management trainee*.



Gambar 2.3. ARTIFACT : Pyramid bangsa Mesir



Gambar 2.4. PYRAMID BANGSA MAYA



Gambar 2.5. PYRAMIDA BANGSA AZTEC

Observable artifact merupakan manifestasi budaya organisasi yang dapat dengan mudah dikenali dan diperbincangkan oleh para karyawannya. Artifak dapat memberikan signal-signal kepada para karyawannya untuk berperilaku dalam pekerjaan sehari-harinya. Artifak merupakan pemberi makna utama penyebaran budaya organisasi terhadap para karyawan. Secara keseluruhan artifak dapat digunakan sebagai identitas budaya organisasi bagi para karyawan, calon karyawan, pelanggan, pemegang saham dan investor. Terdapat enam tipe artifak yang utama, yaitu : *simbol-simbol, struktur fisik, bahasa, cerita-cerita, ritual-ritual dan upacara-upacara.*

1. Simbol.

Simbol dapat ditemukan di berbagai fasilitas organisasi dapat berupa logo perusahaan dan gambar-gambar yang dipasang pada selebaran, brosur atau *web-site* di internet atau pada pakaian seragam para karyawan. Sebagai contoh, coba perhatikan logo perusahaan *Nike* yang bermakna percepatan (*speed*), pergerakan (*movement*) dan kecepatan (*velocity*). Budaya organisasi macam apa yang dapat disimpulkan dari logo Nike? Selanjutnya perhatikan logo perusahaan komputer Apple. Logo tersebut mengingatkan penemuan hukum Newton tentang gravitasi, yang terinspirasi dari bawah pohon apel. Logo ini melambangkan budaya inovasi dan kreatifitas pada perusahaan Apple. Apa yang terlintas dalam pikiran anda, jika membayangkan “celana hitam, baju lengan panjang putih dan dasi”? Tentu saja hal ini dapat menggambarkan sebuah artifak pada perusahaan seperti IBM yang berbudaya sangat formal, birokratis dan profesional.



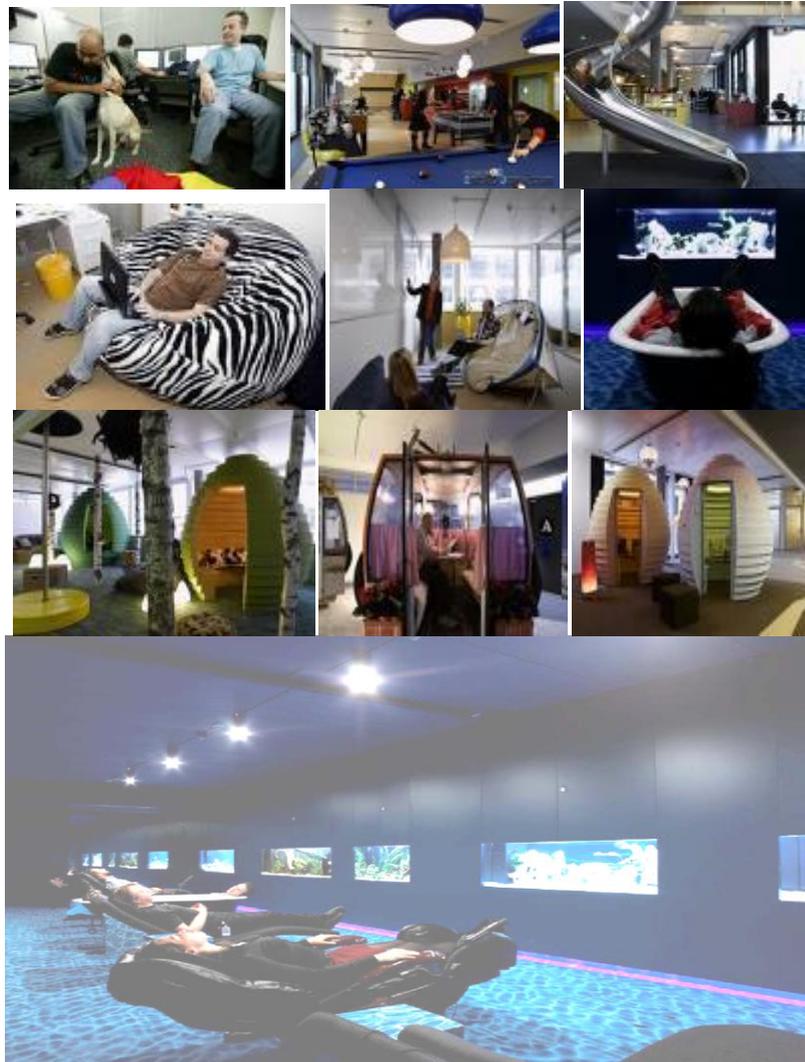


2. Struktur Fisik.

Struktur secara fisik perusahaan juga dapat berbicara banyak tentang budaya organisasi. Apakah ruang kerja terbuka? Apakah manajer memiliki ruang terpisah dengan para pegawainya? Apakah seting ruangan terkesan unik atau setiap pegawai dapat mengekspresikan kepribadiannya? *Bloomberg*, sebuah perusahaan media, jasa informasi dan berita yang berbasis di New York membangun kantor pusatnya di Manhattan dan struktur utama bangunannya terbentuk dari baja dan kaca sehingga semua ruangnya terbuka dan tembus pandang. Gedung ini tidak ada ruang pribadi, tidak ada ruang penyimpanan pribadi bahkan ruang konferensi juga memiliki dinding kaca yang tembus pandang. Lex Fenwick, sang CEO duduk di lantai 3 gedung tersebut dikelilingi oleh para sales dan *staff customer service*-nya. Lex Fenwick percaya bahwa dengan seting semacam ini akan mempermudah komunikasi diantara para pegawainya. Bahkan pada bagian IDEO yaitu bagian riset dan pengembangan, memiliki lingkungan kantor yang lebih terbuka dan unik. IDEO mengizinkan dan mendorong para pegawainya untuk merancang sendiri ruang kerjanya sesuai kehendak hati mereka. Ketika kita lewat di

kantor tersebut, kita akan berada di bawah sepeda yang bergelantungan, barang-barang dan mainan aneh di setiap sudut ruangan.

Demikian juga kantor perusahaan mesin pencari data dan situs di internet (*search engine*) Google yang berkantor di Zurich, Jerman yang memiliki struktur bangunan sangat mewah dan unik. Ruang tamu atau lobi dirancang sangat mewah berkelas hotel bintang lima plus. Ruang tunggu untuk ketemu klien, pantri dan ruang rileks semua dirancang sangat unik. Penghubung lantai atas ke bawah menggunakan “tlusuran”, seperti mainan anak-anak, namun untuk naik ke lantai atasnya masih tetap menggunakan *lift*. Ruang rapat dirancang seperti tempat tidur dan santai. Bahkan untuk aktivitas permainan disediakan meja-meja biliar. Budaya yang terpancar adalah budaya fun, inovatif, kreatif dan modern serta futuristik. Para pekerja di Google bahkan dirancang untuk masih tetap dapat berja sambil bermain ayun-ayunan, atau tiduran dan sambil makan.



Gambar 2.6. Scan : IDEO (hal. 550).

3. Bahasa.

Bahasa mencerminkan jargon, slogan-slogan atau slang yang digunakan dalam dinding sebuah organisasi. Bahasa dapat berupa verbal maupun non-verbal. Bahasa-bahasa husus merupakan budaya dalam sebuah organisasi. Pada perusahaan Yahoo, istilah CTR dan CPC akan langsung dikenali oleh para pegawainya. CTR adalah *click-through rate* dan CPC adalah *cost-per-click!* Tentu saja istilah-istilah dalam bahasa seperti ini tidak akan dikenali oleh orang-orang di luar Yahoo. Seperti halnya dalam komunikasi antara kernet dan sopir Metro Mni di Jakarta, jika kernet atau penumpang minta berhenti tinggal memukulkan secara keras-keras uang logam ke kaca jendela bus pasti sang sopir akan segera meinggirkan kendaraannya dan berhenti.

4. Cerita-cerita.

Cerita-cerita atau *stories* dapat berupa lelucon atau anekdot, legenda, mitos atau cerita lainnya yang diwariskan secara turun temurun dari generasi yang satu kepada generasi selanjutnya dalam sebuah organisasi. Ketika sebuah perusahaan konglomerat global Unilever yang berbasis di London membeli perusahaan Ben & Jerry's Homemade Inc., pada tahun 2001, pada saat sang CEO pertama kali mengunjungi perusahaannya yang berbasis di Vermont, terkejut melihat pemandangan yang jarang terjadi : seluruh pegawai memakai baju toga! Ini menunjukkan bahwa terdapat cerita unik dari sebuah budaya yang berbeda antara Unilever dengan pembuat es krim Ben & Jerry's.

5. Ritual.

Ritual adalah sebuah acara terencana yang biasanya diselenggarakan secara rutin oleh organisasi bisa harian atau mingguan. Sebagai contoh, para pegawai di perusahaan beer New Belgium Brewing di Colorado, penghasil minuman *Fat Tire Ale*, akan menerima satu krat minuman bir per minggu setelah bekerja selama satu tahun. Hal ini menggambarkan betapa pentingnya hubungan antara pegawai dengan produk yang dihasilkan. Di perusahaan logistik UPS, setiap pengemudi dan pegawai bagian pengemasan mengikuti pertemuan wajib "*three-minute meeting*" dengan manajer untuk membantu komunikasi dalam organisasi. Program 180 detik *time limit* membantu pekerja UPS berbudaya tepat waktu. Jika terjadi tingkat kehilangan atau kerusakan barang yang rendah, maka manajer akan membayar bonus setiap tiga bulan (*quarterly*) kepada pegawai di bagian pergudangan. Ritual pemberian bonus ini memberikan pesan kepada para pegawai: "*jika ada pegawai yang mencuri barang dari gudang anda berarti mereka mencuri barang dari diri mereka sendiri dan teman-temannya*".

6. Seremoni.

Seremoni adalah kegiatan formal atau resmi organisasi, biasanya dilaksanakan di depan anggota organisasi. Perayaan-perayaan hari besar atau hari jadi organisasi disebut sebagai kegiatan yang seremonial. Ada ilustrasi menarik pada Continental Airlines di USA yang CEO-nya Gordone Bethune membakar buku manual kebijakan perusahaan yang berisi 800 halaman penuh. Pada acara yang disaksikan oleh seluruh pegawai, Bethune mengajak seluruh pegawai untuk mengusulkan kebijakan perusahaan yang pada akhirnya dihasilkan buku manual kebijakan perusahaan yang hanya berisi 80 halaman saja.

Jika seseorang mempelajari budaya organisasi dengan cara masuk ke dalamnya, maka makna dari artifak akan dapat dimengerti dengan jelas secara perlahan-lahan. Namun jika ingin memahami budaya organisasi secara lebih cepat, seseorang dapat menganalisisnya melalui nilai-nilai atau keyakinan-keyakinan organisasi yang terpublikasi (*espoused values*), norma-norma, dan aturan-aturan yang digunakan sebagai pedoman sehari-hari dalam menentukan prinsip-prinsip perilaku operasionalisasi organisasi.

B. Nilai-nilai Budaya Organisasi (*Espoused Values*).

Nilai-nilai budaya organisasi (*espoused values*) adalah keyakinan, filosofi serta norma-norma yang dinyatakan organisasi secara eksplisit. *Espoused values* dapat berupa dokumen-dokumen yang dipublikasikan seperti pernyataan visi dan misi perusahaan atau pernyataan-pernyataan verbal para eksekutif dan manajer kepada para karyawannya.

Sebuah contoh bagus tentang *espoused values* dapat diambilkan dari perusahaan logistik UPS, yang mana nilai-nilai ini ditulis dalam buku kebijakan perusahaan dan diberikan kepada setiap pegawai. Sebagian dari 37 nilai-nilai UPS selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1. *The Espoused Values of UPS*

NO	Espoused Values
1	<i>We build our organization around people.</i>
2	<i>We place great value on diversity.</i>
3	<i>We treat our people fairly and without favoritism.</i>
4	<i>We insist integrity in our people.</i>
5	<i>We promote from within.</i>
6	<i>We promote the good health of our people.</i>
7	<i>We look for people who have potential for development.</i>
8	<i>We have meaningful discussions with our people.</i>
9	<i>We promote and open-door approach to managing people.</i>

10	<i>We respect each employee's point of view.</i>
11	<i>We encourage participation and suggestions.</i>
12	<i>We stress safety throughout of our company.</i>
13	<i>We keep our buildings and equipment clean.</i>
14	<i>We expect our people to be neat in appearance.</i>
15	<i>We prohibit the use of company time, facilities,, or materials for personal benefit.</i>
s/d 37	...

Sumber : UPS's 37 Principles for Managing People. www.workforce.com (Accessed February 24, 2007).

C. Basic Underlying Assumption (Asumsi Paling Mendasar)

Basic underlying assumption adalah sebuah pandangan, keyakinan atau filosofi yang sudah merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari budaya pegawai. Ibarat sebuah atom atau sel, asumsi atau pandangan dasar sebuah organisasi adalah sebuah *nucleulus* yang merupakan inti dari sebuah *nucleus* (inti sel atau atom). Asumsi dasar juga dapat dikatakan sebagai sumber mata air (*spring water*) yang memancar, membasahi dan mempengaruhi lapisan-lapisan budaya yang ada di lapisan luarnya.

Pada level ini, budaya sudah tidak perlu dipertanyakan lagi oleh para anggotanya apakah masuk akal atau tidak dalam pikiran mereka (*taken for granted*). Level ini adalah kondisi terdalam dari sebuah organisasi. Asumsi dasar sangat sulit untuk dikenali oleh orang-orang dari luar organisasi, sekalipun oleh para mantan pegawainya sendiri. Sebagai contoh, pada organisasi konstruksi masalah keamanan merupakan hal yang sangat penting, sehingga harus dinomorsatukan. Budaya kerja konstruksi sudah tidak mempertanyakan lagi mengapa segala sesuatunya harus aman atau "safe". Asumsi yang sangat mendasar pada perusahaan konstruksi adalah segala sesuatunya harus *safe* karena menyangkut keselamatan dan kepentingan publik. Kondisi semacam ini adalah budaya yang disebut sebagai "*taken for granted*". Demikian juga pada perusahaan pertambangan, kimia dan obat-obatan.

Setiap asumsi dasar pada organisasi bersifat tersembunyi dan hanya dikenali oleh orang-orang di dalam organisasi sehingga merupakan bagian yang paling lama dan sulit untuk dirubah.

Beberapa peristiwa yang menggambarkan betapa pentingnya peran sentral asumsi dasar dalam proses inisiasi pembentukan budaya organisasi yang positif dapat dicontohkan pada beberapa kejadian di lapangan.

Contoh *pertama*, budaya olahraga dalam bentuk senam pagi bagi para karyawan perusahaan Jepang yang kini ditiru oleh PNS di Indonesia. PNS di Indonesia sekarang dianjurkan berolahraga dalam bentuk senam pagi setiap Jum'at dan diteruskan dengan gerakan kebersihan lingkungan. Budaya olahraga tercipta karena adanya asumsi dasar atau nilai dasar yang terkait dengan kesehatan. Adanya nilai kesehatan yang dijunjung tinggi menjadikan olah raga dianggap sebuah aktivitas yang sangat penting. Hasilnya dapat membantu menjaga kesehatan setiap pegawai. Jika pegawai sehat, maka produktivitas kerja dapat meningkat.

Masih terkait dengan asumsi dasar tentang “nilai kesehatan” dapat dicontohkan pula tentang pola makan masyarakat. Pola makan masyarakat yang berbudaya maju sangat memperhatikan aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kesehatan. Semakin maju masyarakat, semakin maju pula kesadaran akan pola makan yang baik. Nilai gizi atau nutrisi yang ideal yang disebut sebagai “gizi seimbang”, menjadi budaya masyarakat yang maju. Budaya makan sehat ini tercipta juga karena adanya pola pikir atau asumsi dasar yang menjunjung nilai kesehatan.

Contoh *kedua*, budaya merokok masyarakat atau karyawan di Indonesia yang pada umumnya tergolong parah. Kebiasaan merokok tercipta karena mereka tidak memiliki asumsi yang menyatakan bahwa merokok dapat mengganggu kesehatan. Kalaupun sadar, mereka tidak memiliki penghayatan yang mendalam tentang untung rugi kebiasaan merokok. Artinya, nilai hidup sehat dalam lingkungan yang bersih tidak dianggap penting bagi para perokok, dibandingkan sebuah nilai kenikmatan menghisap nikotin yang sungguh berbahaya. Oleh karenanya, dapat kita saksikan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin jarang yang merokok. Sebaliknya, semakin rendah tingkat pendidikan seseorang, semakin banyak yang menjadi perokok.

Untuk mendalami asumsi atau nilai-nilai dasar, observer perlu masuk menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi. Contoh suku Dani di lembah Baliem, Papua. Snouck Horgronye di Aceh, kemudian berganti nama menjadi nama Islam demi mengetahui budaya bangsa Aceh untuk kepentingan pendudukan penjajah Belanda.

Selanjutnya pada bagian lain bukunya, Schein menjelaskan bahwa asumsi-asumsi dasar yang umum dijumpai pada organisasi adalah asumsi tentang realitas (*reality*), kebenaran (*truth*), waktu (*time*), ruang (*space*), hakikat manusia (*human nature*), aktivitas (*activity*) dan hubungan antar sesama (*relationship*).

D. Struktur dan Tipologi Budaya Organisasi

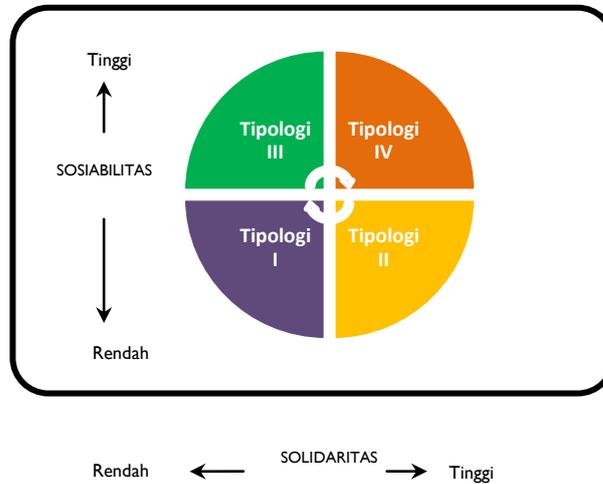
1. Tipologi Umum Budaya Organisasi

Setelah kita memahami level budaya, maka kita dapat mengkombinasikan antara artifak, *espoused values* dan asumsi dasar menjadi berbagai dimensi yang mampu membentuk struktur dan tipe-tipe dasar budaya organisasi. Dilihat dari hasil kombinasi tersebut, terdapat berbagai tipe budaya organisasi. Beberapa peneliti telah mencoba menciptakan tipologi umum budaya organisasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan budaya dari berbagai organisasi. Salah satu tipologi budaya organisasi yang terkenal membagi struktur budaya organisasi tersebut ke dalam dua dimensi yaitu : *solidaritas* dan *sociabilitas*.

Solidaritas adalah tingkat dimana para anggota organisasi berfikir dan bertindak secara seragam, sedangkan *sociabilitas* diartikan sebagai tingkat keramahan, keakraban dan kehangatan hubungan antara pegawai yang satu dengan yang lain.

Jika sebuah organisasi memiliki ke dua dimensi tersebut dalam kualitas yang rendah, dapat dipastikan bahwa tipologi budaya organisasinya bersifat budaya terfragmentasi (*fragmented culture*) disebut Tipologi Budaya I. Budaya yang *fragmented* dapat didindikasikan bahwa terdapat kesenjangan dan jarak dalam pergaulan dan komunikasi sesama pegawai. Sedangkan jika kondisi para pegawainya memiliki kesamaan pandangan dan fikiran serta tindakan namun hubungan antar pegawai kurang baik disebut budaya komersil (*mercenary culture*) disebut Tipologi Budaya II. Ke dua tipologi budaya organisasi ini bersifat sangat politis, dan lingkungannya bersifat "*What is in it for me?*". Apa yang dapat saya peroleh dari lingkungan ini? Begitu kira-kira pertanyaan yang ada dalam benak para pegawai pada budaya organisasi tipologi I dan II.

Keadaan budaya organisasi dimana seluruh pegawai dapat berhubungan baik antara yang satu dengan yang lain, namun setiap orang memiliki cara berfikir dan mengambil langkah sendiri-sendiri disebut sebagai budaya komunal (*communal culture*) termasuk Tipologi Budaya III. Beberapa organisasi yang memiliki daya kreatifitas tinggi biasanya memiliki budaya komunal atau Tipopogi Budaya III. Jika seluruh karyawan memiliki kesamaan pandangan atau fikiran serta tindakan disebut budaya berjaring (*networked cultures*) termasuk tipologi budaya IV.



Gambar 2.7. Tipologi Budaya Organisasi

2. Tipologi Khusus Budaya Organisasi

Model tipologi umum budaya organisasi pada pembahasan di atas ternyata belum dapat secara maksimal menjelaskan berbagai ragam organisasi secara spesifik. Sebagai contoh, budaya pelayanan konsumen (*customers service culture*), budaya keamanan (*safety culture*), budaya keragaman (*diversity culture*) dan budaya kreativitas (*creaticity culture*).

Perusahaan yang ingin mencoba membangun budaya pelayanan pelanggan (*customers service culture*) yang baik pada umumnya menitikberatkan pada kualitas pelayanan. Di USA sendiri 65% *pendapatan domestik bruto* (PDB) berasal dari *service-based organizations*. Organisasi yang telah berhasil membangun budaya pelayanan kebanyakan berhasil merubah sikap, cara pandang dan perilaku pegawainya terhadap pentingnya kualitas pelayanan kepada para pelanggan. Keadaan ini pada gilirannya dapat menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan dan *sales*.

Pada perusahaan manufaktur atau medis yang sering mengakibatkan para pegawainya terluka atau celaka tentu akan menempatkan usaha membangun budaya keselamatan (*safety culture*) sebagai upaya nomor satu.

Sementara untuk menekankan pentingnya membangun budaya keragaman atau pluralisme (*diversity culture*), perusahaan harus mampu

melihat keragaman latar belakang konsumen sebagai faktor kunci sukses bisnisnya. Mc Donald atau Kentucky Fried Chicken (KFC) menuliskan label *halal* dari majlis ulama atau kementerian agama pada seluruh *out let* di negara-negara timur tengah atau negara-negara Islam lainnya seperti Malaysia dan Indonesia. *Mc Donald* atau *Kentucky Fried Chicken (KFC)* di negara asalnya, USA atau Philippines yang mayoritas penduduknya memeluk agama Katholik tidak perlu menuliskan kata-kata *halal* karena konsumen tidak memerlukan labelisasi tersebut.

Mengingat pentingnya gagasan-gagasan dan inovasi baru pada beberapa jenis industri seperti pengembang *software*, *entertainment*, *music* dan *film* maka beberapa organisasi memerlukan membentuk budaya kreatif (*creative culture*). Budaya kreatif terbukti dapat mendongkrak baik secara kualitatif maupun kuantitatif terhadap produktifitas. Google mengizinkan para insinyurnya untuk menghabiskan 20 % jam kerjanya untuk bersantai demi menemukan inovasi-inovasi baru. Untuk memberikan suasana menyenangkan bagi para pegawainya, Pfizer Canada mengizinkan para pegawainya untuk membuka internet (*e-mail* dan *voice mail*) setelah jam 18.00 setiap hari selama hari kerja. Pfizer menganggap dengan memberikan kesempatan tersebut akan meningkatkan kualitas kerja karena terdapat ide-ide segar.

E. Budaya Sebagai Programasi Mental.

Setiap orang memiliki keunikan sendiri-sendiri dalam *pola pikir*, *perasaan* dan *tindakan* sepanjang masa kehidupannya. Sebagian besar pola ini dibentuk pada masa kanak-kanak, karena pada masa tersebut adalah masa yang paling mudah menyerap dan berasimilasi. Ibarat sistem kerja komputer, *pola pikir*, *perasaan* dan *tindakan* sebagai mental program dapat disamakan dengan '*software of the mind*'. Perilaku seseorang sangat ditentukan oleh programasi mental yang dikandungnya. Istilah yang umum digunakan untuk mengekspresikan *software* mental disebut budaya (*culture*).

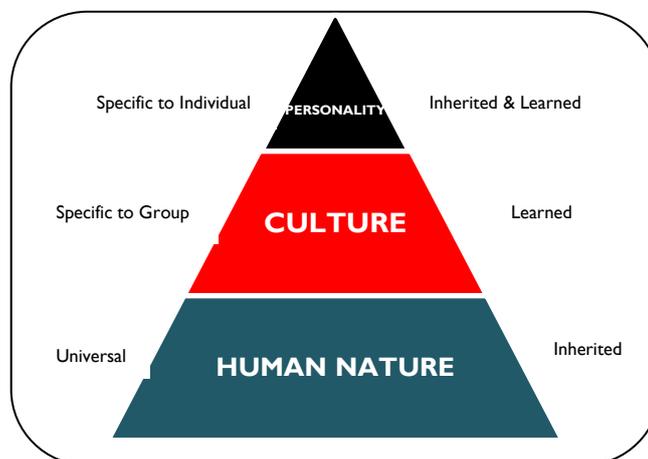
Culture atau budaya secara harafiah berasal dari kata Latin yang memiliki arti mengolah atau menggali tanah (*tilling the soil*). Dalam pengertian bahasa-bahasa orang barat, budaya berarti peradaban (*civilization*), perbaikan pemikiran (*refinement of the mind*) khususnya pada bidang pendidikan, seni dan sastra. Pengertian budaya semacam ini dalam pengertian sempit (*narrow sense*) yang oleh Ivancevics et.al disebut sebagai "budaya satu" atau "*culture one*". Sedangkan "budaya dua" (*culture two*) adalah budaya dalam arti yang lebih luas yang dipakai para antropologis.

Antropologi sosial atau antropologi budaya adalah cabang ilmu pengetahuan yang mempelajari kehidupan masyarakat tradisional atau

primitif. Dalam antropologi sosial, budaya adalah sebuah kata yang dipakai untuk menjelaskan pola pikir, perasaan dan tindakan. Budaya selalu merupakan sebuah fenomena yang bersifat kolektif karena terbentuk dari adanya kesamaan pandangan dari orang-orang yang hidup dalam sebuah lingkungan sosial. Budaya adalah sebuah kolektivitas program pikiran yang dapat membedakan anggotanya dari grup yang satu dengan lainnya.

Budaya terbentuk karena dipelajari, bukan sekedar diwariskan. Budaya berasal dari lingkungan sosial, bukan dari keturunan atau gen seseorang. Budaya dapat dibedakan dan terletak di antara sifat dasar atau universalitas manusia (*human nature*) dan kepribadian seseorang, meskipun batas-batasnya juga belum jelas. *Human nature* atau sifat dasar manusia selalu bersifat universal dan memiliki kesamaan terhadap seluruh manusia di muka bumi. Seorang suku Aborigin di Australia dan seorang profesor di Rusia tentu memiliki kesamaan tentang bahagia, senang, sedih, dan cinta. Namun demikian, ungkapan kebahagiaan, cinta dan kesedihan antara seorang Aborigin dan seorang profesor di Rusia tentu berbeda karena telah dimodifikasi oleh budaya lingkungan masyarakatnya.

Sementara *personality* menurut Ivancevics et.all. adalah keunikan program mental seseorang yang tidak bisa dimiliki oleh orang lain. *Personality* diwariskan kepada seseorang berdasarkan gen pembawa sifat dasar manusia.



Gambar 2.8. Gen Pembawa Sifat Dasar Manusia

SISIPAN 2.

Sabtu, 1 November 1997

MASYARAKAT SUBSISTEN DAN KELAPARAN DI JAYAWIJAYA

Oleh : Akhmad Taufik

FENOMENA yang hampir tidak masuk akal telah terjadi di negeri kita sebulan terakhir ini. Setelah rangkaian kebakaran di beberapa pulau kemudian disusul dengan bencana kelaparan yang sampai menyebabkan kematian. Sulit untuk dimaklumi bahwa kelaparan itu terjadi di negeri yang dipercaya sebagai tanah subur dengan kekayaan alamnya yang berlimpah dan di negeri yang telah memproklamirkan swasembada beras.

Kasus yang tampaknya paling parah dan mendapat perhatian sangat besar adalah bencana kelaparan di Kabupaten Jayawijaya. Sebagai pelengkap dari beberapa tulisan dan berita di media massa, tulisan ini ingin mengulas fenomena tersebut dari sudut pandang budaya pertanian dan daya dukung lahan.

BIASANYA ada dua hal sangat penting yang sering dikesampingkan pada tinjauan tentang bencana kelaparan di Jayawijaya, yaitu budaya masyarakatnya yang subsisten dan daya dukung alam yang terbatas. Penduduk asli Jayawijaya merupakan masyarakat subsisten dengan pola pertanian tradisional yang sederhana. Mereka bukanlah masyarakat pemburu-peramu yang hidup di tengah hutan rimba seperti gambaran mengenai suku-suku terasing dalam film-film Hollywood. Beberapa siswa SMU di kota Wamena, yang terpaksa tinggal di asrama-asrama karena jarak ke sekolah dari desa asal mereka terlalu jauh, mengaku kepada penulis, bahwa dalam keadaan 'normal' seringkali mereka hanya makan sepotong ubi jalar (hipere) dalam sehari.

Apakah masalah ini pernah terungkap? Kalau tidak, maka tidak masuk akal pula jika kita berharap suatu kejadian kelaparan di dalam hutan rimba akan terekspos. Kalau kejadian kelaparan itu terekspos, kemungkinan besar empat kejadiannya bukan di hutan rimba (ini sebuah tanggapan untuk tulisan Benyamin Lumenta di Kompas 17 Oktober 1997).

Luputnya perhatian terhadap masalah kurang makan di kalangan siswa-siswa SMU di kota Wawena tersebut tidaklah berarti bahwa pemerintah kurang tanggap. Keluhan memang tidak terdengar. Sementara itu meski kemampuan rata-rata manusia untuk menahan lapar mungkin saja sama, tetapi perbedaan latar belakang dan kebiasaan bisa

menyebabkan perbedaan persepsi tentang kelaparan. Gejala yang sudah disebut sebagai bencana kelaparan pada masyarakat berkebudayaan kuat (meminjam istilah Lumenta), mungkin oleh penduduk asli Jayawijaya masih bisa ditolerir. Mengapa demikian?

Sebagian besar penduduk asli Jayawijaya yang tinggal di daerah pegunungan Jayawijaya adalah masyarakat subsisten, suatu pencapaian budaya yang setingkat lebih tinggi dari berburu dan meramu. Mereka mencukupi kebutuhannya sendiri dengan bercocok tanam menggunakan pola pertanian yang sederhana dan sangat bergantung pada alam. Mereka tidak mengenal istilah panen dan penyimpanan bahan pangan untuk tanaman pangan tradisional (hipere/ubi jalar/ipomea batatas). Hasil tanaman diambil setiap hari sesuai kebutuhan. Dengan demikian bisa dibayangkan apa yang terjadi jika terjadi paceklik.

Gagal panen tanaman pangan tidak akan langsung dan mesti erakibat kurang pangan pada masyarakat modern yang mengenal perdagangan. Mekanisme perdagangan memungkinkan suplai pangan dari daerah lain. Ini berbeda dengan masyarakat subsisten yang tidak mengenal perdagangan dan tidak memiliki budaya membeli untuk kebutuhan sehari-hari. Kehancuran lahan-lahan pertanian secara langsung berarti datangnya bencana kelaparan. Di Jayawijaya, keadaan ini akan diperparah oleh tidak adanya budaya penyimpanan bahan pangan. Jika hari itu tanaman mereka diempas badai salju, hari itu juga mereka kelaparan, kecuali ada bantuan dari luar. Bencana yang melanda tanaman pangan tentunya bisa terjadi kapan saja dengan berbagai sebab, sehingga masyarakat sangat mungkin mengalami kurang pangan pada tingkat lokal dan kemudian menjadi terbiasa. Barangkali inilah mengapa siswa-siswa SMU yang kadang-kadang kurang makan itu tidak tedengar keluhannya.

MASYARAKAT subsisten memiliki kebergantungan sangat tinggi pada alam. Dalam hal ini, perlu diingat bahwa alam, hutan rimba sekalipun, memiliki keterbatasan. Pada dasarnya, tidak ada sumber daya alam yang tidak terbatas. Suatu areal tertentu memiliki daya dukung tertentu yang terbatas terhadap populasi yang hidup di atasnya. Tanpa adanya pengiriman hasil-hasil pertanian dari daerah lain dan tanpa didukung masukan teknologi yang bisa meningkatkan hasil-hasil pertanian, populasi masyarakat subsisten - seperti halnya masyarakat asli Jayawijaya - tidak akan bisa berkembang melebihi kemampuan daya dukung lahan yang mereka tempati.

Masyarakat seperti ini secara alami akan mengalami keadaan keseimbangan populasi. Titik keseimbangannya adalah jumlah populasi yang bisa dihidupi oleh lahan pertanian yang tersedia sehingga kekurangan pangan akan terjadi jika populasi melebihi titik keseimbangan tersebut.

Apa yang disebut titik keseimbangan itu jelas berbeda dengan keseimbangan populasi yang sengaja dikendalikan macam program keluarga berencana. Titik keseimbangan yang dimaksud di sini adalah keseimbangan yang dipaksakan oleh alam. Keseimbangan ini ditandai oleh rendahnya tingkat kesehatan, kurang pangan, tingginya angka kematian, dan rendahnya angka harapan hidup. Oleh karena itu kita tidak perlu heran bila masyarakat Suku Dani di Lembah Baliem memiliki keyakinan bahwa kalau tidak ada perang suku, maka tanah tidak subur, tanaman kering, dan babi kurus-kurus. Perang suku bisa dipandang sebagai mekanisme mempertahankan keseimbangan populasi. Logikanya, jika tidak ada perang suku, mekanisme yang berlangsung adalah mekanisme kelaparan. Angka kematian yang disumbangkan oleh perang suku digantikan oleh peningkatan angka kematian karena kelaparan. Inilah yang barangkali mereka sebut dengan tanah tidak subur, tanaman kering, dan babi kurus-kurus.

Dalam hal ini Malthus mungkin benar. Rasanya, tidak berlebihan jika penulis mengatakan bahwa keadaan keseimbangan alami itulah yang sekarang terjadi dan mungkin telah berlangsung berabad-abad. Kurang gizi di Jayawijaya adalah fakta yang tak terbantahkan dan merupakan akar permasalahan yang menyebabkan rendahnya tingkat kesehatan, tingginya angka kematian bayi, mudahnya penduduk terserang penyakit dan meninggal dalam usia yang relatif muda. Terlepas dari bencana besar kelaparan yang terjadi saat ini, kurang gizi dan sekaligus kekurangan kalori memang telah terjadi di sana.

Keadaan keseimbangan populasi yang dipaksakan oleh alam melalui kelaparan dan kurang pangan tidaklah manusiawi, tetapi perang suku yang merupakan adat penduduk asli Jayawijaya juga bukan solusi alternatif yang manusiawi bagi mekanisme menjaga keseimbangan populasi. Upaya-upaya untuk mencegah dan mengakhiri perang suku telah berhasil baik, dan ini tentunya merupakan suatu prestasi besar.

Ketiadaan perang suku dan sentuhan-sentuhan pembangunan bidang kesehatan tentunya akan meningkatkan pertumbuhan populasi penduduk asli. Selanjutnya peningkatan populasi akan menuntut ketersediaan pangan yang lebih besar, sementara di lain pihak daya dukung alam terbatas.

Solusi alternatifnya adalah melakukan perbaikan pola dan teknologi pertanian sehingga bisa meningkatkan hasil tanaman pangan dan pengenalan jenis-jenis tanaman lain untuk peningkatan pendapatan. Tetapi perbaikan pada sektor pertanian bukanlah persoalan mudah dan bisa dilakukan dengan cepat apalagi berhadapan dengan pola pertanian

tradisional yang sederhana dan sudah mendarah daging. Pengalaman bimas/inmas di Pulau Jawa tentunya bisa menyadarkan kita, betapa untuk mengubah pola pertanian tradisional di Jawa yang tentunya jauh lebih maju, membutuhkan waktu puluhan tahun untuk bisa menjangkau seluruh Jawa.

Sebagai gambaran, pola pertanian pangan tradisional penduduk asli Jayawijaya adalah pola ladang berpindah (shifting-agriculture) yang belum mengenal pupuk, bahkan pupuk kandang sekali pun, dan menggunakan tenaga untuk mengolah tanah. Dalam kehidupan sehari-hari mereka menggunakan peralatan dari batu yang dihaluskan selayaknya masyarakat zaman batu muda. Saat ini sedang dan sudah diperkenalkan ekop sebagai pengganti tenaga. Sementara pola pertanian tradisional Jawa bahkan sudah mengenal pemakaian binatang piaraan untuk membajak.

Apa yang terjadi di Jayawijaya bisa disebut sebagai pacuan antara perkembangan populasi dengan pengembangan sektor pertanian untuk memenuhi tuntutan perkembangan populasi tersebut. Pada saat pacuan itu berlangsung, tiba-tiba terjadilah bencana kekeringan dan kelaparan seperti yang kita saksikan sekarang. Pada keadaan Jayawijaya yang sebenarnya sudah cukup memprihatinkan, bencana kekeringan akan dengan mudah mengakibatkan bencana kelaparan.

Lebih buruknya lagi, seperti yang diutarakan sebelumnya, bencana ini terjadi pada masyarakat dengan budaya subsisten, yang mencukupi kebutuhannya sendiri tanpa bergantung pada mekanisme perdagangan dan pola pertanian tradisional yang belum mengenal penyimpanan hasil tanaman pangan. Tanaman pangan ditanam dengan suatu pengaturan jadwal sehingga hasilnya bisa diambil tiap hari. Masyarakat Wonogiri dan Gunung Kidul bisa disebut lebih beruntung karena memiliki kebiasaan membuat dan menyimpan gaplek. Begitu juga dengan bagian-bagian lain negeri kita yang tercukupi kebutuhan pangannya melalui mekanisme perdagangan.

Singkatnya, bencana kelaparan yang melanda Jayawijaya memiliki latar belakang akumulasi berbagai hal, mulai dari budaya subsisten, pola pertanian tradisionalnya, daya dukung lahan yang tentunya terbatas, sampai perkembangan populasi. Pembangunan di daerah dengan kondisi seperti Jayawijaya adalah persoalan yang sangat rumit yang perlu lebih dari sekadar kerja keras.

BAB III

RESPON ORGANISASI TERHADAP LINGKUNGAN EKSTERNAL

A. Elemen-elemen Pertahanan dan Adaptasi Organisasi

Kebanyakan definisi formal mengenai budaya organisasi hanya mampu menjelaskan sebatas apakah yang dimaksud dengan budaya organisasi itu sendiri. Namun dari definisi yang ada belum ada yang mampu menjelaskan apakah yang dimaksud dengan asumsi atau pandangan dasar organisasi, lalu mengapa para anggotanya menempatkan asumsi dasar tersebut sebagai inti dan sumber utama upaya organisasi sehingga mereka berusaha untuk mempertahankannya. Untuk memahami isi dan dinamika budaya organisasi kita harus memahami proses bagaimana asumsi dasar timbul dan eksis.

Pendekatan dengan menggunakan model sosiologis dan analisis dinamika organisasi dapat digunakan untuk memahami proses terpilihnya sebuah asumsi dasar sebagai pemancar budaya organisasi. Dari analisis tersebut dapat diidentifikasi beberapa perbedaan endasar tentang permasalahan yang dihadapi sebuah organisasi, diantaranya :

1. Bertahan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan luar
2. Membangun keterpaduan proses internal untuk memastikan kelanjutan untuk bertahan dan menyesuaikan diri dengan lingkungan luar.

Element utama untuk membangun keterpaduan internal organisasi diidentifikasi secara berurutan dan simultan sebagai berikut:

1. *Misi dan strategi* : Berusaha mendapatkan kesamaan pengertian tentang misi, tugas-tugas, manifes dan fungsi-fungsi laten utama.
2. *Goals* : Mengembangkan konsensus tujuan organisasi yang diturunkan secara derifatif dari misi utama,
3. *Means* : Mengembangkan sebuah konsensus untuk mendapatkan adanya pengertian yang akan digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan, seperti struktur organisasi, divisi SDM, sistem penghargaan dan otoritas.
4. *Measurement* : Mengembangkan sebuah konsensus untuk mendapatkan kriteria yang akan digunakan untuk mengukur seberapa baik organisasi mampu bekerja

dalam rangka mencapai tujuannya, seperti sistem informasi dan pengawasan.

5. *Correction* : Mengembangkan konsensus untuk mendapatkan berbagai strategi perbaikan yang akan digunakan jika tujuan organisasi tidak dapat tercapai.

B. Lingkungan Organisasi

Hodge et.all (p. 121) lingkungan adalah sumber peluang untuk mendapatkan sumber daya dan pasar, namun sekaligus sebagai ancaman dalam bentuk ketidakpastian (*uncertainty*), ketergantungan (*dependancy*) dan kelangkaan sumber daya (*scarcity*). Sebuah organisasi mempelajari kondisi lingkungan eksternal melalui aktivitas *boundary spanning* dan *environmental scanning*.

Boundary spanning.

Boundary spanning adalah segala aktivitas yang memerlukan segenap anggota organisasi menggunakan sebagian atau seluruh waktunya untuk melakukan interaksi dengan masyarakat atau organisasi di luar batas-batas organisasinya. Bagian atau unit yang secara khusus melakukan aktivitas ini disebut *boundary spanning unit*. Unit *boundary spanning* membantu organisasi menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang ada. *Boundary spanning unit* memiliki dua fungsi pokok, yaitu : *Pertama*, mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik (*feed back*) mengenai kondisi lingkungan secara umum terhadap organisasi dan *Kedua*, mewakili organisasi terhadap dunia luar.

Untuk fungsi yang pertama dapat dicontohkan kunjungan *sales* atau *customers representative* kepada konsumen dapat dijadikan sebagai sumber informasi penting tidak hanya mengenai kebutuhan konsumen itu sendiri, akan tetapi juga mengenai organisasi kompetitor atau pesaing. Konsumen atau kompetitor hanya mewakili dua bagian dari sistem lingkungan organisasi. Bagian-bagian lain dalam organisasi seperti bagian pembelian, penjualan, SDM, keuangan, hubungan masyarakat dan bagian-bagian lain juga dapat berfungsi sebagai sumber informasi pada saat mereka berinteraksi dengan para pemasok, banker, investor dan pemerintah. Selanjutnya dapat diperhatikan Gambar X yang akan menjelaskan fungsi *boundary spanning unit* terhadap organisasi dan lingkungannya.

Satu hal yang perlu diingat bahwa aktivitas *boundary spanning* tidak harus dilakukan oleh unit atau orang yang telah ditugaskan secara khusus pada bagian ini, namun dapat dilakukan oleh siapa saja yang berkepentingan dengan eksistensi dan keberlanjutan atau sustainability organisasi. Seorang CEO (Chief Executive Officer) atau pimpinan tertinggi organisasi sering berperan sebagai *boundary spanner*. Sebagai

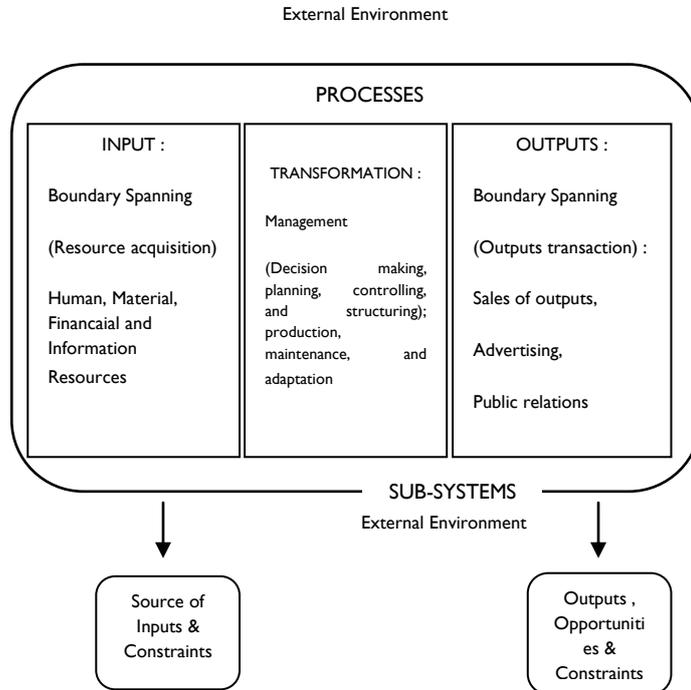
contoh, ketika perusahaan otomotif Chrysler terancam bangkrut pada periode 80-an, Lee Iacocco berperan sangat visioner dan melakukan interaksi yang sangat bagus dengan pemerintah, banker, investor dan juga konsumen. Aktivitas *boundary spanning* disamping berperan mendapatkan informasi juga memberikan informasi kepada lingkungan tentang organisasi itu sendiri. Hal ini juga kerap dilakukan oleh Bill Gates dari Microsoft yang menjadi kolumnis pada sindikasi koran-koran besar di Amerika. Ketika seorang pimpinan perguruan tinggi berbicara sebagai nara sumber pada seminar atau diskusi dengan legislatif hakikatnya juga sedang menjadi *boundary spanner* bagi organisasinya.

Aktivitas *boundari spanning* juga dapat dilakukan oleh unit yang sama sekali bukan merupakan bagian dari sebuah organisasi, misalnya biro konsultan hukum, jasa pengerah tenaga kerja atau jasa iklan yang dapat berfungsi sebagai sumber informasi dari lingkungan atau dapat mewakili kepentingan organisasi untuk diinformasikan kepada lingkungan luar.

Environmental scanning.

Aktifitas mengumpulkan informasi dapat merupakan peran pokok (*primary role*) yang bersifat eksplisit atau hanya peran tambahan (*secondary role*) yang bersifat implisit bagi seseorang dalam sebuah organisasi. Terhadap informasi yang telah diperoleh, sebuah organisasi harus segera memprosesnya. Aktivitas organisasi dalam melakukan proses informasi yang dimulai dari pengumpulan, proses, analisis dan proyeksi-proyeksi perubahan dalam berbagai sektor lingkungan disebut *environmental scanning*.

Fungsi sentral aktivitas *environmental scanning* adalah mengumpulkan dan menginterpretasikan informasi lingkungan dan memberikan hasil analisis kepada organisasi untuk dijadikan acuan pada aktivitas proses perencanaan strategis. Tujuan *environmental scanning* adalah untuk membantu organisasi banyaknya ketidakpastian yang dihadapi sebuah organisasi.



Gambar 3.1. Boundary Spanning Unit and the Environment

Selanjutnya John (2000, p. 222) mendefinisikan lingkungan organisasi (*organizational environment*) sebagai :

“The set of forces surrounding an organizational that have the potential to affect the way it operates and its access to scarce resources”.

Lingkungan organisasi adalah seperangkat kekuatan yang mengelilingi sebuah organisasi yang memiliki potensi mempengaruhi cara organisasi melakukan operasional dan mengakses terhadap sumber-sumber yang terbatas. Sumber-sumber terbatas dapat berupa :

- (1) Kebutuhan perusahaan akan bahan-bahan mentah dan tenaga kerja yang profesional untuk menghasilkan barang dan jasa,
- (2) Informasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan teknologi atau untuk menentukan strategi persaingan,

- (3) Dukungan luar para *stakeholders* termasuk para pengguna barang dan jasa yang dihasilkan, atau bank dan lembaga keuangan lainnya yang mendukung dana sehingga proses bisnis dapat terjaga kelancarannya.
- (4) Kekuatan lingkungan eksternal yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan sumber daya termasuk persaingan dari para rival bisnis, perubahan yang cepat di bidang teknologi yang dapat melemahkan daya saing dan menjadikan perusahaan menjadi cepat tertinggal, peningkatan harga-harga sumber daya sehingga meningkatkan biaya organisasi.

Pada umumnya organisasi berusaha mengelola kekuatan lingkungan eksternal guna menjaga tetap terpenuhinya sumber-sumber daya yang diperlukan. Salah satu cara menjaga kelestarian (*sustainability*) sebuah organisasi adalah dengan menentukan cakupan kerja wilayah organisasi (*organizational domain*) dengan tujuan untuk menentukan barang-barang atau jasa-jasa apa saja yang harus diproduksi sehingga sesuai dengan keinginan *stakeholders* yang dilayaninya. Dengan ditentukannya *organizational domain*, diharapkan dapat dikelola kekuatan-kekuatan yang menghalangi proses produksi atau operasinya sebuah organisasi. Misalkan saja, pemasok mana yang harus dijaga hubungan baiknya ketika sebuah domain organisasi sudah ditentukan, atau bank mana yang harus dipilih dan bagaimana cara menjaga hubungan baik dengan bank tersebut sehingga proses bisnis tetap berjalan lebih mulus.

Jenis-jenis Lingkungan Eksternal

1. Lingkungan Khusus (*Specific Environment*).

Lingkungan eksternal organisasi terdiri dari dua bagian, yaitu lingkungan khusus (*specific environment*) dan lingkungan umum (*general environment*). Dalam lingkungan khusus, kekuatan-kekuatan (*forces*) berpengaruh secara langsung terhadap kemampuan organisasi memenuhi kebutuhan sumber dayanya. Dalam lingkungan umum, kekuatan-kekuatan tersebut membentuk lingkungan-lingkungan khusus pada seluruh organisasi.

Lingkungan khusus adalah bentuk-bentuk kekuatan dari luar kelompok *stakeholder* yang secara langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan. Para konsumen, pemasok, asosiasi, pesaing, penyalur, dan birokrasi pemerintahan adalah bentuk-bentuk kekuatan penekan dari lingkungan

luar yang dapat mempengaruhi sebuah organisasi dalam menentukan cara-cara beroperasi.

Kompetisi yang ketat menyebabkan semakin langkanya sumber-sumber diperoleh sebuah organisasi. Lebih-lebih lagi pada masa globalisasi dewasa ini, persaingan tidak hanya bersifat lokal, namun sudah mengglobal. Demikian juga perubahan gaya hidup masyarakat juga mempengaruhi selera dalam memilih sebuah produk atau jasa.

2. Lingkungan Umum (*General Environment*).

Lingkungan umum tersusun atas kekuatan-kekuatan yang membentuk lingkungan khusus dan mempengaruhi kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam lingkungan khusus untuk mendapatkan sumber daya yang diinginkan.

Kekuatan ekonomi seperti krisis keuangan global, perubahan tingkat suku bunga, keadaan krisis ekonomi secara umum dan tingkat pengangguran akan menentukan tingkat permintaan konsumen dan harga-harga bahan produksi.

Kekuatan-kekuatan internasional seperti nilai tukar mata uang, suku bunga pasar dunia dan harga-harga di luar negeri akan menentukan organisasi dalam memilih negara sebagai sumber pembelian input, jenis dan penjualan produk. Sebagai contoh, Levi Straus & Co pindah ke Mexico dan Republik Dominika dari USA untuk menurunkan harga-harga produksinya. Demikian juga, Sony berpindah atau merelokasi pabriknya dari Indonesia ke Vietnam dalam tahun-tahun terakhir.

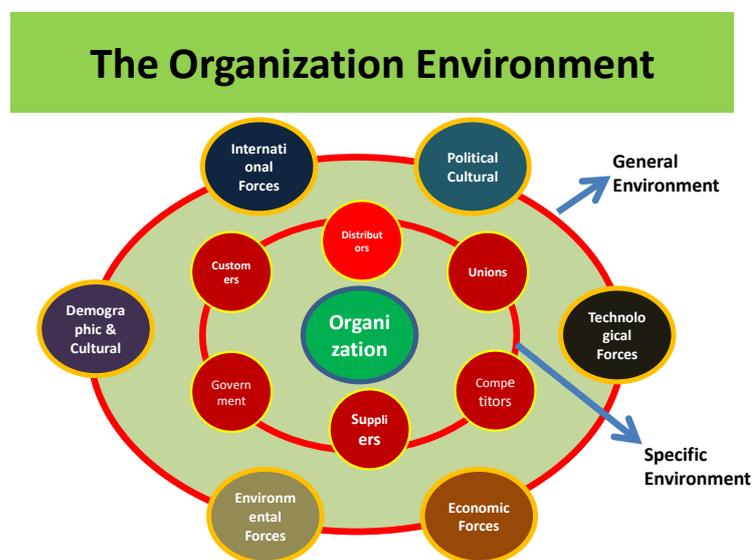
Kekuatan teknologi seperti perkembangan teknologi komputer sangat berpengaruh terhadap beberapa aspek organisasi. Adanya ERP system (*Electronic Resource Planning*) akan berpengaruh terhadap pengurangan jumlah tenaga kerja, namun dapat meningkatkan produktivitas organisasi. (... Heizer and Render).

Budaya dan keadaan penduduk seperti umur, pendidikan, norma-norma dan nilai-nilai masyarakat sebuah negara akan membentuk karakteristik para konsumen, manajer dan pegawai sebuah organisasi dimana mereka beroperasi. Sebagai contoh, permintaan produk bayi akan tergantung pada tingkat angka kelahiran dan distribusi umur penduduknya.

Kekuatan politik juga akan mempengaruhi kebijakan pemerintah terhadap beroperasinya organisasi dan stakeholders di sebuah wilayah negara. Sebagai contoh adanya pemberlakuan undang-undang tentang perseroan atau yayasan. Maka bentuk usaha perusahaan atau yayasan akan dengan sendirinya harus menyesuaikan diri. General Dynamic mendapatkan keberuntungan sebagai akibat dari kemenangan Presiden George W. Bush yang mengizinkan menjual 150 unit pesawat tempur F

16 kepada Taiwan seharga \$ USA 6 milyar. Kebijakan ini menyelamatkan tiga ribu pekerja yang terancam PHK.

Kekuatan lingkungan juga berimbas kepada biaya produksi organisasi. Gerakan mengurangi polusi udara dan penurunan limbah cair jelas pada akhirnya akan menambah biaya perusahaan seperti diperlukannya pembangunan *water treatment* atau unit pengolahan limbah. Merancang produk yang ramah lingkungan dan pengguna (*friendly environment and user*) tentu saja akan menjadikan perusahaan memiliki daya saing yang lebih baik.



Gambar 3.2. Lingkungan Umum dan Khusus Sebuah Organisasi.

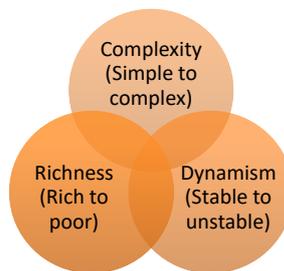
3. Sumber-sumber Ketidakpastian dalam Lingkungan Eksternal Organisasi

Sebuah organisasi yang ideal seharusnya memiliki sumber-sumber daya yang stabil dan melimpah sehingga dapat dengan mudah mengelola domain organisasi yang telah ditetapkan serta dapat memuaskan para stakeholders yang dimilikinya. Namun demikian, pada kenyataannya setiap organisasi berhadapan dengan masalah ketidakpastian (*uncertainty*) yang tidak memungkinkan para manajer

untuk mengendalikan dan mengontrol arus sumber-sumber daya yang diperlukan.

Terdapat tiga faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpastian : kompleksitas (*complexitas*), dinamika (*dynamism*) dan tingkat kekayaan organisasi (*richness*). Semakin tinggi tingkat kompleksitas lingkungan, tidak stabil dan miskin sumber daya maka tingkat ketidakpastian akan menjadi semakin tinggi.

Level of Org. Uncertainty



Gambar 3.3. Tiga Faktor Uncertainty

a. Kompleksitas Lingkungan.

Kompleksitas adalah fungsi kekuatan, jumlah dan keterkaitan antara kekuatan lingkungan khusus dan umum yang harus dikelola organisasi. Semakin besar perbedaan semakin sulit dikendalikan. Pada awalnya, Xerox memiliki lebih dari tiga ribu pemasok. Untuk mengurangi kompleksitas, maka kini Xerox hanya memiliki tiga ratus pemasok saja. Kompleksitas juga dapat terjadi jika sebuah organisasi memproduksi lebih berbagai produk untuk konsumen yang berbeda. Sebagai contoh, jika McDonald memasuki dunia bisnis asuransi dan perbankan, maka akan dihadapi lingkungan yang lebih kompleks.

b. Dinamika Lingkungan

Dinamika lingkungan adalah fungsi seberapa banyak dan cepat kekuatan-kekuatan dalam lingkungan khusus dan umum mengalami perubahan sehingga berpengaruh terhadap ketidakpastian organisasi. Jika lingkungan stabil akan mempermudah prediksi pemasokan barang-barang bahan produksi atau jasa. Jika lingkungan tidak stabil dan sangat dinamis tentu saja akan menyulitkan perusahaan. Sebagai contoh,

adanya nilai tukar rupiah terhadap US dollar yang tidak stabil sangat menyulitkan dunia usaha di Indonesia.

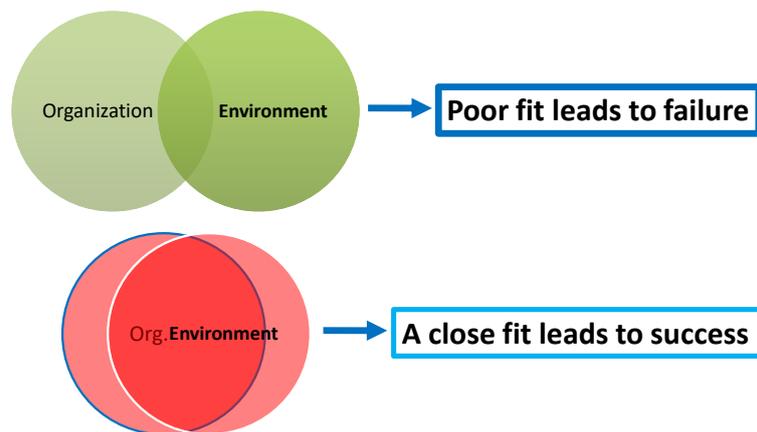
c. Kekayaan Lingkungan Organisasi.

Kekayaan organisasi adalah fungsi jumlah sumber daya yang tersedia untuk mendukung domain kerja organisasi. Dalam lingkungan yang kaya, organisasi tidak akan kesulitan mendapatkan sumber daya. Sebagai contoh, Perusahaan bioteknologi di Boston, USA tidak akan mengalami kesulitan dalam mendapatkan SDM karena terdapat pasokan dari beberapa universitas besar (MIT, Harvard, Boston University, Boston College, Tufts, Brundeis, dan lain-lain). Kalau di Indonesia barangkali seperti Yogyakarta dimana terdapat beberapa perguruan tinggi penghasil SDM berkualitas.

Lingkungan organisasi bisa menjadi miskin akibat dari pemilihan lokasinya yang kurang tepat atau tingkat kompetisi yang tinggi sesama organisasi yang ada.

Perubahan tajam pada saat ini terjadi pada industri penerbangan baik nasional maupun global. Di tingkat global, American, Delta dan Continental airlines bermain pada kebijakan *low cost carrier* (LCC). Di tingkat regional ada Air Asia atau Eva Air. Di Indonesia ada Lion, Sriwijaya dan Adam Air (kini sudah ditutup). Kompetisi menjadi dangat ketat dan memerlukan pengelolaan lingkungan khususnya SDm dan sumber daya operasional lainnya harus diperoleh secara efektif.

The Fit Between Org. And Environment



Gambar 3.4. Kesesuaian antara Organisasi dan Lingkungan.

C. Mengelola Lingkungan Organisasi (Hodge, et.all, p. 120)

Source of Inputs & Constraints	EXTERNAL ENVIRONMENT			Outputs : Opportunities and Constraints
	Process			
	Inputs	Transformation	Outputs	
↔	<i>Boundary Spanning</i> (Resource Acquisition) : Human, material, Financial and Information Resources	Management (decision making, planning, controlling, structuring), production, maintenance, and adaptation	<i>Boundary Spanning</i> (output Transaction) : Sales out put, and advertising, public relations	↔
	Subsystem			
	EXTERNAL ENVIRONMENT			

Gambar 3.5. *Boundary Spinning Unit and Environment*

D. Teori Manajemen Lingkungan Organisasi

Pembahasan selanjutnya mengenai strategi yang dapat dilakukan organisasi dalam mengelola lingkungannya. Terdapat beberapa teori yang

berkaitan dengan manajemen lingkungan organisasi yang akan diuraikan pada bagian berikut :

1. Contingency Theory,

Menurut Lawrence et.al (1965: 228) contingency theory didefinisikan sebagai :

“A set of management theory which states that in order to manage its environment effectively, an organization should design its structure to fit with the environment in which it operates”

Teori kontingensi manajemen yang menyatakan bahwa untuk mengelola organisasi secara efektif, sebuah organisasi harus merancang struktur yang sesuai dengan lingkungan dimana letak organisasi itu beroperasi. Kesesuaian akan membawa kesuksesan organisasi, sebaliknya ketidaksesuaian akan mengakibatkan kegagalan organisasi.

Untuk mendapatkan kesesuaian antara organisasi dengan lingkungan, Paul Lawrence, & Jay Lorch serta Tom Burns & GM Stalker (...) mengungkapkan bahwa kekuatan dan kompleksitas lingkungan khusus dan umum memiliki pengaruh langsung terhadap struktur sebuah organisasi. Ukuran dan jumlah fungsi-fungsi struktur organisasi memberikan respon terhadap kebutuhan pertukaran dengan kekuatan lingkungan organisasi.

Struktur organisasi sebagai bentuk respon terhadap kompleksitas lingkungan organisasi dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 3.6. Perbedaan Fungsi Organisasi dan Kompleksitas Lingkungan menurut Lawrence dan Lorsch

Kelemahan teori kontingensi adalah tidak selamanya lingkungan dapat menentukan kebijakan organisasi. Justru sebaliknya, lingkungan dapat diciptakan oleh para pengelola organisasi. Sebagai contoh, manager Sears di USA mengubah dunia bisnis retail dengan melakukan persiapan ekspansi besar-besaran pasca perang dunia ke dua. Prediksinya adalah bahwa pasca PD II pasti akan terjadi ledakan penduduk, dan kenyataannya memang demikian. Dengan kata lain, teori kontingency bersifat teori pasif dan reaktif, seolah-olah para manager tidak diberikan ruang bagi kreatifitas dan mengantisipasi perubahan itu sendiri. Maka kelemahan teori ini adalah pada tataran realitas banyak pengelola organisasi yang bersifat agresif dan pro-aktif.

(2). Resource Dependence Theory,

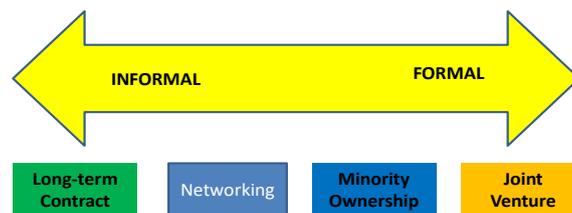
A management theory which states that the goal of an organization is to minimize its dependence on other organizations for the supply of the scarce resources in its environment and to find way of influencing them to make resource available.

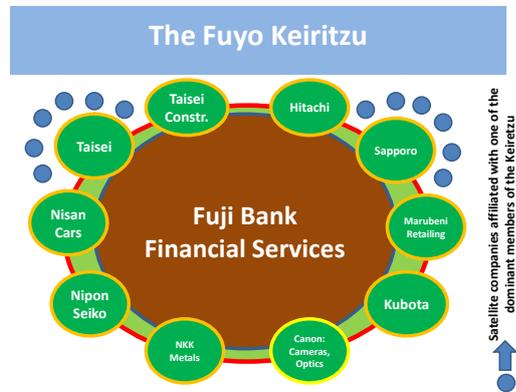
Interorganizational Strategies for Managing Resources Dependencies

Symbiotic Interdependence: *Interdependencies that exist between an organization and its suppliers and distributors.*

Competitive Interdependences : *interdependencies that exist among organizations that compete for scarce inputs and outputs.*

Types of Strategic Alliances





Gambar 3.7. *Interorganizational Strategies for Managing Resources Dependencies*

(3) Transaction Cost Theory

SISIPAN 3

MENGELOLA BISNIS BENETTON DENGAN ERP SOFTWARE

Perusahaan pakaian olahraga yang sangat terkenal dari Italia “BENETTON” sekarang mungkin dapat meng-*claim* dirinya sebagai perusahaan paling cepat dan efisien dalam mendistribusikan produknya pada industri garmen. Terletak di Lozano, Italia, Benetton membuat dan mengirimkan 50 juta potong pakaian olah raga per tahun.

Tantangan bisnis berat Benetton adalah harus memproduksi 300 ribu kemasan per hari namun harus berisi secara tepat jenis pakaian sesuai pesanan dari 5000 *outlet*-nya yang tersebar di 60 negara. Kantor pusat distribusi yang menggunakan mesin berteknologi tinggi dan bekerja secara otomatis ternyata hanya mempekerjakan 16 orang. Sistem yang digunakan dinamakan *Enterprise Resource Planning* (ERP). Tanpa bantuan ERP, Benetton seharusnya mempekerjakan sedikitnya 400 orang.

Berikut ilustrasi sistem ERP bekerja :

1. *Ordering*. Seorang penjual di *outlet* yang terletak di Boston Selatan (USA) kehabisan barang terlarisnya, *blue weater*.

Dengan menggunakan laptop PC, agen penjualan Benetton segera membuka menu ERP Sales Module.

2. *Availability. Software* persediaan dari ERP secara simultan meneruskan pesanan tersebut ke kantor pusat ERP di Lozano, Italia dan ternyata mendapatkan data bahwa pesanan hanya dapat dipenuhi setengahnya saja. Sedangkan sisanya baru akan dibuat dan dikirimkan dalam waktu 4 minggu mendatang.

3. *Production.* Karena pesanan *blue sweater* harus dibuat dengan *computer aided design* (CAD), maka ERP meneruskan spesifikasi desain yang dipesan kepada mesin perenda (*knitting machine*). Kemudian mesin pembuat sweater segera mengerjakannya.

4. *Warehousing.* *Blue sweater* segera dikemas dengan diberi label dengan cara *barcode* dialamatkan kepada *outlet* pemesan di Boston dan segera ditempatkan diantara 300 ribu *slots* pada gudangnya di Italia. Pengangkut robot segera mendeteksi dengan membaca *barcode*, mengambil seluruh kemasan yang akan dikirim ke Boston.

5. *Order tracking.* Penjual yang di Boston masuk ke ERP sistem pada komputer melalui internet dan dapat melacak bahwa seluruh pesanan sudah lengkap dan sedang dikirim.

6. *Planning.* Berdasarkan data pada menu atau modul perkiraan dan keuangan ERP, Manajer Pembelian Benetton dapat menentukan bahwa *blue sweater* memiliki permintaan tinggi dan menguntungkan perusahaan.

BAB IV PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Pemimpin dan Kepemimpinan.

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam manajemen SDM, literatur yang membahas topik kepemimpinan relatif lebih mudah dan banyak ditemukan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang dikenal saat ini justru membuat bingung para pembaca dalam menentukan jenis teori kepemimpinan mana yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilih dengan tepat dalam menerapkan teori kepemimpinan mana yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya.

Kepemimpinan yang dalam bahasa Inggris disebut *leadership* secara morfologi berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara leksikal atau harafiah bermakna: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan pemimpin dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu merubah keadaan dan membuat segala sesuatunya menjadi mungkin terwujud (*makes thing happen*).

Mengingat begitu banyaknya penulis serta konseptor teori-teori kepemimpinan, maka dalam bab ini hanya akan dibahas beberapa pendapat teori tentang kepemimpinan yang dominan.

Darling and Nurmi menjelaskan bahwa seorang manajer tidak harus dilahirkan, namun dapat ditunjuk. Kepemimpinan harus tetap diterima, meskipun setelah penunjukan pada posisi manajerial. Kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan dalam organisasi, tetapi sesuatu kekuatan yang sangat berpengaruh. Kepemimpinan bukanlah berdasarkan kepada jabatan atau kedudukan, tapi terletak pada otoritas dan prestis. Kepemimpinan mungkin datang dari antusiasisme pribadi, otoritas pribadi, kredibilitas, pengetahuan, keterampilan, karisma, dengan kata singkat bahwa kepemimpinan adalah adanya pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap anak buahnya.

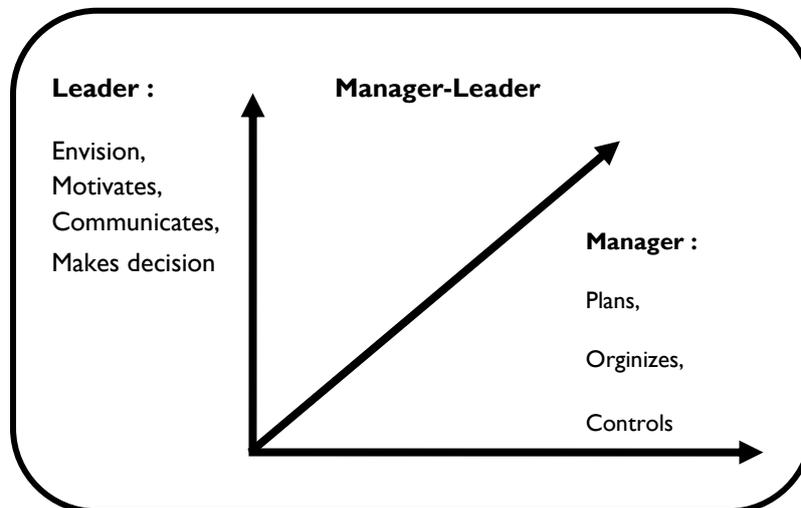
Menurut Muljono pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Selanjutnya Yukl dalam Muljono memberikan pemahaman akan definisi pemimpin dan kepemimpinan melalui beberapa pendekatan, diantaranya :

1. Pendekatan berdasarkan ciri-ciri. Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi sang pemimpin. Asumsi yang digunakan

dalam pendekatan ini bahwa seseorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang-orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah (*trait theory*).

2. Pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada psikologi, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan behavioral atau environmental.
3. Pendekatan kekuasaan-pengaruh. Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan kepemimpinan karismatik.
4. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti sifat pekerjaan, faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikut. Teori ini sering disebut sebagai "*contingensi leadership*" atau "*situational leadership*".

Upaya-upaya pemimpin untuk mengkombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil. Kombinasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1. Kombinasi *Leader-Manager*

Afdhal menjelaskan bahwa topik kepemimpinan telah lama dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup. Topik utama dalam bisnis selalu sama : organisasi bisnis kekurangan pemimpin. Sebagai bukti begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, sampai tahun 2002 telah diterbitkan sekitar 2000 judul buku khusus mengenai kepemimpinan. Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa para pemimpin memerlukan visi, energi, kekuatan dan arah strategis.

Overton mendefinisikan kepemimpinan (*leadership*) sebagai *'the ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation'*.

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun demikian, pemimpin memiliki tiga faktor keterbatasan, yaitu :

1. Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu
2. sendiri,
3. Keterampilan anak buah dan
4. Lingkungan kerja.

Pemimpin formal dipilih dan ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal dipilih oleh anggota kelompok. Pemimpin formal dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemimpin informal memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok dan persahabatan serta pengakuan.

Sumber kepemimpinan ada empat, yaitu :

1. *Legitimate power*. Pemimpin ini datang dari penunjukan organisasi dan diharapkan berperan dapat memimpin.
2. *Expertise or skill power*. Kepemimpinan yang datang karena adanya pengetahuan dan keterampilan sehingga dapat membantu pencapaian tujuan organisasi.
3. *Respect or affection power*. Pemimpin yang disukai dan dihormati oleh anak buah, atasan, kolega akan mempengaruhi kelompoknya.
4. *Reward and or coersive power*. Pemimpin ini datang dari kekuatan untuk mempengaruhi dengan cara promosi dan pengakuan pengikutnya.

B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harafiah memiliki banyak makna,

diantaranya : menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan (Echols and Shadily, 1997; h. 351).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Menurut pakar manajemen Peter Drucker peran seorang pemimpin dalam sebuah organisasi sangat penting karena pemimpin adalah orang yang mampu mengubah keadaan (*makes thing happen*) melalui pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Stogdill (1974, h. 259) dalam Yukl (2010, h. 20) beberapa definisi atau batasan kepemimpinan yang telah dikenal sejak kurun waktu 50 tahun terakhir diantaranya :

Leadership is "the behavior of an individual... directing the activities a group toward a shared goal", (Hemphill & Coons, 1957, h. 7).

Kepemimpinan adalah "perilaku individu... mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama", (Hemphill & Coons, 1957, h. 7).

Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization", (Katz & Kahn, 1978, p. 528).

Kepemimpinan adalah "pengaruh incremental di atas mekanisme kepatuhan dengan arahan rutin organisasi", (Katz & Kahn, 1978, h. 528).

"Leadership is exercised when person ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers", (Burns, 1978, p. 18).

"Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang... memobilisasi ... sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya sehingga membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motivasi pengikut", (Burns, 1978, h. 18).

"Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others", (Smircich & Morgan, 1982, p. 258).

"Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain", (Smircich & Morgan, 1982, h. 258).

Leadership is "the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement", (Rauch & Behling, 1984, p. 46).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan", (Rauch & Behling, 1984, h. 46).

"Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished", (Richards & Engle, 1986, p. 206).

"Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan agar tujuan dapat dicapai", (Richards & Engle, 1986, h. 206).

"Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose", (Jacobs & Jaques, 1990, p. 281)

"Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan", (Jacobs & Jaques, 1990, h. 281).

Leadership "is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive", (Schein, 1992, p.2).

Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif", (Schein, 1992, h. 2).

"Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed", (Drath & Palus, 1994, p. 4).

Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang bersama sehingga orang akan memahami dan berkomitmen", (Drath & Palus, 1994, h. 4)

Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization...", (House et al., 1999, p. 184).

Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi ...", (House et al, 1999. h. 184).

Leadership is "the influencing process of leaders and followers to achieve organizational goals/objectives through change", (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007, p.6).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan ...", (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007, h.6).

Sampai saat ini, telah banyak teori kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) maupun Psikologi Industri. Masalah kepemimpinan telah dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup.

Masalah utama yang selalu dihadapi dunia bisnis adalah langkanya pemimpin. Mengingat begitu pentingnya peranan kepemimpinan dalam menunjang keberhasilan bisnis, maka tidaklah mengherankan jika sampai saat ini telah diterbitkan lebih dari 2000 judul buku yang secara khusus membahas mengenai kepemimpinan. Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones dalam Afdhal ((2004, h. 25) melihat bahwa para pemimpin yang berhasil memerlukan visi, energi, kekuatan dan arah strategis dalam membawahi organisasinya.

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan teknik kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori setidaknya telah berjasa dalam memberikan kontribusi empiris terhadap perkembangan teknik kepemimpinan yang efektif.

Memahami berbagai teori dan riset kepemimpinan sangatlah penting karena pemahaman serta keyakinan para eksekutif terhadap teori kepemimpinan tertentu akan menentukan kebijakan strategis mengenai bagaimana sebuah organisasi memilih dan mengembangkan para manajernya.

Sebagai contoh, jika kita percaya terhadap teori sifat (*Trait Theory*) yang beranggapan bahwa orang-orang tertentu begitu dilahirkan telah dianugerahi oleh Tuhan YME berupa bakat, sifat atau karakteristik dasar yang secara alamiah sangat ideal untuk menjadi pemimpin. Maka ada ungkapan, “*certain people are born to be leader*”, yang artinya “orang-orang tertentu dilahirkan memiliki bakat menjadi pemimpin”. Jika hal-hal demikian yang diyakini oleh para pemimpin, maka dalam proses penerimaan para manajer harus diseleksi melalui serangkaian tes psikologi untuk mendapatkan calon yang memiliki *traits* yang ideal untuk diangkat menjadi seorang pemimpin.

Jika kita percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari keterampilan atau perilaku spesifik tertentu (*Leader Behavior Theory*), maka kita akan menerima apapun jenis kepribadian pegawai dan mengajarnya untuk menjadi pemimpin yang berhasil.

Jika kita percaya bahwa pemimpin yang baik adalah hasil interaksi atau kombinasi antara jenis kemampuan dan perilaku tertentu dengan aspek-aspek tertentu dari sebuah situasi (*Situational Leadership Theory*), maka kita akan memilih orang-orang tertentu untuk menjadi pemimpin pada waktu dan situasi tertentu serta mengajari pemimpin agar perilakunya disesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Jika seseorang memiliki keyakinan dan intuisi yang tajam dalam kepemimpinannya, maka dia akan menentukan sendiri gaya kepemimpinannya baik dia sendiri sadar, paham atau tidak sama sekali terhadap teori-teori kepemimpinan yang ada. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut teori kepemimpinan kontemporer modern atau *Specific Behavior Theory*. Para pelaku bisnis modern yang dicirikan oleh generasi muda seperti Larry Page dan Sergey Brin (Google) dan Bill Gates (Microsoft) cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tersebut.

Buku ini akan membahas beberapa teori kepemimpinan utama yang populer dengan harapan dapat diaplikasikan baik dalam pengelolaan organisasi maupun kehidupan sehari-hari. Teori-teori kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini telah lama dikenal baik oleh kalangan akademik, praktisi maupun masyarakat luas.

Setiap teori kepemimpinan akan dibahas secara mendalam mengenai asumsi, karakteristik atau deskripsi teori dan manfaat aplikatif yang dapat diperolehnya.

C. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif

Menurut Aamodt (1996, h. 307), secara umum terdapat dua faktor penting yang dapat menunjang kepemimpinan yang efektif, yaitu karakteristik kepribadian (*personality*) dan fisik.

Secara umum, karakteristik yang diperlukan seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan dalam hal kepribadiannya, diantaranya *adaptable* (mudah menyesuaikan diri), *assertive* (lugas), *charismatic* (berwibawa dan berkarisma), *creative* (banyak ide), *decisive* (tegas mengambil keputusan), *dominant* (menonjol diantara rekan-rekannya), *energetic* (bertenaga dan berstamina tinggi, tidak mudah loyo), *extraverted* (berkepribadian terbuka), *friendly* (ramah terhadap siapa saja), *honest* (jujur), *intelligent* (cerdas), *masculine* (jantan), *self-confident* (percaya diri) dan *wise* (bijaksana). Sedangkan ciri-ciri secara fisik seorang pemimpin yang ideal adalah *athletic* (atletis), *attractive* (menarik) dan *tall* (tinggi).

Keberhasilan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengaruhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat dan waktu yang tepat. Simonton (1979) dalam Aamodt (1996, h. 308) menyebutkan, "*leadership excellent is a function of the right person being in the right place and in the right time*". Fenomena ini dapat dilihat pada Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) Lyndon Johnson dan Martin Luther King Jr. Mereka dianggap sebagai pemimpin yang sukses karena pengaruhnya yang begitu kuat dalam menuntut persamaan hak-hak sipil. Namun banyak pemimpin yang berjuang sebelumnya (awal tahun 1960-an) dengan pikiran, ambisi, dan kemampuan yang sama dengan Johnson dan King, akan tetapi tidak berhasil karena waktunya yang belum cocok. Istilah lain untuk mengungkapkan fenomena ini adalah adanya "*The Spirit of the Time*".



Sumber : www.google.com

Gambar 4.2. Lyndon Johnson Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) menemukan momentum yang tepat sehingga berhasil menggerakkan pemberlakuan persamaan hak-hak sipil warga kulit hitam.

SEJARAH SINGKAT LYNDON BAINES JOHNSON

Lyndon Baines Johnson (lahir di Stonewall, Texas, 27 Agustus 1908 – meninggal di Stonewall, Texas, 22 Januari 1973 pada umur 64 tahun) yang dijuluki LBJ adalah Presiden Amerika Serikat ke-36 (1963–1969). Setelah melewati sebuah karier yang panjang di Kongres Amerika Serikat, Johnson menjabat sebagai Wakil Presiden Amerika Serikat yang ke-37. Pada tahun 1963, ia menggantikan John F. Kennedy yang tewas terbunuh.

Ia juga pernah menjabat Ketua Minoritas Partai Demokrat di Senat. Sebagai presiden, ia bertanggung jawab untuk pengesahan beberapa undang-undang yang berbau liberal, termasuk Gerakan Hak Sipil Amerika tahun 1955-1968, Medicare, program "War on Poverty". Itu semua terdapat dalam program Great Society. Secara berturut, LBJ meningkatkan kehadiran pasukan AS di Perang Vietnam, dari 16,000 di tahun 1963 menjadi 550,000 di awal 1968, ketika lebih dari 1000 tentara AS terbunuh per bulan. LBJ terpilih kembali di tahun 1964, namun pencalonannya di tahun 1968 gagal sebagai hasil gejolak di dalam tubuh partainya, lalu ia mengumumkan bahwa ia tak mau ikut pemilihan. Johnson dikenal luas karena kepribadian yang sok kuasa dan mencengkeram para politikus utama. Warisan jangka panjangnya sulit diukur, karena kemajuan yang dibuat dalam bidang hak-hak sipil dan program "Great Society", dikacaukan oleh masalah Perang Vietnam.

Karena menggantikan Presiden Kennedy, pada masa jabatan pertama ia tidak didampingi oleh wakil presiden. Lalu setelah terpilih

dalam menjalankan masa jabatan kedua, ia didampingi oleh Wakil Presiden Hubert H. Humphrey.

Suami dari Lady Bird Johnson ini meninggal dunia di tanah peternakan LBJ di Stonewall, Texas, pada tanggal 22 Januari 1973.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia bahasa Indonesia, Ensiklopedia Bebas).

Untuk fenomena dalam negeri, kita masih ingat kasus Dr. Sri Bintang Pamungkas, seorang dosen dari Universitas Indonesia (UI). Pada awal tahun 1990-an, Gagasan reformasi yang menentang kezaliman orde baru telah memasukkannya ke dalam penjara semasa presiden Soeharto hendak lengser. Kemudian Sri Bintang Pamungkas bebas pada saat reformasi bergulir pada tahun 1998. Setelah mendirikan Partai Uni Demokrasi Indonesia (PUDI), perolehan suara dalam pemilu selalu kecil sehingga akhirnya terlukidasi dengan sendirinya.



Sumber : www.google.com

Gambar 4.3. Dr. Sri Bintang Pamungkas, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia yang sempat mendekam di penjara semasa pemerintahan presiden Soeharto.

Berbeda dengan Prof. Dr. Muhammad Amien Rais, seorang dosen dari Fisipol Universitas Gadjah Mada (UGM). Dengan gagasan, ambisi serta motivasi yang sebenarnya sama dengan yang pernah dimiliki oleh Sri Bintang Pamungkas, namun karena tempat dan waktunya tepat maka Amien Rais berhasil menjadi “Lokomotif Reformasi” dan berhasil menjadi Ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) Republik Indonesia.



Sumber : www.google.com

Gambar 4.4. Prof. Dr. HM. Amien Rais, MA, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia. Waktu dan tempat (momentum) yang tepat menjadikannya dijuluki sebagai “Lokomotif Gerakan Reformasi” di Indonesia.

SEJARAH SINGKAT PROF. DR. H. M AMIEN RAIS

Tokoh Reformasi Indonesia ini dilahirkan di Surakarta, 26 April 1944. Orang tuanya sebenarnya menginginkannya menjadi kiai dan melanjutkan pendidikan di Mesir, sehingga pendidikan yang ditanamkan oleh orang tuanya sangat kental dengan nilai-nilai agama, baik di pendidikan dasar (SD Muhammadiyah I Surakarta) maupun di pendidikan menengah (SMP dan SMA).

Pendidikan tingkat sarjana diselesaikan oleh Amien Rais di Jurusan Ilmu Hubungan Internasional FISIPOL Universitas Gadjah Mada pada tahun 1968, sementara ia juga menerima gelar Sarjana Muda dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tahun 1969. Pada saat mahasiswa inilah ia banyak terlibat aktif di beberapa organisasi kemahasiswaan, seperti Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (Ketua III Dewan Pimpinan Pusat IMM) dan Himpunan Mahasiswa Islam (Ketua beberapa organisasi kemahasiswaan, seperti Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (Ketua Lembaga Dakwah Mahasiswa Islam HMI Yogyakarta).

Studinya dilanjutkan pada tingkat Master di bidang Ilmu Politik di University of Notre Dame, Amerika Serikat, dan selesai pada tahun 1974. Dari universitas yang sama ia juga memperoleh Certificate on East-European Studies. Sementara itu, gelar Doktoratnya diperoleh dari Universitas Chicago, Amerika Serikat, pada tahun 1981 dengan disertasinya yang cukup terkenal, yaitu Gerakan Ikhwanul Muslimin di Mesir. Ia juga pernah mengikuti Post-Doctoral Program di George Washington University pada tahun 1986 dan di UCLA pada tahun 1988.

Perjalanan pendidikannya tersebut telah memberinya banyak pengalaman dan kemampuan kognitif-analitis, dan mengantarkannya menjadi salah seorang intelektual terkemuka di negeri ini, bahkan di berbagai belahan dunia yang lain. Tugas-tugas intelektualisme pun ia lakukan, baik transformasi keilmuan (mengajar di berbagai universitas) dan juga melakukan kritik atas fenomena sosial yang sedang berlangsung.

Kritiknya yang sangat vokal sangat mewarnai opini publik di Indonesia. Sepulangnya dari pendidikan di Amerika, ia terkenal sebagai pakar politik Timur Tengah, dan melontarkan kritik yang sangat tajam terhadap kebijakan politik luar negeri Amerika, sebuah negeri tempat ia sendiri belajar banyak tentang demokrasi dan hak asasi manusia.

Kondisi politik dan perekonomian di Indonesia yang sudah mulai membusuk dan sangat tidak sehat bagi demokratisasi mendorong Amien Rais bersuara keras pada tahun 1993 (Tanwir Muhammadiyah di Surabaya) dengan isu suksesi kepresidenan, sebuah isu yang janggal pada saat itu karena kepemimpinan Orde Baru masih sangat kuat. Pembusukan politik dan ekonomi pada dasawarsa kedua tahun 1990-an mendorongnya kembali menggulirkan gagasan tentang suksesi, bahkan lebih luas lagi, yaitu reformasi politik di Indonesia. Berawal dari kasus Freeport dan Busang, ia mulai menggulirkan perubahan sosial yang mendasar di negeri ini. Bahkan, ia akhirnya menjadi orang terdepan dalam meruntuhkan kebobrokan politik Orde Baru.

Keterlibatannya di Pimpinan Pusat Muhammadiyah dimulai sejak Mukhtar Muhammadiyah tahun 1985 di Surakarta sebagai Ketua Majelis Tabligh Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Sementara pada Mukhtar Muhammadiyah ke-42 tahun 1990 di Yogyakarta, ia terpilih sebagai Wakil Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Namun meninggalnya Azhar Basyir sebagai Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah kemudian mengantarkannya untuk menggantikan kepemimpinan dalam Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Mukhtar Muhammadiyah ke-43 kembali mengamanatinya untuk menjadi Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Lagi-lagi, sejarah bangsa ini mengharuskannya meninggalkan jabatan Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk melakukan sesuatu yang lebih besar lagi bagi ummat dan bangsa ini. Pada Sidang Pleno di Jakarta tahun 1998, Ia mengundurkan diri sebagai Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

(Sumber : Diunduh dari

<http://muhammadiyahstudies.blogspot.com/2010/03/tokoh-reformasi-indonesia-ini.html>. Retrieved from:

http://www.muhammadiyah.or.id/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=50

Sementara Kouzes dan Posner (2003, h. 14) memaparkan penelitian selama beberapa dekade yang menunjukkan hasil yang konstan. Selama beberapa periode ternyata para *respondent* selalu memberikan jawaban yang stabil ketika ditanyakan mengenai kualitas perilaku kepemimpinan yang mereka kagumi. Penelitian dilakukan bekerjasama dengan *Korn and Ferry International* dan *Columbia University Graduate School of Business*. *Respondent* terdiri dari 1,500 lebih top eksekutif di 20 negara, meliputi USA, Jepang, Eropa Barat dan Amerika Latin.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kebanyakan *respondent* memberikan jawaban bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang jujur (*honest*), berpandangan jauh ke depan (*forward looking*), menginspirasi (*inspiring*) dan kompeten (*competent*). Ke empat karakteristik kepemimpinan ini selalu menduduki ranking teratas dari dua penelitian yang dilaksanakan pada tahun 1993 dan 1987.

Tabel 4.1. Karakteristik Pemimpin Yang Dikagumi Para Karyawan

Karakteristik	Responden (%) (%), 1993	Responden (%) (%), 1987
<i>Honest</i> (Jujur)	87	83
<i>Forward-looking</i> (Menatap ke depan)	71	62
<i>Inspiring</i> (Menginspirasi bawahan)	58	67
<i>Competent</i> (Cakap)	46	32
<i>Fair-minded</i> (Wajar tanpa prasangka)	41	37
<i>Supportive</i> (Mendukung bawahan)	34	34
<i>Broad-minded</i> (Berwawasan luas)	32	32
<i>Intelligent</i> (Cerdas)	30	25
<i>Straightforward</i> (Langsung)	28	34
<i>Courageous</i> (Berkemauan keras)	27	26
<i>Dependable</i> (Dapat diandalkan)	14	23
<i>Cooperative</i> (Suka kerjasama)	13	20
<i>Imaginative</i> (Imajinatif)	10	21
	10	11
	5	13
	5	10

Caring (Peduli)
Mature (Dewasa)
Determined (Tekun, teguh hati)
Ambitious (Ambisius)
Loyal (Setia, taat pada komitmen)
Self-controlled (Mengendalikan diri)
Independent (Mandiri, bebas)

D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin

Tujuan utama penelitian mengenai kepemimpinan adalah untuk mendapatkan karakteristik kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun demikian, Hogan (1989) dalam Aamodt (1996, h. 310) melakukan penelitian untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik (*traits*) yang dapat menyebabkan kegagalan dalam kepemimpinan. Penelitian Hogan bermula dari keprihatinannya terhadap adanya anekdot yang terkenal pada saat itu. Disebutkan bahwa salah satu sumber *stress* dalam bekerja diakibatkan oleh kinerja (*performance*) yang jelek dan perilaku aneh (*strange behavior*) para *supervisor* (pimpinan) atau kedua-duanya.

Berdasarkan hasil risetnya, Hogan menyebutkan tiga penyebab utama perilaku pemimpin yang jelek, yaitu *pertama* “Lack of training”, rendahnya pelatihan kepemimpinan yang diberikan kepada para *supervisor*, *kedua* “Cognitive deficiency”, rendahnya kemampuan kognitif para *supervisor* dan *ketiga* “Personality”, kepribadian atau sifat dasar para *supervisor* itu sendiri.

1. Lack of Training

Contoh terbaik mengenai pelatihan kepemimpinan ada pada organisasi militer. Untuk memahami betapa pentingnya pelatihan kepemimpinan, misalkan saat seorang sopir bus atau truck yang akan memimpin perjalanan armadanya. Tidak bisa dibayangkan bagaimana jadinya jika seorang mengemudi bus di jalan raya tanpa melalui pelatihan yang memadai. Oleh karenanya perlu diadakan pelatihan kepemimpinan bagi para sopir angkutan umum sebelum mendapatkan Surat Ijin Mengemudi (SIM).

2. *Cognitive Deficiency.*

Menurut Hogan, pemimpin yang gagal biasanya enggan belajar dari pengalaman dan tidak bisa berfikir secara strategis. Oleh karenanya, biasanya pemimpin yang gagal selalu membuat kesalahan yang sama dan tidak dengan perencanaan yang baik.

3. *Personality.*

Penyebab yang paling penting mengenai kegagalan pemimpin adalah *personality* seorang pemimpin itu sendiri. Tiga hal yang penting berkaitan dengan kegagalan pemimpin disebabkan oleh perasaan mereka yang tidak aman terhadap dirinya sendiri (*insecure*). Ketiga hal tersebut adalah (1) *the paranoid/passive-aggressive*, (2) *the high likeability floater* dan (3) *narcissist*.

The paranoid/passive-aggressive,

Para pemimpin yang gagal biasanya memiliki sifat *paranoid* atau *passive-aggressive* atau kedua-duanya, yaitu perasaan tidak aman dalam kehidupannya dimana mereka merasa dikhianati. Perasaan ini mungkin sangat mendalam, tapi tidak disadarinya. Sifat ini termasuk dendam, benci dan marah yang terus menerus walaupun tidak ada alasan yang jelas.

Pada penampilan luarnya, pemimpin ini menarik, sering memberikan penghargaan kepada anak buah atau pengikutnya. Pemimpin tipe ini tidak suka keberhasilan orang lain dan bersikap menyerang anak buah (*passive-aggressive*). Dari luar tampaknya mendukung dan bersahabat, tapi dari belakang menikam.

The high likeability floater

Jenis pemimpin yang gagal berikutnya adalah mereka yang selalu membuat permasalahan dalam organisasinya sendiri. Tipe orang seperti ini biasanya setuju-setuju saja terhadap setiap langkah organisasi, ramah terhadap setiap orang, dan tidak pernah menolak gagasan orang lain. Pemimpin tipe ini tidak memiliki musuh dan dapat bergaul dengan semua orang. Alasan mereka berperilaku seperti itu adalah agar mereka tidak perlu bekerja keras, tidak dimusuhi orang lain dan selalu mendukung hak-hak anak buah.

Pemimpin seperti ini sangat disukai pegawai, meskipun kinerjanya jelek. Pemimpin tipe ini tidak akan pernah dipecat,

selalu mendapat promosi meskipun tidak ada kemajuan yang dicapainya.

Narcissist.

Narcissist adalah pemimpin yang mengatasi perasaan tidak aman (*insecurity*) mereka dengan kepercayaan diri yang berlebihan. Mereka senang menjadi pusat perhatian, selalu membangga-banggakan keberhasilan mereka sendiri, meng-*claim* semua keberhasilan organisasi menjadi keberhasilan miliknya, tapi selalu menolak untuk bertanggungjawab terhadap semua kegagalan yang terjadi.

E. Pengertian Sifat atau Karakter Dasar (*Traits*) dan Kemampuan (*Skills*)

Pengertian karakter atau sifat dasar seseorang (*traits*) adalah berbagai atribut individual meliputi aspek-aspek kepribadian, temperamental, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai. Sifat dasar kepribadian seseorang sifatnya stabil. Contohnya, adalah rasa percaya diri, terbuka (*extroversion*), kematangan emosional dan tingkat kemampuan kerja.

Sedangkan pengertian kemampuan atau *skills* adalah kemampuan seseorang melakukan pekerjaan dengan cara yang efektif. Seperti *traits*, *skills* juga terbentuk berdasarkan perpaduan antara proses belajar dan sifat yang diturunkan secara genetis.

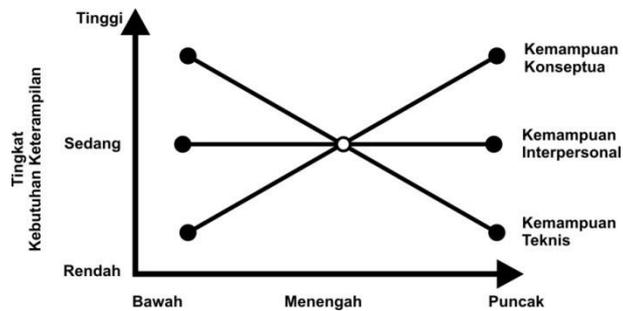
Kemampuan manajerial (*magerial skills*) menurut Katz (1955) dan Mann (1965) dalam Yukl (2010, h. 44) terdiri dari tiga golongan, yaitu : *pertama*, kemampuan teknis (*technical skills*) berurusan dengan pekerjaan, *kedua*, kemampuan berhubungan sosial (*interpersonal skills / social skills*) dan berhubungan dengan orang lain dan *ketiga*, kemampuan konseptual atau kognitif (*conceptual/cognitive skills*) berurusan dengan gagasan atau konsep.

Table 4.2. Tiga Jenis Kemampuan (*skills*) yang Dibutuhkan dalam Tugas Manajerial.

Kemampuan (<i>skills</i>)	Jenis kemampuan
Kemampuan Teknis	Pemahaman tentang metode, proses, prosedur, dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan kemampuan menggunakan alat yang berhubungan dengan

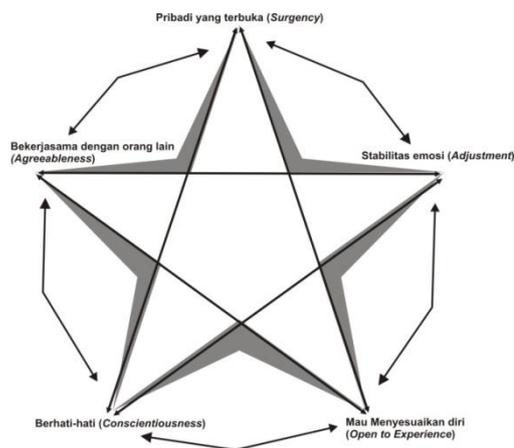
Kemampuan (<i>skills</i>)	Jenis kemampuan
	pekerjaan tersebut
Kemampuan Interpersonal	Pemahaman tentang perilaku manusia dan proses antar pribadi, kemampuan memahami perasaan orang lain, perilaku dan motivasi orang lain dari apa yang dikatakan dan lakukan orang lain (empati, kepekaan sosial), kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, (bicara fasih dan lancar, persuasif), dan kemampuan untuk membangun hubungan dan kerjasama yang efektif (taktis, diplomatis, mampu mendengarkan dengan baik, pemahaman tentang penerimaan perilaku sosial)
Kemampuan Konseptual/Kognitif	Kemampuan analisis secara umum, berfikir logis, cakap dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi dari hubungan yang kompleks dan ambisius, kreatif dalam membangkitkan gagasan dan pemecahan masalah, mampu menganalisis kejadian dan mempersepsikan kecenderungan kejadian, mengantisipasi perubahan, memahami kesempatan dan permasalahan yang potensial (berfikir secara induktif dan deduktif)

Salah satu aspek yang mempengaruhi penggunaan dan kebutuhan *skill* adalah kedudukan manajer dalam hierarki otoritas jabatannya. Secara umum, semakin tinggi kedudukan atau jabatan manajer jenis *skill* yang diperlukan adalah konseptual atau kognitif, sedangkan *skill* teknik lebih rendah. Sedangkan level menengah, yang diperlukan adalah interpersonal *skills*, disamping *skill* teknis. Untuk manajer level rendah kemampuan teknis dituntut tinggi dan *skill* konsepsional atau kognitif rendah.



Gambar 4.5. Kebutuhan Jenis Keterampilan pada Berbagai Tingkatan Jabatan Manajerial

Sedangkan menurut Hogan & Curphy (1994) dalam Yukl (2010, h. 61) terdapat lima karakteristik utama kepemimpinan yang efektif yang disebut *The Big Five Personality Traits*.



Gambar 4.6. Lima Besar Dimensi *Personality Traits*

Table 4.3. Hubungan Antara *The Big Five Traits* dengan Karakteristik Khusus

Lima Besar Karakter (<i>Big Five Personality Traits</i>)	Karakteristik Khusus (<i>Specific Traits</i>)
<i>Surgency</i> (Pribadi terbuka)	Terbuka, enerjik, lugas (<i>Extroversion/outgoing</i>), <i>Energy/Activity level, Need for</i>

Lima Besar Karakter (Big Five Personality Traits)	Karakteristik Khusus (Specific Traits)
	<i>power, assertive)</i>
<i>Conscientiousness</i> (Penuh kehati-hatian)	Andal, integritas tinggi, ingin berprestasi (<i>Dependability, Personal integrity, Need for achievemem</i>)
<i>Agreeableness</i> (Suka bekerjasama dengan pihak lain)	Ceria, optimis, pengasuh, suka bekerja sama (<i>Cheerfull and optimistic, Nurturance (sympathetic, helpful), Need for affiliation</i>)
<i>Adjustment</i> (Emosional stabil)	Emosinya stabil, percaya diri, mampu mengendalikan diri (<i>Emotional stability, Self-esteem, Self-control</i>)
<i>Intellectance/Openess to expearence</i> (Mau merubah diri)	Serba ingin tahu, terbuka, mau belajar(<i>Curious and inquisitive, Open minded, Learning oriented</i>)

F. Leader VS Manager

Selalu terjadi kontroversi mengenai perbedaan antara pemimpin (*leader*) dengan manajer (*manager*). Seorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer, contohnya pemimpin informal. Demikian juga, seseorang bisa menjadi manajer tanpa harus memimpin. Dengan demikian, seorang yang berjuduk manajer tidak harus memiliki bawahan seperti jabatan manajer akuntansi keuangan. Tidak ada seorangpun yang berpendapat bahwa pemimpin dan manajer adalah dua perkara yang sama, tapi tingkat saling terkait (*overlap*) antara keduanya menimbulkan perbedaan yang mencolok.

Menurut Gardner (1990, h. 3) kata manajer biasanya memberi label kepada individu yang memiliki tugas mengarahkan dalam sebuah organisasi. Manajer berperan mengawasi proses agar organisasi berfungsi dengan baik, membagi sumber daya secara hati-hati, dan menggunakan sebaik mungkin sumber daya manusia.

Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) dalam Yukl (2010, h. 24) dalam bukunya "*Leaders The Strategies For Taking Charge*" mengemukakan bahwa sungguh suatu kesalahan fatal jika

menyamakan antara pemimpin dan manajer. Dalam dunia bisnis memang selalu mengasosiasikan bahwa pemimpin adalah manajer. Padahal, dalam suatu organisasi antara manajer dan pemimpin memiliki peran yang sama sekali berbeda, bahkan tidak jarang bertentangan.

Perbedaan antara manajer dan pemimpin dipaparkan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus sebagai berikut :

Tabel 4.4. Perbedaan Manajer VS Pemimpin

No	Manajer	Pemimpin
1	Mengelola	Melakukan inovasi
2	Tiruan	Orisinal
3	Mempertahankan	Mengembangkan
4	Berfokus pada sistem dan struktur	Berfokus pada orang
5	Bergantung pada pengawasan	Membangkitkan kepercayaan
6	Melihat jangka pendek	Perspektif jangka panjang
7	Bertanya kapan dan bagaimana	Bertanya apa dan mengapa
8	Melihat hasil	Menatap masa depan
9	Meniru	Melahirkan
10	Menerima status <i>quo</i>	Menentang status <i>quo</i>
11	Prajurit yang baik	Menjadi dirinya sendiri
12	Melakukan hal-hal dengan benar	Melakukan hal-hal yang benar

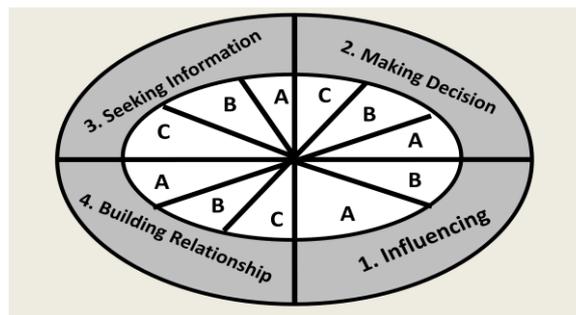
Dengan uraian di atas, kita menjadi lebih paham bahwa manajer dan manajemen dikenal karena keterampilannya memecahkan masalah, sedangkan pemimpin dikenal karena mahir mendesain dan membangun intuisi, menjadi arsitek organisasi masa depan.

Untuk mempertajam analisis tentang perbedaan peran serta fungsi *manajer vs leader*, Ippho Santosa PhG (2009, h. 23) dalam bukunya “13 Wasiat Terlarang Dahsyat Dengan Otak Kanan” menyebutkan bahwa karakteristik pemimpin cenderung lebih dominan menggunakan otak kanan, sedangkan manajer sebaliknya.

Table 4.5. Perbedaan *Manager* (Otak Kiri) VS *Leader* (Otak Kanan)

<i>Manager (Otak Kiri)</i>	<i>Leader (Otak Kanan)</i>
Terkait IQ	Terkait EQ
Intrapersonal, <i>self-centric</i>	Interpersonal, <i>other-centric</i>
Kognitif, logis	Afektif, Intuitif
Analistik	Artistik
Kuantitatif	Kualitatif
Realistis	Imajinatif
Aritmatik	Spasial
Verbal, tertera	Visual, lambang
Eksplisit	Implisit
Segmental	Holistik
Fokus	Difus
Serial, linier	Paralel, lateral
Terencana, <i>cautious</i>	Tak terencana, <i>impulsive</i>
Mencari Perbedaan	Mencari Persamaan
Bergantung waktu	Tak bergantung waktu

Pembahasan mengenai peran manajer selanjutnya disampaikan oleh Hugo Mintzberg (1973) yang telah melakukan observasi untuk mengetahui isi dari aktivitas manajerial. Mintzberg membuat struktur atau taksonomi peran dan tanggungjawab manajer dengan memberi kode aktivitas seperti terlihat pada Gambar 1.6. di bawah ini.



Gambar 4.7. Peran dan Tanggungjawab *Manager* Menurut Mintzberg.

Penjelasan Gambar 4.7. :

No	Tugas dan Tanggungjawab (Duties and Responsibilities)	Jenis Tugas (Specific Tasks)
1	<i>Influencing people</i> (Mempengaruhi atau mengajak orang lain)	A. <i>Recognizing & Rewarding</i> (Memberikan penghargaan) B. <i>Motivating</i> (Memberikan semangat)
2	<i>Making decision</i> (Membuat keputusan)	A. <i>Consulting and delegating</i> (Berkonsultasi dan delegasi) B. <i>Planning & Organizing</i> (Perencanaan dan pengorganisasian) C. <i>Problem Solving</i> (Pemecahan masalah),
3	<i>Giving-seeking information</i> (Memberi dan mencari informasi)	A. <i>Monitoring</i> (Memantau), B. <i>Clarifying</i> (Mengklarifikasi), C. <i>Informing</i> (Memberi informasi)
4	<i>Building relationship</i> (Membangun hubungan baik dengan pihak lain)	A. <i>Managing conflict & Team Building</i> (Mengelola konflik dan membangun kerja sama kelompok) B. <i>Networking</i> (Membangun jaringan), C. <i>Supporting</i> (Memberikan dukungan kepada anak buah)

Secara ringkas, untuk menyederhanakan peran manajer dapat dibuat ke dalam matrik seperti pada Tabel 1.6. di bawah ini .

Table 4.6. Mintzberg's Managerial Roles

Interpersonal Roles (Peran Hubungan Antar Pribadi)	Information-Processing Roles (Peran Informasi dan Proses Organisasi)	Decision-Making Roles (Peran Pengambilan Keputusan)
<i>Figurehead</i> (Tauladan, model)	<i>Monitor</i> (Memantau)	<i>Entrepreneur</i> (Pebisnis)
<i>Leader</i> (Kepala/pimpinan)	<i>Disseminator</i> (Penyebar informasi)	<i>Disturbance handler</i> (Pemecah masalah)
<i>Liaison Officer</i> (Penghubung antar stakeholder)	<i>Spokeperson</i> (Juru bicara)	<i>Resource allocator</i> (Pembagi sumber daya)
		<i>Negotiator</i> (Juru runding)



Sumber : www.google.com

Gambar 4.8. Raja atau Ratu Lebah dalam sebuah komunitas lebah sarat makna filosofis mengenai kepemimpinan.

G. Intisari Teori Kepemimpinan

Secara garis besar, beberapa teori kepemimpinan dapat disarikan sebagai berikut :

1. Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Teory*)
2. Teori Sifat atau Kepemimpinan Alamiah (*Trait Theory*)
3. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)
 - A. Teori Peran (*Role Theory*)
 - B. *Consideration VS Initiating Structure Theory by Ohio State University*
 - C. *Michigan State University Theory*
 - D. Teori Kisi-kisi Manajerial (*Manajerial Grid*)
 - E. Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor
4. Teori perilaku Khusus (*Specific Behavior Theory*)
 - A. *Leadership Through Contact*
 - B. *Leadership Through Power*
 - C. *Leadership Through Persuasion*
 - D. *Johary Window Theory*
5. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership Theory*)
 - A. Gaya Kepemimpinan Lewin
 - B. Gaya Kepemimpinan Likert

6. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)
 - A. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
 - B. *Leadership Through Decision Making* (Model Normatif Vroom dan Yetton's)
 - C. Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House
 - D. Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara

7. Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)
 - A. *Teori Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC)*
 - B. Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory/CRT*)
 - C. Teori Kontinjensi Strategis (*Strategic Contingency Theory*)
 - D. *IMPACT Theory*

8. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*)
 - A. *Leader-Member Exchange (LMX)* atau *Vertical Dyad Linkage (VDL) Theory*.
 - B. *Transactional Analysis Theory (TAT)* by Eric Berne.
 - C. Teori Konflik Kepemimpinan

9. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*)
 - A. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass
 - B. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Burns
 - C. Inventory Partisipasi Kepemimpinan oleh Kouzes dan Posner

BAB V
TEORI KEHADIRAN ORANG BESAR
(THE GREAT MAN THEORY)

A. Asumsi Dasar

Teori kepemimpinan Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) memiliki dua anggapan dasar, yaitu :

1. Pemimpin itu dilahirkan, bukannya dihasilkan atau dibuat.
2. Pemimpin besar akan muncul atau hadir ketika ada kebutuhan besar di dalam lingkungan atau masyarakatnya.

B. Deskripsi Teori

Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) sering juga disebut Teori Kemunculan Orang Besar (*The Leader Emergence Theory*).

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan orang besar didasarkan pada studi dari orang-orang yang pernah menjadi pemimpin besar di waktu lampau. Para pemimpin besar di masa lampau sering berasal dari kalangan bangsawan atau kerajaan, sementara orang-orang dari kelas bawah sulit memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Asumsi seperti ini memberikan kontribusi terhadap kesimpulan bahwa kepemimpinan itu berhubungan dengan silsilah atau keturunan.

Gagasan Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) sebenarnya telah menyeret kita ke dalam domain mitos, dengan pengertian bahwa pada saat dibutuhkan, Manusia Luar Biasa sebagai pemimpin akan muncul dengan sendirinya secara ajaib dan tiba-tiba, seperti halnya peristiwa sihir. Hal ini mudah untuk membuktikannya, dengan merujuk kepada orang-orang besar seperti Soekarno, Martin Luther King, Eisenhower, Adolf Hitler, Churchill. Bahkan teori ini percaya bila diruntut jauh ke belakang, kehadiran Yesus, Musa, Muhammad dan Buddha juga muncul pada saat dunia sedang membutuhkan kehadirannya.

C. Pembahasan.

Isu jender tidak menjadi bahan pembahasan ketika teori *The Great Man* dikemukakan. Pada saat itu kebanyakan pemimpin adalah laki-laki dan pembahasan mengenai kepemimpinan Besar Wanita (*The Great Women*) dikesampingkan dan masih dianggap di

luar permasalahan kepemimpinan. Pada saat itu, kebanyakan peneliti juga laki-laki, sehingga kekhawatiran mengenai bias androsentrik masih belum disadari.



Sumber : www.google.com

Gambar 5.1. Mantan presiden RI ke-5 Megawati. Pada saat *The Great Man Theory* muncul, para ahli kepemimpinan belum memberikan fokus kajian kepada perempuan yang menjadi pemimpin seperti Megawati.

Di Indonesia teori *The Great Man* masih diyakini oleh sebagian besar orang, khususnya di daerah-daerah yang masih menganut system atau nilai-nilai kebangsawanan seperti di provinsi daerah Istimewa Yogyakarta.

The Great Man Theory juga sering disebut teori kehadiran Ratu Adil. Karena masyarakat Indonesia hampir putus asa dengan kondisi yang carut marut dilanda krisis multidimensional yang tidak kunjung berakhir, maka muncullah harapan yang begitu besar terhadap lahirnya seorang pemimpin yang mampu mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Pada kenyataannya, telah beberapa kali terjadi pergantian kepemimpinan nasional sejak krisis 1998 namun masyarakat belum juga merasakan terselesaikannya berbagai permasalahan krusial bangsa Indonesia. Oleh karenanya, mereka begitu mengharapkan kehadiran seorang pemimpin besar yang mampu mengakhiri krisis multidimensional. Mereka mengharapkan kehadiran seorang Ratu Adil, yang disebut sebagai *Satria Piningit*.

Apakah *The Great Man Theory* masih relevan dan realistis dengan kondisi sekarang? Jawaban atas pertanyaan tersebut, tentu saja ada pada diri kita masing-masing.



Sumber : www.google.com

Gambar 5.2. Martin Luther King, diyakini sebagai pemimpin yang muncul sesuai kriteria

Teori Kepemimpinan Kehadiran Orang Besar
(*The Greatman Theory* atau *Leader Emergence*).

SEJARAH SINGKAT MARTIN LUTHER KING, JR.

Pendeta Martin Luther King, Jr., Ph.D. (lahir di Atlanta, Georgia, Amerika Serikat, 15 Januari 1929 – meninggal di Memphis, Tennessee, Amerika Serikat, 4 April 1968 pada umur 39 tahun) adalah penerima Nobel, pendeta Baptis dan aktivis HAM warga Afrika-Amerika. Dia adalah salah seorang pemimpin terpenting dalam sejarah AS dan dalam sejarah non-kekerasan pada zaman modern, dan dianggap sebagai pahlawan, pencipta perdamaian dan martir oleh banyak orang di seluruh dunia. Satu setengah dekade setelah pembunuhan terhadapnya pada tahun 1968, Amerika Serikat menetapkan sebuah hari libur untuk memperingatinya, Hari Martin Luther King.

King lahir di Atlanta, Georgia dari Pendeta Martin Luther King, Sr. dan Alberta Williams King. Dia menikah dengan Coretta Scott pada tanggal 18 Juni 1953. Dia lulus dari *Morehouse College* dengan gelar Bachelor of Arts (dalam bidang Sosiologi) pada 1948, dan dari *Seminari Teologi Crozer* di Chester, Pennsylvania dengan gelar *Bachelor of Divinity* (Sarjana Teologi) pada 1951. Dia meraih gelar Ph.D.nya dalam teologi sistematika dari Universitas Boston pada 1955.

King adalah seorang pendeta di Gereja Baptis Montgomery, Alabama yang berjuang melawan diskriminasi rasial. Pada tahun 1963, King memimpin demonstrasi pemboikotan bus di Birmingham. Pemboikotan itu dilakukannya tanpa menggunakan kekerasan. Ia mengikuti prinsip-prinsip Mahatma Gandhi yang melakukan perlawanan dengan menghindari kekerasan. Untuk beberapa tahun, ia membuat

kesuksesan besar, tetapi secara berangsur-angsur orang-orang kulit hitam muda untuk menjauhinya karena mereka tidak dapat menerima antikekerasannya. Sebaliknya, King tidak pernah berhenti dan meluaskan programnya.

Akibat aksinya dalam menentang diskriminasi terhadap orang-orang kulit hitam, King pun dipenjarakan di penjara Birmingham. Di penjara, ia menulis surat yang diberi judul, *The Letter from Birmingham Jail*, Dalam suratnya, King menyatakan bahwa ia merasa dipanggil untuk menyuarakan suara kenabian terhadap ketidakadilan yang terjadi pada zamannya. Ia juga mengkritik orang-orang yang tidak setuju terhadap pemboikotan Bus di Birmingham. Baginya, mereka adalah orang-orang yang tidak peka dan tidak dapat melakukan analisis terhadap penyebab utama dari pemboikotan itu. Menurut King, mereka terbuai dalam keadaan yang terjadi dan tidak mampu mendobrak dominasi kekuasaan orang-orang kulit putih.

Ia tidak hanya berjuang melawan diskriminasi orang-orang kulit hitam, tetapi juga menentang tanah milik dan Perang Vietnam. Kebesaran King terutama terletak pada impian tinggi dan gaya spektakulernya sebagai seorang pendeta. Pidatonya dengan judul "Saya memiliki sebuah impian" pada parade berbarisnya ke Washington, DC (28 Agustus 1963) membuatnya semakin terkenal. Ia dipuja dengan banyak gelar terhormat. Pada 1963, ia menerima Penghargaan Perdamaian Nobel. Ia ditembak hingga meninggal dunia ketika ia melakukan aksi di Memphis pada 4 April 1968. Guncangan dari kematiannya menyebabkan banyak kerusuhan dan bentrokan di berbagai kota di seluruh Amerika Serikat.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia, Ensiklopedia bahasa Indonesia)



Gambar 5.3. Winston Churchill, diyakini sebagai pemimpin yang muncul sesuai kriteria Teori Kepemimpinan Kehadiran Orang Besar (*The Greatman Theory* atau *Leader Emergence*).

SEJARAH SINGKAT WINSTON CHURCHILL

Sir Winston Leonard Spencer Churchill (lahir di Oxfordshire, Inggris, 30 November 1874 – meninggal 24 Januari 1965 pada umur 90 tahun) adalah tokoh politik dan pengarang dari Inggris yang paling dikenal sebagai Perdana Menteri Britania Raya sewaktu Perang Dunia Kedua. Peranannya sebagai ahli strategi, orator, diplomat dan politisi terkemuka menjadikan Churchill salah satu dari tokoh paling berpengaruh di sejarah dunia. Pada tahun 1953, Churchill dianugerahkan penghargaan Nobel di bidang literatur karena sumbangannya yang ia berikan dalam buku-buku karangannya mengenai bahasa Inggris dan sejarah dunia.

Masa kecil

Nama keluarga Churchill yang sebenarnya adalah Spencer-Churchill (karena ia mempunyai hubungan darah dengan keluarga Spencer), tetapi dimulai dengan ayahnya, Lord Randolph Churchill, seluruh keluarganya mulai menggunakan nama keluarga *Churchill*.

Winston Churchill adalah keturunan dari keluarga Churchill pertama yang dikenal luas, John Churchill, Duke Marlborough pertama. Ayah Winston, Lord Randolph Churchill, adalah tokoh politik yang juga merupakan anak ketiga dari John Spencer-Churchill, Duke Marlborough ke-7. Ibu Winston adalah Lady Randolph Churchill (Jennie Jerome), putri dari jutawan Amerika Leonard Jerome.

Winston Churchill dilahirkan di Blenheim Palace di Woodstock, Oxfordshire; ia dilahirkan tanpa persiapan ketika ibunya mulai mengalami kontraksi ketika sedang bepergian di kereta kuda.

Seperti anak laki-laki lain yang berasal dari kelas atas di masa itu, masa kecilnya kebanyakan dihabiskan di asrama sekolah. Salah satu anekdot yang tersebar luas adalah cerita sewaktu Churchill menulis ujian masuk ke Sekolah Harrow. Ketika ujian bahasa Latin, ia hanya menulis titel, namanya, nomor 1 dan titik. Meskipun ia diterima masuk, ia ditempatkan di kelas untuk murid yang tidak berprestasi, pelajaran dikonsentrasikan ke bahasa Inggris, bidang pelajaran yang dikuasai dengan sangat baik oleh Churchill. Sekarang, setiap tahun, sekolah Harrow memberikan penghargaan Churchill (Churchill essay-prize) untuk karangan yang membahas topik yang telah ditentukan sebelumnya oleh kepala bagian bahasa Inggris.

Ibunda Churchill (dikenal pada waktu itu sebagai Lady Randolph) jarang mengunjungi putranya, meskipun begitu Churchill sangat mencintai dan mengagumi ibunya. Churchill sering menulis surat,

meminta ibunya untuk datang menjenguk atau meminta ayahnya agar membiarkan ia pulang ke rumah. Setelah Winston dewasa, hubungan antara Winston dan ibunya menjadi lebih dekat, sehingga hubungan mereka lebih mirip dengan hubungan kakak-beradik dan persahabatan yang erat.

Hubungan antara Churchill dan ayahnya tidaklah erat, meskipun begitu ia selalu mengikuti karier ayahnya. Pada tahun 1816, dia memproklamasikan, "Ayah saya adalah kanselir keuangan (Chancellor of the Exchequer) dan satu hari nanti, akupun akan melakukan hal yang sama." Ia tidak mempunyai banyak teman sewaktu kecil dan hal ini selalu teringat olehnya. Churchill sangat dekat dengan pengasuhnya, Elizabeth Anne Everest, dan sangat sedih sewaktu ia meninggal pada 3 Juli, 1895. Churchill membayar biaya pemakamannya di *City of London Cemetery and Crematorium*.

Prestasinya di Harrow tidak memuaskan, Churchill sering dihukum karena nilainya yang buruk dan dianggap tidak berusaha untuk belajar lebih baik. Perilakunya yang independen dan sifatnya yang sering memberontak menjadi halangan untuk mempelajari mata pelajaran klasik seperti bahasa Latin dan sejarah Yunani kuno. Meskipun demikian ia menunjukkan bakat besarnya di mata pelajaran lain, seperti sejarah, dimana ia sering mendapatkan nilai terbaik. Churchill sering dianggap gagal, terutama karena ia sendiri beranggapan begitu, gagal untuk berprestasi di sekolah. Akan tetapi dia pernah berprestasi dengan menjuarai pertandingan anggar di sekolah.

Churchill pernah menjadi anggota freemason sekitar tahun 1895, beberapa saat setelah ayahnya meninggal sampai sekitar tahun 1912.

Dinas Militer

Churchill menghadiri akademi militer di Sandhurst. Setelah lulus pada umur 20 tahun, Churchill bergabung dengan tentara sebagai Subaltern (mirip dengan pangkat letnan) di regimen kavaleri Hussar IV (dengan nama regimen Queen's Own). Regimen ini ditempatkan di Bengaluru, India. Setelah ia tiba di India, Churchill mengalami cedera di bahunya.

Di India, Churchill menghabiskan sebagian besar waktunya bermain polo. Situasi ini tidak memuaskan Churchill yang masih muda dan haus pengalaman militer. Ia mulai mencari kesempatan untuk bisa bergabung dalam perang. Tahun 1895, Churchill dan Reggie Barnes mendapatkan izin pergi ke Kuba untuk menjadi pengamat perang antara prajurit Spanyol dan gerilyawan Kuba. Churchill juga mendapatkan komisi untuk menjadi koresponden surat kabar *Daily Graphic*. Churchill sangat gembira ketika ia terlibat dalam baku tembak untuk pertama kali

pada ulang tahunnya yang ke 21. Sewaktu dalam perjalanan ke Kuba, ia sempat mengunjungi Amerika Serikat untuk pertama kalinya dan diperkenalkan ke komunitas New York oleh teman dekat ibunya, Bourke Cockran.

Pada tahun 1897 Churchill mencoba untuk mengunjungi Perang Yunani-Turki akan tetapi perang ini berakhir sebelum ia tiba di medan perang. Karena itu ia memutuskan untuk mengambil cuti dan berlibur di Inggris. Begitu ia mendengar mengenai pemberontakan Pathan di North West Frontier, India (sekarang merupakan daerah Pakistan), ia langsung kembali ke India untuk berpartisipasi dalam perang untuk mengakhiri pemberontakan tersebut.

Sir Bindon Blood, pemimpin dari pasukan ekspedisi yang ditugaskan untuk melawan pemberontak Pathan, telah menjanjikan Churchill bahwa ia dapat ikut serta di konflik ini. Sewaktu bertugas di pasukan ekspedisi selama enam minggu, Churchill juga menulis artikel untuk surat kabar *The Pioneer* dan *The Daily Telegraph* untuk 5 poundsterling per artikel. Bulan Oktober tahun 1897, Churchill kembali ke Inggris. Buku pertamanya mengenai konflik diatas, *The Story of Malakand Field Force*, diterbitkan pada bulan Desember.

Secara resmi Churchill masih ditempatkan di India, tapi ia berhasil mendapat ijin cuti jangka panjang. Oleh karena itu, Churchill dapat meluangkan waktunya untuk berusaha agar dipilih sebagai prajurit yang akan dikirim untuk kembali menguasai Sudan, pasukan ini dipilih dan akan dipimpin oleh Horatio Kitchener. Kitchener sebenarnya tidak menginginkan Churchill sebagai pasukannya, akan tetapi Churchill menggunakan koneksinya sehingga Perdana Menteri Robert Arthur Talbot Gascoyne-Cecil mengirim telegram ke Kitchener. Pada akhirnya, Churchill berhasil mendapat posisi di 21st Lancers -- pasukan yang dipilih langsung oleh Departemen Peperangan (*War Office*), dan bukan Kitchener. Ia juga menjadi koresponden perang bagi surat kabar *Morning Post* dengan upah 15 poundsterling per artikel. Churchill ikut serta dalam serbuan kavaleri (*cavalry charge*) Inggris yang terakhir dalam pertempuran di Omdurman. Bulan Oktober 1898, Churchill telah kembali ke Inggris dan mulai menulis buku *The River War* yang diterbitkan dalam dua volume di tahun berikutnya.

Di tahun 1899 Churchill meninggalkan dinas militer dan memutuskan untuk menitis karier di parlemen. Ia menjadi kandidat bagi partai konservatif di Oldham akan tetapi hanya bisa menduduki tempat ketiga dalam pemilihan tersebut, sementara Oldham pada waktu itu hanya mempunyai kuota untuk dua kursi.

Tanggal 12 Oktober 1899, Perang Boer kedua dimulai di Afrika Selatan, yang melibatkan Britania dan Afrikaners. Churchill menjadi

koresponden perang untuk *Morning Post* selama empat bulan dan mendapatkan upah 250 poundsterling per bulan. Setelah tiba di Afrika Selatan, ia ikut menumpang di kereta api yang digunakan oleh tentara Inggris dibawah pimpinan Aylmer Haldane. Kereta ini kemudian tergelincir keluar jalan rel karena serangan dari pasukan Boer yang menggunakan bahan peledak. Churchill, meskipun sudah menjadi rakyat sipil, memimpin pasukan untuk membersihkan jalan rel dari sisa-sisa ledakan sehingga lokomotif dan beberapa gerbong kereta api yang membawa korban luka dapat dievakuasi. Meskipun kereta api itu akhirnya dapat meloloskan diri, Churchill, beberapa perwira dan prajurit lain tertangkap dan menjadi tahanan perang di Pretoria.

Churchill berhasil meloloskan diri dari penjara tahanan perang. Aksi ini mengakibatkan banyak kritik dan kontroversi karena ada yang menganggap bahwa Churchill seharusnya menunggu untuk Haldane dan satu orang lagi yang merencanakan pelarian tersebut, kedua orang ini tidak mampu atau tidak mau mengambil risiko meloloskan diri dengan memanjat pagar. Setelah berada diluar penjara Pretoria, Churchill menjelajah hampir 480 kilometer ke koloni Portugal di Lourenco Marques, Maputo Bay. Seorang warga negara Inggris yang berprofesi sebagai manajer tambang membantu Churchill dengan menyembunyikan Churchill di tambangnya. Kemudian dia menyeludupkan Churchill kedalam kereta yang bertujuan keluar dari daerah Boer. Dengan aksi ini Churchill menjadi pahlawan nasional di Britania. Akan tetapi Churchill tidak kembali ke Inggris, ia memutuskan untuk menumpang kapal laut ke Durban untuk bergabung dengan pasukan yang dipimpin oleh jenderal Redvers Buller. Pasukan ini bertujuan untuk menghancurkan pasukan Boer yang mengepung kota Ladysmith, jika berhasil pasukan ini juga bertujuan untuk mengambil kota Pretoria.

Pada kali ini, meskipun masih menjadi koresponden perang, Churchill juga mendapatkan posisi di regimen kavaleri. Ia ikut serta dalam pertempuran di Spion Kop dan menjadi salah satu prajurit Inggris pertama yang memasuki Ladysmith dan Pretoria. Bahkan Churchill dan sepupunya, Charles Spencer-Churchill (Duke Marlborough ke-9), berposisi jauh di depan pasukan Inggris yang lain di Pretoria. Kedua orang ini kemudian menuntut dan menerima penyerahan diri dari 52 prajurit Boer yang menjaga penjara.

Churchill menerbitkan dua buku mengenai perang Boer, *London to Ladysmith via Pretoria* yang diterbitkan pada bulan Mei dan *Ian Hamilton's March* pada bulan Oktober tahun 1900.

Karier Politik

Churchill menggunakan kemashyuran yang didapatinya untuk memulakan kerjaya politik yang merangkumi tempoh selama enam puluh tahun, bertugas sebagai seorang MP di *House of Commons* dari 1901 sehingga 1922 dan dari 1924 sehingga 1964. Sebagai anggota *Conservative Party*, dia pindah ke Liberals dan menyertai Kabinet ketika berusia awal tiga puluhan. Dia merupakan salah seorang daripada perancang politik dan ketenteraan bagi pendaratan Gallipoli yang menemui kegagalan di Dardanelles ketika Perang Dunia I, yang menyebabkan dia digelar sebagai "penyembelih Gallipoli". Dia merupakan salah seorang yang menandatangani perjanjian Anglo-Irlandia pada tahun 1921 yang menumbuhkan Negara Ireland Bebas. Partai Liberal kemudian dilanda perpecahan internal. Setelah kalah pada pemilu 1922 kepada Edwin Scrymgeour dia menyertai Partai Konservatif semula. Dua tahun kemudian pada pemilu 1924 di dilantik mewakili Epping sebagai Konservatif. Dia dilantik sebagai Chancellor of the Exchequer pada tahun 1926 di bawah Stanley Baldwin dan bertanggungjawab mengembalikan Britania kepada Standard Emas. Ketika General Strike of 1926, Churchill dikatakan mencadangkan mesingan digunakan untuk mematahkan mogok umum. Churchill menyunting surat kabar kerajaan *British Gazette*. Ketika pertelingkahan tersebut dia menyuarakan bahwa "Negara mematahkan Mogok Umum, atau Mogok Umum akan menghancurkan negara."

Kerajaan Konservatif telah ditewaskan dalam Pemilu Inggris 1929. Apabila Ramsay MacDonald membentuk kerajaan pada 1931, Churchill tidak dijemput untuk menyertai Kabinet. Churchill berada puncak terendah dalam kerjayanya. Churchill menghabiskan beberapa tahun berikutnya untuk menumpu kepada kerja penulisannya, termasuk *History of the English Speaking Peoples* (yang tidak diterbitkan sehinggalah selepas tamat Perang Dunia II). Churchill terkenal dengan penentangannya terhadap kemerdekaan India. Tidak lama selepas itu, perhatiannya tertumpu kepada kemunculan Adolf Hitler dan peningkatan senjata Jerman. Buat seketika, Churchill merupakan suara tunggal yang menyeru British untuk meningkatkan persenjataan bagi menyaingi keganasan Jerman. Churchill merupakan pengkritik Neville Chamberlain polisi mengembirakan Adolf Hitler.

Peranan sebagai Perdana Menteri Waktu Perang

Pada awal Perang Dunia II Churchill dilantik sebagai *First Lord of the Admiralty*. Apabila Chamberlain's meletakkan jabatan pada bulan May, 1940, Churchill dilantik sebagai Perdana Menteri dan membentuk kerajaan gabungan. Churchill segera menjadikan seorang kawan dan

penasihat karibnya, Max Aitken, (*Lord Beaverbrook*) seorang usahawan industri dan pemilik akhbar terkemuka, orang yang bertanggungjawab bagi mengendalikan pengeluaran kapal terbang. Ketangkasan fikiran perniagaan Max Aitken membolehkan British meningkatkan kejuruteraan dan pengeluaran kapal terbang dengan pantas, yang menyumbang kepada kejayaan ketika waktu perang.

Ucapan Churchill yang pertama pada masa itu merupakan sumber inspirasi penting kepada pihak British yang tertekan. Kenyataannya yang terkemuka "Saya tidak mempunyai apa-apa untuk ditawarkan kecuali darah, kerja kuat, air mata, dan peluh" merupakan ucapan pertamanya sebagai Perdana Menteri. Ucapan berikutnya sebelum Pertempuran Britania, dengan "Kita akan mempertahankan pulau kita, walau apapun harganya, kita akan bertempur di pantai, kita akan bertempur di tempat pendaratan, kita akan bertempur di padang dan jalan, kita akan bertempur di bukit; kita tidak akan sekali-kali menyerah."

Walaupun peranan Churchill dalam Perang Dunia II tidak dapat disangkal, dia mempunyai banyak musuh di negerinya. Dia menyuarakan kebenciannya kepada ide seperti penyediaan kesehatan umum dan pendidikan yang lebih baik untuk majoritas penduduk menyebabkan banyak rasa tidak puas hati di kalangan penduduk terutama mereka yang bertempur ketika peperangan. Segera setelah perang usai, Churchill dikalahkan dengan buruk oleh Clement Attlee dan Partai Buruh (Inggris).

Masa-masa Akhir

Selepas kekalahan Partai Buruh (Inggris) pada Pemilu 1951, Churchill kembali menjabat jabatan Perdana Menteri. Pada tahun 1953, Winston Churchill dianugerahi dua gelar kehormatan. Dia dikaruniakan gelar *Sir* menjadi Sir Winston Churchill dan Winston Churchill dianugerahkan Hadiah Nobel dalam penulisan untuk kepakarannya dalam penulisan riwayat dan sejarah dan juga kepintarannya berbicara dalam mempertahankan nilai kemanusiaan yang tinggi. Serangan angin ahmar pada Juni 1953 menyebabkan Winston Churchill lumpuh sebelah kiri. Winston Churchill bersuara disebabkan kesehatan pada 5 April 1955 tetapi mengekalkan jabatannya sebagai Chancellor bagi University Bristol.

Pada 15 Januari 1965, Winston Churchill mengalami angin ahmar kedua -*evere cerebral thrombosis* - yang menyebabkan dia sakit parah. Winston Churchill meninggal sembilan hari kemudian pada 24 Januari 1965. Jasadnya diletakkan di Westminster Hall selama tiga hari dan upacara pemakaman negara diadakan di St Paul's Cathedral. Ini merupakan kali pertama pemakaman negara diadakan untuk orang biasa semenjak Arthur Wellesley, 1st Duke of Wellington lebih 100 tahun

dahulu. Atas permintaan Winston Churchill, dia dikuburkan di tanah keluarga di Saint Martin's Churchyard, Bladon, Woodstock, Inggris.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia, Ensiklopedia bahasa Indonesia)



Sumber : www.google.com

Gambar 5.4. Soekarno (Proklamator NKRI), diyakini sebagai pemimpin yang muncul sesuai kriteria Teori Kepemimpinan Kehadiran Orang Besar (*The Greatman Theory* atau *Leader Emergence*).

SEJARAH SINGKAT SOEKARNO

Ir. Soekarno (EYD: Sukarno) lahir di Blitar, Jawa Timur, 6 Juni 1901 – meninggal di Jakarta, 21 Juni 1970 pada umur 69 tahun. Ia adalah Presiden Republik Indonesia pertama yang menjabat pada periode 1945 - 1966. Ia memainkan peranan penting untuk memerdekakan bangsa Indonesia dari penjajahan Belanda.

Soekarno adalah penggali Pancasila karena ia yang pertama kali mencetuskan konsep mengenai dasar negara Indonesia itu dan ia sendiri yang menamainya Pancasila. Ia adalah Proklamator Kemerdekaan Indonesia (bersama dengan Mohammad Hatta) yang terjadi pada tanggal 17 Agustus 1945.

Soekarno menandatangani Surat Perintah 11 Maret 1966 (Supersemar) yang kontroversial, yang isinya - berdasarkan versi yang dikeluarkan Markas Besar Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat - menugaskan Letnan Jenderal Soeharto untuk mengamankan dan menjaga keamanan negara dan institusi

kepresidenan. Supersemar menjadi dasar Letnan Jenderal Soeharto untuk membubarkan Partai Komunis Indonesia (PKI) dan mengganti anggota-anggotanya yang duduk di parlemen.

Setelah pertanggung jawabannya ditolak Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara (MPRS) pada sidang umum ke empat tahun 1967, Presiden Soekarno diberhentikan dari jabatannya sebagai presiden pada Sidang Istimewa MPRS di tahun yang sama dan mengangkat Soeharto sebagai pejabat Presiden Republik Indonesia.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia, Ensiklopedia bahasa Indonesia)

BAB VI
TEORI SIFAT ATAU KEPEMIMPINAN ALAMIAH
(*TRAIT THEORY*)

A. Asumsi Dasar

Tiga asumsi yang mendasari Teori Kepemimpinan Alamiah atau Teori Sifat Dasar Kepemimpinan (*Trait Theory*) adalah :

1. Orang dilahirkan dengan sifat-sifat yang diturunkan atau diwariskan.
2. Beberapa sifat yang diwarisi ada yang secara kebetulan sangat cocok untuk menjadi pemimpin.
3. Orang-orang yang berhasil menjadi pemimpin yang baik dan efektif memiliki jumlah dan kombinasi warisan sifat-sifat kepemimpinan yang secara alamiah baik.

B. Deskripsi Teori

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan ini didasarkan pada fokus perkembangan Ilmu Jiwa (*Psychology*) pada saat itu, yang beranggapan bahwa setiap orang memiliki karakteristik atau sifat yang diwariskan. Fokus penelitian kepemimpinan dalam teori ini berupaya menemukan sifat-sifat kepemimpinan yang ideal, khususnya dengan mempelajari karakteristik para pemimpin besar yang telah dinilai sukses.

Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa jika sifat-sifat kepemimpinan yang ada pada orang-orang besar yang berhasil ini ditemukan pada orang lain, maka orang lain juga memiliki kemungkinan yang kuat menjadi pemimpin besar.

Stogdill (1974) berhasil mengidentifikasi sifat-sifat (*traits*) dan keterampilan (*skills*) istimewa yang cocok untuk menjadi pemimpin yang berhasil.

Selanjutnya McCall dan Lombardo (1983) meneliti ciri-ciri yang baik mengenai karakter yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan kepemimpinan dan telah berhasil mengidentifikasi empat ciri utama sebagai berikut:

- Memiliki ketenangan dan stabilitas emosional (*Emotional stability and composure*) meliputi : Tenang, percaya diri dan dapat diprediksi, terutama ketika sedang mengalami stres.
- Bersedia mengakui kesalahan (*Admitting error*) : Dalam setiap menghadapi masalah, memilih mengakui kesalahan

daripada membuang-buang energi untuk menutupi kesalahan.

- Memiliki kemampuan interpersonal yang baik (*Good interpersonal skills*) : Mampu berkomunikasi dan membujuk orang lain dengan baik tanpa menggunakan cara-cara yang negatif atau pemaksaan kehendak.
- Berwawasan intelektual yang luas (*Intellectual breadth*) : Mampu memahami berbagai hal, tidak berpikiran sempit dalam bidang keahliannya.

Table 6.1. *Traits* dan *Skills* yang Sesuai dengan Persyaratan Kepemimpinan yang Efektif.

Karakteristik Khusus (Specific Traits)	Keterampilan Khusus (Specific Skills)
1. Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan (<i>Adaptable to situations</i>)	1. Cerdas (<i>Clever, (intelligent)</i>)
2. Peka terhadap lingkungan sosial (<i>Alert to social environment</i>)	2. Konseptualis analitis (<i>Conceptually skilled</i>)
3. Beroroentasi prestasi dan ambisi (<i>Ambitious and achievement-orientated</i>)	3. Banyak menciptakan gagasan baru (<i>Creative</i>)
4. Lugas (<i>Assertive</i>)	4. Diplomatis dan taktis (<i>Diplomatic and tactful</i>)
5. Suka bekerja sama (<i>Cooperative</i>)	5. Fasih berbicara (<i>Fluent in speaking</i>)
6. Tegas mengambil keputusan (<i>Decisive</i>)	6. Memahami tugas kelompok (<i>Knowledgeable about group task</i>)
7. Dapat dijadikan panutan (<i>Dependable</i>)	7. Terorganisir dalam bekerja (<i>Organised, administrative ability</i>)
8. Menonjol dan menguasai orang lain (<i>Dominant, desire to influence others</i>)	8. Pandai meyakinkan orang lain (<i>Persuasive</i>)
9. Enerjik dan beraktivitas tinggi (<i>Energetic, high activity level</i>)	9. Memiliki kecerdasan sosial (<i>Socially skilled</i>)
10. Teguh pendirian (<i>Persistent</i>)	
11. Percaya sendiri (<i>Self-confident</i>)	
12. Mampu meredam ketegangan (<i>Tolerant of stress</i>)	
13. Bertanggungjawab (<i>Willing to assume responsibility</i>)	

C. Pembahasan

Terdapat beberapa hasil studi yang berbeda mengenai sifat-sifat (*traits*) yang baik untuk menjadi syarat pemimpin yang

efektif. Para ahli pada umumnya telah sepakat mengenai persyaratan kualitas *traits* dasar yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin.

Untuk jangka waktu yang cukup panjang, teori sifat dasar yang diwariskan (*Trait Theories*) telah dipelajari secara bersamaan dengan faktor-faktor situasional yang dianggap jauh lebih realistis sebagai penunjang keberhasilan seseorang dalam mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan.

Secara mengejutkan, penelitian dalam bidang perilaku genetika yang dilakukan terhadap anak kembar yang dipisahkan sejak lahir menunjukkan bahwa jauh lebih banyak karakteristik yang diwariskan dari yang diduga sebelumnya. Mungkin suatu hari dapat ditemukan 'gen khusus kepemimpinan'.

Dalam konteks system perpolitikan saat ini, belum tentu sifat-sifat kepemimpinan akan menurun secara otomatis kepada generasi berikutnya pada keluarga kerajaan pada saat seperti sekarang ini. Sebagai contoh, beberapa keturunan atau generasi penerus atau singkatnya anak-anak raja pada saat ini, belum tentu memiliki sifat dasar yang cocok untuk menjadi seorang pemimpin.

Hanya saja, secara otomatis mereka dapat menjadi pemimpin (raja atau ratu) karena memang system monarki yang mengharuskannya.



Sumber : www.google.com

Gambar 6.1. Pangeran William (Penerus Tahta Kerajaan Inggris), Sultan Bolkiah (Pangeran Brunei Darussalam) dan Sultan Hamengkubuwono X (Raja Kesultanan Yogyakarta).

Terlepas dari karakteristik kepribadiannya apakah sesuai atau tidak untuk menjadi pemimpin yang efektif berdasarkan Teori Sifat (*Trait Theory*), namun system perpolitikan monarki telah mengharuskan dirinya menjadi Pemimpin.

BAB VII

TEORI PERILAKU

(*BEHAVIOR THEORY*)

A. Asumsi Dasar

Teori perilaku kepemimpinan (*Behavior Theory*) sangat berlawanan dengan dua teori sebelumnya, yaitu *The Great Man* dan *Trait Theory*. Teori perilaku fokus pada apa yang pemimpin dapat kerjakan atau lakukan, bukannya fokus pada siapakah pemimpin itu.

Sebagai contoh, jika seorang pemimpin memiliki sifat dasar pemalu dan tidak suka bertemu dengan orang lain. Namun jika dia tahu bahwa berkomunikasi dengan orang lain adalah hal penting dalam pekerjaannya, maka dia akan mencoba mengucapkan salam (*Just say hello*) kepada para pegawai setiap tiba di tempat kerja. Dengan demikian, pemimpin tersebut sebenarnya memiliki sifat dasar pemalu, tapi perilakunya telah menjelma menjadi tidak pemalu.

Sedikitnya ada dua asumsi yang mendasari teori kepemimpinan ini, yaitu:

1. Pemimpin dapat dibuat, bukan dilahirkan.
2. Sukses kepemimpinan berbasis pada perilaku yang dapat dikenali dan dipelajari.

Teori perilaku terdiri dari : (1) Teori Peran (*Role Theory*), (2) *Consideration VS Initiating Structure Theory* by Ohio State University, (3) *Michigan State University Theory*, (4) Teori Kisi-kisi Manajerial (*Manajerial Grid*) dan (5) Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor.

B. Deskripsi Teori

Teori perilaku kepemimpinan tidak tertarik untuk meneliti sifat-sifat atau kemampuan bawaan yang mempengaruhi keberhasilan pada seorang pemimpin. Sebaliknya, para penganut teori ini lebih memperhatikan apa yang sebenarnya pemimpin lakukan. Jika kesuksesan pemimpin dapat diidentifikasi sebagai tindakan yang bisa dijelaskan atau dideskripsikan, maka akan menjadi relatif lebih mudah bagi orang lain untuk melakukan kepemimpinan dengan cara yang sama. Hal ini akan menjadikan lebih mudah bagi setiap orang untuk mempelajari serta mengadopsi

sifat-sifat yang menyebabkan seseorang dapat berhasil dalam kepemimpinan.

C. Pembahasan

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) merupakan lompatan besar dari Teori Sifat *Trait Theory*. Teori perilaku mengasumsikan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat dipelajari, bukannya melekat atau diwariskan. Teori ini sebagai pintu gerbang memasuki pengembangan teori-teori kepemimpinan modern selanjutnya. Teori ini tentu saja sangat bertentangan dengan hasil penilaian *psichotest* sederhana yang dapat menentukan kemampuan seseorang apakah mampu menjadi pemimpin atau tidak.

Teori perilaku relatif lebih mudah untuk dikembangkan, karena kita dapat menilai dari keberhasilan atau kegagalan pemimpin serta tindakan apa yang dilakukannya. Dari hasil penelitian yang cukup banyak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku dengan kesuksesan dalam kepemimpinan. Kita juga dapat mempelajari dan mengidentifikasi perilaku yang berkontribusi signifikan terhadap kegagalan, sehingga menambah keyakinan kita terhadap teori perilaku.



Sumber : www.google.com

Gambar 7.1. Bill William Gates (Pendiri Microsoft Inc.) diyakini sebagai pemimpin bisnis yang dapat memenuhi kriteria Teori Kepemimpinan Perilaku (*Behavior Theory*).

SEJARAH SINGKAT BILL GATES

William Henry Gates III (lahir di Seattle, Washington, 28 Oktober 1955; umur 55 tahun), lebih dikenal sebagai Bill Gates, adalah

pendiri (bersama Paul Allen) dan ketua umum perusahaan perangkat lunak AS, Microsoft. Ia juga merupakan seorang filantropis melalui kegiatannya di Yayasan Bill & Melinda Gates. Ia menempati posisi pertama dalam orang terkaya di dunia versi majalah *Forbes* selama 13 tahun (1995 hingga 2007), namun sejak 5 Maret 2008 berada di posisi ketiga setelah pebisnis AS Warren Buffett dan pebisnis Meksiko Carlos Slim Helú.

Biografi

Bill Gates dilahirkan di Seattle, Washington dari William Henry Gates, Sr., seorang pengacara, dan Mary Maxwell, pegawai First Interstate Bank, Pacific Northwest Bell, dan anggota Tingkat Nasional United Way. Gates belajar di Lakeside School, sekolah elit yang paling unggul di Seattle, dan meneruskan berkuliah di Universitas Harvard, tetapi di-*drop out*.

William Henry Gates III lahir pada tahun 1955, anak kedua dari tiga bersaudara dalam keadaan sosialnya terkemuka di Seattle, Washington. Ayahnya seorang pengacara dengan perusahaan yang punya banyak koneksi di kota, dan ibunya seorang guru, yang aktif dalam kegiatan amal. Bill seorang anak yang cerdas, tetapi dia terlalu penuh semangat dan cenderung sering mendapatkan kesulitan di sekolah. Ketika dia berumur tiga belas tahun, orang tuanya memutuskan untuk membuat perubahan dan mengirimnya ke Lakeside School, sebuah sekolah dasar yang bergengsi khusus bagi anak laki-laki.

Di Lakeside itulah pada tahun 1968 Gates untuk pertama kalinya diperkenalkan dengan dunia komputer, dalam bentuk mesin teletype yang dihubungkan dengan telepon ke sebuah komputer pembagian waktu. Mesin ini, yang disebut ASR-33, keadaannya masih pasaran. Pada intinya ini sebuah mesin ketik yang selanjutnya siswa bisa memasukkan perintah yang dikirimkan kepada komputer; jawaban kembali diketikkan ke gulungan kertas pada teletype. Proses ini merepotkan, tetapi mengubah kehidupan Gates. Dia dengan cepat menguasai BASIC, bahasa pemrograman komputer, dan bersama dengan para *hacker* yang belajar sendiri di Lakeside, dia melewatkan waktu berjam-jam menulis program, melakukan permainan, dan secara umum mempelajari banyak hal tentang komputer. "Dia adalah seorang 'nerd' (eksentrik)," sebagaimana salah seorang guru memberikan Gates julukan itu.

Sekitar tahun 1975 ketika Gates bersama Paul Allen sewaktu masih sekolah bersama-sama menyiapkan program software pertama untuk mikro komputer. Seperti cerita di Popular Electronics mengenai "era komputer di rumah-rumah" dan mereka berdua yakin software adalah masa depan. Inilah awal Microsoft.

Semasa ia belajar di Harvard, ia dan Paul Allen menulis perangkat lunak Altair BASIC untuk Altair 8800 dalam dasawarsa 1970. Altair merupakan komputer pribadi pertama yang sukses. Diberi inspirasi oleh BASIC, sebuah bahasa komputer yang mudah dipelajari dan ditulis di kolese Dartmouth untuk mengajar, versi Gates dan Allen kemudian menjadi Microsoft BASIC, bahasa komputer terjemahan yang utama untuk sistem operasi komputer MS-DOS, yang menjadi kunci pada kesuksesan Microsoft. Microsoft Basic pada nantinya dijadikan Microsoft QuickBasic. Versi Microsoft QuickBasic yang dijual tanpa kompilator QuickBasic dikenal sebagai QBasic. QuickBasic juga dijadikan Visual Basic, yang masih populer hingga masa sekarang.

Dalam awal dasawarsa 1970, Gates menulis Surat Terbuka kepada Penghobi (*Open Letter to Hobbyists*), yang mengejutkan komunitas yang mempunyai hobi pada komputer dengan menyatakan bahwa ada pasaran komersial untuk perangkat lunak/software dan bahwa software tidak layak dikopi dan digandakan tanpa izin penerbitnya. Pada masa itu, komunitas tersebut dipengaruhi kuat oleh dasar radio hamnya dan etika hacker, yang berpendapat bahwa inovasi dan pengetahuan patut dibagi oleh komunitas pengguna komputer. Gates kemudian mendirikan Microsoft Corporation, salah satu perusahaan paling sukses di dunia, dan memimpin arah kepada pembukaan industri software komputer.

Gates juga mendapat reputasi yang tidak baik untuk caranya berdagang. Satu contoh ialah MS-DOS. Pada akhir dasawarsa 1970, IBM berencana untuk memasuki pasaran komputer personal dengan komputer personal IBM, yang diterbitkan pada 1981. IBM memerlukan sistem operasi untuk komputernya, yang direncanakan dapat mencakup dan mengelola arsitektur 16-bit oleh keluarga chip x86 Intel. Setelah berunding dengan sebuah perusahaan lain (Perusahaan Digital Research di California), IBM bertanya kepada Microsoft. Tanpa memberitahu tentang ikatan mereka dengan IBM, eksekutif-eksekutif Microsoft membeli sebuah sistem operasi x86 dari perusahaan Seattle Computer seharga \$50,000. (Ada kemungkinan Microsoft dilarang IBM untuk memberitahukan tentang ikatannya kepada orang awam) Microsoft kemudian melisensikan sistem operasi ini ke IBM (yang menerbitkannya dengan nama PC-DOS) dan bekerja dengan perusahaan komputer untuk menerbitkannya dengan nama MS-DOS, pada setiap sistem komputer yang dijual.

Rencana Microsoft amat sukses tetapi digugat oleh Seattle Computer karena Microsoft tidak memberitahukan mengenai ikatannya dengan IBM untuk membeli sistem operasi itu dengan murah; oleh sebab ini, Microsoft membayar uang kepada Seattle Computer, tetapi tidak

mengakui kesalahannya. Reputasi Gates kemudian lebih diburukkan oleh tuntutan dakwaan monopoli oleh Departemen Keadilan A.S. dan perusahaan-perusahaan individu yang menentang Microsoft dalam akhir dasawarsa 1990.

Dalam dasawarsa 1980 Gates gembira atas kemungkinan penggunaan CD-ROM sebagai media penyimpanan dokumen, dan mensponsori penerbitan buku *CD-ROM: The New Papyrus* yang mempromosikan ini.

Tidak dapat disangkal bahwa Bill Gates telah melakukan beberapa kesalahan dalam bisnis softwarentya. Hal ini terbukti dengan beberapa dakwaan yang diarahkan kepadanya berkaitan dengan cara - cara bisnis yang melanggar undang-undang bisnis Amerika Serikat, misalnya monopoli Internet Explorer pada sistem operasi Windows.

Pada tahun 2000, Bill Gates mengundurkan diri dari jabatannya sebagai CEO dan memandatkannya kepada kawan lamanya, Steve Ballmer. Gates kemudian memilih untuk kembali ke profesi lamanya yang ia cintai yaitu sebagai pencipta perangkat lunak. Kini Bill Gates menjadi Kepala Penelitian dan Pengembangan Perangkat Lunak di perusahaannya sendiri, Microsoft Corp.

Dalam kehidupan pribadinya, Gates menikah dengan Melinda French pada 1 Januari 1994. Mereka mempunyai tiga orang anak, Jennifer Katharine Gates (1996), Rory John Gates (1999) and Phoebe Adele Gates (2002).

Dengan istrinya, Gates telah mendirikan Bill & Melinda Gates Foundation, sebuah yayasan sosial filantropi. Para kritikus mengatakan ini merupakan pembuktian terhadap kemarahan orang banyak tentang atas praktik monopoli dan adikuasa perusahaannya, tetapi mereka yang dekat dengan Gates berkata bahwa ia telah lama berencana untuk menyumbangkan sebagian besar hartanya. Pada tahun 1997 koran Washington Post menyatakan bahwa "Gates telah menyatakan bahwa dia memutuskan untuk menyumbangkan 90 persen daripada hartanya semasa dia masih hidup." Untuk meletakkan ini dalam perspektif yang benar, sumbangan ini, walau apa sebabnya, telah menyediakan uang yang amat diperlukan untuk beasiswa universitas kaum minoritas, menentang AIDS dan sebab-sebab lain, kebanyakannya isu-isu yang biasa tidak dipedulikan oleh komunitas penderma, seperti penyakit-penyakit yang biasa kita lihat di dunia ketiga. Dalam bulan Juni 1999, Gates dan istrinya mendermakan \$5 milyar kepada organisasi mereka, pendermaan yang paling besar dalam dunia oleh individu-individu yang hidup.

Pada tahun 1994, ia membeli Codex Leicester, sebuah koleksi naskah manuskrip Leonardo da Vinci; pada tahun 2003 koleksi ini dipamerkan di Museum Seni Seattle.

Pada tahun 2005, Gates menerima penghargaan kesatria (*Knight Commander of the Order of the British Empire* Kehormatan) dari Ratu Elizabeth II.

Pada 27 Juni 2008, Gates mengundurkan diri dari sebagian besar jabatannya di Microsoft (namun tetap bertahan sebagai ketua dewan direktur) dan mengkonsentrasikan diri pada kerja kedermawanan melalui yayasan yang didirikannya, Yayasan Bill & Melinda Gates.

Perkiraan Kekayaan

Menurut daftar *Forbes* orang-orang paling kaya dalam dunia [1] :

- 1996 - \$18,5 milyar, peringkat #1
- 1997 - \$36,4 milyar, peringkat #2
- 1998 - \$51,0 milyar, peringkat #1
- 1999 - \$90,0 milyar, peringkat #1
- 2000 - \$60,0 milyar, peringkat #1
- 2001 - \$58,7 milyar, peringkat #1
- 2002 - \$52,8 milyar, peringkat #1
- 2003 - \$40,7 milyar, peringkat #1
- 2004 - \$46,6 milyar, peringkat #1
- 2010 - \$53,0 milyar, peringkat #2

Penghargaan

- 100 orang yang paling berpengaruh dalam media, *The Guardian*, 2001
- *Forbes* "400 rakyat Amerika yang paling kaya" dan "Senarai orang paling kaya dalam dunia", peringkat #1: 1996-2003
- *Sunday Times* senarai kuasa, 1999
- *Upside* 100 Elit, peringkat #2, 1999
- 50 Orang Elit Siber, majalah *TIME*, peringkat #1, 1998
- 100 orang paling berkuasa dalam sukan, *Sporting News*, 1997
- Ketua Pegawai Eksekutif dalam Tahun Ini, *majalah Chief Executive Officers*, 1994
- Ahli-ahli entomologi telah menamakan lalat bunga Bill Gates, *Eristalis gatesi*, dalam kehormatannya, lihat <http://www.sel.barc.usda.gov/Diptera/syrphid/gates.htm>

Penerbitan

- *Business @ The Speed of Thought* (1999) ISBN 0-446-67596-2
- *The Road Ahead* (1996) ISBN 0-14-026040-4

Bill Gates dalam Film

Beberapa film dan program televisi bertemakan Bill Gates. Antaranya:

- *The Simpsons* (15 Februari, 1998) (Musim 9, Episode 5F11) Bill Gates "membeli" perusahaan Internet Homer Simpson, *Compu Global Hyper Mega Net*.
- *South Park: Bigger, Longer, and Uncut* (1999) - seorang jenderal tentara mengadu bahwa Windows 98 tidak lebih cepat daripada Windows 95, dan hendak jumpai Bill Gates. Apabila Gates bermula menerangkan bagaimana Windows 98 memang lebih cepat daripada Windows 95, dia ditembak oleh jenderal tersebut.
- *Pirates of Silicon Valley* (1999), sebuah film yang telah didramatis, tentang perusahaan Apple and Microsoft.
- *Anti Trust* (2001), sebuah film tentang seorang penulis software komputer yang bekerja dalam sebuah perusahaan. Tim Robbins ialah Gary Winston, ketua perusahaan tersebut, dan ada yang percaya bahwa karakternya meniru Bill Gates.
- *Nothing So Strange* (2002), sebuah film fiksi tentang pembunuhan Gates.

4.A. TEORI PERAN (*ROLE THEORY*)

1. Asumsi Dasar

Sedikitnya terdapat empat asumsi yang mendasari Teori Peran (*Role theory*), yaitu :

1. Orang mendefinisikan peran untuk diri sendiri dan orang lain berdasarkan hasil belajar dan membaca lingkungan sosialnya.
2. Orang-orang akan membentuk harapan tentang peran apa yang mereka dan orang lain akan perankan dalam melakukan aktivitas dalam lingkungan sosialnya.
3. Orang secara halus akan mendorong orang lain untuk bertindak dalam peran sesuai yang diharapannya.
4. Orang akan bertindak dalam peran sesuai yang mereka berhasil adopsi dari lingkungannya.

2. Deskripsi Teori

Para pengikut memiliki gambaran kondisi internal peran pemimpin berdasarkan apa yang bisa dibaca, didiskusikan

dan sebagainya. Secara halus atau diam-diam para pengikut sebenarnya selalu mengirim harapan kepada para pemimpin, bertindak sebagai pengirim peran (*role senders*). Harapan itu misalnya dikirimkan atau diwujudkan melalui keseimbangan keputusan yang dibuat sendiri maupun keputusan yang diberikan kepada pemimpin.

Pemimpin dipengaruhi oleh sinyal-sinyal kehendak anak buahnya, terutama jika pemimpin peka terhadap orang-orang di sekitarnya. Pemimpin pada umumnya bekerja sesuai dengan sinyal-sinyal tersebut, memainkan peran kepemimpinan yang ditentukan berdasarkan pesan dari orang lain atau anak buah.

Dalam organisasi, ada banyak informasi formal dan informal tentang peran apa yang seharusnya pemimpin lakukan, termasuk nilai-nilai budaya, nilai-nilai kepemimpinan, peran dalam sesi pelatihan, pemodelan (peran contoh) oleh manajer senior, dan sebagainya. Hal-hal semacam ini dan tindakan-tindakan yang lebih kontekstual akan membentuk ekspektasi atau harapan serta perilaku kepemimpinan.

Peran konflik (*role conflict*) juga sangat diharapkan ketika pengikut memiliki perbedaan harapan dari pemimpin mereka. Begitu juga sebaliknya, ketika para pemimpin memiliki ide yang berbeda dari harapan pengikutnya.

3. Pembahasan

Peran member harapan (*expectation role*) seorang pemimpin dapat bervariasi dari gagasan yang sangat spesifik hingga yang sangat umum, di mana pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya sendiri. Ketika peran harapan rendah maka dapat memainkan peran konflik (*role conflict*).

4.B. CONSIDERATION VS INITIATING STRUCTURE THEORY BY OHIO STATE UNIVERSITY

1. Deskripsi Teori

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral*) yang paling terkenal dihasilkan dari serangkaian penelitian yang dilakukan oleh para ahli Universitas Negeri Ohio, USA awal tahun 1950-an. Setelah melakukan riset bertahun-tahun lamanya, para peneliti berhasil menemukan dua elemen utama

dalam kepemimpinan, yaitu perhatian atau kepedulian terhadap pengikut (*consideration*) dan tuntutan pemimpin kepada pengikut untuk menjalankan tugas (*initiating structure*).

Consideration seorang pemimpin sering juga disebut *morale orientation* didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin berperilaku penuh kehangatan, peduli serta mendukung dan memperhatikan pengikutnya. Contoh tindakan ini adalah melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, memberikan penghargaan atas prestasi karyawan, menanyakan keadaan anggota keluarga karyawan, serta tindakan-tindakan kepedulian terhadap anak buah lainnya.

Initiating structure seorang pemimpin sering juga disebut *task* atau *productivity orientation* didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin menentukan dan menganggap peran dirinya sangat penting dalam meminta bawahan untuk menjalankan tugas organisasi atau kelompoknya. Contoh tindakan ini adalah membuat target pekerjaan yang jelas, membuat keputusan tanpa konsultasi dengan bawahan, memberikan penghargaan atau hukuman terhadap karyawan hanya berdasarkan produktivitas.

Tabel 7.1. *Consequences of Two Ohio State Leadership Style*

Consideration (Orientasi Orang)	Tinggi	Kinerja rendah, <i>Labor Turn Over</i> rendah, Kepuasan karyawan tinggi	Kinerja tinggi, <i>Labor Turn Over</i> rendah, Kepuasan karyawan tinggi
	Rendah	Kinerja rendah, <i>Labor Turn Over</i> tinggi, Kepuasan karyawan rendah	Kinerja tinggi, <i>Labor Turn Over</i> tinggi, Kepuasan karyawan rendah
		Rendah	Tinggi
<i>Initiating Structure (Orientasi Tugas)</i>			

2. Pembahasan

Kecenderungan seorang pemimpin untuk menggunakan perilaku *consideration* atau *initiating structure* dapat diukur dengan beberapa instrument, namun instrument yang paling terkenal adalah ***Leadership Opinion Questionnaires***

(*LOQ*) dan *Leader Behavior Description Questionnaires (LBDQ)*. *LOQ* diisi oleh *direct supervisor* (atasan langsung) atau oleh si pemimpin sendiri yang ingin mengetahui gaya kepemimpinannya. Sedangkan *LBDQ* diisi oleh anak buah dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran atau persepsi yang sebenarnya tentang gaya kepemimpinan atasannya.

Sebuah temuan menarik diperoleh dari penelitian terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure*. Sebagaimana diilustrasikan oleh Tabel 4.1., pemimpin yang lebih bergaya *consideration*, pada umumnya karyawan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sedangkan pemimpin yang bergaya *initiating structure* yang tinggi cenderung menghasilkan produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Pemimpin yang bergaya *consideration* dan *initiating structure* sama-sama tinggi, cenderung menghasilkan karyawan yang berproduktivitas dan berkepuasan tinggi. Sedangkan pemimpin yang bergaya *consideration* dan *initiating structure* sama-sama rendah, cenderung menghasilkan karyawan yang berproduktivitas dan berkepuasan tinggi.

Hasil penelitian di atas sungguh-sungguh masuk akal, tapi hasil penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan antara *consideration* dan *initiating structure* ternyata jauh lebih rumit dari yang diperkirakan setiap orang. Variabel penelitian lain yang berpengaruh terhadap kepemimpinan adalah pengalaman dan pengetahuan serta faktor lingkungan luar seperti tingkat tekanan pekerjaan.

4.C. MICHIGAN STATE UNIVERSITY THEORY

1. Deskripsi Teori

Serangkaian penelitian tentang kepemimpinan yang terkenal dilakukan oleh para ahli dari Michigan State University, USA dimulai pada awal tahun 1950-an. Para ahli dari Michigan State University menemukan tiga karakteristik penting dari para pemimpin yang efektif.

Ketiga karakteristik tersebut, adalah : *task-oriented behavior*, *relationship-oriented behavior* dan *participative leadership*.

Perilaku Berorientasi Tugas (Task-oriented Behavior)

Manajer yang efektif belajar tidak melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka. Tugas mereka

berbeda, meliputi perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasi kegiatan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan.

Mereka juga menghabiskan waktu membimbing bawahan dalam menetapkan tujuan yang menantang dan dapat dicapai.

Perilaku Pemimpin Yang Berorientasi Pada Hubungan Dengan Bawahan (Relationship-Oriented Behavior).

Para manajer yang efektif tidak melulu berkonsentrasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan baik dengan bawahan mereka. Mereka lebih perhatian, membantu dan mendukung bawahan, termasuk membantu mereka dalam hal karir dan masalah pribadi. Mereka mengakui setiap usaha bawahan dengan memberikan penghargaan secara intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk ucapan terima kasih.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang efektif secara umum cenderung lebih kendor dalam pengawasan. Mereka menetapkan tujuan yang hendak dicapai sekaligus memberikan pedoman kerja, tapi kemudian memberikan bawahan mereka banyak waktu luang untuk memberikan keleluasaan untuk memilih cara dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership).

Para pemimpin yang efektif menggunakan gaya partisipatif, baik dalam pengelolaan di tingkat kelompok maupun individu, misalnya menggunakan pertemuan kelompok untuk berbagi ide dan melibatkan kelompok dalam hampir setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan cara seperti itu, gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya kepemimpinan berorientasi kelompok (*team-oriented behavior*).

Peran manajer yang bergaya partisipatif lebih cenderung fasilitatif bukannya direktif, memandu diskusi dan membantu untuk menyelesaikan setiap perbedaan yang timbul dalam kelompok. Namun demikian, manajer tetap bertanggung jawab untuk hasilnya dan tidak terbebas dari tanggung jawab. Dalam membuat keputusan akhir, pemimpin menggunakan rekomendasi dari kelompoknya.

Pengaruh kepemimpinan partisipatif adalah untuk membangun tim yang padu atau kohesif yang dapat bekerja

secara bersama-sama dan berusaha menghindari pemusatan perhatian pada individu tertentu.

2. Pembahasan.

Meskipun teori ini merupakan studi awal yang sudah lama, namun teori ini masih sering dirujuk.

Studi Michigan dilakukan pada waktu yang hampir bersamaan atau berkesinambungan dengan *studi Ohio State Leadership*, yang juga fokus pada perilaku menuntut tugas kepada bawahan (*Initiating Structure*) dan berhubungan baik dengan bawahan (*Consideration*). Temuan Studi Michigan berhasil menambahkan perilaku kepemimpinan partisipatif yang belum ditemukan pada studi Ohio State University sebelumnya. Dengan temuan Michigan, perdebatan terus berkembang ke arah pertanyaan bahwa esensi memimpin adalah memimpin sebuah tim secara keseluruhan bukan fokus pada individu saja.

4.D. TEORI KISI-KISI MANAJERIAL (*MANAGERIAL GRID THEORY*)

1. Deskripsi Teori

Pemimpin mungkin sering menghadapi dilema dalam menentukan dua pilihan, yaitu harus lebih memperhatikan pengikut, atau lebih menuntut pengikut untuk menjalankan tugas. Pemimpin yang berusaha memperhatikan kepentingan anak buah disebut pemimpin yang bergaya *morale oriented*. Sedangkan pada saat pemimpin menuntut pengikutnya untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, disebut gaya tugas atau *task oriented*.

Pertanyaan selanjutnya adalah, bagaimana sebaiknya seorang pemimpin dalam menentukan tingkat perhatian kepada pengikut atau menuntut pengikut untuk melaksanakan tugas agar diperoleh kinerja organisasi yang efektif? Untuk menentukan gaya kepemimpinan, model atau gaya kepemimpinan *managerial grid* (kisi-kisi managerial) yang belakangan juga disebut *leadership grid* (kisi-kisi kepemimpinan) dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jeany Mouton di awal tahun 1960-an.

Table 7.2. Kisi-Kisi Manajerial/Kepemimpinan

Perhatian pemimpin terhadap pengikut	Tinggi (9)	<i>Country Club Management</i> (1,9)		<i>Team Management</i> (9,9)
	Sedang (5)		<i>Middle of the Road Management</i> (5.5)	
	Rendah (1)	<i>Impoverished Management</i> (1,1)		<i>Authority-Compliance</i> (9,1)
		Rendah (1)	Sedang (5)	Tinggi (9)
Tuntutan pemimpin terhadap pekerjaan				

Penjelasan :

Penilaian (*scoring*) fokus perhatian/kepedulian pada model ini berkisar antara 1 sampai dengan 9, dengan interpretasi : 1 (rendah), 5 (sedang) dan 9 (tinggi).

a. Pemimpin/Manajer Gaya Kepatuhan 9,1 (*Authority-Compliance*)

Pemimpin dengan gaya 9,1 fokus kuat pada tugas (9), tetapi dengan sedikit perhatian kepada pengikut (1). Gaya kepemimpinan ini lebih berfokus kepada efisiensi, termasuk jika memungkinkan sedapat mungkin melakukan pengurangan atau pemecatan karyawan.

b. Pemimpin/Manajer Gaya *Country Club* 1,9 (*Cheerleader Manager*)

Gaya kepemimpinan 1,9 memiliki kepedulian dan perhatian terhadap pengikut yang lebih tinggi (9), sehingga iklim organisasinya memiliki lingkungan yang nyaman dan ramah serta bekerja dalam suasana kekeluargaan atau kolegal. Gaya kepemimpinan ini memiliki fokus pada tugas yang rendah (1) sehingga akan memberikan hasil yang dapat dipertanyakan atau masih meragukan.

c. Pemimpin/Manajer Gaya *Country Club 1,1 (Impoverished Management)*

Gaya kepemimpinan 1,1 memiliki kepedulian dan perhatian terhadap pengikut yang rendah (1), sehingga iklim organisasinya memiliki lingkungan yang kaku dan tidak ramah serta bekerja dalam suasana yang tidak bergairah. Gaya kepemimpinan ini juga tidak fokus pada tugas atau tuntutan tugas rendah (1). Kondisi produktivitas pada gaya kepemimpinan 1,1, masih sangat meragukan.

d. Pemimpin/Manajer Jalan Tengah 5,5 (*Middle of the Road Management*)

Gaya kepemimpinan 5,5 ini mengutamakan keseimbangan fokus pada perhatian dan kepedulian pengikut (5) dan tuntutan pekerjaan (5). Pemimpin yang menerapkan gaya ini biasanya melakukan pekerjaan secukupnya saja untuk mendapatkan target, tetapi tidak mendorong secara maksimal terhadap apa yang seharusnya dapat diperbuat.

e. Pemimpin/Manajer Gaya Kelompok 9,9 (*Team Management*)

Dengan gaya kepemimpinan 9,9 seluruh komponen roda organisasi bergerak secara maksimal dan optimal: Orang-orang berkomitmen untuk menjalankan tugas dan pemimpin berkomitmen untuk memperhatikan dan peduli secara penuh terhadap pengikut dan juga tugas.

2. Pembahasan.

Teori ini awalnya dikenal dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*), namun seiring perkembangan praktik kepemimpinan, istilah ini bergeser menjadi kisi-kisi kepemimpinan (*leadership grid*). Model ini menghubungkan preferensi terhadap orang vs pekerjaan yang juga muncul dalam penelitian lainnya, seperti Studi Kepemimpinan Michigan dan *Ohio State Leadership Studies*.

Banyak lagi teori lain yang menganalisis efektivitas kepemimpinan dengan cara menghubungkan tugas vs perhatian sebagai perkembangan yang muncul pasca *Managerial Grid*. Dua dimensi tugas vs perhatian adalah bagian terpenting dalam teori ini, tapi berbagai teori yang lain

menunjukkan, dua dimensi tersebut tidak mutlak ada dalam kepemimpinan dan manajemen.

Teori-teori kepemimpinan yang lebih kontemporer selanjutnya akan menggabungkan dua dimensi pada *managerial grid* untuk mendapatkan formulasi gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan optimal atau kalau boleh dikatakan ideal.



Robert R Blake Jane S Mouton

Sumber : [www. google.com](http://www.google.com)

Gambar 7.2. Dr. Robert R. Blake dan Dr. Jany Srygley Mouton

SEJARAH SINGKAT ROBERT R. BLAKE DAN JANE MOUTON SRYGLEY

Robert R. Blake dan Jane Mouton Srygley bekerja sama di departemen psikologi dari University of Texas pada 1950-an dan 1960-an. Mereka dikenal terutama untuk pengembangan dari "Manajerial Grid" sebagai kerangka kerja untuk memahami perilaku manajerial. Mereka kemudian mendirikan perusahaan, *Science Method Inc*, untuk menyebarkan ide-ide mereka pada pengembangan organisasi dan efektivitas manajemen.

Blake lahir pada tahun 1918 dan belajar psikologi di Berea College, University of Virginia, di mana ia mengambil MA-nya pada tahun 1941, kemudian di University of Texas di Austin, di mana ia mengambil gelar Ph.D. pada tahun 1947. Dia tinggal di University of Texas sebagai profesor sampai 1964, menerima LL.D pada tahun 1992.

Jane Mouton belajar matematika murni dan fisika di Universitas Texas dan menerima sebuah MA dalam psikologi dari Florida State University pada tahun 1951 dan Ph.D. dari University of Texas pada tahun 1957. Blake dan Mouton mengembangkan

konsep Manajerial Grid saat bekerjasama di University of Texas, dan ide-ide mereka diuji dan dikembangkan melalui pelaksanaan program pengembangan organisasi di perusahaan minyak Exxon, Amerika Serikat.

Pada tahun 1955, Blake dan Mouton mendirikan *Scientific Method Inc.* untuk memberikan jasa konsultasi yang idenya berdasarkan dari aplikasi ilmu perilaku pada tempat kerja. Perusahaan ini resmi didirikan pada tahun 1961, dan tumbuh untuk menawarkan Pengembangan Organisasi *Grid-based* dan program konsultasi di bidang pembelajaran individu, pengembangan tim, resolusi konflik dan pemodelan strategis di lebih dari 30 negara di seluruh dunia.

Kolaborasi Blake dan Mouton terus sampai kematian Jane Mouton di tahun 1987. Mereka telah menerbitkan berbagai artikel dan sekitar 40 buku yang menggambarkan teori-teori mereka dan menerapkannya dalam berbagai konteks. Dr. Blake juga kuliah di Harvard, Oxford dan Cambridge, dan bekerja pada proyek-proyek khusus sebagai *Fulbright Scholar* di Klinik Tavistock di London. Pada tahun 1997, harta Dr. Robert Blake dan Jane S. Mouton dijual untuk keperluan pengembangan perusahaan *Scientific Method Inc.* Pada saat ini, perusahaan ini berganti nama menjadi *International Grid Inc.*, dan masih mempromosikan Program Pengembangan Organisasi dengan metode *Organizational Grid* di seluruh dunia.

(Sumber : Diunduh dari
http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-1551684/Robert-R-Blake-and-Jane.html).

4.E. TEORI X dan TEORI Y (X THEORY AND Y THEORY OLEH DOUGLAS MC GREGOR)

1. Asumsi Dasar

Ternyata hubungan antara *consideration* (kepedulian terhadap pengikut) dan *initiating structure* (tuntutan tugas) lebih kompleks dari pada yang diduga sebelumnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa variable seperti pengalaman dan pengetahuan pemimpin juga *variable eksternal* seperti tekanan waktu dan tingkat kualitas pekerjaan akan sangat berperan dalam menentukan gaya kepemimpinan seseorang.

2. Deskripsi Teori

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor (1967) mempercayai bahwa pemimpin akan menggunakan salah satu cara dari dua kemungkinan yang ada, yaitu kepemimpinan bergaya X atau Y.

Pemimpin yang bergaya X selalu melihat para pengikutnya malas, harus dimotivasi secara ekstrinsik, ingin mencari aman, tidak disiplin dan menghindari tanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya X cenderung memimpin dengan gaya direktif atau otoriter, lebih berorientasi tugas dan selalu membuat keputusan dengan tidak berkonsultasi dengan pengikutnya.

Sebaliknya, pemimpin yang bergaya Y selalu melihat para pengikutnya rajin dan suka bekerja, termotivasi secara intrinsik, mampu menguasai diri sendiri (*self-control*) dan bertanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya Y cenderung memimpin dengan gaya demokratis atau *laissez-faire*, berorientasi kepada kepedulian pengikut dan selalu membuat keputusan dengan berkonsultasi dengan pengikutnya.

3. Pembahasan

Seorang pemimpin dengan gaya Teori X maupun Y dapat diusahakan untuk berubah jika seorang pemimpin mau membuka diri terhadap perkembangan organisasi yang dipimpinya. Sebab, pengalaman sebagai respon terhadap perkembangan di lapangan akan menambah wawasan seorang pemimpin terhadap faktor eksternalnya sehingga akan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang lebih ideal.



Sumber : www.google.com
Gambar 7.3. Dr. Douglas Mc Gregor

SEJARAH SINGKAT DOUGLAS MC. GREGOR

Douglas Mc. Gregor (1906-1964) adalah seorang Profesor Manajemen di *MIT Sloan School of Management* dan presiden *Antiochia College* 1948-1954. Ia juga mengajar di *Indian Institute of Management Calcutta*. Bukunya pada tahun 1960, *The Human Side of Enterprise* memiliki pengaruh besar pada praktek pendidikan. Dalam buku itu ia mengidentifikasi pendekatan menciptakan lingkungan dimana karyawan akan termotivasi melalui pendekatan otoritatif, pengarahan, pengendalian atau integrasi dan pengendalian diri yang ia sebut teori X dan teori Y. Teori Y adalah aplikasi praktis dari teori Psikologi Humanistic Dr. Abraham Maslow yang dikenal sebagai kekuatan Psikologi ke tiga yang diterapkan pada bidang manajemen ilmiah.

Dia lebih dikenal sebagai pendukung Teori Y, tapi, seperti Edgar Schein (Profesor Budaya Organisasi dan Kepemimpinan dari Harvard University) katakan dalam pengantar untuk buku McGregor berikutnya (1967), *Manajer Profesional*: "Dalam hubungan saya secara pribadi dengan Doug, saya sering menemukan bahwa dia menjadi berkecil hati karena teori Y telah menjadi lebih monolitik, yaitu seperangkat prinsip-prinsip sebagaimana halnya Teori X, sebuah generalisasi yang telah Douglas perjuangkan. Namun beberapa pembaca bersedia untuk mengakui bahwa isi buku tersebut dibuat netral".

Graham Cleverley dalam *Manager & Magic* (Longman's, 1971) berkomentar: "... ia menciptakan dua istilah Teori X dan teori Y dan menggunakannya untuk memberi label dua set keyakinan murni dalam diri manajer. Dia menunjuk bahwa perilaku manajer sendiri akan sangat ditentukan oleh keyakinan tertentu yang ia alami. McGregor berharap bahwa bukunya akan membawa manajer untuk menyelidiki dua set kepercayaan, menciptakan orang lain, menguji asumsi yang mendasari mereka, dan mengembangkan strategi manajerial yang masuk akal. "Tapi bukan itu yang terjadi. Sebaliknya, McGregor dianggap sebagai mendukung Teori Y yang merupakan bentuk etika baru yang unggul, yaitu seperangkat nilai-nilai moral yang *seharusnya* mampu menggantikan nilai-nilai manajer yang biasanya di praktekkan".

McGregor memperoleh gelar BE Teknik dari Institut Teknologi Rangoon, gelar AB dari *Wayne State University* pada tahun 1932, kemudian meraih MA dan Ph.D. di bidang Psikologi dari *Harvard University* masing-masing pada tahun 1933 dan 1935. Pada 1970-an, sekolah McGregor, sekolah bisnis tingkat pascasarjana, didirikan oleh *Antiochia College* untuk menghormatinya.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia, Ensiklopedia bahasa Indonesia).

BAB VIII
TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU KHUSUS
(SPECIFIC BEHAVIOR THEORY)

A. Asumsi Dasar

Cara pandang lain mengenai kepemimpinan adalah pemimpin yang hebat memiliki perilaku yang sangat spesifik dan istimewa sedangkan pemimpin yang gagal sebaliknya. Setelah meneliti ribuan pemimpin dalam berbagai situasi, Garry Yukl (1982), Carter (1952), Hemphil dan Coons (1950), dan Gibb (1969) telah mengusulkan beberapa karakteristik khusus untuk berhasil dalam memimpin :

- Membangun ide tau gagasan,
- Secara tidak resmi atau informal berinteraksi dengan anak buah,
- Membantu dan mendukung anak buah,
- Bertanggungjawab,
- Membangun iklim atau atmosfir organisasi,
- Mengorganisir dan membentuk struktur pekerjaan,
- Berkomunikasi secara formal dengan anak buah,
- Memberikan penghargaan dan hukuman kepada anak buah,
- Menentukan target,
- Membuat keputusan,
- Melatih dan mengembangkan keterampilan pegawai,
- Membangkitkan antusiasme anak buah

B. Deskripsi Teori

Teori ini menjadi sangat menarik karena jarang dijelaskan dalam *textbook*, meskipun cara-cara dalam teori ini sering dipraktikkan dalam industry atau bisnis. Jika teori ini benar, maka kepemimpinan adalah sesuatu yang dapat dipelajari. Jika karakteristik dan skill tertentu yang penting untuk mendapatkan kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi, maka setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin yang efektif. Ada beberapa jenis pelatihan kepemimpinan yang akhir-akhir ini sering dikembangkan.

Pada pusat pelatihan kepemimpinan biasanya para peserta dilatih beberapa keterampilan yang mendukung keberhasilan untuk menjadi manajer yang efektif. Pelatihan biasanya memberikan materi berupa teknik komunikasi yang efektif, menulis laporannya bisnis, mengatasi konflik dan evaluasi kinerja.

Beberapa keterampilan kepemimpinan lainnya yang diberikan dalam pelatihan kepemimpinan diantaranya: manajemen waktu, membuat keputusan, menentukan target, teknik negosiasi dan meyakinkan orang lain.

Berikut adalah silabus yang umum disusun dalam Kurikulum Program Pelatihan yang berisi Beberapa Karakteristik Perilaku Kepemimpinan yang Efektif :

- ✓ Kemampuan dan keterampilan komunikasi (*Communication skills*),
- ✓ Keterampilan pengambilan keputusan (*Decision making*),
- ✓ Teknik delegasi atau pelimpahan wewenang (*delegation*),
- ✓ Disiplin (*Dicipline*),
- ✓ Motivasi (*Motivation*),
- ✓ Persuasi (*Persuasion*),
- ✓ Bicara di depan umum (*public speaking*),
- ✓ Teknik member penghargaan dan hukuman (*Reward and punishment*),
- ✓ Menyelenggarakan rapat (*Running a Meeting*),
- ✓ Manajemen ketegangan (*Stress management*),
- ✓ Membangun kekompakan team (*Team building*),
- ✓ Manajemen waktu (*Time management*),
- ✓ Teknik menyelenggarakan pelatihan (*Training techniques*),
- ✓ Memahami orang (*Understanding people*),
- ✓ Teknik penulisan (*Writing*).

Teori perilaku kepemimpinan khusus terdiri dari : (1) *Leadership Through Contact Theory*, (2) *Leadership Through Power Theory*, (3) *Leadership Through Persuasion Theory*, (4) *Johary Window Leadership Theory*.

C. Pembahasan

Dengan adanya pembahasan mengenai Teori Kepemimpinan Perilaku Khusus (*Specific Behavior Theory*), menambah keyakinan kita bahwa sebenarnya kepemimpinan itu bisa dipelajari. Dengan hadirnya teori ini, maka keyakinan kita bahwa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan adalah suatu keniscayaan.

5.A. LEADERSHIP THROUGH CONTACT

1. Deskripsi Teori

Management Through Contact atau sering disebut ***Management by Walking Around (MBWA)*** adalah salah satu teori kepemimpinan perilaku khusus. Teori ini berkeyakinan bahwa pemimpin atau manajer bekerja paling efektif jika mereka mau keluar dari kantornya, berkeliling dan berbincang-bincang dengan anak buah dan pelanggan. Beberapa pemimpin industry atau bisnis terkenal seperti Bill Gates dan pemilik Wal-Mart di USA telah sukses mengadopsi konsep dari teori ini.

Penelitian dilakukan oleh Komaki *et. all* (1986) terhadap manajer bank untuk diketahui perbedaan perilaku manajer yang dianggap sukses vs gagal, hasilnya menunjukkan bahwa manajer yang efektif dan sukses lebih sering menghabiskan waktu untuk keluar dan memonitor perilaku serta kinerja para karyawannya. Sebaliknya, manajer yang tidak efektif lebih banyak duduk di belakang meja saja. Bukti empiris ini memperkuat konsep pada teori **MBWA**.

2. Pembahasan

Untuk mendapatkan keberhasilan kepemimpinan menurut teori MBWA, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan atau *skills* dalam berkomunikasi. Pemimpin harus berperilaku terbuka (*extrovert*), bukannya tertutup (*introvert*) dan hanya duduk-duduk di belakang meja saja. Inilah perlunya training kepemimpinan.

5.B. LEADERSHIP THROUGH POWER

1. Deskripsi Teori

Strategi lain yang sering diadopsi oleh para pemimpin yang efektif adalah cara mencapai kekuasaan atau *power*. Teori kekuasaan melalui power ini dikemukakan oleh French and Raven (1959).

Power atau kekuasaan merupakan unsur yang sangat penting bagi seorang pemimpin, karena jika kekuasaan meningkat maka kekuatan untuk mempengaruhi orang lain akan meningkat pula. Pemimpin yang memiliki power akan mampu mendapatkan sumber daya yang cukup, mengimplementasikan setiap kebijakan, dan aktivitas lainnya dibandingkan pemimpin yang hanya memiliki sedikit atau

sama sekali tidak memiliki kekuasaan. Teori ini telah diadopsi oleh teori IMPACT oleh Geier *et all*.

French and Raven (1959) mengidentifikasi lima dasar tipe kekuasaan, yaitu *expert*, *legitimate*, *reward*, *coercive* dan *referent*.

2. Pembahasan

Expert Power

Dalam situasi tertentu, pemimpin yang memiliki pengetahuan sesuatu yang berguna atau memiliki keahlian khusus yang berguna akan mendapatkan kekuasaan atau power. Ada dua persyaratan untuk mendapatkan *expert power*.

Pertama, keahlian yang dimiliki harus benar-benar diperlukan orang lain dalam organisasi. Misalkan dalam fakultas Psikologi di sebuah universitas, para peneliti yang memiliki keahlian Statistik akan lebih memiliki kekuasaan dibanding dengan peneliti lain yang kurang mampu dalam Statistik.

Syarat kedua, orang lain harus tahu bahwa pemimpin memiliki keahlian tertentu. Informasi hanya akan berguna jika orang lain tahu bahwa pemimpinnya mampu atau pemimpin dapat menggunakan keahliannya.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.1. Presiden Rusia, Vladimir Putin ternyata memiliki keahliannya beladiri Judo sejak masih muda. Keahliannya menunjang kekuatan dan kepercayaan dirinya dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.2. Baharudin Jusuf Habibie (Mantan Presiden RI ke-3), salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi Presiden RI ke-3 adalah karena keahliannya di bidang teknologi dirgantara.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.3. KRMT Roy Suryo, salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi anggota DPR RI Periode 2009-2014 adalah karena keahliannya di bidang telematika.

Legitimate Power

Pemimpin memiliki kekuasaan berdasarkan posisi atau jabatannya. Sebagai contoh, seorang sersan memiliki kekuasaan terhadap seorang kopral. Seorang wakil direktur memiliki kekuasaan terhadap supervisor dan seorang pelatih sepak bola memiliki kekuasaan terhadap para pemain.

Sebagai contoh, terlepas dari kontroversi keaslian Surat Perintah Sebelas Maret (SUPERSEMAR), Soeharto kemudian secara otomatis memiliki legitimasi (keabsahan) kekuasaan untuk memimpin Negara Republik Indonesia.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.4. Naskah asli SUPERSEMAR versi Google.com.

Reward and Coercive Power

Pemimpin juga dapat memiliki kekuasaan berdasarkan penghargaan (*reward*) serta hukuman (*punishment*) yang dapat digunakannya. *Reward power* adalah memiliki kontrol kekuasaan melalui pemberian kenaikan gaji, bonus, promosi serta tugas-tugas yang lebih menyenangkan.

Sedangkan *coercive power*, pemimpin memberikan pengertian kepada orang lain bahwa dia memiliki kekuasaan untuk memberikan ancaman hukuman. Jika pekerja telah mengetahui bahwa pemimpin memiliki banyak kesalahan, maka *coercive power* tidak dapat diterapkan secara efektif. Bentuk *punishment* dapat berupa pemecatan, tidak dinaikkan jabatannya atau dikotakkan.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.5 Sistem *Reward* dan *Punishment* sangat terlihat pada kepemimpinan militer, seperti memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi dan memberikan hukuman ringan seperti *push-up*.

Referent Power

Sumber kekuasaan yang lain bagi seorang pemimpin adalah terletak pada perasaan positif anak buah atau pengikut terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin yang sangat disenangi akan dapat mempengaruhi orang lain walaupun tanpa penghargaan (*reward*) dan pemaksaan (*coercive*).

Pemimpin dapat memperoleh *referent power* dengan menghargai orang lain, berbuat baik, ramah dan suportif.



Sumber : www.google.com

Gambar 8.6. Gus Dur (Mantan Presiden RI ke-4) , Kardinal Sin (Mantan Pemimpin Agama Philipina) dan Dalai Lama (Pemimpin Tibet), diyakini sebagai pemimpin yang bergaya *Referent Power*

5.C. LEADERSHIP THROUGH PERSUASION

1. Deskripsi Teori

Salah satu *skill* yang biasanya diperlukan oleh para pemimpin adalah kemampuan meyakinkan orang lain. Para supervisor sering meyakinkan level manajer di atasnya bahwa program barunya akan berjalan dengan baik, para politisi selalu meyakinkan politisi lainnya untuk menyetujui pendapatnya, para eksekutif *public relation* meyakinkan masyarakat untuk merubah persepsi tentang organisasi atau produknya. Dua aspek yang sangat dominan dalam kepemimpinan gaya persuasive adalah gaya berkomunikasi dan pesan yang perlu disampaikan.

Persuasi Dengan Komunikasi Yang Effectif (*Persuasion By Communication*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang yang memiliki beberapa karakteristik tertentu dapat berkomunikasi lebih mudah dengan cara persuasif dibanding yang tidak memilikinya. Karakteristik khusus tersebut diantaranya keahlian (*expertise*), kepercayaan (*trustworthiness*) dan daya tarik (*attractiveness*).

Pemimpin Harus Ahli di Bidang yang Dipimpinnya (*Expertise*)

Dari hasil penelitian yang mendalam, pemimpin yang memiliki atau dianggap memiliki keahlian dalam bidang tertentu akan lebih persuasif dibanding pemimpin yang tidak memiliki keahlian sama sekali. Oleh karenanya, pemimpin yang ingin meyakinkan bawahannya, pemimpin harus menjadi yang paling ahli dalam bidangnya. Dalam bidang teknologi, pemimpin akan memiliki daya pengaruh yang kuat jika pemimpin menguasai *skill* yang mumpuni dalam bidang teknologi.

Pemimpin Harus Dapat Dipercaya (*Trustworthiness*).

Kepercayaan terhadap seorang pemimpin adalah sangat penting jika menggunakan gaya persuasive. Penjual mobil *second* (bekas) akan sangat sulit meyakinkan pembeli jika tidak ada kepercayaan dari pelanggan. Beberapa perusahaan sering tidak dipercayai para karyawannya sehingga sangat sulit meyakinkan mereka.

Untuk meningkatkan kepercayaan pengikut, pemimpin dapat melakukan beberapa hal diantaranya menjalin komunikasi yang intensif dan memberikan *support*.

Berpenampilan Menarik (*Attractive*)

Hasil dari beberapa observasi menunjukkan bahwa orang-orang yang berpenampilan menarik memiliki score yang lebih tinggi dalam *test* wawancara dibandingkan yang tidak menarik. Berpenampilan menarik memiliki efek yang sama dengan persuasi : Orang yang atraktif lebih persuasive dibanding yang tidak atraktif. Inilah mengapa industri pertelevisian atau sinetron umumnya menggunakan orang-orang yang berpenampilan menarik dan mengapa politisi yang menarik atau atraktif dianggap sebagai kandidat yang ideal.

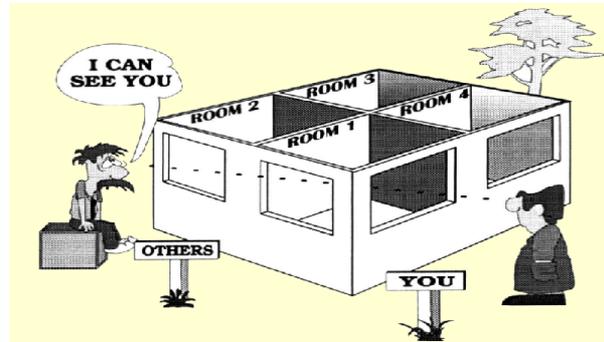
5.D. JOHARI WINDOW LEADERSHIP THEORY

1. Deskripsi Teori

Johari Window (Jendela Johari) adalah alat psikologis kognitif yang diciptakan oleh **Joseph Luft** dan **Harry Ingham** di tahun 1955 di Amerika Serikat, digunakan untuk membantu orang lebih memahami komunikasi dan hubungan interpersonal mereka. Hal ini digunakan terutama dalam kelompok mandiri dan pengaturan perusahaan sebagai latihan heuristik.

Ketika melakukan latihan ini, subjek atau peserta diberikan daftar 56 kata sifat dan mereka diwajibkan mengambil lima atau enam kata sifat yang dianggap dapat menggambarkan kepribadian mereka sendiri. *Peer* (pasangan) dari peserta juga diberikan daftar yang sama, dan masing-masing mengambil lima atau enam kata sifat yang dianggap dapat menggambarkan kepribadian pasangan tersebut. Kata-kata sifat ini kemudian dipetakan atau dimasukkan ke dalam kotak-kotak atau ruang-ruang dalam Jendela Johari.

Charles Handy bahkan menyebut konsep ini dengan Rumah Johari yang berisi dengan empat kamar.



Gambar 8.7. Johari Window menurut Charles Handy disebut Rumah Johari.

Kamar 1

Bagian dari diri kita yang kita tentu saja bisa melihat dan orang lain juga dapat melihatnya.

Kamar 2

Orang lain lain dapat melihat tapi kita tidak menyadarinya sehingga kita tidak melihat.

Kamar 3

Ruang paling misterius di mana bagian bawah sadar (*subconscious*) atau bawah sadar (*unconscious*) sama-sama tidak terlihat baik oleh diri kita sendiri maupun orang lain.

Kamar 4

Ruang pribadi kita, yang kita bisa tahu, tapi orang lain tidak bisa tahu

Konsep ini jelas berhubungan dengan ide-ide yang dikemukakan dalam program *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*, yang pada gilirannya berasal dari teori tentang kepribadian yang pertama dieksplorasi oleh tokoh psikolog terkenal Carl Jung.



Gambar 8.8. Kuadran Model Johari Window

Kuadran 1

Pribadi terbuka (*Open-self* atau *Known-self*) : Kata sifat atau *adjectives* kepribadian yang dipilih oleh peserta dan atau teman-temannya (*peer*) ditempatkan ke dalam kuadran 1 atau kuadran terbuka. Kuadran ini merupakan sifat dari subyek yang disadari atau dapat dilihat baik oleh mereka dan rekan-rekan mereka sadar.

Kuadran 2

Pribadi tersembunyi (*Hidden-self*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian hanya dipilih oleh peserta, tetapi tidak oleh rekan-rekan (*peer*) mereka, lalu ditempatkan ke dalam kuadran 2 (kuadran tersembunyi).

Hal ini mewakili informasi tentang peserta dan teman-teman (*peer*) mereka tidak menyadari atau tidak mengetahuinya. Kondisi ini kemudian terserah kepada peserta apakah bersedia atau tidak untuk mengungkapkan informasi sifat atau kepribadian yang disebutkan dalam kata sifat (*adjective*).

Kuadran 3

Pribadi buta (*Blind Spot*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian yang tidak dipilih oleh peserta tetapi hanya dipilih oleh rekan-rekan (*peer*) mereka ditempatkan ke dalam

kuadran 3 (*Blind spot - self*). Kondisi ini merefleksikan keadaan peserta yang tidak menyadarinya, tetapi orang lain mampu melihatnya. Teman-teman mereka dapat memutuskan untuk menginformasikan kepada individu peserta mengenai "*blind spot*" yang dimilikinya.

Kuadran 4

Pribadi tidak dikenal (*Unknown-self*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian tidak dipilih oleh peserta atau rekan-rekan mereka akan berada di kuadran *Unknown*. Kondisi ini mewakili perilaku atau motivasi peserta yang tidak dikenali oleh siapapun yang berpartisipasi dalam penelitian atau pelatihan tersebut. Hal ini mungkin karena mereka tidak menerapkan atau karena ada ketidaktahuan kolektif mengenai keberadaan sifat-sifat ini.

Kata-kata Sifat yang Mewakili Kepribadian menurut Johari

Jendela Johari terdiri dari 56 kata sifat berikut ini digunakan sebagai gambaran kemungkinan peserta.

Sesuai urutan abjad, table 5.1. memuat kata-kata sifat (*adjectives*) yang mewakili Kepribadian menurut Johari mereka adalah:

Table 5.1. Lima Puluh Enam Kata-kata Sifat (*Adjectives*) yang Mewakili Kepribadian Menurut Johari

Able (Mampu)
Accepting (Menerima)
Adaptable (Menyesuaikan diri)
Bold (Berani)
Brave (Berani)
Calm (Tenang)
Caring (Peduli)
Cheerful (Ceria)
Clever (Pintar)
Complex (Ruwet, rumit)
Confident (Percaya diri)
Dependable (Diandalkan)
Dignified (Bermartabat)
Energetic (Bertenaga)
Extroverted (Terbuka)
Friendly (Ramah)

Giving (Pemberi)
Happy (Happy)
Helpful (Membantu)
Idealistic (Idealis)
Independent (Mandiri)
Ingenious (Cerdik)
Intelligent (Cerdas)
Introverted (Tertutup)
Kind (Baik hati)
Knowledgeable (Berpengetahuan luas)
Logical (Logis)
Loving (Mencintai)
Mature (Dewasa)
Modest (Sederhana)
Nervous (Gugup)
Observant (Jeli)
Organized (Terorganisir)
Patient (Sabar)
Powerful (Kuat)
Proud (Bangga)
Quiet (Diam)
Reflective (Reflektif)
Relaxed (Santai)
Religious (Agamis)
Responsive (Tanggap)
Searching (Mencari)
Self-assertive (Menonjolkan diri)
Self-conscious (Sadar-diri)
Sensible (Masuk akal)
Sentimental (Cengeng)
Shy (Pemalu)
Silly (Konyol)
Smart (Pintar)
Spontaneous (Tiba-tiba, sering mendadak)
Sympathetic (Simpatik)
Tense (Tegang)
Trustworthy (Dapat dipercaya)
Warm (Hangat)
Wise (Bijaksana)
Witty (Jenaka)

BAB IX
TEORI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF
(PARTICIPATIF LEADERSHIP THEORY)

A. Asumsi Dasar

Keterlibatan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai permasalahan yang telah diputuskan sehingga mereka diharapkan dapat melaksanakan hasil keputusan dengan lebih baik. Para pengikut akan lebih berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya jika mereka terlibat dalam pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas atau pekerjaannya. Para pengikut akan menjadi kurang bersaing dan lebih kolaboratif pada saat mereka bekerja dalam bingkai tujuan yang sama sesuai dengan yang telah diputuskan.

Ketika para pengikut membuat keputusan secara bersama, komitmen sosial terhadap satu sama lain akan lebih besar, dengan demikian keadaan ini akan mampu meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan tersebut. Keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan lebih baik jika dibandingkan dengan keputusan yang dibuat oleh hanya satu orang saja.

Teori kepemimpinan partisipatif memiliki dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) Gaya Kepemimpinan Kurt Lewin dan (2) Gaya Kepemimpinan Rensis Likert.

B. Gaya Partisipatif

Seorang pemimpin yang bergaya partisipatif dalam mengambil keputusan tidak akan secara otokratis, melainkan berusaha untuk melibatkan orang lain dalam prosesnya. Orang lain yang dimaksud mungkin bawahan, rekan, atasan atau pemangku kepentingan lainnya (*stake holders*). Namun demikian, sebagai kontrol terhadap para pengikutnya, seringkali kepemimpinan partisipatif membuat kerja secara kelompok. Jawaban terhadap pertanyaan tentang bagaimana pemimpin partisipatif dipengaruhi orang lain, jawabannya sangat bervariasi tergantung pada tingkat kepercayaan dan preferensi manajer.

Tabel 6.1. di bawah ini menggambarkan luas wilayah peranserta atau partisipasi antara pimpinan dengan pengikut :

6.A. GAYA KEPEMIMPINAN LEWIN

Deskripsi Teori

Kurt Lewin dan koleganya melakukan percobaan mengenai keputusan kepemimpinan pada tahun 1939 dan berhasil mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan pokok yang berbeda, khususnya yang terkait dengan pengambilan keputusan. Ketiga gaya utama kepemimpinan menurut Kurt Lewin, adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Dalam gaya otokratis, pemimpin mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Keputusan ini dibuat tanpa melalui konsultasi dengan pengikut. Dalam percobaannya, Lewin menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter atau dictator menyebabkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi.

Gaya otokratis tepat diterapkan jika tidak diperlukan masukan dari pengikut pada proses pengambilan keputusan. Masukan pengikut tidak diperlukan jika keputusan yang akan dibuat tidak akan dipengaruhi oleh hasil dari masukan anak buah. Masukan tidak diperlukan jika pemimpin meyakini bahwa motivasi orang untuk melakukan pekerjaan tidak akan terpengaruh apakah mereka dilibatkan atau tidak dalam proses pengambilan keputusan.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.1. Ferdinand Marcos (Mantan Presiden Republic Philipine) dan H.M. Soeharto (Mantan Presiden Republik Indonesia), sebagian orang meyakini sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori aya Kepemimpinan Otokratik (*Autocratic Leadership Style*).

b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Meskipun

keputusan akhir mungkin berbeda dari apa yang dikatakan pemimpin, namun pemimpin selalu berusaha memfasilitasi konsensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok.

Pengambilan keputusan yang demokratis biasanya akan sangat dihargai oleh pengikut, lebih-lebih jika pengikut telah lama berada dalam sistem keputusan otokratis yang sebenarnya mereka tidak setuju. Gaya kepemimpinan demokratis akan menuai masalah besar jika muncul banyak pendapat namun tidak ada cara yang jelas untuk mencapai keputusan akhir yang adil.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.2 Barack Obama, dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership Style*).

c. Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire*

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, dan karenanya memungkinkan para pengikut untuk membuat keputusan sendiri, namun mereka masih harus bertanggungjawab untuk hasil kerjanya.

Laissez-Faire dapat diterapkan secara lebih baik jika pengikut memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi dalam membuat keputusan sendiri. Persyaratan lain dalam penerapan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, adalah tidak diperlukannya pusat koordinasi.

BELAJAR GAYA KEPEMIMPINAN *LAISSEZ-FAIRE* DARI PENDIRI GOOGLE

Dalam biography pendiri Google, Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin berhasil mengubah dunia dengan mesin pencari kata yang dapat menemukan apa yang kita cari dalam 0.59 detik. Menurut Patel (2005) mesin pencari Google pada tahun 2004 berhasil mencari informasi sebanyak 4 juta halaman web dalam hitungan detik oleh para penggunanya di berbagai belahan dunia. Jika halaman web tersebut dicetak, akan terbentuk tumpukan kertas hasil cetakan setinggi 352 km. Saat mendirikan Google, mereka adalah mahasiswa PhD yang sama-sama masih berumur 23 tahun.

Dari segi bibit, keduanya mewarisi kecerdasan orangtua masing-masing yang merupakan profesor. Sergey hijrah dari Rusia pada saat dia berumur 6 tahun sehingga dia merasakan bagaimana perjuangan keluarga imigran.

Mulanya, Larry dan Sergey menawarkan proposal kepada perusahaan yang sudah ada untuk menjalankan ide mereka. Tetapi, tidak ada perusahaan yang mau dengan anggapan sudah ada mesin pencari kata, dan tidak perlu ada yang baru lagi. Dengan penolakan ini akhirnya mereka mendirikan sendiri perusahaan mereka.

Penemu biasanya memang selalu mendapatkan penolakan. Dengan kegigihan dan keyakinan, biasanya sang penemu berhasil mewujudkan impiannya.

Salah satu yang menarik dari mereka adalah niat awal pendirian Google bukanlah untuk mencari uang, tetapi lebih kepada untuk menyebarkan informasi kepada umat manusia. Wah, mulia banget ya.

Memang biasanya, penemu atau orang besar berhasil berpikir melampaui zamannya, tidak seperti pola pikir orang awam yang sekedar bermaksud memenuhi kebutuhan hidupnya. Kita sekolah biar pintar. Setelah pintar mudah cari kerja. Kerja untuk cari duit. Dengan banyak duit kita bisa hidup senang.

Larry dan Sergey bukanlah tipe orang yang berpikir seperti orang kebanyakan. Karena itu, barangkali kita harus lebih memberi pendidikan kepada anak-anak kita untuk berpikir seperti mereka berdua. Kalau menurut pakar motivasi, kita harus mendahulukan *to be* bukan *to have*. Jika *to be* sudah tercapai, biasanya *to have* akan mengiringinya dengan sendirinya.

Salah satu yang menarik lainnya adalah, kehidupan mereka yang tetap sederhana. Dengan jumlah kekayaan masing-masing senilai 4 milyar dolar AS atau sekitar 36 triliun rupiah, sebenarnya

mereka bisa beli apa saja. Kebalikannya, mereka tetap hidup zuhud. Bahkan Larry belum mengganti mobil Hondanya yang sudah berumur 10 tahun. Mereka juga masih tinggal di apartemen, gaya hidup yang efisien bagi warga USA.

Setelah perusahaan berkembang, dari karyawan yang dulu cuma 100 orang, kini sudah lebih dari 10.000 orang, Larry dan Sergey sadar bahwa mereka tidak bisa lagi terus memimpin. Karena itu, mereka merekrut seorang profesional yang menjadi CEO Google. Kesadaran ini perlu diteladani para pemimpin kita yang sudah lama berkiprah tetapi tidak mau mundur, bahkan ingin kembali memerintah.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.3. Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin Pendiri Google

Hanya dalam waktu 10 tahun lebih, Dua pendiri Google, **Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin** berhasil menempati posisi 5 besar warga terkaya di AS, dan menjadi TOP 30 Orang Terkaya Didunia.

Google berasal dari kata *go goal* yang diplesetkan. Di situs milik majalah Moment, Mark Malseed menyebutkan dua orang ini bersahaja, pria baik-baik, dan tak terlena oleh kemewahan. Sergey (34) tak pernah bisa melihat makanan tersisa di piring. Demikian pula Larry (34), ia tak silau dengan atribut kemewahan, walau mereka kini memiliki pesawat pribadi Boeing 767 yang disulap menjadi rumah mewah untuk perjalanan mereka.

Google Inc berkantor di Googleplex, di selatan San Fransisco Bay. Majalah Fortune pernah menjuluki Googleplex sebagai tempat bekerja terbaik di AS pada tahun 2007. Suasana

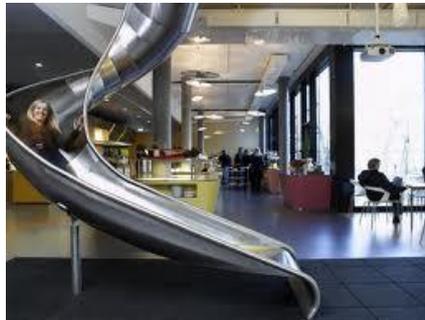
kekeluargaan, makanan gratis tiga kali sehari, lokasi perawatan bayi bagi ibu muda, serta kursi pijat elektronis pun tersedia. Kedua orang ini bertemu ketika sama-sama belajar teknik komputer di Stanford University tahun 1995. Pertemuan itu ditandai dengan perdebatan, tetapi mereka tetap menjalin kontak dan terus saling beradu argumentasi.

Keduanya lalu mendirikan proyek “Sergey and Larry” yang kemudian melahirkan Google, dimulai dari sebuah garasi di Menlo Park, California, milik Susan Wojcicki, yang kini menjadi Wakil Presiden Manajemen Produk Google. Susan adalah kakak Anne Wojcicki, istri Larry. Situs ini khusus mendalami pencarian informasi hasil-hasil riset yang sudah dituangkan internet. Idennya sederhana. Di dunia akademis, Anda akan dianggap berkualitas dan makalah Anda lebih bernilai, jika semakin banyak mengutip hasil-hasil riset hebat. Akan tetapi, butuh 5.700 tahun mencari informasi pada tiga miliar halaman Google yang ada sekarang. Pertanyaan mereka adalah bagaimana mendapatkan informasi itu dalam hitungan detik dengan hanya membuka satu situs bank data? You Google it! (Anda cari saja di Google), demikian majalah Forbes pada edisi 26 Mei 2003, menceritakan sukses dari jerih payah duet ini. Sebelum Google muncul, mencari informasi yang relevan di internet sama seperti berjalan pada malam gelap

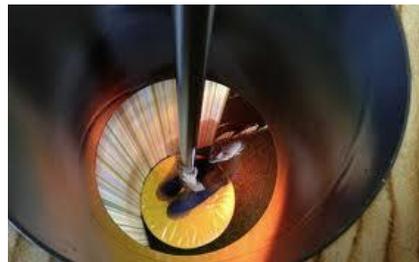
“Kami ingin menawarkan web yang tidak saja ingin mencari informasi, tetapi web yang menyenangkan,” kata Sergey, Presiden Teknologi Google. Bagaimana mereka bisa sukses? “Cerita orangtua soal Rusia, dan pengalaman masa kecil saya yang selalu takut menghadapi otoritas di Rusia. Juga kesediaan ayah saya mengambil risiko hijrah ke AS telah membuat saya memberontak,” ujar Sergey melukiskan niatnya untuk menghapus kekecewaan sang ayah soal Rusia. Suatu saat, di samping ayahnya, Sergey berujar, “Terima kasih, Pak, telah membawa saya ke AS.” Michael, ayah Sergey, merendah. “Ide kewirausahaan Sergey pasti tidak datang dari latar belakang kehidupan keluarga. Akan tetapi, saya bangga, tak pernah menyangka dia akan seperti ini,” kata Michael. Namun, sukses bisnis Google juga dipoles setelah Sergey dan Larry menyewa Eric E Schmidt, mantan karyawan Sun Microsystems. Di balik sukses inovasi Google juga ada sekian banyak doktor matematika dengan lulusan terbaik.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diperbolehkan membawa binatang piaraan kesayangannya ke tempat kerja.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, pegawai Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti “*thusuran*” untuk karyawati meluncur dari lantai atas ke bawah.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, pegawai Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti “*prosotan*” untuk karyawan meluncur dari lantai atas ke bawah.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti ‘ayunan untuk bekerja dengan santai’.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti ‘perahu-perahuan untuk tempat rapat’.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan seperti naik *autopad* di dalam lingkungan kerja.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan seperti kursi pijat electric yang otomatis.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi makan tiga kali sehari.

Sumber : Diunduh dari

<http://heryazwan.wordpress.com/2008/06/02/belajar-dari-pendiri-google/> dan www.Kompas.com

d. Pembahasan

Dalam percobaan Kurt Lewin dkk, ia menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis yang berlebihan menyebabkan revolusi, sementara di bawah pendekatan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, orang-orang tidak kompak atau koheren dalam pekerjaan mereka dan tidak bekerja dengan semangat saat dipimpin secara langsung.

Percobaan ini sebenarnya dilakukan terhadap kelompok anak-anak, tetapi pada awal era modern teori kepemimpinan hasilnya tetap masih sangat memberikan pengaruh.

SEJARAH SINGKAT KURT LEWIN ZADEK & RENSIS LIKERT



Gambar 9.4. Kurt Lewin Zadek

Kurt Lewin Zadek (9 September 1890 - 12 Februari 1947) adalah seorang psikolog Jerman-Amerika, yang dikenal sebagai salah satu pelopor modern sosial, organisasi, dan psikologi. Lewin dikenal sebagai "pendiri psikologi sosial" dan merupakan salah satu yang pertama untuk studi dinamika kelompok dan pengembangan organisasi.

Pada tahun 1890, ia dilahirkan dalam sebuah keluarga Yahudi di Mogilno. Dia adalah salah satu dari empat anak yang lahir dari keluarga kelas menengah. Ayahnya memiliki sebuah toko kelontong kecil dan pertanian. Keluarganya pindah ke Berlin pada tahun 1905. Pada tahun 1909, ia masuk di *Universitas Freiburg* untuk belajar ilmu kedokteran, kemudian pindah ke *Universitas Munich* dan belajar biologi. Ia terlibat dengan gerakan sosialis dan hak-hak perempuan. Saat perang dunia I mulai dia bertugas di tentara Jerman, setelah perang selesai ia kembali ke *Universitas Berlin* untuk menyelesaikan gelar Ph.D., dengan tesis yang berjudul *Carl Stumpf (1848-1936)*.

Lewin awalnya sekolah psikologi perilaku sebelum mengubah arah dalam penelitian dan melakukan pekerjaan dengan psikolog dari sekolah psikologi *Gestalt*, bersama Max Wertheimer dan Wolfgang Kohler. Dia juga bergabung dengan Lembaga Psikologi dari Universitas Berlin di mana dia mengajar dan memberi seminar di kedua filsafat dan psikologi. Lewin sering dikaitkan dengan Sekolah *Frankfurt*, karena berasal dari sebuah kelompok berpengaruh dari sebagian besar kaum Marxis Yahudi di Institut Penelitian Sosial di Jerman. Tetapi ketika Hitler berkuasa di Jerman pada tahun 1933 anggota Lembaga harus bubar, lalu pindah ke Inggris dan kemudian ke Amerika. Pada tahun itu, ia bertemu dengan Eric Trist, dari London Tavistock Clinic. Trist terkesan dengan teori Lewin kemudian menggunakannya dalam studi tentang tentara selama Perang Dunia Kedua.

Lewin bermigrasi ke Amerika Serikat pada bulan Agustus 1933 dan menjadi warga negara naturalisasi pada tahun 1940. Sebelumnya, ia telah menghabiskan enam bulan sebagai profesor tamu di *Stanford* pada tahun 1930, di Amerika Lewin bekerja di *Cornell University* untuk Anak Iowa Kesejahteraan Stasiun Penelitian di *University of Iowa*. Kemudian menjadi direktur dari Pusat Dinamika Kelompok di MIT. Ketika bekerja di MIT pada tahun 1946, Lewin menerima panggilan telepon dari *Direktur Connecticut State Komisi Inter Rasial* meminta bantuan untuk menemukan cara yang efektif untuk memerangi konflik agama dan ras. Ia mendirikan sebuah lokakarya untuk melakukan eksperimen atau perubahan yang meletakkan dasar pelatihan tentang sensitivitas. Pada tahun 1947, ini menyebabkan dibentuknya Pelatihan Laboratorium Nasional, di Betel, Maine. Carl Rogers percaya bahwa pelatihan sensitivitas adalah penemuan sosial yang paling penting abad ini.

Setelah Perang Dunia II Lewin terlibat dalam rehabilitasi psikologis mantan penghuni kamp pengungsi dengan Dr Jacob Fine di *Harvard Medical School*. Ketika Eric Trist dan ATM Wilson menulis surat kepada Lewin untuk menjalin kerjasama antara Tavistock Institute yang baru didirikannya dan MIT, Lewin setuju. Jurnal Tavistock (*Hubungan Manusia*), didirikan dengan dua makalah awal Lewin yang berjudul "Frontiers dalam Dinamika Kelompok".

Lewin meninggal di *Newtonville, Massachusetts* karena serangan jantung pada tahun 1947. Dia dimakamkan di kota kelahirannya.

Lewin menciptakan gagasan *genidentity*, yang telah mendapatkan penghargaan dalam bidang teori terkait. Dia juga mengusulkan perspektif interaksionis Herbert Blumer (1937) sebagai alternatif dari alam versus memelihara perdebatan. Lewin menyatakan baik alam (kecenderungan bawaan) atau memelihara (bagaimana pengalaman dalam membentuk kehidupan individu) dapat menjelaskan perilaku individu dan kepribadian, sehingga baik alam dan memelihara berinteraksi untuk membentuk setiap orang. Ide ini disajikan dalam bentuk persamaan Lewin untuk perilaku $B = f(P, E)$.

Tokoh psikolog yang pernah dibimbing oleh Kurt Lewin adalah Leon Festinger (1919-1989), yang menjadi terkenal karena teori disonansi kognitif nya (1956), lingkungan psikolog Roger Barker, Bluma Zeigarnik, dan Morton Deutsch, pendiri resolusi konflik modern teori dan praktek.

Analisis lapangan Force memberikan kerangka untuk melihat faktor-faktor (kekuatan) yang mempengaruhi situasi, awalnya situasi sosial. Tampaknya pada kekuatan baik mendorong gerakan menuju

tujuan (pasukan membantu) atau memblokir gerakan menuju tujuan (pasukan menghalangi). Prinsip ini dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang merupakan kontribusi penting untuk bidang ilmu sosial, psikologi, pengembangan organisasi, manajemen proses, dan manajemen perubahan.

Lewin, mendapat gelar profesor di MIT, pada tahun (1944) Lewin mengadakan "penelitian tindakan" disusul makalahnya yang berjudul "Aksi Penelitian dan Minoritas Masalah" pada tahun (1946). Dalam tulisan itu, ia menggambarkan penelitian tindakan sebagai "sebuah perbandingan penelitian tentang kondisi dan dampak berbagai bentuk tindakan sosial dan penelitian yang mengarah ke aksi sosial "yang menggunakan" spiral langkah, yang masing-masing terdiri dari lingkaran perencanaan, tindakan, dan pencarian fakta tentang akibat dari tindakan ".

Lewin terkenal mempunyai gaya manajemen organisasi dan budaya dalam hal kepemimpinan iklim yang didefinisikan oleh (1) otoriter, (2) demokratis dan (3) *laissez-faire* lingkungan kerja. lingkungan otoriter ditandai dengan pemimpin menentukan kebijakan dengan teknik dan langkah-langkah untuk tugas-tugas kerja serta mendikte dalam pembagian kerja. Pemimpin tidak harus bermusuhan tetapi jauh dari partisipasi dalam pekerjaan dan umumnya menawarkan pujian pribadi dan kritik untuk pekerjaan yang dilakukan. Demokrat iklim ditandai dengan kebijakan yang ditentukan melalui proses kolektif dengan keputusan dibantu oleh pemimpin. Sebelum menyelesaikan tugas, perspektif diperoleh dari diskusi kelompok dan saran teknis dari pemimpin. Anggota diberi pilihan dan kolektif memutuskan pembagian kerja. Pujian dan kritik dalam lingkungan seperti itu adalah objektif, fakta berpikiran diberikan oleh anggota kelompok tanpa harus berpartisipasi dalam pekerjaan yang sebenarnya. *Laissez faire* lingkungan memberikan kebebasan kepada kelompok untuk penentuan kebijakan tanpa partisipasi dari pemimpin. Pemimpin tetap tidak terlibat dalam keputusan-keputusan pekerjaan kecuali diminta, tidak berpartisipasi dalam pembagian kerja, dan sangat jarang memberikan pujian.

Sebuah model awal perubahan yang dikembangkan oleh Lewin menggambarkan perubahan sebagai suatu proses tiga tahap. Tahap pertama disebut "*unfreezing*". Hal yang terlibat mengatasi inersia dan membongkar "pola pikir" yang ada. Mekanisme Pertahanan harus dilewati. Pada tahap kedua perubahan terjadi. Ini biasanya masa kebingungan dan transisi. Kami menyadari bahwa cara-cara lama ditentang akan tetapi kita tidak memiliki gambaran yang jelas seperti apa kita menggantinya. Tahap ketiga dan terakhir yang ia sebut

"beku". Pola pikir baru ini mengkristal dalam tingkat kenyamanan seseorang adalah kembali ke level sebelumnya. Hal ini sering dikutip sebagai "*refreezing*".

Persamaan Lewin, $B = f(P, E)$, merupakan persamaan psikologis perilaku yang dikembangkan oleh Kurt Lewin. Ini menyatakan bahwa perilaku adalah fungsi dari orang tersebut dan lingkungannya. Persamaan Lewin merupakan rumus psikolog paling terkenal di psikologi sosial, Lewin adalah seorang pelopor modern. Pada tahun (1936) diterbitkan buku Lewin yang berjudul "Prinsip Topological Psikologi" sebagian kalimat dari buku tersebut yang terkenal adalah "bahwa penting untuk memberikan situasi sesaat seseorang dalam memahami perilaku nya, daripada mengandalkan sepenuhnya pada masa lalu"

Sumber : www.google.com

6.B. GAYA KEPEMIMPINAN LIKERT

1. Deskripsi Teori

Rensis Likert berhasil mengidentifikasi empat gaya utama kepemimpinan, khususnya berdasarkan proses pengambilan keputusan dan tingkat sejauh mana orang terlibat dalam pengambilan keputusan. Ke-empat gaya kepemimpinan menurut Likert, adalah :

a. Gaya Kepemimpinan Eksploitatif Otoritatif (*Exploitive-Authoritative*)

Dalam gaya kepemimpinan ini, dalam mencapai tujuannya pemimpin memiliki kepedulian yang rendah terhadap pengikut dan menggunakan metode yang berbasis ancaman serta rasa takut.

Komunikasi hampir seluruhnya bersifat dari atas mengalir ke bawah (*top down*) dan secara psikologis terbentuk jarak yang jauh antara pemimpin vs pengikut.



Gambar 9.5. Rensis Likert

Rensis Likert (5 Agustus 1903-3 September 1981) adalah seorang pendidik Amerika dan psikolog organisasi paling dikenal untuk penelitian tentang gaya manajemen. Ia mengembangkan eponymous nya Skala Likert dan model pin menghubungkan.

Rensis Likert adalah pendiri dari Universitas Michigan Institut Riset Sosial dan direktur dari tahun 1946 sampai tahun 1970, ketika ia pensiun dan mendirikan *Rensis Likert Associates* untuk berkonsultasi untuk berbagai perusahaan. Dia juga membantu menemukan apa yang sekarang dikenal sebagai *Institut Corporate*.

Produktivitas (i4cp). Selama masa jabatannya, Rensis Likert mencurahkan perhatian khusus untuk penelitian tentang organisasi. Selama tahun 1960 dan 1970, buku-bukunya tentang teori manajemen yang sangat populer di Jepang dan dampaknya dapat dilihat di seluruh organisasi Jepang modern. Dia melakukan riset di perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia, dan studinya telah diprediksi secara akurat kinerja berikutnya dari perusahaan.

Rensis Likert lahir di *Cheyenne*, ayahnya adalah seorang insinyur dengan *Union Pacific Railroad*. Setelah pelatihan untuk menjadi insinyur, Likert muda magang dengan *Union Pacific Railroad* selama pemogokan 1922 DAS. Kurangnya komunikasi dengan ayahnya membuat kesan mendalam pada dirinya dan menyebabkan dia mempelajari organisasi dan perilaku mereka selama sisa hidupnya.

Likert menerima B.A. nya dalam Sosiologi dari *University of Michigan* pada tahun 1926. Sosiologi tahun 1920 sangat eksperimental dan dimasukkan banyak aspek dari psikologi modern. Pada tahun 1932 Likert menerima Ph.D. dalam bidang psikologi dari *Columbia University*. Dalam tesisnya, ia menciptakan skala survey (*Likert Scales*) untuk mengukur sikap dan menunjukkan bahwa informasi itu ditangkap lebih daripada metode bersaing. The Likert 1-5 Timbangan akhirnya menjadi karya Likert paling terkenal.

Likert meninggal di *Ann Arbor, Michigan* pada usia 78. Ia menikah dengan Jane Gibson bekas (3 Juni 1902-29 November 1997). Keduanya dikebumikan di Hutan *Hill Cemetery di Ann Arbor*.

Karyawan pengawasan terpusat lebih produktif daripada pekerjaan pengawasan terpusat. Dengan kata lain, semakin banyak pekerjaan yang terawasi, orang menjadi kurang produktif. Pada tahun 1960 Likert menemukan empat sistem manajemen untuk menggambarkan hubungan, keterlibatan, dan peran manajer dan bawahan dalam pengaturan industri. Dia mendasarkan sistem pada studi yang sangat supervisor produktif pada anggota tim dari Perusahaan Asuransi Amerika. Kemudian, ia dan Jane G merevisi sistem untuk diterapkan ke pengaturan pendidikan. Mereka awalnya meneliti peran kepala sekolah, siswa, dan guru hingga akhirnya peran seperti inspektur, administrator, dan orang tua termasuk di dalam penelitiannya.

Otoritatif eksploitatif sistem (I) Dalam hal ini jenis sistem manajemen kerja karyawan / bawahan adalah untuk mematuhi keputusan yang dibuat oleh para manajer dan orang lain dengan status yang lebih tinggi dalam organisasi. Para bawahan tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Keprihatinan organisasi itu adalah penyelesaian pekerjaan. Ketakutan dan ancaman dapat digunakan untuk memastikan penyelesaian. Tidak ada kerja tim yang terlibat.

Dermawan otoritatif sistem (II) Seperti halnya dalam sebuah sistem otoritatif eksploitatif, keputusan dibuat di bagian atas organisasi. Namun, karyawan yang termotivasi kepada penghargaan daripada ketakutan dan ancaman. Informasi dapat mengalir dari bawahan kepada manajer, tetapi terbatas pada "apa yang manajemen ingin dengar".

Sistem Konsultatif (III) Dalam jenis sistem manajemen, bawahan yang termotivasi oleh reward dan tingkat keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Manajemen konstruktif akan menggunakan ide-ide bawahan dan pendapat namun, keterlibatan tidak lengkap, dan keputusan besar harus dibuat oleh manajemen senior. Informasi lebih lanjut mengalir dari bawahan kepada manajemen, meskipun tidak lengkap dan eufemistik.

Partisipatif (kelompok) sistem (IV) Manajemen memiliki keyakinan yang lengkap dalam bawahan mereka / karyawan. Komunikasi adalah gratis, dan bawahan sepenuhnya terlibat dalam pengambilan keputusan.

Bawahan nyaman mengekspresikan pendapat dan terlibat dalam kerja sama tim. Tim dihubungkan bersama-sama dengan anggota umum. Likert panggilan orang di lebih dari satu kelompok "menghubungkan pin". Karyawan seluruh organisasi merasa bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Tanggung jawab ini adalah motivasi, terutama sebagai bawahan yang ditawarkan imbalan ekonomi untuk mencapai tujuan organisasi, yang mereka telah berpartisipasi dalam pengaturan.

Keempat sistem menyediakan tempat awal untuk teori manajemen di mana variabel yang termasuk dalam sistem yang dikonseptualisasikan sebagai variabel kasual yang melalui pengaruh mereka pada organisasi variabel intervening (kesetiaan, sikap, motivasi, dll) mempengaruhi variabel hasil akhir prestasi organisasi, yang diukur dengan hal-hal seperti produktivitas, biaya dan pendapatan. Sistem IV dianggap paling produktif dan ideal dalam pengaturan kerja. Ketika dikombinasikan dengan manajemen yang baik dan tujuan tercapai, sistem ini telah terbukti menghasilkan loyalitas lebih, produksi yang lebih baik, motivasi tinggi, dan lebih banyak keuntungan daripada sistem lain.

Sumber : www.google.com

**KISAH ADOLF HITLER (1889-1945) DALAM BUKU
SERATUS TOKOH YANG PALING
BERPENGARUH DALAM SEJARAH**

Oleh : Michael H. Hart



Gambar 9.6. Adolf Hitler

Terus terang, saya masukkan Hitler ke dalam daftar urutan buku ini dengan rasa muak. Pengaruhnya sepenuhnya bersifat jahanam dan saya tak punya selera menghormati orang yang arti pentingnya terletak pada penyebab kematian sekitar tiga puluh lima juta manusia. Tetapi, tak ada jalan untuk mengingkari kenyataan bahwa Hitler punya pengaruh yang luar biasa terhadap orang-orang yang bukan main banyaknya.

Adolf Hitler lahir tahun 1889 di Braunau, Austria. Sebagai remaja dia merupakan seorang seniman gagal yang kapiran dan kadang-kadang dalam usia mudanya dia menjadi seorang nasionalis Jerman yang fanatik. Di masa Perang Dunia ke-I, dia masuk Angkatan Bersenjata Jerman, terluka dan peroleh dua medali untuk keberaniannya. Kekalahan Jerman membikinnya terpukul dan geram. Di tahun 1919 tatkala umurnya menginjak tiga puluh tahun, dia bergabung dengan partai kecil berhaluan kanan di Munich, dan segera partai ini mengubah nama menjadi Partai Buruh Nasionalis Jerman (diringkask Nazi). Dalam tempo dua tahun dia menanjak jadi pemimpin yang tanpa saingan yang dalam julukan Jerman disebut "Fuehrer."

Di bawah kepemimpinan Hitler, partai Nazi dengan kecepatan luar biasa menjadi suatu kekuatan dan di bulan Nopember 1923 percobaan kupnya gagal. Kup itu terkenal dengan sebutan "The Munich Beer Hall Putsch." Hitler ditangkap, dituduh pengkhianat, dan terbukti bersalah. Tetapi, dia dikeluarkan dari penjara sesudah mendekam di sana kurang dari setahun.

Di tahun 1928 partai Nazi masih merupakan partai kecil. Tetapi, depresi besar-besaran membikin rakyat tidak puas dengan partai-partai politik yang besar dan sudah mapan. Dalam keadaan seperti ini partai Nazi menjadi semakin kuat, dan di bulan Januari 1933, tatkala umurnya empat puluh empat tahun, Hitler menjadi Kanselir Jerman.

Dengan jabatan itu, Hitler dengan cepat dan cekatan membentuk kediktatoran dengan menggunakan aparat pemerintah melabrak semua golongan oposisi. Perlu dicamkan, proses ini bukanlah lewat erosi kebebasan sipil dan hak-hak pertahankan diri terhadap tuduhan-tuduhan kriminal, tetapi digarap dengan sabetan kilat dan sering sekali partai Nazi tidak ambil pusing dengan prosedur

pengajuan di pengadilan sama sekali. Banyak lawan-lawan politik digebuki, bahkan dibunuh langsung di tempat. Meski begitu, sebelum pecah Perang Dunia ke-2, Hitler meraih dukungan sebagian terbesar penduduk Jerman karena dia berhasil menekan jumlah pengangguran dan melakukan perbaikan-perbaikan ekonomi.

Hitler kemudian merancang jalan menuju penaklukan-penaklukan yang ujung-ujungnya membawa dunia ke kancuh Perang Dunia ke-2. Dia merebut daerah pertamanya praktis tanpa lewat peperangan sama sekali. Inggris dan Perancis terkepung oleh berbagai macam kesulitan ekonomi, karena itu begitu menginginkan perdamaian sehingga mereka tidak ambil pusing tatkala Hitler mengkhianati Persetujuan Versailles dengan cara membangun Angkatan Bersenjata Jerman. Begitu pula mereka tidak ambil peduli tatkala Hitler menduduki dan memperkokoh benteng di Rhineland (1936), dan demikian juga ketika Hitler mencaplok Austria (Maret 1938). Bahkan mereka terima sambil manggut-manggut ketika Hitler mencaplok Sudetenland, benteng pertahanan perbatasan Cekoslowakia. Persetujuan internasional yang dikenal dengan sebutan "Pakta Munich" yang oleh Inggris dan Perancis diharapkan sebagai hasil pembelian "Perdamaian sepanjang masa" dibiarkan terinjak-injak dan mereka bengong ketika Hitler merampas sebagian Cekoslowakia beberapa bulan kemudian karena Cekoslowakia sama sekali tak berdaya. Pada tiap tahap, Hitler dengan cerdas menggabung argumen membenarkan tindakannya dengan ancaman bahwa dia akan perang apabila hasratnya dianggap sepi, dan pada tiap tahap negara-negara demokrasi merasa gentar dan mundur melemah.

Tetapi, Inggris dan Perancis berketetapan hati mempertahankan Polandia, sasaran Hitler berikutnya. Pertama Hitler melindungi dirinya dengan jalan penandatanganan pakta "Tidak saling menyerang" bulan Agustus 1939 dengan Stalin (hakekatnya perjanjian itu perjanjian agresinya karena keduanya bersepakat bagaimana membagi dua Polandia buat kepentingan masing-masing). Sembilan hari kemudian, Jerman menyerang Polandia dan enam belas hari sesudah itu Uni Soviet berbuat serupa.

Meskipun Inggris dan Perancis mengumumkan perang terhadap Jerman, Polandia segera dapat ditaklukkan.

Tahun puncak kehebatan Hitler adalah tahun 1940. Bulan April, Angkatan Bersenjata melabrak Denmark dan Norwegia. Bulan Mei, dia menerjang Negeri Belanda, Belgia, dan Luxemburg. Bulan Juni, Perancis tekuk lutut. Tetapi pada tahun itu pula Inggris bertahan mati-matian terhadap serangan udara Jerman terkenal dengan julukan "Battle of Britain" dan Hitler tak pernah sanggup menginjakkan kaki di bumi Inggris.

Pasukan Jerman menaklukkan Yunani dan Yugoslavia di bulan April 1941. Dan di bulan Juni tahun itu pula Hitler merobek-robek "Perjanjian tidak saling menyerang" dengan Uni Soviet dan membuka penyerbuan. Angkatan Bersenjata Jerman dapat menduduki bagian yang amat luas wilayah Rusia tetapi tak mampu melumpuhkannya secara total sebelum musim dingin. Meski bertempur lawan Inggris dan Rusia, tak tanggung-tanggung Hitler memaklumkan perang dengan Amerika Serikat bulan Desember 1941 dan beberapa hari kemudian Jepang melabrak Amerika Serikat, mengobrak-abrik pangkalan Angkatan Lautnya di Pearl Harbor.

Di pertengahan tahun 1942 Jerman sudah menguasai bagian terbesar wilayah Eropa yang tak pernah sanggup dilakukan oleh siapa pun dalam sejarah. Tambahan pula, dia menguasai Afrika Utara. Titik balik peperangan terjadi pada parohan kedua tahun 1942 tatkala Jerman dikalahkan dalam pertempuran rumit di El-Alamein di Mesir dan Stalingrad di Rusia. Sesudah kemunduran ini, nasib baik yang tadinya memayungi tentara Jerman berangsur-angsur secara tetap meninggalkannya. Tetapi, kendati kekalahan Jerman tampaknya tak terelakkan lagi, Hitler menolak menyerah. Bukannya dia semakin takut, malahan meneruskan penggasakan selama lebih dari dua tahun sesudah Stalingrad. Ujung cerita yang pahit terjadi pada musim semi tahun 1945. Hitler bunuh diri di Berlin tanggal 30 April dan tujuh hari sesudah itu Jerman menyerah kalah. Selama masa kuasa, Hitler terlibat dalam tindakan pembunuhan massal yang tak ada tolok tandingannya

dalam sejarah. Dia seorang rasialis yang fanatik, spesial terhadap orang Yahudi yang dilakukannya dengan penuh benci meletup-letup. Secara terbuka dia mengumumkan bunuh tiap orang Yahudi di dunia. Di masa pemerintahannya, Nazi membangun kamp-kamp pengasingan besar, dilengkapi dengan kamar gas. Di tiap daerah yang menjadi wilayah kekuasaannya, orang-orang tak bersalah, lelaki dan perempuan serta anak-anak digiring dan dijebloskan ke dalam gerbong ternak untuk selanjutnya dicabut nyawanya di kamar-kamar gas. Dalam jangka waktu hanya beberapa tahun saja sekitar 6.000.000 Yahudi dipulangkan ke alam baka.

Yahudi bukan satu-satunya golongan yang jadi korban Hitler. Di masa pemerintahan kediktatorannya, orang-orang Rusia dan Gypsy juga dibabat, seperti juga halnya menimpa orang-orang yang dianggap termasuk ras rendah atau musuh-musuh negara. Jangan sekali-kali dibayangkan pembunuhan ini dilakukan secara spontan, atau dalam keadaan panas dan sengitnya peperangan. Melainkan Hitler membangun kamp maut itu dengan organisasi yang rapi dan cermat seakan-akan dia merancang sebuah perusahaan bisnis besar. Data-data tersusun, jumlah ditetapkan, dan mayat-mayat secara sistematis dipreteli anggota-anggota badannya yang berharga seperti gigi emas dan cincin kawin. Juga banyak dari jenazah-jenazah itu dimanfaatkan buat pabrik sabun. Begitu telitinya rencana pembunuhan oleh Hitler hingga bahkan di akhir-akhir perang akan selesai, tatkala Jerman kekurangan bahan-bahan buat penggunaan baik sipil maupun militer, gerbong ternak masih terus menggelinding menuju kamp-kamp pembunuhan dalam rangka misi teror non-militer. Dalam banyak hal, jelas sekali kemasyhuran Hitler akan tamat. Pertama, dia oleh dunia luas dianggap manusia yang paling jahanam sepanjang sejarah. Jika orang seperti Nero dan Caligula yang salah langkahnya amat tidak berarti jika dibanding Hitler dan Hitler masih saja tetap jadi lambang kekejaman selama 20 abad, tampaknya tak melesetlah jika orang meramalkan bahwa Hitler yang begitu buruk reputasinya tak terlawankan dalam sejarah akan dikenang orang untuk berpuluh-puluh abad lamanya.



Pemandangan di kamp konsentrasi di Buchenwald

Lebih dari itu, tentu saja, Hitler akan dikenang sebagai biang keladi pecahnya Perang Dunia ke-2, perang terbesar yang pernah terjadi di atas bumi. Kemajuan persenjataan nuklir seakan merupakan kemustahilan akan terjadi perang yang berskala luas di masa depan. Karena itu, bahkan dua atau tiga ribu tahun lagi dari sekarang, Perang Dunia ke-2 mungkin masih dianggap kejadian besar dalam sejarah.

Lebih jauh lagi, Hitler akan tetap terkenal karena seluruh kisah menyangkut dirinya begitu menyeramkan dan menarik, betapa seorang asing (Hitler dilahirkan di Austria, bukan Jerman), betapa seorang yang tak punya pengalaman politik samasekali, tak punya duit, tak punya hubungan politik, mampu (dalam masa kurang dari empat belas tahun) menjadi pemimpin kekuatan dunia yang menonjol, sungguh-sungguh mengagumkan. Kemampuannya selaku orator betul-betul luar biasa. Diukur dari kemampuannya menggerakkan massa dalam tindakan-tindakan penting, bisa dikatakan bahwa Hitler merupakan seorang orator terbesar dalam sejarah. Akhirnya, cara kotor yang mengangkatnya ke puncak kekuasaan, sekali terpegang tangannya tak akan cepat terlupakan.

Mungkin tak ada tokoh dalam sejarah yang punya pengaruh begitu besar terhadap generasinya ketimbang Adolf Hitler. Di samping puluhan juta orang yang mati

dalam peperangan yang dia biang keladinya, atau mereka yang mati di kamp konsentrasi, masih berjuta-juta orang terlunta-lunta tanpa tempat bernaung atau yang hidupnya berantakan akibat perang.

Perkiraan lain mengenai pengaruh Hitler harus mempertimbangkan dua faktor. Pertama, banyak yang betul-betul terjadi di bawah kepemimpinannya tak akan pernah terjadi andaikata tanpa Hitler. (Dalam kaitan ini dia amat berbeda dengan tokoh-tokoh seperti Charles Darwin atau Simon Bolivar). Tentu saja benar bahwa situasi di Jerman dan Eropa menyediakan kesempatan buat Hitler. Gairah kemiliterannya dan anti Yahudinya, misalnya, memang memukau para pendengarnya. Tak tampak tanda-tanda, misalnya, bahwa umumnya bangsa Jerman di tahun 1920-an atau 1930-an bermaksud punya pemerintahan seperti yang digerakkan oleh Hitler, dan sedikit sekali tanda-tanda bahwa pemuka-pemuka Jerman lainnya akan berbuat serupa Hitler. Apa yang dilakukan Hitler sedikit pun tak pernah diduga akan terjadi oleh para pengamat.

Kedua, seluruh gerakan Nazi dikuasai oleh seorang pemimpin hingga ke tingkat yang luar biasa. Marx, Lenin, Stalin dan lain-lain pemimpin sama-sama punya peranan terhadap tumbuhnya Komunisme. Tetapi, Nasional Sosialisme tak punya pemimpin penting sebelum munculnya Hitler, begitu pula tak ada sesudahnya. Hitler memimpin partai itu ke puncak kekuasaan dan tetap berada di puncak. Ketika dia mati, partai Nazi dan pemerintahan yang dipimpinnya mati bersamanya.

Tetapi, meski pengaruh Hitler terhadap generasinya begitu besar, akibat dari tindakan-tindakannya di masa depan tampaknya tidaklah seberapa besar. Hitler boleh dibilang gagal total merampungkan sasaran cita-cita yang mana pun, dan akibat-akibat yang tampak pada generasi berikutnya malah kebalikannya dari apa

yang ia kehendaki. Misalnya, Hitler bermaksud menyebarkan pengaruh Jerman serta wilayah kekuasaan Jerman. Tetapi, daerah-daerah taklukannya, meski teramat luas, hanyalah bersifat singkat dan sementara. Dan kini bahkan Jerman Barat dan Jerman Timur jika digabung jadi satu masih lebih kecil ketimbang Republik Jerman tatkala Hitler jadi kepala pemerintahan.

Adalah dorongan nafsu Hitler ingin membantai Yahudi. Tetapi lima belas tahun sesudah Hitler berkuasa, sebuah negara Yahudi merdeka berdiri untuk pertama kalinya setelah 2000 tahun. Hitler membenci baik Komunisme maupun Uni Soviet. Tetapi, sesudah matinya dan sebagian disebabkan oleh perang yang dimulainya, Rusia malahan memperluas daerah kekuasaannya di wilayah yang luas di Eropa Timur dan pengaruh Komunisme di dunia malahan semakin berkembang. Hitler mengencet demokrasi malahan bermaksud menghancurkannya, bukan saja di negeri lain melainkan di Jerman sendiri. Namun, Jerman Barat sekarang menjadi negeri yang menjalankan demokrasi dan penduduknya kelihatan lebih membenci kediktatoran dari generasi yang mana pun sebelum masa Hitler.



Tentara Nazi di Tahun 1935

Apakah sebabnya terjadi kombinasi yang aneh dari pengaruhnya yang luar biasa besar pada saat dia berkuasa dengan pengaruhnya yang begitu minim pada generasi sesudahnya? Akibat-akibat yang ditimbulkan Hitler pada saat hidupnya begitu luar biasa besar sehingga nyatalah Hitler memang layak ditempatkan di urutan agak tinggi dalam daftar buku ini.

Kendati begitu, tentu saja dia mesti ditempatkan di bawah tokoh-tokoh seperti Shih Huang Ti, Augustus Caesar dan Jengis Khan yang perbuatannya mempengaruhi dunia yang berdaya jangkau jauh sesudah matinya. Yang nyaris sejajar kedudukannya dengan Hitler adalah Napoleon dan Alexander Yang Agung. Dalam masa yang begitu singkat, Hitler dapat mengobrak-abrik dunia jauh lebih parah dari kedua orang itu. Hitler ditempatkan di bawah urutan mereka karena mereka punya pengaruh yang lebih lama.

(Sumber : Diunduh dari
<http://luk.staff.ugm.ac.id/kmi/iptek/100/Hitler.html>)

b. Gaya Kepemimpinan Kebajikan-Otoritatif (*Benevolent Authoritative*)

Ketika pemimpin meningkatkan kepedulian terhadap anak buah pada posisi kepemimpinan eksploitatif-otoriter, maka akan terbentuklah gaya kepemimpinan otoriter baru yang disebut “gaya kepemimpinan kebajikan-otoritatif” atau ***Benevolent Dictatorship Leadership Style***. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin lebih menggunakan penghargaan untuk mendorong kinerja yang tepat dan lebih bersedia mendengarkan kebutuhan pengikutnya, meskipun pada akhirnya apa yang mereka dengar sering bersifat laporan Asal Bapak Senang (ABS). Walaupun mungkin ada beberapa keputusan yang didelegasikan, namun hampir semua keputusan besar masih tetap dibuat secara terpusat.

**PRAKTEK POLITIK BALAS BUDI (*BENEVOLENT
AUTHORITATIVE*)
OLEH RATU WILHELMINA**



Sumber : www.google.com

Gambar 9.7. Wilhelmina Queen dari Belanda

Politik Balas Budi adalah suatu pemikiran yang menyatakan bahwa pemerintah kolonial memegang tanggung jawab moral bagi kesejahteraan pribumi. Pemikiran ini merupakan kritik terhadap politik tanam paksa.

Munculnya kaum Etis yang di pelopori oleh Pieter Brooshooft (wartawan Koran *De Locomotief*) dan C van Deventer (politikus) ternyata membuka mata pemerintah kolonial untuk lebih memperhatikan nasib para pribumi yang terbelakang.

Pada 17 September 1901, Ratu Wilhelmina yang baru naik tahta menegaskan dalam pidato pembukaan Parlemen Belanda, bahwa pemerintah Belanda mempunyai panggilan moral dan hutang budi (*een eerschuld*) terhadap bangsa pribumi di Hindia Belanda. Ratu Wilhelmina menuangkan panggilan moral tadi ke dalam kebijakan politik etis, yang terangkum dalam program *Trias Politica* yang meliputi:

1. Irigasi (pengairan), membangun dan memperbaiki pengairan-pengairan dan bendungan untuk keperluan pertanian,
2. Emigrasi yakni mengajak penduduk untuk transmigrasi,

3. Memperluas bidang pengajaran dan pendidikan (edukasi).

Banyak pihak menghubungkan kebijakan baru politik Belanda ini dengan pemikiran dan tulisan-tulisan Van Deventer yang diterbitkan beberapa waktu sebelumnya, sehingga Van Deventer kemudian dikenal sebagai pencetus politik etis ini.

Pengaruh politik etis dalam bidang pengajaran dan pendidikan sangat berperan sekali dalam pengembangan dan perluasan dunia pendidikan dan pengajaran di Hindia Belanda. Salah seorang dari kelompok etis yang sangat berjasa dalam bidang ini adalah Mr. J.H. Abendanon (1852-1925) yang Menteri Kebudayaan, Agama, dan Kerajinan selama lima tahun (1900-1905). Sejak tahun 1900 inilah berdiri sekolah-sekolah, baik untuk kaum priyayi maupun rakyat biasa yang hampir merata di daerah-daerah.

Selain dalam bidang pendidikan, kebijakan politik etis telah menghasilkan usaha-usaha untuk meningkatkan kesejahteraan bangsa pribumi, seperti misalnya pembuatan irigasi, pendirian bank-kredit untuk rakyat, subsidi untuk industri pribumi dan kerajinan tangan. Sementara itu, dalam masyarakat telah terjadi semacam pertukaran mental antara orang-orang Belanda dan orang-orang pribumi. Kalangan pendukung politik etis merasa prihatin terhadap pribumi yang mendapatkan diskriminasi sosial-budaya. Untuk mencapai tujuan tersebut, mereka berusaha menyadarkan kaum pribumi agar melepaskan diri dari belenggu feodal dan mengembangkan diri menurut model Barat, yang mencakup proses emansipasi dan menuntut pendidikan ke arah swadaya.

Meskipun ada sedikit kebajikan, namun sebenarnya tujuan utamanya adalah agar tetap dapat menguasai Indonesia sehingga kepentingan mereka dapat dilestarikan. Secara kiasan, kepemimpinan gaya kebajikan-otoritatif (*Benevolent Authoritative*) dapat diungkapkan dengan pepatah “Ada udang di balik batu”. Pemimpin bersedia berbuat baik (dalam batas-batas tertentu saja) karena berharap lebih dari yang telah dikorbankan.

(Sumber : http://wapedia.mobi/ms/Politik_balas_budi)

c. Gaya Kepemimpinan Konsultatif

Aliran informasi gaya ini sudah mulai berubah dari bawah ke atas (*botom up*) dan masih bersifat sangat hati-hati, namun sudah mulai sedikit lebih berkualitas. Pemimpin berusaha secara sungguh-sungguh dan tulus untuk mendengarkan dengan cermat setiap gagasan pengikut. Namun demikian, keputusan utama sebagian besar masih tetap dibuat secara terpusat.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.8. Formasi Lengkap Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia.

Contoh gaya kepemimpinan konsultatif, dapat dilihat pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). KPK dipimpin oleh seorang Ketua, namun keputusan harus dibuat dengan mendengarkan aspirasi anggota komisioner lainnya. Dengan demikian, keputusan KPK memang diputuskan oleh seorang ketua, namun pertimbangan dan masukan anak buah atau anggota komisioner menjadi hal yang sangat penting untuk didengarkan oleh pimpinan.

d. Partisipatif

Pada tingkat ini, pemimpin memanfaatkan secara maksimum metode partisipatif, yaitu dengan melibatkan orang-orang di level bawah dalam pengambilan keputusan. Orang-orang di seluruh bagian organisasi secara psikologis merasa lebih dekat dan dapat bekerja sama dengan baik di semua tingkatan.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.10. Pegawai RM Padang bekerja dengan penuh semangat dengan diterapkannya gaya kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif ternyata dapat memompa semangat kerja para pegawai rumah makan Padang. Pada umumnya, rumah makan padang menggunakan sistem atau gaya kepemimpinan partisipatif. Cara penggajiannyapun unik, yaitu pegawai dibayar berdasarkan laba yang diperoleh setiap hari atau periode tertentu, misalkan tiap minggu atau bulan. “*Untuk menjaga sense of belonging*”, demikian alasan diberlakukannya sistem keterlibatan anak buah atau manajemen partisipatif.

Dengan sistem semacam ini, tentu saja perusahaan harus menerapkan manajemen terbuka (*open management*) sehingga satu sama lain saling dapat mengawasi.

Dalam sistem pemerintahan yang demokratis seperti di Indonesia saat ini, ternyata gaya kepemimpinan partisipatif atau akomodatif juga dipraktekkan oleh presiden SBY. Dengan membentuk Kabinet Indonesia Bersatu atau Kabinet Gotong Royong dengan dasar koalisi partai-partai besar, sebenarnya gaya kepemimpinan ini juga dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan partisipatif.



Sumber : www.google.com

Gambar 9.11. Dr.H. Soesilo Bambang Yoedoyono (SBY), dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership Style*) dengan bercirikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

2. Pembahasan.

Teori kepemimpinan gaya Likert ini merupakan pandangan klasik di tahun 1960-an yang prinsip dasarnya masih sangat alamiah dan bergaya *top-down*. Gaya kepemimpinan Likert sudah mulai melakukan penambahan unsur-unsur kerjasama pengikut namun masih sedikit-demi sedikit sehingga efektifitas dan optimalisasi gaya kepemimpinan ini masih dipertanyakan atau bahkan masih menjadi semacam mimpi (utopia).

BAB X
TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL
(SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY)

A. Asumsi Dasar

Asumsi yang mendasari para penganut teori situasional adalah bahwa tindakan terbaik dari pemimpin tergantung pada berbagai faktor situasional yang mengelilingi organisasi yang dipimpinnya.

Teori kepemimpinan situasional memiliki empat gaya kepemimpinan, yaitu : (1) Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Kent Blanchard, (2) *Leadership Through Decision Making* (Teori kepemimpinan Model Normatif Vroom dan Yetton), (3) Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House dan (4) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

B. Deskripsi Teori

Ketika keputusan dibutuhkan, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan gaya kepemimpinan tertentu, seperti menggunakan gaya transaksional atau transformasional. Dalam prakteknya, berdasarkan pengalaman di lapangan, menentukan gaya kepemimpinan ternyata tidak sesederhana itu. Dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin ternyata memerlukan analisis terhadap lingkungan organisasi sebelum secara meyakinkan menentukan gaya kepemimpinannya.

Tingkat kualitas motivasi dan kemampuan pengikut adalah faktor atau dimensi utama yang mempengaruhi keputusan situasional. Hal ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal pada setiap situasi tertentu. Hubungan antara pengikut dan pemimpin bisa menjadi faktor lain yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan pengikut.

Persepsi pemimpin terhadap pengikut dan situasi organisasi akan mempengaruhi penentuan gaya kepemimpinan. Dengan demikian persepsi pemimpin sangat menentukan gaya kepemimpinan seseorang bukannya situasi lingkungan organisasi yang sesungguhnya. Persepsi pemimpin terhadap diri mereka sendiri dan faktor-faktor lain seperti stres dan suasana hati juga akan mempengaruhi perilaku para pemimpin.

Garry Yukl (1989) berusaha untuk menggabungkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan lain dan berhasil mengidentifikasi enam variable :

- Usaha pengikut (*Subordinate effort*): motivasi dan usaha yang dilakukan pengikut.
- Kemampuan dan kejelasan peran anak buah (*Subordinate ability and role Clarity*) : pengikut mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- Organisasi pekerjaan (*Organization of the work*): struktur kerja dan pemanfaatan sumber daya.
- Kerjasama dan kekompakan (*Cooperation and cohesiveness*): kelompok dalam bekerja sama.
- Sumber dan dukungan (*Resources and support*): ketersediaan alat, bahan, orang, dll
- Koordinasi eksternal (*External coordination*): kebutuhan untuk berkolaborasi dengan kelompok lain.

Pemimpin juga bekerja berdasarkan beberapa faktor hubungan eksternal seperti ; menggabungkan sumber daya, mengelola kebutuhan kelompok, dan mengelola struktur dan budaya kelompok.

C. Pembahasan

Tannenbaum dan Schmidt (1958) mengidentifikasi tiga kekuatan yang mendorong tindakan pemimpin: kekuatan dalam

situasi, kekuatan pengikut dan kekuatan pemimpin itu sendiri. Ini mempertegas bahwa gaya pemimpin itu memang sangat bervariasi.

Maier (1963) mencatat bahwa pemimpin tidak hanya berusaha agar seorang pengikut menerima saran, tetapi lebih penting lagi adalah menyelesaikan pekerjaan. Jadi dalam situasi kritis, seorang pemimpin lebih bergaya direktif karena khawatir akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya.

7.A. GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY DAN BLANCHARD

1. Asumsi Dasar

Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan kemampuan pengikut (atau tingkat kedewasaan pengikut). Hal ini dapat diketahui dari tingkat kesiapan dan kesediaan

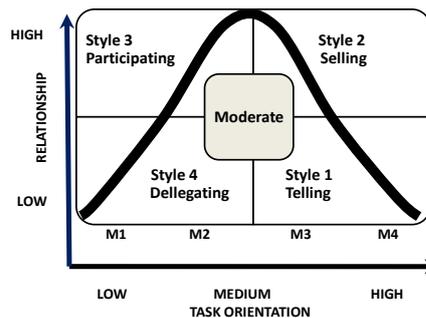
(*readiness*) pengikut melaksanakan tugas sesuai yang dipersyaratkan. Unsur kesiapan pengikut adalah tingkat kompetensi dan motivasi.

Ada empat gaya kepemimpinan (*Style 1 to Style 4*) yang cocok dengan tingkat perkembangan pengikut (*Development 1 to Development 4*).

Keempat gaya menyarankan bahwa pemimpin dapat menuntut lebih atau kurang terhadap tugas pengikut (*task oriented*) atau lebih berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut (*morale oriented*). Semua pertimbangan itu tergantung pada tingkat kedewasaan pengikut.

Deskripsi Teori

Paul Hersey dan Kent Blanchard berhasil membuat grafik atau model kepemimpinan situasional sebagai berikut :



Gambar 10.1. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

Gaya S1 (*Style-1*):

Gaya Menceritakan/Mengarahkan (*Telling*)

Kualitas Pengikut:

Kompetensi rendah, komitmen rendah / tidak mampu dan tidak mau atau tidak aman (*insecure*). Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Readines 1* (R1)

Gaya Pemimpin:

Fokus pada tuntutan tugas tinggi, fokus pada hubungan rendah.

Ketika pengikut tidak dapat melakukan pekerjaan dan tidak bersedia atau takut untuk mencoba, maka pemimpin mengambil peran yang sangat direktif, mengatakan kepada mereka apa yang harus dilakukan. Pemimpin memberikan perhatian yang rendah dalam berhubungan dengan pengikut. Pemimpin memberikan struktur kerja yang ketat untuk mencapai keberhasilan pekerjaan dan mengendalikan pengikut.

Pemimpin berusaha mencari tahu mengapa seseorang tidak termotivasi dan melihat apakah terdapat keterbatasan kemampuan. Kedua faktor ini mungkin saling berhubungan, misalnya jika seseorang percaya tingkat kemampuannya rendah mungkin menyebabkan beberapa bentuk penolakan. Sebagai hasilnya, mereka mungkin kurang percaya diri.

Jika pemimpin lebih berfokus pada hubungan baik dengan pengikut, dan jika para pengikut bingung tentang pekerjaan atau opsi apa yang harus dilakukan maka sebaiknya pemimpin terus memberikan perintah secara otoriter dan direktif untuk menjamin pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Gaya S2 (*Style-2*) : Gaya Menjual (*Selling/Coaching*)

Kualitas Pengikut:

Sedikit kompetensi, komitmen berubah-ubah/tidak mampu, tapi mau atau termotivasi dalam bekerja. Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Readines 2 (R2)*

Gaya Pemimpin:

Fokus tugas tinggi, fokus hubungan dengan pengikut tinggi.

Jika pegawai atau pengikut dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dan ada kemungkinan mereka terlalu percaya diri, maka jika pemimpin mendikte mereka tentang apa yang harus dilakukan, tentu saja dapat menurunkan motivasi atau mereka akan memberikan perlawanan. Pemimpin demikian perlu 'menjual' cara lain agar mereka mau bekerja, menerangkan dan mengklarifikasi keputusan yang ada.

Pemimpin demikian menghabiskan waktu mendengarkan dan memberikan saran, bahkan jika diperlukan, dapat membantu pengikut untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

Catatan: S1 dan S2 pengikut didikte oleh pemimpin (*leader-driven*).

Gaya S3 (*Style-3*) : Gaya Partisipatif / Pendukung

Kualitas Pengikut:

Kompetensi tinggi, komitmen berubah-ubah / mampu tetapi tidak mau dalam menjalankan tugas. Karyawan jenis ini disebut kategori tidak aman (*insecure*). Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Readines 3* (R3).

Gaya Pemimpin:

Fokus terhadap tugas rendah, fokus hubungan baik dengan pengikut tinggi.

Ketika pengikut sebenarnya memiliki kemampuan melakukan pekerjaan, tetapi menolak untuk melakukannya atau menunjukkan komitmen rendah, pemimpin tidak perlu khawatir untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan. Yang lebih penting bagi pemimpin adalah mencari tahu mengapa orang tersebut menolak dan membujuk mereka agar bersedia bekerja sama.

Terdapat alasan yang kurang kuat bagi pengikut karena mereka bukannya memiliki kemampuan yang rendah, tapi permasalahan utamanya adalah hilangnya motivasi. Jika penyebab utamanya ditemukan maka mereka bisa diatasi oleh pemimpin. Pemimpin pada kondisi seperti ini menghabiskan waktu untuk aktif mendengarkan, memberikan pujian dan sebaliknya membuat pengikut merasa baik ketika mereka menunjukkan komitmen yang diperlukan.

Gaya S4 (*Style-4*) : Gaya Delegatif / *Laizess-Faire*

Kualitas Pengikut:

Kompetensi tinggi, komitmen tinggi, mampu dan bersedia bekerjasama atau termotivasi. Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Readines 4* (R4)

Aksi Pemimpin:

Fokus tugas rendah, fokus hubungan rendah.

Ketika pengikut dapat melakukan pekerjaan dan termotivasi untuk melakukannya, maka pemimpin pada dasarnya bisa meninggalkan mereka. Pemimpin mempercayai mereka untuk meneruskan pekerjaan meskipun masih perlu pengawasan untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai yang direncanakan.

Pengikut pada kelompok ini masih memerlukan sedikit dukungan atau pujian.

Catatan : Gaya kepemimpinan S3 dan S4 boleh dikatakan pengikut-didikte oleh anak buah (*Follower-driven*).

2. Pembahasan

Hersey dan Blanchard dalam buku *One Minute Manager* telah menulis pendekatan kepemimpinan yang efektif dengan singkat dan sangat mudah dibaca. Pendekatan teori situasional sederhana, mudah dipahami dan sangat menarik untuk berlatih menjadi manajer dengan materi pembahasan yang tidak terlalu berat. Hal ini juga diterima di bidang-bidang yang lebih luas dan sering muncul dalam pembahasan di perguruan tinggi.

SEJARAH SINGKAT PAUL HERSEY DAN KEN HARTLEY BLANCHARD

PAUL HERSEY

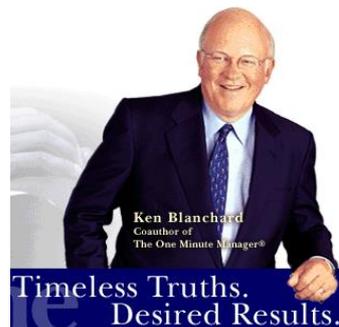


Gambar 10.2. Dr . Paul Hersey
Penemu Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard
Ketua Dewan, Leadership Studies, Inc., London

Dr. Paul Hersey, lulusan University of Chicago Graduate School of Business, adalah seorang ilmuwan perilaku (*behavioral scientist*) yang gagasannya telah digunakan untuk melatih lebih dari 10.000.000 manajer di lebih dari 1.000 organisasi terkemuka di dunia selama lebih dari tiga dekade. Saat ini lebih dari 3 juta manajer setiap tahun berlatih kepemimpinan dengan menggunakan model Kepemimpinan Situasional melalui jaringan *Leadership Studies, Inc.*

Dia pertama kali menerbitkan Model Kepemimpinan Situasional dalam artikel di awal 1960-an dan masih tetap sebagai salah satu pendekatan yang paling luas diterima dalam filsafat manajerial di dunia. Pada tahun 1969 ia menulis buku yang berisi Model, Manajemen Perilaku Organisasi. Buku klasik ini telah diterjemahkan ke dalam 14 bahasa dan terjual lebih dari satu juta kopi di seluruh dunia. Sampai saat ini, ia telah menulis 21 buku.

Ken Hartley Blanchard



Gambar 10.3. Ken Hartley Blanchard
Penemu Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

Hartley Blanchard (lahir 6 Mei 1939) adalah seorang penulis Amerika dan ahli manajemen. Bukunya *The One Minute Manager* yang ditulis bersama Spencer Johnson telah terjual lebih dari 13 juta kopi dan telah diterjemahkan ke dalam 37 bahasa.

Dia telah menulis bersama (*co-author*) lebih dari 30 buku terlaris lainnya. Bersama Raving Fans menulis *Revolutionary Approach To Customer Service* (1993), *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership* (1985), *Gung Ho! Turn On the People in Any Organization* (1997), *Whale Done! The Power of Positive*

Relationships (2002) and *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating High Performing Organizations* (2006).

Blanchard adalah *Chief Officer Spiritual The Ken Blanchard Companies*, sebuah lembaga pendidikan dan konsultan manajemen internasional yang ia dirikan bersama istrinya, Marjorie Blanchard pada tahun 1979 di *San Diego, California, USA*.

Blanchard lahir di Orange, *New Jersey* dan dibesarkan di *New Rochelle, New York*. Dia sekolah di *New Rochelle High School*, lulus pada tahun 1957. Ia menyelesaikan gelar BA dalam ilmu pemerintahan dan filsafat di *Cornell University* pada tahun 1961, gelar MA dalam sosiologi dan konseling di *Colgate University* pada tahun 1963 dan gelar PhD dalam administrasi pendidikan dan kepemimpinan di *Cornell University* pada tahun 1967. Ia adalah saudara Phi Gamma Delta (Fiji), dan Blanchard diangkat menjadi anggota *Quill* dan masyarakat *Dagger, Fiji*. Pada tahun 1960, Ken Blanchard bersama Paul Hersey mengembangkan teori dan model Kepemimpinan Situasional.

Blanchard mendapat penghargaan sebagai salah satu dari 10 profesional papan atas dalam survei Guru Kepemimpinan Internasional untuk tahun 2007 sampai 2010. Penghargaan "Survey Pakar Kepemimpinan" oleh Global Guru International sebagai pakar dan profesional kepemimpinan papan atas dan paling berpengaruh di dunia berdasarkan jasa (*merit*) yang diperlihatkan dan suara publik.

Blanchard adalah wali emeritus *Cornell University* dan profesor tamu di *Cornell University School of Hotel Administration*. Dia dan istrinya mendapatkan gelar *Cornell Entrepreneurs of the Year in 1991*.

(Sumber : http://media.wiley.com/assets/461/34/About_Authors.pdf,
Wikipedia, the free encyclopedia)

7.B. MODEL KEPEMIMPINAN NORMATIF VROOM DAN YETTON

1. Asumsi Dasar.

Penerimaan keputusan oleh pengikut akan meningkatkan komitmen dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan. Partisipasi pengikut dapat meningkatkan penerimaan keputusan.

2. Deskripsi Teori

Kualitas sebuah keputusan (*decision quality*) akan menghasilkan pemilihan alternatif terbaik, dan hal ini sangat penting ketika pemimpin menghadapi banyak alternatif. Hal ini juga penting manakala ada implikasi serius dalam memilih (atau gagal memilih) alternatif terbaik.

Penerimaan keputusan (*decision acceptance*) adalah derajat dimana seorang pengikut menerima keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Pemimpin lebih berfokus pada penerimaan keputusan apabila kualitas keputusan yang ada sudah baik.

Victor Rroom dan Yetton berhasil mengidentifikasi lima perbedaan prosedur pengambilan keputusan. Dua prosedur *otokratis* (A1 dan A2), dua prosedur *konsultatif* (C1 dan C2) dan satu prosedur yang berbasis *group* atau kelompok (G2).

A1: Pemimpin telah mengetahui informasi, kemudian memutuskan sendirian.

A2: Pemimpin mendapatkan informasi dari pengikut, kemudian memutuskan sendirian.

C1: Pemimpin memberi informasi atau permasalahan secara individu kepada pengikut, mendengarkan ide-ide sebagai umpan balik dan kemudian memutuskan sendirian.

C2: Pemimpin memberi informasi atau permasalahan secara kelompok kepada pengikut, mendengarkan ide-ide sebagai umpan balik dan kemudian memutuskan sendirian.

G2: Pemimpin memberi informasi dan permasalahan secara kelompok kepada pengikut, kemudian mencari dan menerima kesepakatan untuk membuat keputusan secara bersama.

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi metode pengambilan keputusan dalam model Victor Rroom dan Yetton relatif sangat masuk akal, sebab :

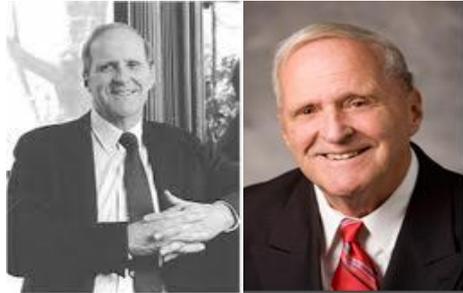
1. Ketika kualitas keputusan menjadi hal yang sangat penting dan pengikut memiliki informasi yang berguna, maka prosedur A1 dan A2 bukanlah menjadi pilihan metode terbaik.

2. Ketika pemimpin melihat kualitas keputusan adalah hal yang penting tapi pengikut tidak menganggap penting, maka prosedur G2 adalah tidak tepat.
 3. Ketika kualitas keputusan sangat penting, ketika masalah tidak terstruktur dan pemimpin tidak memiliki informasi / keterampilan untuk membuat keputusan sendiri, maka prosedur G2 adalah yang terbaik.
 4. Bila penerimaan keputusan adalah penting dan pengikut tidak mungkin akan menerima keputusan yang bersifat otokratis, maka prosedur A1 dan A2 menjadi tidak sesuai.
 5. Ketika penerimaan keputusan penting namun pengikut cenderung tidak setuju dengan satu sama lain, maka prosedur A1, A2 dan C1 tidak tepat, karena mereka tidak memberikan peluang untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.
 6. Ketika kualitas keputusan tidak penting, tetapi penerimaan keputusan sangat penting, maka G2 adalah metode terbaik.
 7. Ketika kualitas keputusan penting, dan semua menyetujuinya, dan keputusan ini tidak mungkin timbul dari keputusan otokratis maka G2 adalah yang terbaik.
3. Pembahasan.

Victor Room dan Yetton (1973) menjelaskan dalam teori situasional bahwa perilaku pemimpin hampir tidak dapat diduga tergantung situasinya. Maka harus ada usaha untuk menguranginya sehingga diperoleh perilaku yang lebih bisa diprediksi. Aspek 'normatif' dari model ini lebih dihasilkan oleh logika yang rasional daripada pengamatan yang panjang.

Model ini paling mungkin dapat digunakan ketika ada pendapat yang jelas dan dapat diakses terkait pentingnya kualitas keputusan dan faktor penerimaan keputusan. Namun model ini tidak selalu dapat dibuktikan secara signifikan.

SEJARAH SINGKAT DR VICTOR H. VROOM DAN PHILIP YETTON



Gambar 10.4. Dr. VICTOR H. VROOM

Dr. Victor H. Vroom, Profesor Organisasi dan Manajemen The John G. Searle, Yale University, adalah pakar internasional bidang kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Dia datang ke *Yale University* pada tahun 1972 sebagai *Chairman of the Department of Administrative Sciences and Associate Director of the Institution for Social and Policy Studies*. Ketika *School of Management* didirikan pada tahun 1976, Profesor Vroom ditunjuk sebagai anggota tetap dewan sekolah tersebut.

Berasal dari Kanada, Profesor Vroom menerima gelar B.Sc. dan M.Sc. dalam Psikologi dari *McGill University* di tahun 1953 dan 1955. Setelah menerima gelar Ph.D. dalam Psikologi dari *University of Michigan* pada tahun 1958, ia diangkat menjadi Direktur Studi di Lembaga Riset Sosial. Ia menjabat sebagai Asisten Profesor Psikologi di *University of Pennsylvania* dan kemudian sebagai Profesor Psikologi dan *Industrial Administration* di *Carnegie-Mellon Graduate School of Administration*. Dia terus bekerja pada bidang tersebut sampai kepindahannya ke *Yale University*.

Fokus penelitian Profesor Vroom adalah masalah motivasi dan kepemimpinan dalam organisasi. Dia adalah penulis sembilan buku dan lebih dari delapan puluh artikel. Bukunya pada tahun 1964, *Work and Motivation* (Kerja dan Motivasi), dianggap sebagai pelopor di bidang itu dan terus menjadi rujukan para akademisi selanjutnya. Pada tahun 1971 ia bekerja sama dengan Profesor Edward Deci menulis buku *Motivasi dalam Manajemen*, yang terjual lebih dari 100.000 eksemplar dan direvisi secara menyeluruh pada tahun 1992.

Pada tahun 1973 ia mulai terkenal dengan teori kepemimpinan sejak adanya publikasi *Leadership and Decision Making* (Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan) yang ditulis bersama Phillip Yetton. Ide-ide dalam buku tersebut telah mendorong lebih dari ratusan penelitian oleh para akademisi dan dapat ditemukan dalam hampir setiap buku teks manajemen dan kepemimpinan yang diterbitkan dalam dua dekade terakhir. Buku terakhirnya dalam kepemimpinan, *The New Leadership: Managing Participation in Organizations* (Kepemimpinan Baru: Mengelola Partisipasi dalam Organisasi), ditulis bersama Profesor Arthur G. Jago, diterbitkan oleh *Prentice Hall* pada tahun 1988. Sejak saat itu bukunya telah diterjemahkan ke dalam bahasa Jerman, Spanyol dan Korea.

Profesor Vroom telah menerima penghargaan bidang penelitian oleh *American Psychological Association*, *Yayasan McKinsey*, dan *Ford Foundation*, dan banyak penghargaan lainnya. Selain itu, ia menjabat sebagai konsultan untuk lembaga pemerintah dan untuk lebih dari 100 perusahaan besar di Amerika Serikat dan negara-negara lain.

(Sumber: <http://www.aps.org/events/seminar-2008/coordinator-seminar-2008-speakers.html>)



Gambar 10.5. PHILIP YETTON

Profesor Yetton adalah Direktur *Australian Graduate School of Management (AGSM)* dan General Manager Program *Workshop on Leadership and Decision Making*. Ia telah menerima penghargaan dari Wakil Kanseler Pengajaran, *University of New South Wales*.

Minat Philip dalam kepemimpinan adalah perubahan strategis *IS-based*, manajemen proyek, pemerintahan, dan desain

organisasi dan kemampuan. Dia bekerja dengan sejumlah organisasi di Australia dan dengan rekan-rekannya di luar negeri. Ia adalah profesor tamu di *Warwick Business School, Bath University*, dan *Associate Fellow* di *Templeton College, Oxford*.

Dia dianugerahi Penghargaan *Kenneth R. Ernst* pada tahun 2001 oleh *Accenture for 'International Thought Leadership*, dan pada tahun 2003, ia diberi penghargaan oleh *Academy of Management Journal of Learning* untuk kontribusinya yang luar biasa dalam riset kepemimpinan. Dia memberikan pidato utama di *The British Information Systems Conference* pada tahun 2004.

Profesor Yetton adalah direktur dari *CORDS Pty Ltd*, sebuah perusahaan konsultan spesialis. Pada tahun 2005 *CORDS* melakukan kajian untuk Departemen Pendidikan, Sains dan Teknologi Australia mengenai strategi dan implikasi terhadap Lembaga Pendidikan Australia pada saat akan *go internasional*.

Philip memiliki gelar sarjana dari *Cambridge University* dan PhD dan MBA dari *Carnegie Mellon University* di Amerika Serikat. Dia adalah anggota Dewan Redaksi *British Journal of Manajemen* dan *Organizational Behavior*.

Publikasi

Ia adalah penulis bersama (*co-author*) buku 'Manajemen di Australia', telah menulis banyak makalah penelitian, dan penulis bersama dengan Profesor Victor Vroom buku yang diakui dunia internasional *Leadership and Decision Making* (Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan). Philip Yetton adalah Editor Umum *Australia Journal of Management*.

Philip Yetton dapat dihubungi melalui : Phone: Telp. +61 2 9385 9729, Fax: +61 2 9385 5722 dan Email: phily@agsm.edu.au.

(Sumber : <http://www.a-p-s.org/events/seminar-2008/coordinator-seminar-2008-speakers.html>)

7.C. TEORI KEPEMIMPINAN PEMBUKA-JALAN (PATH-GOAL) OLEH HOUSE

1. Deskripsi Teori

Teori kepemimpinan pembuka jalan atau *Path-Goal* dikembangkan untuk menggambarkan cara pemimpin mendorong dan mendukung pengikut dalam mencapai tujuan dengan menentukan atau membuka jalan dan cara yang harus

dilakukan pengikut sehingga menjadi lebih jelas dan mudah. Secara khusus, pemimpin:

- a. Membuka dan mengklarifikasi jalan yang harus ditempuh sehingga pengikut tahu ke mana harus pergi.
- b. Menyingkirkan rintangan dan hambatan yang menghalangi pengikut dalam bekerja.
- c. Memberikan dorongan semangat dan penghargaan sepanjang rute perjalanan (pekerjaan).

Pemimpin dapat mengambil pendekatan yang kuat atau terbatas dalam membuka jalan bagi pengikutnya. Dalam membuat jalan, para pemimpin dapat direktif atau memberikan petunjuk secara samar-samar (*vague hints*). Dalam menyingkirkan hambatan, para pemimpin dapat menjelajahi jalan atau membantu pengikut memindahkan penghalang yang lebih besar. Dalam memberikan penghargaan, para pemimpin dapat sesekali memberikan dorongan atau melandasi jalan yang lebih mulus (*pave the way with gold*).

Variasi dalam pendekatan model kepemimpinan ini akan tergantung pada situasi, termasuk kemampuan dan motivasi pengikut, serta tingkat kesulitan dari pekerjaan dan faktor-faktor kontekstual lainnya.

House dan Mitchell (1974) menggambarkan empat gaya kepemimpinan *path-goal* sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)
Memperhatikan kebutuhan pengikut, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Hal ini termasuk meningkatkan self-esteem pengikut dan membuat pekerjaan lebih menarik. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika pekerjaan menyebabkan stres, membosankan atau berbahaya.
- b. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)
Meminta pengikut apa yang perlu dilakukan dan memberikan pedoman yang memadai di sepanjang jalan pekerjaan. Hal ini termasuk memberi mereka jadwal kerja spesifik yang harus dilakukan pada waktu tertentu. Hadiah mungkin juga akan meningkat sesuai

dengan kebutuhan dan peran ambiguitas diturunkan dengan mengatakan kepada mereka apa yang mereka harus lakukan.

Metode ini dapat digunakan ketika tugas yang ada tidak terstruktur, dan kompleks sementara pengikut tidak berpengalaman. Hal ini dapat meningkatkan rasa aman pengikut.

c. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*).

Pemimpin partisipatif selalu berkonsultasi dengan pengikut dan mengambil ide-ide mereka untuk bahan pertimbangan ketika membuat keputusan dan mengambil tindakan tertentu. Pendekatan ini baik digunakan ketika pengikut memiliki keahlian dan saran-saran mereka dibutuhkan. Mereka juga berharap dapat memberikan sumbangan kepada pemimpinnya.

d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pemimpin tipe ini menetapkan tujuan yang menantang, baik dalam pekerjaan dan dalam perbaikan diri (*self-improvement*) secara bersamaan. Pengikut yang mampu menunjukkan standar kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh pemimpin tipe ini. Pemimpin menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan pengikut untuk mencapai keberhasilan. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika tugas sangat kompleks.

2. Pembahasan.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang bersedia menunjukkan jalan dan membantu pengikut di sepanjang jalan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa hanya ada satu cara yang benar dalam mencapai tujuan dan pemimpinlah yg dapat melihatnya. Sementara asumsi lainnya pengikut tidak dapat melihat jalan itu sehingga harus dibuatkan jalan. Asumsi ini menjadikan pemimpin sebagai orang yang serba mengetahui dan pengikut menjadi tergantung kepada pemimpinnya. Teori ini juga mengasumsikan bahwa pengikut pada posisi yang benar-benar rasional.



Sumber : www.google.com

Gambar 10.6. Robert J. House (University of Toronto) & Dr. Terence R. Mitchell (University of Washington) Penemu Gaya Kepemimpinan Pembuka Jalan (*PATH-GOAL*)

7.D. TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HAJAR DEWANTARA

1. Deskripsi Teori

Trilogi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro atau Suwardi Soerjaningrat termasuk kategori teori kepemimpinan situasional. Salah satu pernyataan dari teori Ki Hajar Dewantoro yang sangat terkenal adalah “*Tut Wuri Handayani*”, yang mana sekarang dipakai sebagai moto nilai budaya organisasi Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Kantor Mepdiknas RI).



Sumber : www.google.com

Gambar 10.7. Logo Kementerian Pendidikan Nasional RI

Pada awalnya, tokoh pendidikan nasional yang tanggal kelahirannya dijadikan sebagai Hari Pendidikan Nasional (2 Mei) memberikan konsep kepemimpinan yang

ideal dalam mengelola institusi pendidikan, khususnya lembaga yang didirikannya yaitu Taman Siswa.

Nuansa kepemimpinan ini sangat beraroma budaya Jawa. Menurut Ki Hajar Dewantoro, seorang pemimpin (guru) harus mampu menjadi model, pembuka jalan atau suri tauladan, menjadi motivator dan menjadi pendukung (*supporter*) dari belakang bagi siswa-siswanya anak buahnya. Konsep ini dalam bahasa Jawa, diungkapkan sebagai berikut : “*Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*”.

a. *Ing Ngarso Sung Tulodo* (Di Depan Memberi Contoh)

Pemimpin harus selalu berusaha menjadi contoh terbaik dan inspiratif terhadap pengikutnya. Caranya adalah menjalankan kehidupan sehari-hari baik secara formal maupun informal dengan penuh kebajikan dan integritas.

Pemimpin dapat dijadikan contoh jika kehidupan pribadinya baik dan dikagumi oleh pengikutnya. Dalam bahasa Jawa, para guru dianggap pemimpin baik di sekolah maupun di tengah masyarakat. Oleh karenanya, “*keroto boso*” atau makna kata guru adalah di-gugu (dipercaya) dan di-tiru.

b. *Ing Madyo Mangun Karso* (Berada Diantara Pengikut, Harus Kreatif Dan Inovatif).

Jika pemimpin berada di tengah-tengah para pengikutnya, pemimpin harus dominan dan memberikan banyak ide atau gagasan baru. Pemimpin sebagai agen perubahan, harus selalu melakukan inovasi dan kreasi yang dapat disampaikan kepada pengikutnya.

Dengan demikian, pengikut merasa selalu terdorong, diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya dalam mencapai tugasnya.

c. *Tut Wuri Handayani* (Di Belakang Anggota, Harus Bisa Menjadi Pendorong Semangat Atau Motivator)

Pemimpin selalu mendorong dan memberi kesempatan pengikutnya untuk maju. Pemimpin memberikan jenjang karir yang jelas sehingga pengikut bersemangat dalam bekerja.

Pemimpin mencoba membuat kesepakatan tentang penghargaan untuk mendorong mereka lebih semangat dalam bekerja, tapi juga menyampaikan sanksi atau hukuman bagi mereka yang berbuat salah.

2. Pembahasan.

Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro mengajak setiap orang yang ingin sukses dalam kepemimpinannya harus selalu berusaha untuk memahami secara situasional setiap lingkungan yang dihadapi dalam dimensi tempat dan waktu. Dengan mengetahui posisinya, seorang pemimpin akan selalu tepat dalam bertindak. Istilah dalam bahasa Jawa, jadilah "*Bisa rumangsa, ojo rumangsa bisa*". Kurang lebih, maknanya "Jadilah seorang pemimpin yang mampu memahami situasi anak buah dan lingkungannya, jangan sembrono dan merasa mampu padahal belum memahami karakter anak buah maupun lingkungannya.



Sumber : www.google.com

Gambar 10.8. Ki Hajar Dewantara

SEJARAH SINGKAT KI HADJAR DEWANTARA

Raden Mas **Soewardi Soerjaningrat** (EYD: **Suwardi Suryaningrat**, sejak 1922 menjadi **Ki Hadjar Dewantara**, EYD: **Ki Hajar Dewantara**, beberapa menuliskan bunyi bahasa Jawanya dengan Ki Hajar Dewantoro; lahir di Yogyakarta, 2 Mei 1889 – meninggal di Yogyakarta, 26 April 1959 pada umur 69 tahun. Selanjutnya disingkat sebagai "Soewardi" atau "KHD") adalah aktivis pergerakan kemerdekaan Indonesia, kolumnis, politisi, dan

pelopor pendidikan bagi kaum pribumi Indonesia dari zaman penjajahan Belanda. Ia adalah pendiri Perguruan Taman Siswa, suatu lembaga pendidikan yang memberikan kesempatan bagi para pribumi jelata untuk bisa memperoleh hak pendidikan seperti halnya para priyayi maupun orang-orang Belanda. Tanggal kelahirannya sekarang diperingati di Indonesia sebagai Hari Pendidikan Nasional. Ia juga dinobatkan sebagai salah satu Pahlawan Nasional. Bagian dari semboyan ciptaannya, *tut wuri handayani*, menjadi slogan Departemen Pendidikan Nasional. Namanya diabadikan sebagai salah sebuah nama kapal perang Indonesia, KRI Ki Hajar Dewantara. Potret dirinya diabadikan pada uang kertas pecahan 20.000 rupiah.

(Sumber : Diunduh dari Wikipedia, Ensiklopedia bahasa Indonesia)

BAB XI
TEORI KEPEMIMPINAN KONTINJENSI
(CONTINGENCY LEADERSHIP THEORY)

A. Asumsi Dasar

Kecakapan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas sangat tergantung pada berbagai faktor situasional, termasuk gaya kepemimpinan yang disukainya, kemampuan dan perilaku pengikut serta berbagai faktor situasional lainnya. Pemimpin akan menerima pantulan (*contingent*) dari apa yang ditangkap dari lingkungannya yang kemudian membuat keyakinannya untuk berperilaku tertentu dalam kepemimpinannya.

Teori refleksi atau kontinjensi terdiri dari empat teori utama, yaitu : (1) Teori *Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC)*, (2) Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory/CRT*), (3) Teori Kontinjensi Strategis (*Strategic Contingency Strategy*) dan (4) *IMPACT Theory*.

B. Deskripsi Teori

Teori kontingensi adalah jenis teori perilaku kepemimpinan yang berpendapat bahwa tidak ada cara atau gaya terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak akan berhasil pada orang dan tempat lain.

Efek dari hal ini adalah bahwa para pemimpin yang sangat efektif di satu tempat dan waktu mungkin akan tidak sukses ketika ditransplantasikan ke situasi lain atau ketika faktor-faktor di sekitar mereka berubah.

Uraian ini membantu untuk menjelaskan mengapa beberapa pemimpin yang tampaknya sukses gemilang tiba-tiba muncul menjadi pemimpin yang tampil begitu jelek.

C. Pembahasan

Asumsi teori kontinjensi hampir sama dengan teori situasional, sama-sama meyakini bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang benar-benar paling efektif. Perbedaan utamanya adalah bahwa teori situasional cenderung lebih fokus pada perilaku dan faktor situasional tertentu yang harus diadopsi seorang pemimpin (khususnya perilaku pengikut), sedangkan teori kontingensi memiliki pandangan yang lebih luas yang mencakup faktor kontingen kemampuan pemimpin dan variable-variabel situasional lainnya.

8.A. TEORI KEPEMIMPINAN LPC (*LEAST PREFERRED CO-WORKER*) FIEDLER

1. Asumsi Dasar

Dua asumsi yang mendasari teori kepemimpinan LPC adalah :

1. Pemimpin dapat memilih prioritas untuk lebih berfokus pada tugas atau pada orang.
2. Hubungan, kekuasaan dan struktur tugas adalah tiga faktor utama yang dapat menghasilkan gaya kepemimpinan yang efektif.

2. Deskripsi Teori

Fred Edward Fiedler berhasil mengidentifikasi skor LPC (*Least Preferred Co-Worker*) pemimpin dengan cara meminta mereka untuk memikirkan seseorang yang mereka paling tidak sukai jika diminta untuk bekerja bersamanya lagi. Kemudian mereka diminta untuk menilai orang tersebut dimulai dari factor - faktor positif (ramah, suka menolong, ceria, dll) sampai dengan factor - faktor negatif (tidak bersahabat, tidak membantu, suram, dll) yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang memiliki LPC tinggi umumnya menilai orang lain dengan skor positif dan yang memiliki LPC rendah biasanya menilai orang lain dengan skor negatif.

Pemimpin yang memiliki LPC tinggi cenderung mempunyai hubungan yang dekat dan positif serta bertindak suportif, bahkan mengutamakan hubungan baik terlebih dahulu sebelum melaksanakan tugas. Pemimpin rendah LPC menempatkan tugas terlebih dahulu dan akan memprioritaskan hubungan baik hanya jika mereka puas dengan cara kerja yang terjadi.

Tiga faktor tersebut kemudian dapat diidentifikasi dan terdiri dari pemimpin, anggota dan tugas atau pekerjaan, sebagai berikut:

Hubungan Pemimpin-Anggota

Sejauh mana pemimpin memiliki dukungan dan loyalitas para pengikutnya serta adanya hubungan yang ramah dan kooperatif.

Struktur Tugas

Sejauh mana tugas-tugas distandardisasikan, didokumentasikan dan dikendalikan atau diawasi.

Posisi Kewenangan Pemimpin (Leader's Position-Power)

Sejauh mana pemimpin memiliki kewenangan untuk menilai kinerja pengikut dan memberikan penghargaan atau hukuman.

Pendekatan terbaik teori LPC tergantung pada kombinasi dari ketiga faktor tersebut. Pada umumnya, pendekatan gaya LPC tinggi sangat baik digunakan pada kualitas hubungan pemimpin-pengikut yang rendah. Jika tugas tidak terstruktur dan pemimpin lemah, gaya LPC rendah lebih baik.

Table 11.1. Gaya Kepemimpinan Yang Efektif menurut LPC Theory

No	Hubungan Pemimpin-Pengikut	Struktur Tugas	Posisi Kewenangan Pemimpin	Gaya Pemimpin yang paling efektif
1	Baik	Terstruktur	Kuat	LPC rendah
2	Baik	Terstruktur	Lemah	LPC rendah
3	Baik	Tidak terstruktur	Kuat	LPC rendah
4	Baik	Tidak terstruktur	Lemah	LPC tinggi
5	Jelek	Terstruktur	Kuat	LPC tinggi
6	Jelek	terstruktur	Lemah	LPC tinggi
7	Jelek	Tidak terstruktur	Kuat	LPC tinggi
8	Jelek	Tidak terstruktur	Lemah	LPC rendah

Dalam buku *Industrial/Organizational Psychology*, Michael G. Aamodt (1995, p. 316) menjelaskan hubungan antara LPC Score dengan Keberhasilan kelompok sebagai berikut :

Table 11.2.
Hubungan antara LPC Score dengan Keberhasilan Kelompok

	SITUASI LINGKUNGAN BURUK	SITUASI LINGKUNGAN SEDANG	SITUASI LINGKUNGAN BAIK
NILAI LPC TINGGI	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
NILAI LPC RENDAH	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Aamodt (1995, h. 316).

3. Pembahasan

Pendekatan teori LPC berusaha untuk mengidentifikasi pandangan mendasar pemimpin terhadap orang lain, khususnya apakah pemimpin memandang orang lain positif (LPC tinggi) atau negatif (LPC rendah). Dengan teori ini kita harus menyadari bahwa sebenarnya kebanyakan orang cenderung lebih mudah berpandangan negatif terhadap orang lain, dibanding berpandangan positif.

Teori ini merupakan pendekatan yang menggunakan orientasi tugas vs orang sebagai kategorisasi utama dalam menentukan gaya pemimpin.

SEJARAH SINGKAT FRED EDWARD FIEDLER



Gambar 11.1. Fred Edward Fiedler,
Penemu Teori Kepemimpinan Kontinjensi

Fred Edward Fiedler (lahir 1922) adalah salah satu ilmuwan bidang Industri dan psikologi organisasi terkemuka abad

ke-20. Fiedler adalah psikolog bidang bisnis dan manajemen di *University of Washington*. Fred Edward Fiedler merupakan pelopor penelitian kepemimpinan yang semula berfokus pada sifat-sifat dan karakteristik pribadi pemimpin, berubah fokus menjadi perilaku dan gaya kepemimpinan. Fred E. Fiedler (*University of Washington*) telah menulis lebih dari 200 tulisan ilmiah dan buku.

Fred Fiedler telah membawa dampak besar pada bidang psikologi, sosial, organisasi, serta industri. Pada tahun 1976, ia menerbitkan Teori Efektivitas Kepemimpinan, yang memperkenalkan model inovatif yang disebut “Kepemimpinan Kontingensi Fiedler”. Teori ini mengeksplorasi bagaimana interaksi antara karakteristik kepribadian dan keadaan lingkungan yang mengarah pada kepemimpinan yang efektif atau sebaliknya.

Menurut Fiedler, *stress* merupakan penentu utama efektivitas kepemimpinan (*Fiedler dan Garcia 1987; Fiedler et al 1994.*), Perbedaan *stress* diantaranya *stress* yang terkait dengan superioritas pemimpin dan *stress* yang terkait dengan bawahan atau lingkungan. Dalam *stress* lingkungan, pemimpin lebih memikirkan hubungan *stress* dengan orang lain dan tidak dapat memfokuskan kemampuan intelektual mereka pada pekerjaan. Dengan demikian, kecerdasan lebih efektif dan digunakan lebih sering dalam lingkungan yang bebas *stress*. Fiedler telah menemukan bahwa pengalaman kurang berperan dalam meningkatkan kinerja pada kondisi *stress* rendah tetapi berkontribusi baik terhadap kinerja dalam kondisi *stress* tinggi. Seperti dengan faktor-faktor lingkungan lain, untuk *stress* lingkungan Fiedler merekomendasikan mengubah atau merekayasa lingkungan kepemimpinan untuk memanfaatkan kekuatan pemimpin. Terlepas dari semua kritik, *teori kontingensi* Fiedler adalah sebuah teori yang penting karena menghadirkan perspektif baru dalam bidang kepemimpinan. Banyak teori muncul pasca teori Fiedler dan kebanyakan mengadopsi perspektif *teori kontingensi*.

Teori situasional kontingensi Fred Fiedler's menyatakan bahwa efektivitas kelompok tergantung pada pencatutan yang tepat antara gaya seorang pemimpin dan tuntutan lingkungan organisasi. Fiedler memperhitungkan kontrol lingkungan dimana seorang pemimpin dapat menentukan apa akan dilakukan untuk menjadi faktor kontingensi utama dalam menentukan efektivitas perilaku pemimpin.

Fred Fiedler adalah seorang Profesor Emeritus Manajemen dan Organisasi di *University of Washington* di Seattle, USA. Ia

telah dianugerahi banyak penghargaan, diantaranya : (1) Walter F. Ulmer, untuk bidang *Junior Applied Research*, (2) *American Psychological Society James McKeen Cattell Award* untuk kontribusi intelektual bidang penelitian terapan, (3) *Distinguished Scientific Contribution to Industrial and Organizational Psychology Award* dari *Society for Industrial and Organizational Psychology*, dan (4) *Distinguished Educator Award* dari *American Academy of Management*. Dia adalah mantan presiden Divisi 1 umum psikologi di *American Psychological Association*. Dia menerima gelar PhD. dari *University of Chicago*.

(Sumber : <http://www.foundationpsp.org/fiedler.html>,
http://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model,
http://en.wikipedia.org/wiki/Fred_Fiedler,
<http://www.iaapsy.org/division1/index.php?page=division-1-fellows> Fred E. Fiedler,
http://en.wikipedia.org/wiki/Fiedler_contingency_model,
http://en.wikipedia.org/wiki/Fred_Fiedler)

8.B. TEORI SUMBER DAYA KOGNITIF (*COGNITIVE RESOURCE THEORY*)

1. Asumsi Dasar

Terdapat tiga asumsi dasar teori *Cognitive Resource Theory* (CRT), yaitu ;

1. *Inteligensia* atau kecerdasan, kemampuan, pengalaman dan sumber daya kognitif lainnya adalah faktor-faktor pendukung dalam keberhasilan kepemimpinan.
2. Kemampuan *kognitif*, meskipun signifikan tapi tidak cukup untuk memprediksi keberhasilan kepemimpinan.
3. *Stress* berdampak pada kemampuan untuk membuat keputusan.

2. Deskripsi Teori

Teori Sumber Daya Kognitif memprediksi bahwa:

- a. Kemampuan Kognitif Seorang Pemimpin Memberikan Kontribusi Terhadap Kinerja Tim Jika Pendekatan Pemimpin Adalah Direktif.

Ketika para pemimpin lebih baik dalam perencanaan dan pengambilan keputusan agar rencana dan

keputusan mereka dapat diterapkan, mereka harus memberitahu para pengikutnya apa yang harus dilakukan, bukannya mengharap mereka setuju dengan mereka.

Ketika kualitas kepemimpinan tidak lebih baik dari para pengikutnya dalam sebuah tim, maka pendekatan non-direktif akan lebih tepat.

- b. Tingkat Ketegangan (*Stress*) Dapat Mempengaruhi Hubungan Antara Kemampuan Dan Kualitas Keputusan.

Ketika tekanan rendah, tingkat kemampuan pemimpin sepenuhnya dapat berfungsi dengan baik dan memberikan kontribusi yang optimal. Namun, pada saat tingkat stres tinggi, kemampuan pemimpin tidak dapat menghasilkan keputusan yang baik, bahkan memiliki efek negatif. Salah satu penyebab terjadinya efek negatif karena orang cerdas akan selalu mencari solusi rasional, yang mungkin tidak bisa dipenuhi akibat tingkat stress yang tinggi. Dalam situasi seperti itu, pemimpin yang tidak berpengalaman dalam membuat keputusan secara insting akan dipaksa untuk mengandalkan pendekatan yang tidak dipahaminya. Kemungkinan lain adalah pemimpin mundur dan memendam permasalahan dalam dirinya sendiri, berpikir keras tentang masalah yang dihadapi, meninggalkan kelompok untuk menentukan caranya sendiri.

- c. Pengalaman Secara Positif Berkaitan Dengan Kualitas Keputusan Pada Kondisi Tekanan Tinggi.

Ketika menghadapi situasi stres yang tinggi dan kemampuan menjadi terganggu, jika pernah memiliki pengalaman menghadapi situasi yang sama atau mirip akan memungkinkan pemimpin bereaksi secara tepat tanpa harus berpikir panjang tentang situasi yang sedang dihadapinya. Pengalaman mengambil keputusan di bawah tekanan juga akan berkontribusi terhadap keputusan yang lebih baik daripada mencoba untuk mengatasinya hanya dengan kekuatan otak saja.

- d. Untuk Tugas-Tugas Sederhana, Kemampuan Dan Pengalaman Pemimpin Tidak Relevan.

Ketika bawahan diberi tugas yang tidak membutuhkan arahan atau dukungan, maka tidak peduli

seberapa baik pemimpin membuat keputusan, karena tugas mereka mudah dilaksanakan, maka pengikut tidak memerlukan dukungan lebih lanjut.

3. Pembahasan

CRT muncul dari adanya ketidakpuasan terhadap *Trait Theory*. Fiedler juga mengaitkan CRT dengan teori LPC, menyarankan bahwa skor LPC tinggi adalah penyebab utama perilaku direktif.

Sebuah aspek khusus yang signifikan dari CRT adalah kecerdasan merupakan faktor utama yang menghasilkan situasi stres yang rendah, sedangkan jumlah pengalaman sangat berperan dalam mengatasi situasi stress yang tinggi.

8.C. TEORI KONTINJENSI STRATEGIS

1. Deskripsi Teori

Kekuasaan dalam sebuah organisasi tergantung pada tiga faktor: *keterampilan mengatasi masalah, sentralitas aktor dan keterampilan yang khusus*. Jika Anda memiliki keterampilan dan keahlian untuk memecahkan masalah penting, maka Anda akan menjadi disukai oleh kelompok tersebut. Sesuai dengan hukum penawaran dan permintaan, keadaan ini memberikan posisi tawar Anda lebih baik. Hal ini juga memberi Anda kekuatan sebagai hasil dari keahlian dan keterampilan Anda.

Jika Anda bekerja di bagian sentral yang sangat penting dari alur kerja organisasi, maka apa yang Anda lakukan adalah sangat penting. Ini memberi Anda banyak kesempatan untuk diperhatikan oleh lingkungannya. Hal ini juga berarti Anda berada di jalur kritis, sehingga jika bagian Anda gagal, maka akan berhenti seluruh aktivitas pekerjaan. Sekali lagi hal ini membuat Anda lebih diperhatikan dan akan memberikan Anda kekuatan tawar yang lebih bagus.

Akhirnya, jika Anda sulit untuk diganti, dan jika Anda tidak memiliki musuh, maka mereka tidak bisa menyingkirkan Anda.

2. Contoh

Seorang manajer produksi dalam suatu organisasi bertugas sebagai operator kunci (sentralitas), dan semua orang

memahami tugas tersebut memerlukan kompleksitas keterampilan yang sangat istimewa. Dari pengalaman yang panjang, bila ada sesuatu yang salah, ia sangat baik dalam penanganan masalah baik teknis maupun dengan serikat pekerja.

Implementasi Teori CRT.

Usahakan memiliki pekerjaan pada jalur kritis dan sentral dalam sebuah organisasi. Jadilah ahli dalam pemecahan masalah di dalamnya. Raih dan pertahankan pengetahuan dan keterampilan yang orang lain tidak memilikinya.

Strategi Bertahan

Untuk menghindari ketergantungan, jangan biarkan ada satu orang yang berhasil menjadi sangat dibutuhkan oleh kelompoknya.

8.D. IMPACT THEORY

1. Deskripsi Teori

IMPACT Theory dikemukakan oleh Geier, Downey and Johnson (1980) yang percaya bahwa setiap pemimpin mempraktekan salah satu dari enam tipe perilaku kepemimpinan. Setiap perilaku hanya sesuai untuk untuk situasi tertentu, atau iklim organisasi tertentu. Enam gaya kepemimpinan ini hampir sama dengan lima gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh French dan Raven (1959) dan Raven (1965).

Menurut Geier *et.all* (1980) ke-enam gaya kepemimpinan tersebut dan iklim organisasi adalah *informational, magnetic, position, affiliation, coercive* dan *tactical*.

Informational Style,

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *informational*, akan sangat kuat pengaruhnya dalam kelompok. Sebagai contoh, jika ada empat profesor bersama-sama dalam sebuah mobil tiba-tiba rusak di pinggir jalan, siapakah yang akan menjadi pemimpin? Tentu saja jawabnya adalah mekanis, karena dia memiliki lebih banyak informasi dan pengetahuan mengenai mesin mobil yang mogok.

Demikian juga jika seorang anggota legislative memiliki informasi yang cukup, dia akan sangat powerful dalam mempengaruhi anggota lainnya.

Magnetic Style,

Seorang pemimpin dengan gaya magnetik memimpin melalui energi dan optimisme yang tinggi dan hanya akan efektif pada iklim organisasi yang putus asa (*despair*), yang dicirikan oleh adanya moralitas yang rendah. Kesempatan keberhasilan pemimpin akan meningkat dalam kondisi keputusan jika menggunakan gaya magnetik dan karismatik.

Position Style,

Gaya kepemimpinan ini menggunakan kekuatan jabatan yang melekat padanya. Ciri-cirinya, seperti ; “Sebagai anak buah saya, Anda harus mengikuti perintah saya!”. Atau, karena saya ibu kamu, maka kamu harus nurut perintahku...”

Affiliation Style,

Pemimpin dengan gaya afiliasi memimpin dengan kepedulian yang tinggi terhadap pengikutnya. Kepedulian ini seperti yang dimaksud sebagai *consideration* dalam teori Ohio State University. Gaya kepemimpinan afiliasi akan efektif jika kondisi anak buah merasa cemas atau adanya ketidakpastian. Kampanye Jimmy Carter, sewaktu ingin meraih presiden USA menggunakan slogan “*I Care*”.

Coercive Style,

Gaya kepemimpinan ini mengedepankan *reward* dan *punishment* dan hanya cocok pada saat mengalami krisis. Pernyataan pemimpin biasanya akan berbunyi : *Do it, or you're fired* (Kerjakan atau Anda akan dipecat!). Atau akan berkata demikian : “Jika Anda mengerjakan tepat waktu, saya memiliki sesuatu untuk kamu”.

Tactical Style

Gaya taktis menggunakan strategi dalam memimpin dan akan efektif pada situasi organisasi yang kacau balau (*disorganization*). Misalkan dalam diskusi kelas, jika dipecah menjadi kelompok-kelompok, dan mahasiswa tahu bahwa waktunya sangat singkat maka keadaan akan menjadi berantakan. Hanya mahasiswa yang taktis dan memiliki

strategi yang akan mampu mengorganisasikan teman-temannya.

2. Pembahasan

Terdapat empat metode untuk mendapatkan kepemimpinan yang efektif menurut *Impact Theory*, yaitu :

1. Mencoba menemukan iklim organisasi yang sesuai dengan perilaku gaya kepemimpinannya. Metode ini membutuhkan keberuntungan dan kesabaran yang tinggi, membutuhkan pemimpin yang tepat pada waktu dan tempat.
2. Pemimpin berusaha merubah gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan iklim organisasinya. Oleh karenanya, pemimpin yang mau menyesuaikan diri terhadap ke-enam gaya kepemimpinan maka kemungkinan besar akan menjadi pemimpin yang efektif.
3. Pemimpin yang efektif mampu merubah persepsi anak buah mengenai kondisi organisasinya agar sesuai dengan perilaku gaya kepemimpinan yang ada.
4. Langkah paling sulit, tapi mungkin dikerjakan yaitu merubah iklim organisasi bukannya persepsi pengikut. Dalam training yang dibuat oleh Fiedler, yang disebut *Fiedler's Match Training* terbukti telah berhasil.

BAB XII

TEORI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL (*TRANSACTIONAL LEADERSHIP THEORY*)

A. Asumsi Dasar

Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. Prinsip jual-beli atau konsep penghargaan vs ancaman (*reward-punishment system*). Teori ini beranggapan bahwa orang akan termotivasi oleh hadiah dan hukuman.
2. Sistem sosial akan bekerja dengan baik jika ada rantai komando yang jelas.
3. Ketika pengikut telah setuju untuk melakukan suatu pekerjaan, bagian dari kesepakatan yang dibuat adalah menyerahkan semua kewenangan kepada pemimpin.
4. Tugas utama utama pengikut adalah melakukan apa yang manajer katakan dan inginkan.

Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*) terdiri dari (1). *Leader-Member Exchange Theory (LMX)* atau *Vertical Dyan Linkage Theory (VDL)*, (2). *Transaksional Analysis Theory (TAT)* by Eric Berne dan (3) Teori Konflik Kepemimpinan.

B. Deskripsi Teori

Pemimpin yang bergaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari pengikut mereka, dan penghargaan yang mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin.

Tahap awal Kepemimpinan Transaksional adalah proses negosiasi atau kontrak dimana pegawai diberi gaji dan imbalan lainnya, dan perusahaan mendapat kewenangan terhadap para pegawainya.

Ketika Pemimpin Transaksional mengalokasikan tugas kepada bawahan, mereka dianggap bertanggung jawab penuh untuk tugas tersebut, tidak peduli apakah mereka memiliki sumber daya atau kemampuan yang cukup untuk melaksanakannya. Ketika terjadi sesuatu yang salah, maka bawahan dianggap secara pribadi bersalah,

dan dihukum untuk kegagalan mereka (sama seperti mereka dihargai untuk keberhasilan mereka).

Pemimpin transaksional sering menggunakan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*), jika pekerjaan berjalan sesuai dengan prinsip yang diharapkan maka tidak perlu adanya perhatian khusus. Jika manajemen menghendaki pengharapan atau target khusus, maka manajemen perlu menerapkan pujian dan penghargaan. Sedangkan beberapa jenis tindakan korektif perlu diterapkan untuk kinerja yang di bawah standar.

Kepemimpinan Transformasional lebih memiliki gaya menjual (*selling*), sedangkan Kepemimpinan Transaksional, lebih menggunakan gaya menceritakan (*telling*).

C. Pembahasan

Kepemimpinan transaksional berbasis pada kontingensi, dimana penghargaan atau hukuman tergantung pada kinerja yang diperlihatkan.

Meskipun banyak penelitian yang menyoroti keterbatasan teori ini, Kepemimpinan Transaksional masih merupakan pendekatan populer yang sampai saat ini dipakai dalam praktek manajerial.

Keterbatasan utama teori ini adalah adanya asumsi rasional manusia yang sebagian besar didorong oleh uang dan hadiah meskipun sederhana, dan oleh karenanya perilaku pengikut lebih mudah diprediksi. Psikologi yang mendasari teori ini adalah Behaviorisme, teori *Classical Conditioning* oleh Ivan Pavlov dan teori *Operant Conditioning* oleh Burhust Frederik Skinner.

Teori ini sebagian besar didasarkan pada percobaan laboratorium yang terkontrol (seringkali dengan percobaan pada tikus putih) dan mengabaikan faktor-faktor emosional yang kompleks dan nilai-nilai sosial kemanusiaan.

Dalam prakteknya, terdapat cukup bukti mengenai kebenaran teori *Behaviorisme* yang memperkuat pendekatan Transaksional. Hal ini diperkuat oleh situasi penawaran dan permintaan kerja, ditambah dengan efek kebutuhan seperti dalam teori Hirarki Abraham W. Maslow. Ketika permintaan pasar tenaga kerja terampil melampaui pasokan (*over supply*), maka gaya Kepemimpinan Transaksional tidak akan efektif, dan pendekatan atau gaya kepemimpinan lain akan lebih efektif.

9.A. LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY (LMX)

1. Deskripsi Teori

Teori *Leader-Member Exchange*, juga disebut **LMX** atau *Vertikal Dyad Linkage Theory (VDL)*. Penamaan teori ini berasal dari hubungan antara dua orang (*Dyad*), posisi pimpinan di atas pengikut (*Vertical*) dan hubungan interpersonal diantara pemimpin dengan pengikut (*Linkage*).

Teori yang dikembangkan oleh Dansereau, Graen dan Haga (1974) menjelaskan bagaimana para pemimpin dalam kelompok mempertahankan posisi mereka melalui serangkaian perjanjian pertukaran secara diam-diam dengan pengikut atau anggota mereka. Oleh karenanya, teori ini adalah unik yang membangkitkan intuisi seorang pemimpin.

Lingkaran Dalam VS Lingkungan Luar Kelompok (*In-group and Out-group*)

Biasanya para pemimpin sering memiliki hubungan khusus dengan lingkaran dalam yang dipercayainya, para asisten dan penasihat, kepada mereka yang diberikan tanggung jawab tingkat tinggi, orang dekat lain, dan akses terhadap sumber daya. Kelompok ini disebut kelompok lingkaran dalam (*inner circle* atau *in-group*). Para pengikut dalam lingkungan dalam bekerja lebih keras, berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan dalam bertugas, dan saling bekerja sama dalam pekerjaan administratif. Mereka juga diharapkan berkomitmen penuh dan loyal terhadap pemimpin mereka.

Kelompok luar (*out-group*), di sisi lain, diberi pilihan jabatan tingkat rendah atau pengaruh yang lebih kecil.

Strategi seperti ini sebenarnya menghasilkan permasalahan bagi pemimpin. Mereka harus memelihara hubungan baik dengan lingkaran dalam, sementara mereka harus diberi kekuasaan untuk memastikan bahwa mereka tidak akan berpaling atau khianat.

Proses LMX

Hubungan LMX, jika akan terjadi dalam sebuah organisasi, dimulai segera setelah seseorang bergabung ke dalam kelompok dan akan mengikuti tiga tahapan.

1. Mengambil Peran (*Role Taking*)

Begitu anggota bergabung dengan tim, maka pemimpin akan segera menilai kemampuan dan bakat mereka. Berdasarkan hal ini, pemimpin akan menawarkan kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuannya.

Faktor kunci dalam tahap ini adalah penemuan oleh kedua belah pihak tentang bagaimana harus saling menghormati satu sama lain.

2. Peran Membuat (*Role Making*)

Pada tahap kedua, pemimpin dan anggota mengambil bagian dalam negosiasi secara tidak terstruktur dan informal. Pada tahap ini sebuah peran diciptakan untuk anggota dan janji kekuasaan secara diam-diam segera diberikan sebagai imbalan atas dedikasi dan loyalitas terhadap pemimpin.

Bangunan kepercayaan sangat penting dalam tahap ini, dan setiap pengkhianatan yang dirasakan, terutama oleh pemimpin, dapat menyebabkan anggota dikeluarkan dari kelompok dalam (*inner-group*).

Negosiasi ini termasuk faktor hubungan yang terkait dengan pekerjaan murni. Anggota yang memiliki kesamaan karakteristik atau sepaham dengan pemimpin dalam berbagai hal lebih mungkin untuk berhasil. Hal ini dapat menjelaskan mengapa anggota yang berbeda gender pada umumnya kurang berhasil dibandingkan yang sesama jenis. Hal yang sama juga terjadi pada perbedaan budaya dan ras.

3. Rutinisasi

Pada tahap ini, pola pertukaran sosial yang berlangsung antara pemimpin dan anggota sudah lebih mapan.

Faktor-faktor Keberhasilan Dalam LMX

Anggota yang berhasil adalah mereka yang sepaham atau memiliki banyak kesamaan dalam banyak hal dengan pemimpin (mungkin menjelaskan mengapa banyak tim senior semua berkulit putih, laki-laki, kelas menengah dan umur menengah). Mereka bekerja keras untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dan rasa saling hormat.

Mereka bertindak empati, sabar, wajar, peka, dan pandai memahami sudut pandang orang lain atau empati (terutama pemimpin). Agresivitas, sarkasme dan pandangan egosentris adalah kunci untuk mengeluarkan anggota dari lingkaran dalam sebuah kelompok.

Kualitas keseluruhan dari kepemimpinan hubungan LMX bervariasi dalam beberapa faktor. Menariknya, kepemimpinan LMX akan berhasil lebih baik ketika tantangan pekerjaan pada keadaan ekstrem tinggi atau sangat rendah. Ukuran kelompok, ketersediaan sumber daya keuangan dan beban kerja secara keseluruhan juga merupakan hal yang penting dalam proses kepemimpinan gaya LMX.

Atasan Bawahan vs Bawahan Atasan (*Downward vs Upwards*)

Prinsip kerja kepemimpinan LMX juga berorientasi pada prinsip *downward vs upwards*. Pemimpin mencoba menambah kekuasaannya dengan menjadi anggota lingkaran dalam para manajer mereka, sehingga dapat memasukan gagasan ke bawah (*downward*). Orang-orang di bagian lapis bawah organisasi dengan kekuatan luar biasa, mampu mendapatkannya dari rantai yang tersambung dengan lingkaran atas dalam hirarki kekuasaan.

Menggunakan LMX

Bila Anda bergabung dengan tim, cobalah bekerja keras dan bergabung dengan lingkaran dalam. Bekerjalah lebih dari sekedar tugas administrasi. Tunjukkan loyalitas yang konsisten. Lihat cara pandang pemimpin Anda. Jadilah pekerja yang wajar dan dapat menjawab tantangan pemimpin, dan lakukan dengan hati-hati.

Sebagai seorang pemimpin, pilihlah lingkaran dalam Anda dengan hati-hati. Berilah mereka penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan kerja keras, sementara berhati-hatilah dengan menjaga komitmen dengan orang lain.

Implementasi Strategis

Jika Anda ingin menjadi anggota yang berhasil dalam sebuah tim, mainkan peran anda dengan hati-hati. Di luar Anda akan ada orang lain dengan lebih banyak kekuatan. Jika Anda ingin memimpin sebuah tim secara optimal, waspadalah terhadap mereka yang mendukung secara pura-pura.

9.B. TRANSACTIONAL ANALYSIS THEORY (TAT) OLEH ERIC BERNE

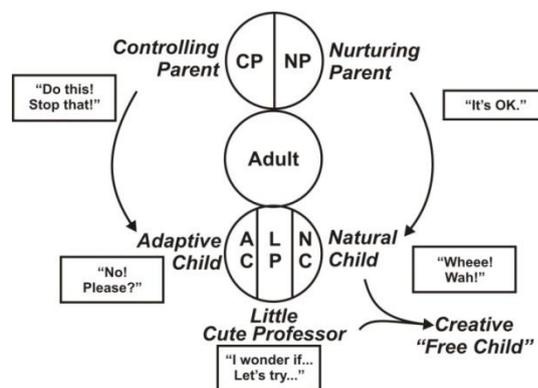
1. Asumsi Dasar

Analisis Transaksional (sering disebut AT) adalah model hubungan antar orang yang dikembangkan pada tahun 1960-an oleh Eric Berne. Hal ini didasarkan pada dua pengertian:

- Asumsi pertama, dalam diri terdapat tiga bagian kepribadian (*ego-state*).
- Asumsi lain adalah bahwa kita berkomunikasi satu sama lain dalam bentuk tawar-menawar atau transaksi. Oleh karenanya teori ini disebut teori analisis transaksi.
- AT adalah model yang asal mulanya digunakan sangat umum dalam terapi psikologis, namun karena sangat populer dan aplikatif, maka dapat diterapkan dalam membantu menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif.

2. Deskripsi Teori

Kita masing-masing memiliki model internal dewasa (*adult*), orang tua (*parent*) dan anak-anak (*children*). Kita semua dalam kehidupan sehari-hari memainkan salah satu peran secara berganti-ganti satu sama lain dalam hubungan kita. Bahkan kita melakukannya dengan diri kita sendiri, dalam percakapan internal (*internal communication*).



Gambar 12.1. Hubungan Parent-Adult-Children (PAC Relationship)

Perilaku Orang Tua (*Parent*).

Ada dua bentuk Orang Tua yang bisa kita mainkan atau perankan dalam berhubungan dengan orang lain atau bawahan.

Salah satu sifat orang tua adalah bersifat “ngemong” atau mengasuh (*Nurturing Parent*). Sifat ini adalah merawat dan peduli serta sering mungkin muncul dalam tokoh ibu, walaupun laki-laki bisa berperan seperti ini juga.

Mereka berusaha untuk menjaga anak agar selalu aman dan menawarkan cinta tanpa syarat, menenangkan anak-anaknya ketika sedang bermasalah.

Sifat sebaliknya dari orang tua adalah mengekang (*controlling* atau *critical parent*). Sifat ini mencoba untuk membuat anak-anak melakukan apa yang orang tua ingin mereka lakukan, mungkin mentransfer nilai-nilai dan keyakinan atau membantu anak untuk memahami dan hidup dalam masyarakat. Orang tua juga kadang memiliki sifat negatif, seperti mencambuk anak-anak atau menggunakan kekerasan dan pemaksaan kehendak.

Perilaku Dewasa (*Adult*)

Sifat dewasa (*adult*) dalam diri kita adalah orang yang tumbuh secara rasional, cukup masuk akal dan tegas, berusaha untuk tenang dan tidak emosional. Sifat dewasa ini membuat orang nyaman dengan diri mereka sendiri dan, bagi kebanyakan dari kita sifat dewasa adalah yang paling ideal dan nyaman.

Perilaku Anak-anak (*Children*)

Ada tiga jenis sifat anak-anak yang kita bisa perankan dalam berhubungan dengan orang lain, yaitu : *natural child*, *little professor* dan *adaptive child*.
Natural Child.

Sifat anak-anak secara alamiah (*Natural child*) sebagian besar tidak menyadari dirinya sendiri (*un-self-aware*) dan ditandai oleh suara diam (*non-speech*) yang mereka buat. Mereka suka bermain, terbuka dan rentan dan mudah menangis atau cengeng (*vulnerable*).

The Little Professor (Free Child)

Sifat anak-anak profesor kecil yang menggemaskan (*The little cutely-Profesor*) adalah Anak yang selalu penasaran (*curious*) dan selalu mengeksplorasi serta mencoba hal-hal baru sehingga kadang membuat jengkel para orang tua. Sifat *little professor* jika

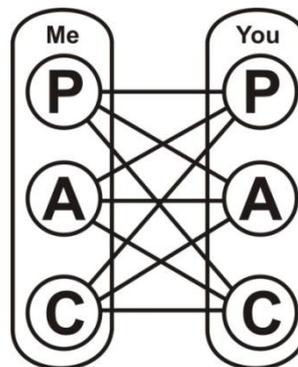
digabung dengan sifat *natural child* maka akan menjadikan sifat baru anak-anak yaitu *free child* (anak bebas).

Anak-anak yang Adaptif dan Pemberontak (*Adaptive &Rebelious Child*)

Sifat adaptif anak-anak adalah bereaksi terhadap dunia di sekitar mereka, baik mengubah diri untuk menyesuaikan diri atau memberontak terhadap tekanan yang mereka rasakan (*rebelious child*).

Komunikasi (Transaksi)

Ketika dua orang berkomunikasi, setiap pertukaran pesan adalah sebuah transaksi atau jual-beli pesan. Banyak dari permasalahan yang kita hadapi biasanya berasal dari komunikasi atau transaksi yang tidak berhasil.



Gambar 12.2. Kemungkinan Pola Hubungan antara *Parent-Adult-Children (PAC Relationship)*

Orangtua secara alamiah biasanya berbicara kepada Anak-anak, karena hal ini merupakan peran mereka sebagai orangtua. Para orang tua dapat berbicara dengan orang tua atau orang dewasa lain, meskipun subjeknya masih tetap tentang anak-anak.

Secara alamiah, *orang tua pemelihara* atau *pengasuh (nurturing parent)* akan berbicara kepada *anak alami (natural child)* dan *orang tua pengendali (controlling parent)* berbicara dengan *anak adaptif*. Pada kenyataannya bagian-bagian kepribadian kita muncul secara terbalik dengan kondisi alamiah seperti yang telah diuraikan di atas. Jadi, jika saya bertindak sebagai *anak adaptif*, saya kemungkinan besar akan membangkitkan kepribadian *orang tua pengendali* pada diri orang lain.

Kita selalu bermain *game* setiap kita berinteraksi dengan orang lain. Permainan bisa dimulai dengan ritual tertentu yang biasanya dimulai dari salam atau *just say hello*. Dari seluruh interaksi, kita bisa mengambil posisi yang berbeda untuk berbagai aktivitas. Peran seperti ini sering direkam sebagai naskah dalam diri kita dalam berhubungan dengan orang lain.

Konflik

Pelengkap transaksi terjadi ketika kedua orang berada pada tingkat yang sama. Jadi pribadi orang tua berbicara dengan pribadi orang tua. Pada kondisi tersebut, keduanya sering berpikir dengan cara yang sama dan komunikasi berjalan mudah. Masalah biasanya baru terjadi pada transaksi silang tingkatan (*crossed level*) dimana orang lain berada pada tingkat yang berbeda, bisa lebih tinggi atau rendah.

Jika orang tua pengasuh (*nurturing parent*) atau pengawas (*controlling parent*), dan sering berbicara kepada kepribadian anak, yang bisa adaptif atau alamiah dalam respon mereka. Ketika kedua orang berbicara sama-sama sebagai orang tua kepada anak lain, hubungan mereka mulai akan menghasilkan perselisihan atau konflik. Garis komunikasi yang ideal adalah hubungan dewasa-dewasa, matang dan rasional.

Matriks OK - Tidak OK (*The OK - Not Ok Matrix*) oleh Thomas A. Haris

Matriks OK - Tidak OK (*The OK - Not Ok Matrix*) ini dikembangkan oleh Thomas A. Harris yang merupakan pengembangan dari konsep Analisis Transaksional Eric Berne. Thomas A. Harris memulai prinsip bahwa kita semua lahir dalam keadaan OK - dengan kata lain kita terlahir dalam kondisi baik dan layak serta bermartabat (*worthy*). Frank Ernst mengembangkan prinsip tersebut ke dalam matriks OK.

Matriks OK juga dikenal sebagai *OK Corral* setelah baku tembak pada tahun 1881 yang terkenal di Tombstone antara Earps dan Clantons. Matriks ini juga dikenal sebagai Matriks Posisi Kehidupan (*Life Position*).

Saya OK - Anda OK

Ketika saya menganggap diri saya OK dan Anda juga OK, maka tidak ada posisi untuk saya atau Anda untuk menjadi inferior atau superior.

Hal ini, dalam banyak hal, merupakan posisi dan kondisi yang ideal. Di sini, orang merasa nyaman dengan orang lain dan dengan dirinya sendiri. Mereka percaya diri, bahagia dan bergaul dengan orang lain bahkan ketika ada titik ketidaksepakatan. Dalam banyak hal, kondisi Saya OK - Anda OK sering disebut sebagai *Win - Win Condition*.

	YOU'RE OK	YOU'RE NOT OK
I'M OK	Lanjutkan bersama mereka <i>(Get on with others)</i>	Melepaskan diri dari mereka <i>(Get rid of them)</i>
I'M NOT OK	Menjauh dari mereka <i>(Get away from them)</i>	Tidak perlu ada tindakan apapun <i>(Get nowhere)</i>

Gambar 12.3. The Ok - Not Ok Matrix

Saya OK - Anda Tidak OK

Orang-orang dalam posisi ini merasa diri mereka lebih unggul dalam beberapa hal dibanding orang lain, yang dipandang sebagai inferior dan tidak OK. Akibatnya, mereka mungkin merasa terhina sehingga akan merasa cepat marah. Pada kondisi ini, orang yang menganggap dirinya OK akan menjadi sombong dan congkak, membandingkan dengan kesempurnaan relatif yang ada pada dirinya dengan keterbatasan yang dimiliki orang lain.

Posisi ini sebenarnya perangkat bagi banyak manajer, orang tua dan pihak-pihak lain yang memiliki otoritas untuk menuju jurang kejatuhan, karena mereka berasumsi bahwa posisi mereka lebih baik sedangkan pihak lain tidak OK. Padahal dalam organisasi kita memerlukan kerjasama dari berbagai elemen.

Orang-orang seperti ini mungkin memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi orang yang sempurna (*perfectionist*), dan perjuangan pribadi mereka membuat orang lain dianggap kurang sempurna. Dalam banyak hal, kondisi Saya OK - Anda Tidak OK sering disebut sebagai *Win - Lost Condition*.

Saya Tidak OK - Anda OK

Ketika saya pikir saya tidak OK tapi Anda OK, maka saya menempatkan diri dalam posisi inferior dalam berhubungan dengan Anda.

Posisi ini dapat berasal dari orang yang pernah diremehkan sebagai seorang anak, faktor penyebabnya mungkin bisa berasal dari orang tua yang sangat otoriter, guru sekolah dasar yang ceroboh atau rekan sepermainan yang selalu menganiaya dan memeras (*bullying*).

Orang-orang dalam posisi ini pada umumnya memiliki *self-esteem* yang sangat rendah dan akan menempatkan orang lain lebih tinggi dari mereka. Dengan demikian mereka dapat memiliki dorongan untuk selalu inferior atau mengalah. Dalam banyak hal, kondisi Saya Tidak OK - Anda OK sering disebut sebagai *Lost - Win Condition*.

Saya Tidak OK - Anda Tidak OK

Posisi ini adalah relatif jarang terjadi, tapi bisa saja terjadi jika dan orang yang gagal mengungkapkan kejelekan pribadinya kepada orang lain. Sebagai hasilnya, mereka tetap masih merasa buruk dan menganggap orang lain juga buruk.

Posisi ini juga mungkin terjadi sebagai akibat hubungan dengan orang lain yang lebih dominan di mana orang lain dipandang dengan rasa penuh pengkhianatan dan rendah. Kemudian kondisi ini bisa menjalar kemana-mana dan menjadikan semua orang merugi. Kondisi ini disebut sebagai *Lost - lost Condition*.

3. Pembahasan

Menjadi pribadi orang tua pengendali (*controlling parent*) bisa mendapatkan orang lain menyesuaikan dengan tuntutan Anda, yaitu kondisi kepribadian anak (*child state*). Namun akan ada kemungkinan menghasilkan resiko mereka akan menjadi anak adaptif yang nakal (*naughty adaptive child*) dan pemberontak. Mereka mungkin juga mengambil posisi menentang menjadi pribadi orang tua atau dewasa.

Menjadi orang tua pengasuh (*nurturing parent*) yaitu berbicara dalam tingkat yang sama dengan orang lain untuk menciptakan kepercayaan. Jika konflik muncul, pertama kita berusaha masuk kepada kondisi pada tingkat yang sama dengan orang lain.

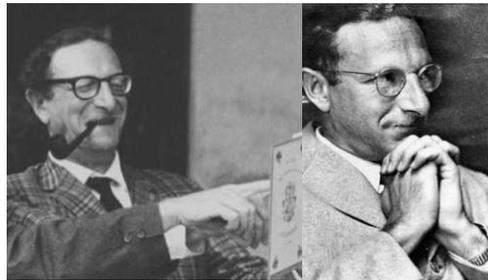
Untuk percakapan yang bersifat rasional, usahakan menyesuaikan diri terhadap kondisi dewasa.

Dalam aplikasi teori *The OK - Not OK Matrix*, coba pahami bagaimana keadaan diri Anda sendiri dan orang lain apakah sudah sama-sama OK. Kemudian Anda berpikir tentang orang lain yang sedang dihadapi dan bagaimana mereka melakukan penangkapan atas situasi tersebut.

Perhatikan bagaimana beberapa kemungkinan kombinasi dalam bekerjasama, misalnya jika seseorang memiliki posisi *Aku OK - Kau tidak OK* dan orang lain *Saya tidak OK - Kau OK*. Dalam posisi yang cocok, hubungan akan stabil dan keduanya akan mendapatkan beberapa kenyamanan.

Ketika posisi tidak cocok, terutama ketika kedua orang *Aku OK - Kau tidak OK*, maka ini adalah resep bagi sebuah konflik.

**SEJARAH SINGKAT DR. ERIC BERNE,
PSYCHIATRIST AND CREATOR OF TRANSACTIONAL
ANALYSIS
AUTHOR OF GAMES PEOPLE PLAY**



Gambar 12.4. Dr. ERIC BRNE

Dr Eric Berne adalah penulis *Games People Play*, buku terobosan di mana ia memperkenalkan *Games* dan Analisis Transaksi ke seluruh dunia. Menurut Dr Berne, permainan adalah transaksi ritualistik atau pola perilaku antara individu yang dapat menunjukkan perasaan atau emosi yang tersembunyi. Sebuah cara yang sukses untuk melarikan diri, *Games People Play* lebih dari dua tahun menjadi buku terlaris *New York Times* di pertengahan 1960-an - lebih lama daripada buku-buku non-fiksi selama dekade sebelumnya.

Kehadiran buku *Games People Play* dan Analisis Transaksional telah mempengaruhi dan menginspirasi jutaan

orang, termasuk Thomas A. Harris, penulis buku ini *Aku OK - Kau OK*, dan Muriel James, penulis *Born to Win*.

Sejak diterbitkan sampai dengan hampir 40 tahun telah terjual lima juta kopi. *Games People Play* tetap populer dan terus terjual di seluruh dunia. Buku Eric berne telah diterjemahkan ke lebih 10 bahasa. Jutaan orang awam dan psikoterapis telah menggunakan teknik Dr Berne.

Dr. Eric Berne (1910-1970) adalah psikiater terkemuka dan pengarang buku terlaris. Ia dibesarkan di Montreal, Kanada, dan memperoleh gelar MD dari *McGill University* pada tahun 1935. Ia menyelesaikan pelatihan psikiatri di Amerika Serikat dan kemudian masuk *US Army* sebagai psikiater.

Setelah perang, Berne pindah ke *Carmel*, California. Ia melanjutkan pekerjaannya sebagai seorang psikiater, tetapi merasa semakin frustrasi dengan pendekatan psikoanalitik pada saat itu. Akibatnya, ia mulai mengembangkan teori baru dan revolusioner, yang disebut Analisis Transaksional. Pada 1958, ia menerbitkan makalah *Transactional Analysis: A New and Effective Method of Group Therapy* (Analisis Transaksional: Sebuah Metode Baru dan Terapi Kelompok yang Efektif), dimana ia menguraikan pendekatan baru ini.

Setelah membuat Analisis Transaksional, Berne terus mengembangkan dan menerapkan metodologi baru ini. Hal ini mendorongnya untuk menerbitkan *Games People Play*. Ia membentuk Asosiasi Internasional Analisis Transaksional. Dia memimpin langsung asosiasi ini dan terus melakukan praktek psikoterapis dan menulis sampai wafatnya pada tahun 1970. Dia meninggalkan warisan yang luar biasa, termasuk penciptaan Analisis Transaksional, *Games People Play* dan lebih dari 30 buku lain dan artikel penting. Ia pendiri the *International Transactional Analysis Association*.

(Sumber: <http://www.ericberne.com/>)

9.C. TEORI KONFLIK KEPEMIMPINAN

1. Deskripsi Teori

Kita harus mensyukuri konflik, sebab dengan konflik kita akan terpacu untuk memberikan yang terbaik yang kita miliki.

Selama ada perbedaan kepentingan di antara manusia maka konflik adalah sebuah keniscayaan yang sangat wajar. Sebaliknya, jika

tidak ada konflik dalam sebuah organisasi, justru harus dikawatirkan, karena kenyamanan bisa jadi sebuah tanda bahwa organisasi dipenuhi oleh orang-orang yang lebih berorientasi kepada keamanan, dari pada yang berorientasi kepada kesempatan untuk maju.

Menurut Loui R. Pondy dalam Jones (2004, h. 553), dalam pandangan modern, konflik dianggap sebagai sebuah “rachmat” atau “berkah”. Konflik bukan sesuatu yang tabu sehingga harus dihindari, tapi sebaliknya, justru harus dihadapi. Jika konflik mampu dikelola dengan cara baik justru akan membangun (konstruktif) dan memungkinkan Anda menjadi lebih kondusif dan produktif.



Gambar 12.5. Konflik Model Louis R. Pondy. Hubungan Derajat Konflik Vs Efektivitas Organisasi

Konflik memang tidak selalu sehat karena konflik ini biasanya bersifat menghancurkan (destruktif). Orang yang terseret masuk ke dalam pusaran konflik biasanya tidak nyaman dan terkuras energinya. Dalam pusaran konflik terdapat kepentingan-kepentingan yang merusak. Oleh karenanya, pandangan tradisional terhadap konflik adalah upaya untuk menghindarinya. Konflik adalah sesuatu yang tabu.

Konflik menjadikan hidup kita lebih dinamis, dan hidup. Salah satu alasannya adalah konflik mengatasi *inertia*, membuat seseorang mau belajar dan berubah. Ketika konflik terjadi, kita akan berusaha melakukan evaluasi cara memandang permasalahan yang dihadapi. Konflik meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tingkat belajar seseorang untuk menggunakan cara-cara yang lebih baru yang lebih baik dan efisien.

Konflik berasal dari kata *conflictus* yang artinya *striking together with force*. Konflik adalah upaya maksimal untuk mencapai keinginan atau *interest*. *Interests* biasanya diungkapkan dengan berbagai pilihan kata : *need, goal, benefit, profit, advantage, concern, right, claim*. Jika minat atau kepentingan kita tidak sejalan (*in-congruent*) dengan minat orang lain, maka timbul konflik. Ini yang disebut sebagai *conflict of interest*.

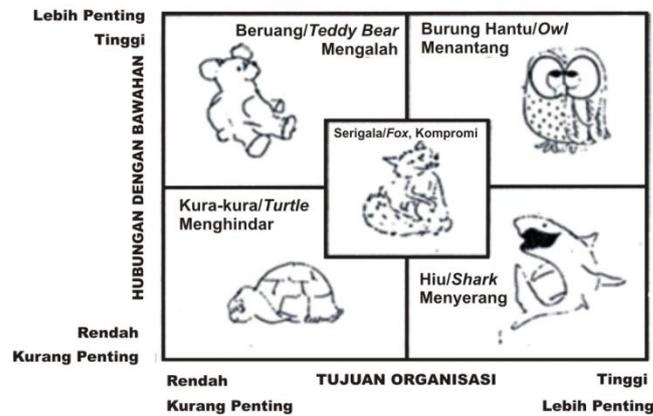
Menurut Johnson and Johnson (1996, h. 303) konflik dapat timbul karena adanya perbedaan kebutuhan, nilai dan tujuan. Terjadinya konflik karena tersedianya kelangkaan sumber-sumber kehidupan bagi manusia seperti : kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruangan, popularitas dan informasi. Konflik juga dapat terjadi karena adanya persaingan atau rivalitas antar individual.

2. Pembahasan (Strategi Pemimpin Menghadapi Konflik)

Strategi dasar dalam mengelola konflik, adalah mengedepankan pertimbangan terhadap dua pilihan dimensi yang ada. Dimensi *pertama* adalah tujuan atau tingkat kepentingan Anda terhadap sumber konflik, sedangkan dimensi *kedua* adalah tingkat menjaga hubungan baik atau *relationship* Anda dengan lawan konflik.

Dari dua dimensi tersebut, terdapat berbagai kemungkinan yang terjadi. Dari dimensi tujuan atau tingkat kepentingan (*interest*) terhadap sumber konflik terdapat tiga level; (1) sangat berkepentingan (*high level*), (2) cukup berkepentingan (*medium level*) dan (3) tidak berkepentingan (*low level*). Demikian pula dari dimensi menjaga hubungan baik (*relationship*) dengan lawan konflik, juga terdapat tiga level; (1) sangat menjaga hubungan baik dengan sumber konflik (*high level*), (2) cukup penting untuk menjaga berhubungan baik dengan pihak lawan (*medium level*) dan (3) tidak perlu sama sekali berhubungan baik dengan pihak lawan (*low level*).

Menurut Johnson dan Johnson (1996), h. 308) Dari berbagai kemungkinan atau kombinasi dua dimensi tersebut, maka terdapat strategi menghadapi konflik sebagai berikut :



Gambar 12.6. Alternatif Strategi Perimpin dalam Menghadapi Konflik

1. Strategi kura-kura (*Turtle strategy*).
Withdrawal atau avoiding, strategi menarik diri atau menghindar. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama rendah.
2. Strategi Ikan Hiu (*Shark strategy*).
Winning at all costs, strategi menyerang. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik tinggi namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan rendah.
3. Strategi Serigala (*Fox Strategy*).
Compromizing, strategi akur. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan hubungan baik dengan lawan sama-sama menengah.
4. Strategi Burung Hantu (*Owl Strategy*).
Challenging, strategi menantang. Strategi ini diterapkan jika baik kepentingan terhadap sumber konflik maupun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama tinggi.
5. Strategy Beruang Teddy (*Teddy Bear Strategy*).
Smoothing and conciliation (mengalah). Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik rendah, namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan tinggi.

Lebih baik seorang pemimpin menjadi anak manis atau *good boy*.

6. Melibatkan Pihak Ke- Tiga (*Third-party Intervention*). Pihak ketiga perlu dilibatkan jika konflik benar-benar tidak bisa diatasi secara internal. Cara ini disebut *arbitration and mediation*, jika konflik tidak bisa diselesaikan dengan berdua atau berhadap-hadapan maka memerlukan bantuan

BAB XIII
TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
(TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP THEORY)

A. Asumsi Dasar

Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional sedikitnya ada tiga hal, yaitu :

1. Orang akan dengan sukarela mengikuti seseorang pemimpin yang mampu menginspirasi mereka.
2. Seseorang pemimpin dengan visi dan gairah kerja (*passion*) dapat mencapai hal-hal besar.
3. Cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menyuntikkan antusiasme dan *energy* oleh pemimpinnya.

Teori kepemimpinan transformasional memiliki tiga teori utama, yaitu : (1) *Bass' Transformational Leadership Theory*, (2) *Burns' Transformational Leadership Theory* dan (3) *Kouzes and Posner's Leadership Participation Inventory*.

B. Deskripsi Teori

Bekerja dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengalaman yang indah dan penuh semangat. Pemimpin mencurahkan segenap gairah dan energi untuk mencapai tujuan organisasinya. Para pemimpin selalu peduli tentang pengikut dan ingin pengikutnya berhasil.

Pengembangan Visi (*Developing The Vision*),

Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan membuat pengikut potensial menjadi tertarik. Visi ini dapat dikembangkan oleh pemimpin, oleh tim senior atau mungkin muncul dari serangkaian diskusi yang luas dan mendalam. Faktor penting kepemimpinan transformasional adalah pemimpin wajib selalu masuk ke dalam dan menyatu dengan lingkungan kerjanya.

Menjual Visi (*Selling the vison*)

Langkah berikutnya, yang harus dilakukan secara kontinyu adalah menjual visi. Ini membutuhkan energi dan komitmen, karena sebagian kecil orang akan segera menjalankan visi secara radikal, dan sebagian lainnya akan menjalankannya secara lebih lambat

daripada yang lain. Pemimpin transformasional harus memanfaatkan setiap kesempatan dan menggunakan setiap jenis pekerjaan untuk meyakinkan orang lain untuk mencapai visi yang dijualnya.

Untuk mendapatkan pengikut, pemimpin transformational harus sangat berhati-hati dalam menciptakan kepercayaan, dan integritas kepribadian mereka adalah bagian penting dari paket visi yang mereka jual. Hakekatnya, pemimpin transformasional harus mampu menjual kemampuan diri serta visinya.

Menemukan Jalan Atau Metode Kerja Ke Depan (Finding The Way Forward),

Sejalan dengan kegiatan penawaran visi adalah mencari jalan yang hendak ditempuh ke depan. Beberapa Pemimpin transformasional tahu jalannya, dan ingin orang lain tinggal mengikuti mereka. Sebagian pemimpin transformasional yang lain tidak memiliki strategi yang siap, tetapi dengan senang hati akan memimpin eksplorasi jalan yang mungkin dapat ditempuh menuju harapan serta visi yang dijanjikan.

Jalan ke depan mungkin tidak jelas dan tidak dipetakan secara rinci, namun dengan visi yang jelas, arah akan selalu diketahui. Jadi menemukan jalan ke depan dapat berupa proses yang berkelanjutan dengan selalu melakukan langkah koreksi. Pemimpin transformational akan menerima bahwa akan ada kegagalan dan ngarai yang gelap serta kelam di sepanjang perjalanan menuju visi. Selama mereka merasa terdapat kemajuan, mereka akan bahagia dengan gaya kepemimpinan ini.

Memimpin Pekerjaan (Leading The Charge),

Tahap terakhir adalah tetap menjadi yang terdepan dan menjadi pusat perhatian selama menjalankan tugas. Pemimpin transformasional selalu terlihat dan akan berdiri di depan bukannya bersembunyi di balik pasukan mereka. Mereka menunjukkan sikap dan tindakan yang orang lain harus dapat mencontoh sikap dan tindakannya. Mereka juga melakukan upaya terus menerus dalam memotivasi dan mengajak pengikut, melakukan pengawasan, mendengarkan, menenangkan dan memberi dorongan.

Ini adalah komitmen pemimpin yang kuat sehingga membuat orang tetap menjalankan tugasnya, khususnya saat melalui keadaan yang lebih gelap, ketika beberapa orang mungkin menanyakan apakah visi yang ditetapkan dapat dicapai. Jika orang tidak percaya bahwa mereka dapat berhasil, maka usaha mereka akan melemah. Pemimpin transformasional berusaha untuk secara

kontinyu menginfeksi pengikut mereka dengan virus komitmen tingkat tinggi dalam menjaga visi.

Salah satu teknik pemimpin transformasional adalah mempertahankan motivasi pengikut melalui upacara, ritual dan simbolisme budaya lainnya. Perubahan kecil mendapatkan hasil besar, memompakan perubahan yang signifikan terhadap mereka adalah indikator kemajuan yang nyata.

Secara keseluruhan, mereka memberikan perhatian antara tindakan yang menghasilkan kemajuan dan kondisi mental para pengikut mereka. Kelebihan dibanding pendekatan teori kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional lebih berorientasi orang dan percaya bahwa kesuksesan akan datang pertama atau terakhir melalui komitmen yang konsisten dan berkelanjutan.

C. Pembahasan

Pemimpin transformasional secara terbuka berusaha untuk mengubah organisasi. Juga membuat janji secara diam-diam kepada pengikutnya bahwa mereka akan diubah, mungkin untuk menjadi

seperti pemimpinnya yang luar biasa. Dalam beberapa hal, para pengikut adalah produk dari proses transformasi.

Pemimpin transformasional sering karismatik, tetapi tidak narsis seperti pemimpin karismatik murni yang berhasil melalui kepercayaan pada diri sendiri yang kuat bukan kepercayaan pada orang lain.

Salah satu perangkat dari kepemimpinan transformasional adalah semangat dan kepercayaan yang keliru mengenai kebenaran dan realitas. Meskipun benar bahwa hal-hal besar telah dicapai melalui kepemimpinan yang antusias, namun juga benar, bahwa banyak orang yang bergairah dalam memimpin tapi hasilnya menjerumuskan bawahannya ke tebing dan masuk ke jurang tak berdasar. Hanya karena ada seseorang yang percaya bahwa mereka benar, sebenarnya tidak berarti bahwa mereka benar.

Secara paradoksial, energi yang membuat orang-orang bekerja juga dapat menyebabkan mereka menyerah. Pemimpin transformasional sering memiliki jumlah energi yang besar dan sangat antusias, namun jika diterapkan tanpa henti, bisa membuat pengikut mereka aus atau kelelahan.

Pemimpin transformasional juga cenderung melihat visi dengan kaca mata gambar besar secara umum saja, tidak secara rinci, sehingga musuh sering mengintai. Jika mereka tidak punya

orang untuk mengurus informasi ini, maka mereka biasanya dapat dipastikan gagal.

Akhirnya, pemimpin transformational, menurut definisi, berusaha untuk melakukan transformasi. Namun bila organisasi tidak memerlukan transformasi atau perubahan dan orang-orang di sana sudah merasa bahagia, maka pemimpin seperti itu akan menjadi frustrasi. Seperti para pemimpin pada masa perang, pada situasi yang tepat mereka akan menentukan caranya sendiri dan dapat secara pribadi bertanggung jawab untuk menyelamatkan seluruh perusahaan.

10. A. TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BASS

1. Asumsi Dasar

Ada dua asumsi dasar pada teori kepemimpinan transformasional Bass, yaitu:

1. Kesadaran akan pentingnya tugas dapat memotivasi orang, dan
2. Fokus pada tim atau organisasi menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

2. Deskripsi Teori

Definisi teori *Kepemimpinan Transformasional Bass* adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut, yang diharapkan untuk mempercayai, mengagumi dan menghormati pemimpin transformasional. Bass mengidentifikasi tiga cara di mana para pemimpin mengubah pengikut:

- Meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan nilai (*task and value*).
- Mengarahkan mereka untuk mengutamakan fokus pada tujuan tim atau organisasi, bukannya kepentingan mereka sendiri.
- Membuat urutan kebutuhan tertinggi

Karisma dipandang sebagai suatu yang diperlukan, tapi tidak mencukupi (*necessary but not sufficient*), misalnya seorang bintang film karismatik belum tentu berhasil menjadi pemimpin yang baik. Dua faktor kunci efek karismatik yang dicapai pemimpin transformasional adalah membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat antara pengikut dengan pemimpin. Ini juga mungkin dapat terjadi

melalui metode yang lebih ringan seperti *coaching* dan *mentoring*.

Bass baru-baru ini mencatat bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik dibangun pada pondasi moral yang didasarkan pada empat komponen:

- Pengaruh ideal yang ditanamkan,
- Motivasi Inspirational,
- Stimulasi intelektual,
- Pertimbangan individual,

Dan tiga aspek moral:

- Karakter moral dari pemimpin,
- Nilai-nilai etika yang tertanam dalam visi, artikulasi dan program pemimpin, (baik pengikut menerima atau menolak).
- Moralitas proses pilihan etika sosial dan tindakan bahwa pemimpin dan pengikut terlibat dalam mencapai target secara kolektif.

Hal ini berbeda dengan kepemimpinan pseudo-transformasional, di mana, misalnya, *in-group/out-group*, *'us and them' game* digunakan untuk mengikat antara pengikut dan pemimpin.

3. Pembahasan

Berbeda dengan Burns yang melihat kepemimpinan transformasional terkait erat dengan nilai-nilai urutan atau orde yang lebih tinggi, Bass melihatnya sebagai amoral, dan keterampilan transformasional dikaitkan dengan orang-orang seperti Adolf Hitler dan Jim Jones.

SEJARAH SINGKAT DR. BERNARD M. BASS



Gambar 13.1. Bernard M. Bass, Penemu Teori Kepemimpinan Transformasional

Bernard M. Bass (*State University of New York*) Pendiri dan presiden pertama IAAP Divisi Organisasi Psikologi dan kontributor terkenal di dunia untuk teori dan riset kepemimpinan dan lintas budaya.

Pada tanggal 11 Oktober 2007, pada tahap akhir dari produksi edisi ke 4 Buku Pegangan Kepemimpinan (*Handbook of Leadership*), Bernard M. Bass meninggal dunia pada saat berusia 82 tahun di rumah peristirahatan di *Binghamton*, New York. Bernie (nama akrab Bernard M. bass) sebelumnya tinggal di *St Petersburg*, Florida. Dia mendapat gelar *Distinguished Professor Emeritus di School of Management di Universitas Binghamton (State University of New York)*, dan anggota Akademi Senior Profesional di *Eckerd College* di Florida. Ia juga Direktur Pendiri Pusat Studi Kepemimpinan di *Binghamton* dan Pendiri Editor jurnal Kepemimpinan Triwulanan.

Bernie memperoleh gelar PhD di Industri Psikologi pada tahun 1949 dari *Ohio State University*. Ia kemudian memegang jabatan di *Louisiana State University, University of California di Berkley, Universitas Pittsburg, University of Rochester, dan SUNY-Binghamton*. Dalam tujuh dekade, sejak 1946, ia menerbitkan artikel jurnal lebih dari 400, kertas kerja dan menulis 21 buku serta mengedit 10 buku.

Dia konsultan dan terlibat dalam pengembangan eksekutif untuk banyak perusahaan Fortune 500 dan memberikan ceramah dan lokakarya di lebih dari 40 negara. Dia juga mengajar dan mengadakan lokakarya dalam berbagai macam organisasi-organisasi nirlaba, termasuk organisasi keagamaan, rumah sakit, instansi pemerintah, dan universitas.

Karyanya telah dikutip ribuan kali dan ia telah menerima jutaan dolar dalam bentuk hibah penelitian. Terjemahan karyanya muncul dalam bahasa Perancis, Jerman, Spanyol, Portugis, Italia, dan Jepang.

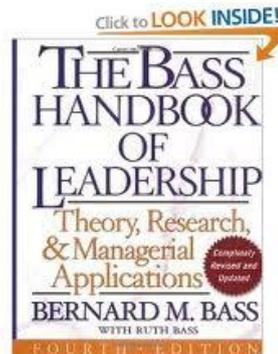
Dalam penulisan buku Pegangan Kepemimpinan (*Handbook of Leadership*), Bernie telah fokus selama 25 tahun terakhir pada penelitian dan aplikasi pengembangan manajemen kepemimpinan transformasional.

Bernie telah mendapat banyak penghargaan atas prestasi selama hidupnya oleh beberapa organisasi profesional, termasuk *Distinguished Scientific Contributions Award (1994) from the Society for Industrial and Organizational Psychology and the Eminent Leadership Scholar Award (2006) from the Leadership Network of the Academy of Management*. Sebuah kumpulan

artikel (*A Festschrift*) untuk menghormatinya diadakan pada tahun 2001.

Kutipan Bernies pada *TIP for the SIOP Distinguished Scientific Contributions Award* disebutkan lebih dari selusin kontribusi besar ke bidang Psikologi Industri/Organisasi, termasuk karyanya pada diskusi kelompok tanpa pemimpin, umpan balik survei, pemberdayaan, film dan umpan balik komputer jaringan, penguatan kontingen, pendidikan manajemen partisipatif, dan kepemimpinan serta buku seminal di tahun 1960-an dan 1970-an.

Ia meninggalkan seorang istri, Ruth, yang berperan penting dalam penyelesaian *Handbook of Leadership*; anaknya Robert dan istrinya Maryanne dengan tiga anak perempuan, Rebecca, Megan dan Lauren; anak Yonatan dan istrinya Patricia dengan tiga anaknya Joshua, Jeremy, dan Jonathan Jr dan istrinya Cristie dan dua anak mereka; putrinya Laurie dan suaminya Steve, dan putrinya Audie.



Gambar 13.2. The Bass Handbook Of Leadership,
Buku Karya Terakhir Bernanrd M. Bass

(SUMBER: Diunduh dari
<http://cls.binghamton.edu/berniebass.html>)

10.B. TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BURN

1. Asumsi Dasar

Terdapat dua asumsi dasar kepemimpinan transformasional Burns, yaitu :

1. Berkumpul dengan orang-orang dengan posisi moral yang lebih tinggi adalah sangat memotivasi para pengikutnya.
2. Bekerja secara bersama-sama akan lebih baik daripada bekerja secara individual.

2. Deskripsi Teori

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk mendapatkan tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan meningkatkan cita-cita dan nilai-nilai pengikutnya. Dalam melakukannya, mereka mungkin membuat contoh nilai diri mereka sendiri dan menggunakan metode karismatik untuk menarik orang mengikuti nilai-nilai yang dianut pemimpin.

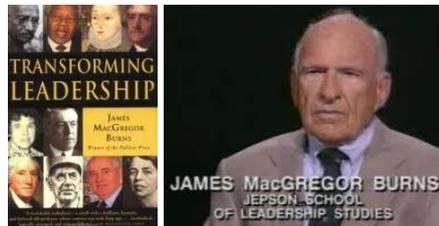
Pandangan Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional lebih berfokus kepada egoisitas pribadi. Penekanan kepemimpinan transformasional kepada nilai-nilai sosial mendorong orang untuk bekerja secara bersama-sama bukannya bekerja sebagai individu yang berpotensi menghasilkan persaingan satu sama lain. Burns juga melihat kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berlangsung secara berkelanjutan tidak seperti pendekatan transaksional yang berlangsung secara sepotong-sepotong (diskrit).

3. Pembahasan

Menggunakan nilai-nilai sosial dan spiritual sebagai pusat motivasi adalah sangat kuat karena kedua nilai tersebut sulit untuk dibantah. Nilai-nilai sosial dan spiritual juga meningkatkan semangat mencapai tujuan yang lebih tinggi, sehingga pengikut merasa lebih bermakna dan menemukan jati dirinya.

Cita-cita seseorang selalu lebih tinggi dalam teori kebutuhan hirarkis Abraham W. Maslow. Teori kebutuhan Maslow tidak menyiratkan kebutuhan yang lebih rendah seperti kesehatan dan keamanan harus terpenuhi terlebih

dahulu sebelum orang-orang memberikan perhatian serius terhadap kebutuhan yang lebih tinggi.



Sumber : www.google.com

Gambar .13.3. James MacGregor Burns
Penemu Teori Kepemimpinan Transformasional

10.C. INVENTORY PARTISIPASI KEPEMIMPINAN OLEH KOUZES DAN POSNER

James Kouzes dan Barry Posner mengembangkan sebuah survei (Inventori Praktek Kepemimpinan) yang meminta orang-orang untuk membuat daftar karakteristik umum dari para pemimpin, berdasarkan pengalaman mereka dipimpin oleh orang lain. Mereka diminta menulis peringkat dari tujuh karakteristik teratas pemimpin yang mereka senangi dan kagumi. Dan selama lebih dari dua puluh tahun, mereka berhasil mendapatkan jawaban dari tujuh puluh lima ribu orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang lebih memilih karakteristik berikut, sesuai urutan peringkat tingkat kesukaannya:

- Jujur (*Honest*)
- Memandang ke depan (*Forward looking*)
- Kompeten (*Competent*)
- Mengilhami (*Inspiring*)
- Cerdas (*Intelligent*)
- Berfikir wajar (*Fair-minded*)
- Berwawasan luas (*Broad-minded*)
- Mendukung (*Supportive*)
- Langsung (*Straightforward*)
- Diandalkan (*Dependable*)
- Bekerjasama (*Cooperative*)

- Tidak peragu (*Determined*)
- Memiliki daya khayal tinggi (*Imajinative*)
- Ambisius, menggebu-gebu (*Ambitious*)
- Berani (*Courageous*)
- Peduli (*Caring*)
- Dewasa (*Mature*)
- Setia (*Loyal*)
- Mampu mengendalikan diri (*Self-controlled*)
- Mandiri (*Independen*)

Bagian utama dari buku ini membahas lima tindakan yang Kouzes dan Posner mengidentifikasi sebagai kunci utama bagi keberhasilan kepemimpinan :

1. Membuat Contoh (*Model the way*)

Pemodelan oleh pemimpin berarti memberikan contoh perilaku yang ingin diadopsi oleh pengikut. Ini disebut memimpin dari depan. Orang tidak akan percaya terhadap apa yang mereka dengar dari perkataan pemimpin, tetapi percaya terhadap apa yang mereka lihat pemimpin lakukan secara konsisten. Ki Hajar Dewantara mengistilahkannya dengan bahasa Jawa *Ing Ngarso Sung Tulodo*, di depan memberikan contoh atau tauladan. Dalam bahasa Arab disebut *Uswatun Khasanah*, memberikan contoh yang baik.

2. Menginspirasi Kesamaan Visi (*Inspire a shared vision*)

Orang paling tidak termotivasi oleh rasa takut atau hadiah, tetapi termotivasi oleh ide-ide yang mampu menangkap imajinasi mereka. Perhatikan bahwa ini bukan tentang memiliki visi, tapi berkomunikasi secara efektif sehingga orang lain menganggapnya sebagai visi mereka sendiri.

3. Proses Yang Menantang (*Challenge the process*).

Pemimpin berkembang akibat proses belajar dari situasi sulit dan adanya hambatan-hambatan. Mereka adalah pelopor inovasi.

4. Berdayakan Orang Lain Untuk Bertindak (*Enable others to act*)

Dorongan dan nasihat tidaklah cukup dalam memimpin. Orang harus merasa mampu bertindak dan

kemudian harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan ide-ide mereka ke dalam tindakan.

5. Mendorong Dengan Sepenuh Perasaan (*Encourage the heart*)

Orang melakukan pekerjaan terbaik ketika mereka bergairah terhadap apa yang mereka lakukan. Pemimpin melepaskan antusiasme kepada pengikut mereka ini dengan kondisi yang sesuai dengan semangat mereka.

Secara keseluruhan, sulit untuk mengabaikan akumulasi pendapat dari 75.000 orang. Menempatkan kejujuran pada ranking pertama adalah penting, dan menjelaskan pentingnya mengatakan kebenaran kepada orang yang akan memimpin. Proses keseluruhan diidentifikasi secara jelas dalam gaya kepemimpinan transformasional yang ditekankan sekali lagi : memiliki fokus yang kuat pada pengikut.

SEJARAH SINGKAT JIM KOUZES DAN BARRY POSNER



Gambar. 13.4. JIM KOUZES & BARRY POSNER

Jim Kouzes dan Barry Posner adalah penulis buku terlaris *Leadership Challenge* (Tantangan Kepemimpinan) yang mengupas berbagai masalah kepemimpinan yang paling kritis dan sulit.

Jim Kouzes dan Barry Posner adalah peneliti terkemuka, penulis pemenang penghargaan, dan guru yang sangat dicari di bidang kepemimpinan. Penelitiannya yang inovatif, dirintis pada tahun 1983, menghasilkan model kepemimpinan yang telah diikuti oleh lebih dari satu juta orang di seluruh dunia.

Menurut *The 100 Best Business Books of All Time* buku *Leadership Challenge* terpilih sebagai salah satu dari 10 buku kepemimpinan paling Top sepanjang masa. Buku ini juga memenangkan *James A. Hamilton Hospital Administrator 'Book Award* dan *Critics' Choice Award* dari editor review buku nasional, buku terlaris versi *BusinessWeek*, dan telah terjual lebih dari 1,8 juta kopi dalam dua puluh bahasa.

Selain *Leadership Challenge*, Jim dan Barry telah menulis bersama (*co-author*) lebih dari selusin buku kepemimpinan lainnya, diantaranya : (1). *A Leader's Legacy*, - dipilih oleh *Soundview Executive Book Summaries* sebagai salah satu dari tiga puluh buku teratas, (2). *Credibility: How Leaders Gain It and Lose It, Why People Demand It*, dipilih oleh *Industry Week* sebagai salah satu dari lima buku-buku manajemen terbaik, (3). *Encouraging the Heart, The Student Leadership Challenge*, dan (4). *The Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership*.

Mereka juga mengembangkan *Leadership Practices Inventory* (LPI), yaitu kuesioner untuk menilai perilaku kepemimpinan, yang merupakan salah satu instrumen penilaian kepemimpinan yang paling banyak digunakan di dunia. Lebih dari 400 disertasi doktor dan proyek-proyek penelitian akademis telah merujuk model *Five Practices of Exemplary Leadership* (Lima Praktik Kepemimpinan Teladan). Masih banyak lagi penghargaan yang mereka terima berdua.

Jim Kouzes

Jim Kouzes adalah *Dean's Executive Professor of Leadership, Leavey School of Business, at Santa Clara University*. Dia tidak hanya sangat dihargai sebagai seorang akademisi kepemimpinan dan seorang eksekutif berpengalaman, namun *Wall Street Journal* telah mengukuhkan dia sebagai salah satu dari dua belas pendidik eksekutif terbaik di Amerika Serikat. Pada tahun 2006 Jim diberi *Golden Gavel* (Palu Emas), penghargaan tertinggi yang diberikan oleh *Toastmasters International*.

Jim menjabat sebagai presiden, CEO, dan ketua *Tom Peters Company* dari tahun 1988 sampai tahun 1999, dan sebelum itu ia memimpin Pusat Pengembangan Eksekutif di Santa Clara University (1981-1987). Jim

mendirikan *Joint Center for Human Services Development* di *San Jose State University* (1972-1980) dan salah satu staf pada *School of Social Work, University of Texas*. Setelah lulus dari *Michigan State University* (gelar BA dengan pujian di bidang ilmu politik), ia menjabat sebagai sukarelawan *Peace Corps* (1967-1969). Jim juga menerima sertifikat dari *Sekolah Bisnis Sann Jose State University* untuk penyelesaian magang dalam pengembangan organisasi. E-mail Jim Kouzes adalah jim@kouzes.com.

Barry Posner

Barry Posner adalah Profesor Ilmu Kepemimpinan di *Santa Clara University (Silicon Valley, California)*, di mana ia telah menerima banyak penghargaan untuk bidang pengajaran dan inovasi dan menjabat sebagai dekan dari *Leavey Business School* selama 12 tahun (1996-2009). Barry seorang akademisi dan pendidik yang sangat terkenal secara internasional. Beliau saat ini bekerja sebagai anggota *reviewer* editorial *Leadership and Organizational Development, Leadership Review, and The International Journal of Servant-Leadership*.

Barry adalah pembicara konferensi yang hangat dan menarik serta sebagai fasilitator lokakarya yang sangat dinamis. Barry menerima gelar sarjana muda dengan pujian dari *University of California, Santa Barbara*, dalam ilmu politik. Gelar Master dari *The Ohio State University* dalam ilmu Administrasi Publik, dan gelar Doktor dari Universitas Massachusetts, Amherst, dalam Ilmu Perilaku Organisasi dan Teori Administrasi. Setelah berpengalaman menjadi konsultan dari berbagai organisasi sektor publik dan swasta di seluruh dunia, Barry saat ini duduk di berbagai dewan penasehat perusahaan besar. Barry bisa dihubungi di bposner@scu.edu

(Sumber :

http://media.wiley.com/assets/461/34/About_Authors.pdf)

DAFTAR BACAAN

- Adam E. Everett JR and Ebert J. Ronald (1995), *Production and Operation Management, Concepts, Model and Behavior*, Gfifth Edition, Prentice Hall Intl. Inc.
- Aamodt G. Michael, 1995, *Applied Industrial/Organizational Psychology*, Wadsworth Publishing Company , Belmont, Caalifornia
- Afdhal, Ahmad Fuad, 2004, *Ide Kreatif dari Kepemimpinan Hingga Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Bass, B. M.,1985, *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.,1990, *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19- 31.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M, 1990, *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P, 1998, *Ethics, Character and Authentic TransformationalLeadership*,at:<http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Berkowitz (ed), *Advances In Experimental Social Psychology*, NY: Academic press.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1961, *Group Dynamics - Key To Decision Making*, Houston: Gulf Publishing Co.
- Burns, J. M., 1978, *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chen A. William, 2010, *Drucker on Leadership, New Lesson from Father of Modern Mangement*, Jossey – Bass.

- Coch, L. and French, J.R.P, 1948, *Overcoming Resistance To Change*, *HumanRelations*, 1, 512-532
- Echols M. John and Shadily Hassan, 1997, *Kamus Inggris-Indonesia*, Cornell University Press, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Eric Berne, 1964, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, Balantine Books
- Evans, M.G, 1970, *The Effect Of Supervisory Behavior On The Path-Goal Relationship. Organizational Behavior and Human Performance.*
- Fiedler, F.E., 1964, *A Contingency Model Of Leadership Effectiveness. Intl.*
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory Of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill
- Fiedler, F.E., 1986, *The Contribution Of Cognitive Resources Ot Leadership Performance. In L. Berkowitz (Ed), Advances In Experimental Social Psychology.* NY: Academic Press
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E., 1987, *New Approaches To Leadership: Cognitive Resources And Organizational Performance*, NY: Wiley
- French, J.R.P. Israel, J. and As, D., 1960, *An Experiment On Participation In A Norwegian Factory.* Human Relations,
- Gallos Joan, 2008, *Business Leadership*, Jossey - Bass
- Gardner W. John, 1990, *On Leadership*, The Free Press, London
- House, R.J., 1971, *A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness.* *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339
- House, R.J. and Mitchell, T.R., 1974, *Path-Goal Theory Of Leadership.* *Contemporary Business*, 3, Fall, 81-98

- Handy, Charles, 2000, *21 Ideas for Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hase, Steward; Alan Davies, Bob Dick, 1999, *The Johari Window and the Dark Side of Organisations*. Southern Cross University.
- Ippho Santosa, PhG, 2008, *13 Wasiat Terlarang, Dahsyat Dengan Otak Kanan*, Kompas Gramedia
- Johnson W. David and Johnson P. Frank, 1996, *Joining Together*, Prentice-Hall International, Inc.
- Jones R. Gareth, 2004, *Organizational Theory, Text and Cases, Second Edition*, Addition-Wesley Publishing Company
- Katz, D. and Kahn, R.L., 1952, *Some Recent Findings In Human Relations Research*, In E. Swanson, T.
- Newcombe and E. Hartley (eds), 2001, *Readings insocial psychology*, NY: Holt, Reinhart and Winston
- Kouzes M. James and Posner Z. Barry, 2003, *Credibility, How Leaders Gain and Lose It, Why Ppeople Demand It*, Jossey - Bass
- Lewin, K., Lippit, R. and White, R.K, 1939, *Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology
- Likert, R., 1961, *New Patterns Of Management*, NY: McGraw-Hill
- Likert, R., 1967, *The Human Organization: Its Management And Value*, New York: McGraw-Hill
- Luft, J.; Ingham, H., 1955, *The Johari Window, A Graphic Model Of Interpersonal Awareness. Proceedings Of The Western Training Laboratory In Group Development* (Los Angeles: UCLA).
- Luft, Joseph, 1969, *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: National Press.
- Luft, Joseph, 1972, *Einführung In Die Gruppendynamik*. Klett.

- Lussier N. Robert and Acha F. Christopher, 2007, *Effective Leadership*, Third Edition, Thonpson, Sout-Western
- Maier, N.R.F.,1963, *Problem-Solving Discussions And Confernces: Leadership Methods And Skills*. New York: McGraw-Hill
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M., 1983, *Off The Track: Why And How Successful Executives Get Derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Merton, R.K., 1957, *Social Theory And Social Structure*, NY: Free Press
- Muriel James and Dorothy Jongeward, 1971, *Born to Win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Da Capo Press Inc
- Patel J. Ketan, 2005, *The Master Strategist, Power, Purpose and Principle*, Arrow Book, United Kingdom
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R., 1975, *Determinants Of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis*. *Human Relations*.
- Schein H, Edgard, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass, Business and Management Series
- Schein H. Edgard, 1985., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook Of Leadership: A Survey Of The Literature*, New York: Free Press
- Taliziduhu Ndraha (2003 : 1). *Budaya Organisasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tannenbaum, A.S. and Alport, F.H., 1956, *Personality Structure And Group Structure: An Interpretive Structure Of Their Relationship Through An Event Structure Hypothesis*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H., 1958, *How To Choose A Leadership Pattern*. *Harvard Business Review*.

- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H., 1958, *How To Choose A Leadership Pattern. Harvard Business Review.*
- Thomas Harris, 1996, *I'm OK-You're OK*, Avon books
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W., 1973, *Leadership And Decision-Making.* Pittsburg: University of Pittsburg Press
- Watson M. Graig, 2001, *Dynamics of Leadership*, Jaico Publishing House, India. www.google.com
- Yukl, Garry, 2010, *Leadership in Organizations.* Global Edition, The Seventh Edition, Pearson, Pearson.