

# Buku 2

by Lpmi UPIYPTK

---

**Submission date:** 21-Nov-2023 10:46AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2234856413

**File name:** 2.\_Kepemimpinan.pdf (4.19M)

**Word count:** 33894

**Character count:** 222237



# KEPEMIMPINAN

## Penulis

Amtai Alaslan, S.IP., M.Si. | Lenny Hasan, S.E., M.M.<sup>61</sup>  
Dr. Marta Widian Sari, S.E., M.M.<sup>4</sup> | Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.  
Sawal Mahaly., S. Pd., M.Pd. | Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si  
dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih, M.K.M. | dr. Muthia Sukma, MARS, FISQua.  
Hartati, SKM., MARS. | Dedi Rismanto, M.Sos.  
Susanti Dwi Ilhami, S.E., M.M. | Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.

## Editor

Dr. Adrias, M.Pd.



# KEPEMIMPINAN

## Penulis:

Amtai Alaslan, S.IP., M.Si.

Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dr. Marta Widian Sari, S.E., M.M.

Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M

Sawal Mahaly., S. Pd., M.Pd.

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih, M.K.M

dr. Muthia Sukma, MARS, FISQua

Hartati, SKM., MARS

Dedi Rismanto, M.Sos.

Susanti Dwi Ilhami, S.E., M.M.

Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.

## Editor:

Dr. Adrias, M.Pd.

Penerbit CV. Gita Lentera



## KEPEMIMPINAN

### Oleh:

Amtai Alaslan, S.Pd., M.Si.

Lenny Hasan, S.E., M.M.

Dr. Marta Widian Sari, S.E., M.M.

Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.

Awal Mahaly., S. Pd., M.Pd.

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih, M.K.M

dr. Muthia Sukma, MARS, FISQua

Hartati, SKM., MARS

Dedi Rismanto, M.Sos.

Susanti Dwi Ilhami, S.E., M.M.

Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.

### Editor:

Dr. Adrias, M.Pd.

130

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

©All right reserved

ISBN : 978-623-09-5811-3

Layouting : Tomi Arianto, S.S., M.A.  
Desain Sampul : Septriani, M.A.  
Penerbit : CV. Gita Lentera  
Perm. Pemata Hijau Regency blok F/1 Kel. Pisang, Kec.  
Pauh, Padang Kel. Pisang, Kec.Pauh, Padang  
Website: <https://gitalentera.com> Email:  
[git4lenter4@gmail.com](mailto:git4lenter4@gmail.com)  
Anggota IKAPI

46 takan Pertama, 2023

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis  
dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

155

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa dengan segala bentuk kesempatan dan kemampuan bagi para penulis untuk menyelesaikan penulisan buku berjudul Kepemimpinan. Buku ini ditulis untuk memperkaya pengetahuan setiap pembaca yang tertarik dengan teori-teori ilmu kepemimpinan agar dapat diterapkan pada lingkungan organisasi dan masyarakat.

Penejelasan secara terperinci, mendalam dan bereferensi terdapat dalam buku kepemimpinan yang telah ditulis oleh para ekademi dan praktisi ini dengan kaidah penulisan yang sistematis, terstruktur dan juga merupakan karya yang sangat menarik untuk dibaca secara komprehensif. Ucapan rasa <sup>169</sup>terimakasih disampaikan pada semua pihak yang telah membantu pada penyusunan buku ini.

Karya tulis ini bukanlah tekstual yang sempurna, maka masukan dan saran tentu sangat dibutuhkan untuk menjadikan buku lebih baik lagi kedepan. Semoga dan kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat keilmuan bagi organisasi dan kemasyarakatan.

**Dr. Adrias, M.Pd.**

**Editor**

Dosen dan Organisatoris  
Universitas Negeri Padang

## SINOPSIS

6

Organisasi, kelompok dan perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang membantu mengarahkan anggota dalam mencapai tujuan. Teori kepemimpinan sangat berguna dalam hal ini diterapkan karena memang kepemimpinan memegang peranan penting, jiwa kepemimpinan merupakan bagian dari manajerial. Kepemimpinan memegang peranan penting, dominan, krusial dan kritical yang terdapat keseluruhan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja. Hal ini menyasar baik individu maupun organisasi, pemahaman teori terkait kepemimpinan. Organisasi atau kelompok hingga perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola dan meningkatkan kemampuan. Buku berjudul “Kepemimpinan “ ini mendeskripsikan secara rinci tentang konsep-konsep kepemimpinan. Materi yang disajikan dimulai dari Konsep Dasar Kepemimpinan, Kepemimpinan Klasik, Kepemimpinan Formal dan Informal, Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan, Kepemimpinan Strategis, Kepemimpinan Kharismatik dan Transformasi, Prinsip dan Pilar Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Membangun Kerja Sama Tim Pada Organisasi, Dinamika Kelompok Organisasi Formal dan Informal, Pengelolaan Konflik, dan Kepemimpinan dalam Hubungan Global.

# DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>SINOPSIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB I KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Pendahuluan.....	1
1.2. Pengertian Kepemimpinan .....	2
1.3. Tipe dan Gaya Kepemimpinan.....	4
1.4. Teknik Kepemimpinan .....	9
1.5. Metode Kepemimpinan .....	11
1.6. Perilaku Kepemimpinan yang Efektif.....	13
<b>BAB II KEPEMIMPINAN KLASIK DAN MODERN</b> .....	<b>17</b>
2.1. Kepemimpinan Klasik .....	17
2.2. Kepemimpinan Modern.....	24
<b>BAB III KEPEMIMPINAN FORMAL DAN INFORMAL</b> .....	<b>32</b>
3.1. Pemimpin Formal .....	32
3.2. Pemimpin Informal.....	34
3.3. Peranan Pemimpin Formal dan Informal .....	37
3.4. Perbedaan Pemimpin Formal dan Pemimpin Non formal .....	38
<b>BAB IV PENDEKATAN- PENDEKATAN KEPEMIMPINAN</b> .....	<b>41</b>
4.1. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Sifat atau Ciri - Ciri .....	41
4.2. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan.....	42
4.3. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional.....	43
4.4. Model Kontinum Otokratik-Demokratik .....	46
4.5. Model Interaksi Atasan-Bawahan .....	47
4.6. Model Situasional .....	47
4.7. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Penerimaan.....	50
<b>BAB V KEPEMIMPINAN STRATEGIS</b> .....	<b>55</b>

5.1. Kepemimpinan.....	55
5.2. Kepemimpinan Strategis .....	56
5.3. Penyusunan Perencanaan Strategis Pemimpin .....	59
5.4. Pengembangan Kepemimpinan Strategis .....	62
<b>BAB VI KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DAN TRANSFORMASI .....</b>	<b>66</b>
6.1. Kepemimpinan Kharismatik.....	66
6.2. Kepemimpinan Transformasi .....	72
<b>BAB VII PRINSIP DAN PILAR KEPEMIMPINAN .....</b>	<b>83</b>
7.1. Pendahuluan kepemimpinan.....	83
7.2. Pilar Kepemimpinan .....	86
<b>BAB VIII BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>90</b>
8.1. Model Budaya Organisasi .....	91
8.2. Peran Budaya Organisasi .....	92
8.3. Membangun Budaya Organisasi.....	93
8.4. Mempertahankan Budaya Organisasi .....	93
8.5. Tantangan dalam membangun budaya organisasi yang baik .....	94
<b>BAB IX MEMBANGUN KERJA SAMA TIM PADA ORGANISASI.....</b>	<b>100</b>
9.1. Pentingnya Kerja Sama Tim .....	100
9.2. Membentuk Tim yang Efektif .....	103
9.3. Menciptakan Lingkungan Kerja Kolaboratif .....	106
9.4. Mengelola Konflik dalam Tim .....	109
9.5. Meningkatkan Keterampilan Kerja Sama Tim .....	112
<b>BAB X DINAMIKA KELOMPOK ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL.....</b>	<b>117</b>
10.1. Pengantar Dinamika Kelompok Organisasi Formal dan Informal .....	117
10.2. Dinamika Kelompok.....	118
10.3. Fungsi Kelompok Bagi Individu .....	120
10.4. Fungsi Pemimpin dalam Kelompok .....	121



10.5. Organisasi Formal Informal .....	124
10.6. Organisasi Informal.....	126
<b>BAB XI PENGELOLAAN KONFLIK .....</b>	<b>131</b>
11.1. Sifat Konflik.....	131
11.2. Apa Itu Konflik?.....	132
11.3. Konflik Sering Terjadi Secara Tertutup .....	133
11.4. Jenis-Jenis Konflik .....	134
11.5. Kegunaan Konflik .....	137
11.6. Kegunaan Konflik .....	138
11.7. Model Pengelolaan Konflik .....	140
<b>BAB XII KEPEMIMPINAN DALAM HUBUNGAN GLOBAL .....</b>	<b>145</b>
12.1. Kearifan Lokal untuk Kepemimpinan Global .....	145
12.2. Lima Nilai Kearifan Lokal Berdasarkan Pancasila.....	146
12.3. Strategi Pengembangan Kepemimpinan Global.....	153

# 9 KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Oleh

**Amtai Alaslan, S.IP., M.Si.**

“Seorang pemimpin harus mampu memberikan Optimisme dan  
Kenyamanan pada estafet berikutnya”  
-**Amtai Alaslan**

## 1.1. Pendahuluan

Pada dasarnya manusia diciptakan untuk saling melengkapi sebagai makhluk sosial. Dalam menjalankan hidup dan kehidupannya manusia sebagai makhluk individual juga selalu mempunyai kebutuhan (need) yang berbeda antar satu dengan yang lainnya. Sebagai makhluk sosial dan makhluk normatif tentunya manusia tidak bisa berdiri sendiri dalam memenuhi kebutuhan dan menyalurkan berbagai kepentingannya. Oleh sebab itu manusia akan selalu memiliki kesamaan pandangan untuk hidup bersama dalam suatu kelompok yang mempunyai kecenderungan untuk membentuk organisasi sebagai wadah untuk dapat melakukan pemenuhan terhadap berbagai kepentingan dan kebutuhannya.

Dalam kehidupan sebuah organisasi selalu saja ada kesepakatan bersama mengenai berbagai kepentingan yang ingin dicapai. Kesepakatan ini merupakan bentuk kerja sama antar seluruh anggota organisasi melalui peran dan fungsinya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. Pada titik inilah diperlukan adanya pembagian tugas dan fungsi (sharing function), dimana ada yang berperan sebagai pemimpin dan ada yang berperan sebagai anggota yang akan bekerja sama untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semakin kompleksnya organisasi maka semakin diperlukan seorang pemimpin

atau lebih yang dapat menciptakan dan memelihara kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi (Nawawi, 2006).

Setiap pemimpin baik itu pemimpin puncak (top leader) perlu dibantu oleh pemimpin tingkat menengah (middle leader) dan pemimpin ditingkat paling bawah (lower leader) sesuai dengan kewenangannya dalam satu kesatuan garis komando yang berperan sebagai pihak yang mengambil keputusan. Pemimpin disetiap lini harus bekerja sama untuk mengambil keputusan yang strategis, matang dan bijaksana sebagai instrumen dan sarana dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pemimpin itu harus mempunyai kecermatan dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan kegiatan yang secara spesifik dilakukan untuk menyusun, merangkai dan mengembangkan berbagai alternatif tindakan untuk mengatasi/memecahkan suatu masalah yang dihadapi oleh organisasi (Alaslan, 2021).

Pelaksanaan fungsi kepemimpinan seperti yang telah dijelaskan diatas dapat dilakukan untuk mengefektifkan, mengarahkan dan mengendalikan organisasi agar secara maksimal dapat mencapai tujuannya. Untuk itu diperlukan pemimpin yang mempunyai pengetahuan yang luas serta mempunyai kemampuan dan keahlian dibidang organisasi seperti ketrampilan teknis, manusiawi dan ketrampilan konseptual yang didukung dengan karakteristik pemimpin yang mempunyai tekad yang kuat, mempunyai kejujuran dan integritas serta mempunyai kharisma dan kreativitas yang tinggi (Nawawi, 2006). Dengan adanya kapasitas yang memadai dari seorang pemimpin maka keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi merupakan sebuah keniscayaan.

### **1.2. Pengertian Kepemimpinan**

Setiap organisasi apapun bentuk dan jenisnya memerlukan dan memiliki seorang pemimpin. Pemimpin merupakan orang yang paling bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengendalikan organisasi,

pemimpin itu ibarat seorang nakoda kapal yang harus mengarahkan jalannya kapal dan membawah penumpang kapal ke pelabuhan mana yang akan ditujuh. Untuk mengarahkan kapal, nakoda harus bekerja sama dengan semua anak buah kapalnya agar perjalanannya lancar hingga sampai pada tujuan pelabuhan yang ingin dicapai.

Sebelum membicarakan tentang konsep kepemimpinan lebih jauh maka seorang pemimpin maupun calon pemimpin perlu memahami pengertian pemimpin dan kepemimpinan serta berbagai teori kepemimpinan yang ada didalamnya. Sering kali kita sering mengasiosasikan makna dan penertian kepemimpinan (leadership) baik secara terpisah maupun terkait dengan pengertian manajemen (magagement). Kenyataannya kedua konsep tersebut sering kali digunakan secara rancu baik yang berkaitan dengan pengertian dan lingkup cakupannya.

Oleh karena itu perlu dijelaskan pengertian dan lingkup cakupan kepemimpinan itu menurut beberapa ahli agar kita tidak terjebak dalam memahaminya secara mendalam. Berikut ini adalah pengertian kepemimpinan menurut beberapa ahli antara lain:

1. Menurut Stepen Robbins (1991), Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
2. Menurut Robert G. Owens (1995), kepemimpinan merupakan bentuk interaksi yang terjadi antara suatu pihak yang memimpin dan suatu pihak yang dipimpin, hal ini menunjukkan kepemimpinan itu bersifat dinamis yang melibatkan hubungan interpersonal berdasarkan pada keinginan bersama.
3. Krither dan Kinicki (1986), mengatakan bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela, ini menunjukkan bahwa keinginan untuk melaksanakan kegiatan itu tanpa dasar paksaan berdasarkan otoritas yang dimiliki.
4. Hasjmi Ali (1996), kepemimpinan itu merupakan kesanggupan untuk

membujuk orang lain dalam mencapai tujuan secara antusias. Harus ada dorongan dan motivasi yang selalu diberikan sehingga anggota organisasi dapat mencapai tujuan secara sukarela.

5. Cyril O'Donnell mengatakan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan antusiasme yang tinggi. Seni yang dimaksudkan berkaitan dengan relasi yang terbangun dalam suatu bentuk kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya yang dilakukan secara ikhlas untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pada berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli tersebut maka pemimpin itu merupakan kunci untuk mempengaruhi dan menciptakan kerjasama yang harmonis dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

### 1.3. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

Membahas tentang tipologi dan gaya kepemimpinan bukanlah merupakan sesuatu yang lumrah karena sudah banyak sekali para ahli yang membicarakan tentang tipe dan gaya kepemimpinan berdasarkan sudut pandang yang mereka miliki. Hal ini tidak lepas dari beberapa persepsi yang berkembang luas di masyarakat bahwa seseorang yang menduduki jabatan pimpinan akan mempunyai kapasitas untuk membaca dan mendefinisikan situasi yang dihadapinya agar dapat menyesuaikan dengan gaya kepemimpinannya. Penyesuaian itu merupakan kenyataan yang logis dari kedudukan seseorang sebagai pemimpin untuk mengekspresikan tipe dan gaya kepemimpinan yang dianutnya. Dengan demikian tipe kepemimpinan itu dapat diartikan sebagai pola tingkah laku yang mencerminkan gaya kepemimpinan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain. Hal ini berarti bahwa tipe kepemimpinan itu bersumber dari gaya atau perilaku kepemimpinan yang telah dijelaskan dalam berbagai teori kepemimpinan yang sudah ada sebelumnya.

Meskipun belum ada kesepakatan yang bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas dikenal dewasa ini. Setidaknya perlu untuk dijelaskan masing-masing tipe dan gaya kepemimpinan itu berdasarkan pada corak dan karakteristiknya tersendiri yang dapat membedakan antara satu dengan yang lain. Berbagai karakteristik tersebut yang mempengaruhi tipe kepemimpinan yang dianut yaitu sistem nilai yang dianut, keyakinan yang sungguh terhadap bawahan, perilaku dalam memimpin dan menjalankan organisasi dan gaya kepemimpinan yang dominan (Ardiansyah, 2017)

Paling tidak, menurut Eugene Emerson dan Robert Tannenbaum (1992) menyatakan ada beberapa tipe kepemimpinan yang sudah familiar dibicarakan yaitu:

#### 1. Tipe kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan semacam ini sering juga disebut sebagai tipe kepemimpinan otokratik, yang mana kepemimpinannya sangat terpusat dengan kekuasaan yang berada di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang menempatkan diri sebagai yang paling berkuasa. Pemimpin otoriter mempunyai hak istimewa yang menempatkan dirinya sebagai pemegang kekuasaan tunggal atas organisasi dan bawahannya sehingga intimidasi dan ancaman serta sanksi berat menjadi hal yang mudah untuk dijumpai. Oleh karena itu kepatuhan mutlak adalah pilihan satu-satunya bagi bawahan dan tidak ada ruang untuk menyapaikan inisiatif, pendapat maupun saran, kritik dll.

Dengan nilai dan karakteristik yang demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang dapat menonjolkan kelakukannya dalam bentuk:

- a. Memperlakukan bawahan sebagai alat-alat dan mesin produksi yang harus bekerja secara paksa tanpa ada penghargaan terhadap harkat dan martabat mereka.
- b. Selalu berorientasi pada pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa ada korelasinya dengan kepentingan dan kebutuhan bawahan.

c. Bawahan tidak perlu dilibatkan dalam pengambilan keputusan karena ruang partisipasi tidak ada, keputusan yang dibuat harus dilaksanakan saja.

Dengan sikap dan persepsi seperti inilah yang membuat sehingga dalam prakteknya seorang pemimpin akan menunjukkan gaya kepemimpinan yang selalu menuntut ketaatan penuh dari bawahannya, memberi perintah dengan nada yang keras, kekakuan dalam menegakan disiplin dan pemberian hukuman yang keras kepada bawahan apabila melakukan penyimpangan.

## 2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Tipe kepemimpinan ini masih menonjolkan ikatan kekerabatan yang dibangun berdasarkan pada kultur dan budaya tradisional yang sudah ada sebelumnya. Menurut Ardiansyah (2017), tipe semacam ini masih dijumpai dalam karakteristik masyarakat yang masih agraris dimana popularitas pemimpin sangat ditentukan oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Adanya ikatan primordial yang sangat kuat
- b. Masih kuatnya sistem kesatuan sosial masyarakat (extended family system)
- c. Kehidupan masyarakat yang masih bercorak komunalistik
- d. Peranan adat istia yang masih sangat kental dan kuat dalam kehidupan masyarakat

Dengan corak kehidupan semacam ini maka sistem paternalistik selalu mengutamakan kebersamaan yang masih ada dalam satu ikatan kekeluargaan sehingga seorang pemimpin akan selalu berusaha untuk mengadirkan kesetaraan dan keadilan bagi semua orang. Tipe ini menunjukkan bahwa pemimpin akan bertindak sebagai pelindung, bapak, dan guru yang baik bagi semua bawahan.

## 3. Tipe Kepemimpinan Kharismatik

Ada banyak literatur yang dapat memberikan petunjuk tentang tipe kepemimpinan ini. Kepemimpinan kharismatik biasanya

menonjolkan daya tarik sebagai faktor sangat memikat. Berbagai faktor tersebut seperti penampilan fisik, punya pengetahuan, status sosial yang tinggi, seorang bangsawan, tokoh agama, faktor gaib dan masih banyak lagi ukuran yang lainnya. Memang sampai sejauh ini masih sangat sulit sekali untuk mendapatkan ukuran yang ilmiah tentang tipe semacam ini dan dari mana daya pikatnya muncul. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin kharismatik itu adalah seseorang yang dikagumi oleh oleh banyak pengikut meskipun mereka tidak mengetahui mengapa orang tersebut dikagumi. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan yang digunakan tidaklah menentu, bisa saja dengan gaya otoriter, paternalistik, bahkan juga demokratis dan lain sebagainya. Hanya saja sudah sangat jarang untuk menjumpai tokoh-tokoh pemimpin yang kharismatik dewasa ini.

#### 4. Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Tipe kepemimpinan ini juga sudah sangat jarang untuk dijumpai, namun perlu untuk diketahui ada beberapa karakteristik melekat didalam tipe ini yaitu adanya kepercayaan yang mutlak pada bawahan karena kapasitas dan pengetahuan yang sudah dimilikinya. Pemimpin tipe ini beranggapan bahwa tujuan organisasi itu akan dapat dicapai dan berjalan lancar dengan sendirinya karena anggota organisasinya merupakan orang-orang yang sudah dewasa untuk melakukan tugasnya tanpa monitoring dan evaluasi. Pemimpin bersifat pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Dalam prakteknya gaya kepemimpinan yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Wewenang didelegasikan secara ekstensif (bebas)
- b. Pengambilan keputusan diserahkan pada pimpinan menengah (middle) kecuali dalam hal tertentu yang menuntut keterlibatan langsung
- c. Status quo organisasional tetap berjalan lancar dan tidak terganggu
- d. Inisiatif untuk pengembangan organisasi lebih banyak diserahkan kepada para anggota organisasi



e. Intervensi pimpinan tidak akan terjadi pada tingkat yang minimum/teknis apabila prestasi dan perilaku kerja masih ditunjukkan

#### 5. Tipe Kepemimpinan Demokratik

Banyak kalangan selalu mengatakan bahwa tipe ini merupakan tipe kepemimpinan yang paling ideal dan efektif dalam menjalankan organisasi karena beberapa kelebihanya dibandingkan dengan tipe yang lain yaitu:

- a. Pemimpin yang demokratik selalu berperan sebagai <sup>47</sup> koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi yang bergerak secara totalitas.
  - b. Pendekatan yang digunakan bersifat holistik dan integralistik dengan memberikan kesempatan dan hak yang sama untuk mengembangkan kemampuan individunya
  - c. Persaingan yang tidak sehat tidak akan dibiarkan berkembang karena akan mengganggu jalannya kerja sistem
  - d. Relasi yang humanis selalu terjaga dengan bawahan sehingga ruang inisiatif dan partisipasi terbuka untuk saling mengisi kekurangan sehingga bawahan mempunyai tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan.
  - e. Penegakan disiplin dilakukan secara kolektif dan edukatif apabila ada bawahan yang melanggar etika dan aturan yang berlaku.
  - f. Memberikan kesempatan kepada setiap orang untuk mengekspresikan dan mengaktualisasikan dirinya sehingga penghargaan akan diberikan kepada anggota yang berprestasi.
  - g. Usaha untuk memperoleh pengakuan terhadap seorang pemimpin didasarkan pada kemampuan pemimpin tersebut dalam mengefektifkan organisasi dengan kewenangan yang dimilikinya.
- Semua tipe dan gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas selalu berpatokan pada berbagai teori kepemimpinan yang relevan saat ini untuk dapat dijadikan sebagai referensi oleh seorang

100  
pemimpin dalam usahanya untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dalam proses demokrasi inilah yang biasanya setiap orang akan berusaha untuk mengekspresikan dan mengalokasikan kekuatan tawar-menawar (bargaining) diantara berbagai kepentingan yang ada untuk saling melengkapi (Anis Ribcalia Septiana, 2023).

#### 1.4. Teknik Kepemimpinan

Sejak dahulu kita selalu mendengar asumsi yang berkembang di masyarakat bahwa kepemimpinan itu tidak dapat dipelajari karena merupakan bakat alamiah yang sudah dimilikinya sejak masih dalam kandungan ibunya. Orang selalu beranggapan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses seseorang tidak memerlukan teori atau ilmu khusus yang berkaitan dengan kepemimpinan karena kesuksesan yang dirai sangat bergantung pada faktor keberuntungan melalui bakat alami dan kharisma yang dimilikinya untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan semacam ini merupakan kepemimpinan yang tidak ilmiah (unscientific leadership). Seiring dengan berkembangnya Zaman yang bersamaan dengan lahirnya manajemen ilmiah (scientific management) sejak awal abad ke-20 yang dipelopori oleh Frederik W. Taylor maka saat itulah yang menjadi titik awal munculnya ilmu kepemimpinan yang dikenal hingga saat ini (Kartono, 2013).

191  
100  
Kepemimpinan itu harus mampu menyiapkan konsep perencanaan yang matang dan penggemlengan terhadap calon-calon pemimpin berikutnya untuk meningkatkan hasrat dan potensi keunggulan yang ada pada dirinya agar pada waktunya mereka dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara sempurna. Oleh karena itu nilai kepemimpinan sudah tidak lagi ditentukan berdasarkan bakat impersonal masing-masing orang melainkan harus dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan yang matang.

Kematangan pemimpin ini akan sangat tercermin dari beberapa sifat yang harus dimilikinya yaitu:

1. Pemimpin itu harus mempunyai sifat spesifik, khas dan unik pada situasi tertentu dan khusus. Jika diperhadapkan pada situasi tertentu maka pemimpin harus bijaksana untuk memainkan perannya dalam mencapai tujuan-tujuan tertentu yang menjadi prioritas meskipun berhadapan dengan situasi khusus dan tidak menentu. Pemimpin itu harus bersifat fleksibel dan dinamis proses pengarahannya agar dapat diterima oleh kelompoknya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Pemimpin itu juga harus memiliki sifat-sifat superior diantara sesama relasi dan pengikutnya. Pemimpin itu harus mampu menunjukkan kewibawhaannya dan superioritasnya dalam kelompok karena keahlian yang dimilikinya secara konseptual dan pengalaman teknis yang telah dilaluinya.

Secara operasional juga, seorang ahli sosiolog kenamaan dari Amerika Serikat membagi membedakan kepemimpinan dalam dua kategori yaitu; leadership (kepemimpinan) dan headship (perkepalaan). Leadership itu berkaitan kemampuan pribadi yang secara dominan mampu mendorong dan mengajak orang lain untuk melakukan sesuatu secara tepat pada situasi khusus dan dapat diterima oleh kelompoknya. Kepemimpinan semacam ini bersifat informal karena berkaitan dengan proses untuk mencapai tujuan kelompok pada kondisi dan situasi yang bersifat khusus. Sementara headship merupakan pemimpin institusional dengan kekuasaan formal yang diperolehnya secara kultural. Jabatan dan kekuasaan yang dimilikinya secara relatif tidak bergantung pada kemampuan dan karakteristik individual yang dimilikinya tetapi kewenagannya bersumber dari tradisi dan warisan sebelumnya seperti pada sistem feodal kerajaan. Pada organisasi formal kekuasaan itu didasarkan atas penerimaan prinsip-prinsip manajemen dimana kepemimpinan banyak didelegasikan pada mekanisme sistem organisasi (Kartono, 2013).

### 1.5. Metode Kepemimpinan

Metode kepemimpinan biasanya muncul atas dasar berkembangnya relasi interpersonal yang terbangun antara pemimpin dan para pengikutnya. Metode itu merupakan suatu rangkaian prosedur sistematis yang dilakukan untuk menyelidik dan memastikan tentang kebenaran suatu fakta dan konsep berdasarkan pada pandangan tertentu. Secara sederhana metode itu menggambarkan tentang cara bertingkah laku dan bertindak dalam suatu realitas tertentu (Andi Asari, 2023). Oleh karena itu metode kepemimpinan itu merupakan cara bertindak dan bertingkah laku dari seorang pemimpin dalam mengerakan pengikutnya untuk melakukan sesuatu untuk memastikan tercapainya tujuan.

Untuk menggambarkan secara lengkap tentang cara/ metode yang dilakukan dalam proses kepemimpinan, Ordway Tead (1963) mengemukakan beberapa metode kepemimpinan yang perlu diperhatikan yaitu:

#### 1. Memberi Perintah

Dalam suatu organisasi perintah merupakan suatu bentuk relasi kerja fungsional pada situasi formal yang berbentuk instruksi, komando, standar kerja, perilaku yang harus dipatuhi dalam tugas, kewajiban maupun tanggung jawab yang melekat pada setiap individu atau kelompok organisasi. Dalam proses memberikan perintah, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin:

- a. Situasi dan kondisi personal individu yang diperintah
- b. Perintah yang diberikan harus jelas, ringkas dan tegas agar mudah untuk dipahami dan tidak membingungkan
- c. Aspek personaliti pemberi perintah dalam menggunakan nada suara yang ramah, netral dan tidak dipaksakan serta ekspresi yang wajar agar mudah dan enak untuk didengar. Ekspresi wajah dan ketenangan jiwa dapat mempengaruhi nada perintah.
- d. Tata krama dan etika dalam menyampaikan perintah agar bisa untuk

dipatuhi

- e. Perintah tidak terlalu banyak baik yang berkaitan dengan intensitas dan intervalnya agar tidak mempengaruhi perintah yang menjadi prioritas.

## 2. Memberikan celaan dan pujian

Celaan merupakan suatu bentuk teguran yang diberikan oleh seorang pemimpin agar orang yang berbuat kesalahan dapat menyadari dan memperbaiki kesalahannya. **Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif** atau dalam bentuk sentimen dan emosi. Kalau bisa teguran dapat dilakukan pada situasi yang tersembunyi dan rahasia agar tidak diketahui oleh banyak orang serta penggunaan nada suara yang enak didengar agar tidak menimbulkan rasa dendam dan sakit hati.

Pujian juga harus diberikan kepada orang yang termotivasi untuk melakukan tugasnya dengan baik dan berprestasi. Pujian ini biasanya dilakukan secara terbuka didepan publik semua khalayak dapat mengetahuinya. Bentuk penghargaan yang diberikan itu sebagai energi dan vitamin baru untuk mendorong dan memotivasi agar tetap berprestasi.

## 3. Responsif terhadap masukan dan saran

Seorang pemimpin harus mempunyai naluri dan kepekaan yang kuat terhadap berbagai situasi dan dinamika yang terjadi. Pemimpin harus fleksibel dan terbuka serta siap untuk dikritisi dan menghargai pendapat, ide dan saran-saran yang dikemukakan oleh orang lain. Berbagai pendapat yang diberikan tersebut merupakan energi yang dapat dikombinasikan untuk mendapatkan inisiatif baru apabila saran yang disampaikan mempunyai faedahnya. Namun apabila saran yang disampaikan tidak berkenan dan dianggap sampah usahakan untuk tetap tenang dan tidak menanggapi secara berlebihan karena menimbulkan keos.

## 4. Memperkuat rasa solidaritas kelompok

Dinamika organisasi sangat kompleks dan diperhadapkan pada situasi dan kemungkinan yang tidak menentu untuk diperlukan seorang pemimpin dapat memperkual soliditas kelompok dengan loyalitas yang tinggi untuk menghadapi berbagai tantangan yang ada. Dengan pemimpin seperti ini akan memberikan moral dan spirit yang kuat untuk tetap menjaga ketuhan organisasi. Biasanya hal ini dilakukan dengan memberikan pakai seragam, kepangkatan atau atribut yang lainnya sebagai simbolisasi oraganiasi agar apabila ada anggota baru maka mereka akan dengan mudah menyesuaikan diri dalam kondisi yang senang.

#### 5. Meredam isu-isu yang tidak benar (hoaks)

Biasanya kebutuhan oraganisasi itu akan mengalami kegoncangan apabila diterpa dengan isu-isu yang tidak benar dalam bentuk fitnaan bahkan kabar-kabar miring yang dialamatkan pada perorangan ataupun organisasi secara keseluruhan. Semua hal tersebut dilakukan untuk mengacaukan tatanan kerja dan budaya organisasi yang sudah ada, oleh sebab itu pemimpin harus dapat bereaksi untuk memastikan kebenaran dari kabar tersebut dengan memberikan teguran maupun peringatan keras dan sanksi yang berat pada orang-orang yang terlibat didalamnya baik secara sengaja maupun tidak sengaja. Hal ini dilakukan oleh seorang pemimpin untuk segera menetralkan kondisi organisasi dengan jalan memberikan penerangan, penyiaran dan pendidikan sebagai bentuk kebijaksanaan untuk menepis isu-isu hoaks tersebut.

#### 1.6. Perilaku Kepemimpinan yang Efektif

Ada banyak tipe pempin yang sukses dan efektif dalam menjalankan kepemimpinnya hal itu terjadi karena perilaku dan tindakanya yang terkontrl secara baik yang ditopang dengan skil dan kapisitas serta pengetahuan yang dimilikinya. Ada juga banyak pemimpin yang tidak efektif dalam menjalankan kepemimpinnya karena perilaunya yang egoistis dan inviduliasti dan tiak mau mengalah dan

mendengarkan. Kondisi tersebut terjadi karena intelegensi yang rendah, tiak bertanggung jawab, pengecut dan masih mempunyai sifat penakut yang kekanak-kanakan dalam mengambil keputusan. Pemimpin dengan tipikal seperti ini merupakan pemimpin yang tidak efisien karena kepribadianya yang masih kaku, tertutup, tidak peka persoalan yang dihadapi. Oleh karena itu diperlukan seorang pemimpin yang mempunyai ciri-ciri dan karakteristik efektif dan efisien seperti:

1. Pemimpin dengan personaliti yang kuat

Seorang pemimpin yang efektif harus mempunyai kepribadian yang terkonrol dan mampu meberikan optimisme pada anggota untuk menjacapai tujuan dengan sikap dan perilaku yang ditunjukkan untuk mengatasi setiap permasalahan secara terbuka dengan keahlian yang dimilikinya, tidak berpandangan sempit dan mempunyai ide-ide yang brilian.

2. Pemimpin yang rendah hati

Terkadang sorang pemimpin itu menampilkan wajahnya yang kebodoh-bodohan yang cenderung dianggap sebagai orang bodoh, namun sesungguhnya wajah yang ditampilkan tersebut tidak mencerminkan isi pikiranya yang bodoh tetapi hal itu dilakukan untuk dapat menangkap informasi peting dari masyarakat dan lingkungannya secara baik agar ia dapat bertindak secara cepat dan tepat untuk mengatasi masalah yang dihadapi tersebut secara bijaksana (cerdas-pintar). Pemimpin semacam ini merupakan pemimpin yang rendah hati dan tidak sombong yang selalu mendengar suarahdari pengikutnya dan rintihan dari lingkungan sekitarnya

3. Pemimpin yang berfungsi sebagai wasit

Pemimpin itu harus melaksanakan asas keadilan dalam setiap tindakannya, tidak memihak dalam menilai pada situasi apapun, selalu objektif dan bijakasana dalam mengambil keputusan agar setiap individu secara suka rela dapat berpartisipasi aktif dalam melaksanakan tugasnya.

#### 4. Berfungsi sebagai pencuri ide

Semua ide yang konstruktif dan cemerlang itu patut dianggap sebagai ide dan masukan yang baik untuk dapat dipikirkan, durenungkan kemudian dipertimbangkan secara bijaksana barulah dapat diterima dan diwujudkan dalam bentuk tindakan-tindakan yang nyata. Dengan begitu pemimpin itu akan lebih cerdas dan bijaksana dengan ketebukan penglihatan dan pendengarannya untuk menerima kesan dan informasi dari luar yang dapat dijadikan sebagai tambahan informasi untuk menempa dirinya sendiri agar menjadi pemimpin yang lebih baik

Dengan sikap dan karekater tidak menganggap dirinya paling superior dalam segala hal, maka dia akan selalu diormati oleh pengikutnya maupun lingkungannya karena sifatnya yang pandai dalam menyeimbangkan rasa, rendah hati dan bukan rendah diri, tidak angkuh dan sewenang-wenang dalam menggunkan otoritas yang dimilikinya.

### DAFTAR PUSTAKA

- 123 Alaslan, A. (2021) *Formulasi Kebijakan Publik: Studi Relokasi Pasar*. Purwokerto: CV Pena Persada.
- Andi Asari, P.W. dkk (2023) *Konsep Penelitian Kualitatif*. Malang: Madza Media.
- Anis Ribcalia Septiana, S. dkk (2023) *Kebijakan Publik: Teori, Formulasi dan Aplikasi*. Padang.
- Ardiansyah, Panji. (2017). *Amazing Leadership Ideas*. Yogyakarta: Quadrant
- Eugene Emerson dan Robert Tannenbaum, terjemahan Hekman (1992). *Kepemimpinan*. Semarang: Darah Prize
- 30 Kartono, Kartini. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- 146 Nawawi, Hadari (2006). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Yogyakarta: Gadj Mada University Press.
- Stephen P. Robbins (1996). *Organization Behavior: Consep, Controversi, Application*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- 121 Tead Ordeway. (1963). *The of leadership*. New York: Mc Graw Hill Book Co, Inc.



## **PROFIL PENULIS**



**Amtai Alaslan, S.IP.,M.Si.  
Fakultas Ilmu Sosial Humaniora  
Universitas Lelemuku Saumlaki**

Penulis dengan sapaan akrab Bung Allan, Lahir di Latdalam Pada tanggal 18 Juni 1985. Lulus Sarjana Ilmu Pemerintahan (S.IP) dari STPMD "APMD" Yogyakarta Tahun 2008. Mendapatkan gelar Master Ilmu Pemerintahan (M.Si) dari Program Pasca Sarjana Ilmu Pemerintahan pada Alamater yang sama Tahun 2011. Penulis sudah menjadi dosen tetap sejak tahun 2008 hingga sekarang dan saat ini dipercayakan untuk menduduki jabatan sebagai Dekan Fakultas Ilmu Sosial Humaniora Universitas Lelemuku Saumlaki (UNLESA) priode 2023-2026. Penulis telah menerbitkan beberapa buku antara lain FORMULASI KEBIJAKAN PUBLIK: Studi Relokasi Pasar tahun 2021, Buku Metode Penelitian Kualitataif dan Buku Metode Penelitian Ilmu Sosial tahun 2022, Kemudian Buku Etika Bisnis, Kebijakan Publik: Teori, Formulasi dan Aplikasi, Manajemen Strategis, Manajemen Sektor Publik, Birokrasi Indonesia, Konsep Penelitian Kualitatif, Analisis Manajemen Strategis, dan Kebijakan Publik tahun 2023. Selain itu Penulis juga aktif dalam menulis dan mempublikasikan arikel ilmiah pada berbagai jurnal nasional yang terakreditasi.

# KEPEMIMPINAN KLASIK DAN MODERN

Oleh

Lenny Hasan, S.E., M.M.

## 2.1. Kepemimpinan Klasik

### 1. Pengertian Kepemimpinan Klasik

Kepemimpinan klasik adalah kepemimpinan yang ditandai oleh sifat dominatif, direktif, otoritatif, dan para pengikut harus patuh/taat melaksanakan perintah pimpinan dan tertutup pertanyaan (Widardo, 2013). Sifat-sifat tersebut ada karena pemimpinlah satu-satunya otoritas yang berhak menafsirkan kebenaran yang sah. Kerajaan-kerajaan dan negara-negara totalitarian pada umumnya menerapkan paradigma kepemimpinan klasik (Uni Soviet/semua presiden sebelum Garberchov, Jerman/dibawah Hitler, Singapore/Lee Kwan Yew, dsb.). Jadi, pemimpin mendikte pengikut "apa yang harus dilakukan" tanpa konsultasi.

### 2. Teori Kepemimpinan Klasik

Menurut Makawimbang (2012:10). Teori kepemimpinan klasik terdapat dua model, yaitu: teori kepemimpinan model Taylor dan kepemimpinan model Mayo. Gaya kepemimpinan Model Mayo yang terkenal dengan gerakan hubungan manusiawi merupakan reaksi dan revisi dari gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin. Akibatnya, banyak pegawai yang sakit, bercerai, kacau balau karena hidupnya hanya untuk bekerja, lupa makan, dan keluarga. Mayo berpendapat bahwa dalam memimpin (a) selain mencari teknik atau metode kerja terbaik, juga harus memperhatikan perasaan dan hubungan manusiawi yang baik; (b) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja; dan (c) fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

14

#### a. Studi Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan pada mulanya dilakukan pada tahun 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Dalam penelitian ini klub hobi anak-anak yang berumur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta untuk memainkan tiga gaya kepemimpinan, yakni : otokratis, demokratis, dan semanya sendiri (Laissez faire).

Pemimpin otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya, dan tidak memberikan kesempatan untuk timbulnya partisipasi. Kepemimpinan otoriter cenderung memberikan perhatian individual ketika memberikan pujian dan kritik, tetapi berusaha untuk lebih bersikap impersonal dan berkawan dibandingkan dengan bermusuhan secara terbuka. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini berusaha bersikap "objektif" di dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan semangat. Adapun pemimpin semanya sendiri (Laissez faire) memberikan kebebasan yang mutlak kepada kelompok. Pemimpin semacam ini pada hakikatnya tidak memberikan contoh-contoh kepemimpinan, (Thoha, 2012:21).

#### b. Studi Ohio

Pada tahun 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Suatu tim riset interdisipliner mulai dari ahli psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan dan menggunakan Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (The Leader Behavior Description Questionnaire, -LBDQ), untuk menganalisis kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan situasi. Studi Ohio dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada.

LBDQ merupakan suatu instrumen yang dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin melakukan aktivitasnya. Staf peneliti dari Ohio merumuskan kepemimpinan sebagai suatu perilaku

seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni : struktur pembuatan inisiatif (initiating structure) dan perhatian (consideration).



### c. Studi Kepemimpinan Michigan

Kantor riset dari angkatan laut mengadakan kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Tujuan untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Untuk mencapai tujuan ini maka dilakukan penelitian di Newark, New Jersey, pada perusahaan asuransi Prudential.

12 pasang produktivitas tinggi-rendah diseleksi untuk diuji. Setiap pasang mewakili seksi produksi tinggi dan seksi produksi rendah, dengan variabel lainnya, misalnya bentuk pekerjaan, kondisi, dan metode, disamakan untuk setiap pasang. Interview bebas dilaksanakan dengan mewawancarai 24 pengawas seksi, dan 419 pekerja tata usaha. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai :

- 1) Pengawasan dari pengawas-pengawas mereka yang bersifat terbuka dibanding yang terlalu ketat ;
- 2) Sejumlah otoritas dan dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka ;
- 3) Menggunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan ;
- 4) Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan

pengawasan yang ketat ;

5) Berorientasi pada pekerja daripada berorientasi pada produksi.

Pengawasan seksi produksi rendah mempunyai karakteristik dan teknik-teknik yang berlawanan. Mereka dijumpai menyukai pengawasan yang ketat dan berorientasi pada produksi. Penemuan lain yang penting tetapi kadang-kadang diabaikan ialah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas.

Pada umumnya, orientasi pengawasan seperti yang diuraikan di atas telah memberikan patokan untuk pendekatan hubungan kemanusiaan secara tradisional bagi kepemimpinan. Hasil-hasil penemuan Prudential di atas telah banyak dikutip untuk membuktikan teori teori hubungan kemanusiaan, (Thoha, 2012:27)

3. Gaya Kepemimpinan Klasik

Mengutip pendapat dari Sugiyono (2010:31), lima gaya kepemimpinan yang diakui keberadaannya sejak dahulu adalah:

a. Tipe yang Otokratik.

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang yang sangat egois. Egoisnya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang dibenarkannya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan.

b. Tipe yang Paternalistik.

Tipe pemimpin yang paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional. Popularitas pemimpin yang paternalistik ditandai oleh beberapa faktor yaitu:

1) Kuatnya ikatan primordial,

- 2) Kehidupan masyarakat yang komunalistik,
- 3) Peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
- 4) Masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dengan anggota masyarakat lainnya.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin yang paternalistik mengutamakan kebersamaan. Berdasarkan nilai kebersamaan itu seorang pemimpin yang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu.

Berikut beberapa ciri-ciri pemimpin yang memiliki tipe kepemimpinan paternalistik yaitu:

- 1) Sikap kepatuhan dalam diri pemimpin paternalistik terhadap bawahannya lebih bersifat informal dan hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan belum mencapai tingkat kedewasaan, sehingga mereka tidak dibiarkan untuk berindak dan berfikir sendiri.
  - 2) Over protective atau terlalu melindungi terhadap para bawahan akibat pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa.
  - 3) Terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin yang bersangkutan, sedangkan para bawahan hanya tinggal melakukan saja. Hal ini disebabkan karena pemimpin paternalistik bersikap maha tahu akan segala sesuatu mengenai seluk beluk organisasional. Dan akibatnya tidak ada pemanfaatan sumber informasi, ide dan saran dari para bawahan.
- c. Tipe yang Kharismatik.

Seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Dengan kata lain, seorang pemimpin yang kharismatik

memiliki daya tarik tersendiri yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang kadang-kadang jumlahnya sangat besar.

d. Tipe yang laissez faire.

Gaya laissez-faire adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe laissez faire dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan organisasi, taat kepada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang harus diembannya.

Kepemimpinan gaya laissez-faire antara lain berciri:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu, dengan partisipasi dari pemimpin.
- 2) Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif
- 3) Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyatanya menuntut keterlibatannya secara langsung.
- 4) Status quo organisasional tidak terganggu.
- 5) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota yang bersangkutan sendiri.
- 6) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum. Penerapan gaya kepemimpinan laissez-faire dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan

kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena setiap pegawai bekerja menurut selera masing-masing.

e. Tipe yang Demokratik.

Gaya demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan. Kepemimpinan gaya demokratis memiliki karakteristik antara lain:

- 1) Gaya kepemimpinan yang demokratis memandang manusia sebagai makhluk yang mulia dan derajatnya sama.
- 2) Pemimpin yang demokratis cenderung mementingkan kepentingan organisasi atau kepentingan golongan dibandingkan kepentingan pribadinya.
- 3) Sangat mengutamakan kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
- 4) Menerima saran, pendapat, dan kritik bawahannya untuk pengembangan dan kemajuan organisasi.
- 5) Berusaha mengembangkan bawahan menjadi pegawai yang lebih berhasil dari sebelumnya.
- 6) Pemimpin yang demokratik selalu berusaha untuk mengembangkan kapasitasnya menjadipemimpin yang lebih baik untuk kemajuan organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya kepemimpinan ini adalah keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.



## 2.2. Kepemimpinan Modern

### 1. Pengertian Kepemimpinan Modern

Teori kepemimpinan modern berhubungan erat dengan ilmu dan seni, untuk bisa mempengaruhi sekaligus menggerakkan orang lain. Dengan begitu, muncul kepercayaan, kepatuhan, respek dan kemauan. Sehingga tugas dan tujuan sebuah organisasi bisa berjalan secara efektif dan efisien. Kondisi ini akan mewujudkan pola kepemimpinan yang ideal.

Kepemimpinan modern tidak hanya bekerja sendiri, tetapi juga melibatkan pengikut atau orang yang dipimpinnya. Dalam proses ini melibatkan niat dan keinginan. Pemimpin dan pengikut yang terlibat aktif, sehingga tercapai tujuan yang sama. Jadi semua elemen berpartisipasi aktif, supaya terjalin keakraban dan semua tujuan bisa tercapai dengan lebih mudah.

### 2. Ciri khas kepemimpinan modern

Kepemimpinan modern bisa diartikan sebagai proses pendampingan, guna mempengaruhi sekaligus menggerakkan pengikutnya berdasarkan tugas dan aspek sesuai kondisi yang diimpikan. Supaya semuanya memperoleh kelimpahan dalam kehidupannya. Jadi semua pihak harus berpartisipasi, baik pemimpin dan yang dipimpin harus senantiasa berpartisipasi aktif. Sehingga terbentuk keadaan sesuai dengan harapan teori kepemimpinan modern.

Partisipasi ini diartikan sebagai pola dan kinerja dari kepemimpinan. Sehingga berperan dalam pendampingan, mempengaruhi dan selanjutnya menggerakkan. Setiap orang merupakan partisipator dari pembangunan organisasi. Seorang pemimpin harus bisa melibatkan banyak orang dalam proses kepemimpinannya. Termasuk dalam pengambilan sebuah keputusan penting di masa mendatang. Supaya semua harapan tersebut bisa tercapai, maka pemimpin seharusnya mempunyai berbagai kemampuan. Seperti bisa menentukan tujuan dan arah yang bisa ditempuh menuju tujuan tersebut, kemampuan mempengaruhi, serta kemampuan untuk menggerakkan

kelompok.

Berhubungan dengan gaya kepemimpinannya, seorang pemimpin bisa menjadi diktator dan otoriter. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin mempunyai kekuasaan atau jabatan, kekuatan, pengaruh dan kewibawaan. Sebagai contoh pada sistem monarki yang dipimpin oleh seorang raja, sistem kepemimpinan di Rusia yang didukung oleh partai komunis, Nazi dan Hitler, serta sistem kepemimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan tersebut termasuk gaya lama yang sudah tidak relevan lagi di zaman sekarang. Karena masyarakat saat ini lebih menyukai gaya demokratis. Dengan demikian, teori kepemimpinan modern lebih disenangi dan diterima oleh masyarakat, karena lebih demokratis.

### 3. Kriteria seorang pemimpin modern

Berikut ini sejumlah kriteria bagi pemimpin yang menerapkan teori kepemimpinan modern:

a. Mampu menentukan arah dan tujuan organisasi dengan tepat.

Sehingga pengikut mudah memahami dan menjalankan segala tindakan yang mengarah pada tujuan.

b. Mampu mempengaruhi dan juga menggerakkan kelompok.

Kewibawaan dan sifat teladan yang diberikan pemimpin dengan mudah bisa meminta pengikutnya untuk melakukan segala yang diinginkan pemimpin. Pengikut menjalankannya karena pemahaman dan kesepakatan, bukan karena keterpaksaan atau perasaan takut semata.

c. Jujur dan bisa dipercaya.

Kejujuran adalah modal penting bagi seorang pemimpin, sehingga dia bisa memperoleh pengakuan dari masyarakat. Kejujuran bukan hanya berhubungan dengan bidang finansial saja, tapi dalam segala hal. Kalau pemimpin memiliki sifat jujur, maka akan menjadikan masyarakat memberikan kepercayaan. Karena merasa mendapatkan pemimpin ideal yang diharapkannya. Pemimpin tersebut dianggap amanah dan bisa menjalankan segala tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

d. Selalu konsisten dengan ucapannya.

Konsisten bukan hanya dari ucapannya belaka, tapi juga ditunjukkan dengan perilaku atau tindakannya. Jadi antara ucapan dan tindakan bisa seiring sejalan. Konsistensi juga bisa menerapkan segala regulasi kepada semua orang, tanpa adanya pembeda, apakah karena faktor kedekatan, kekeluargaan dan belas kasihan.

#### 4. Karakteristik Kepemimpinan Modern

Kepemimpinan pada era modern ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

##### a. Memiliki kemampuan dalam menetapkan arah dan tujuan

Pemimpin dengan kepemimpinan modern dituntut memahami dan memiliki kemampuan dalam menetapkan tujuan suatu organisasi dengan baik serta cara yang ditempuh guna mewujudkan tujuan tersebut.

##### b. Mempunyai kemampuan mempengaruhi orang dalam kelompok organisasi

Kemampuan mempengaruhi orang lain tidak hanya didasarkan pada instruksi dan wibawa semata, namun juga melibatkan kemampuan dan integritas diri seperti jujur, dipercaya, konsisten, apresiatif terhadap orang lain, komunikasi jelas dan menggugah. Inilah wujud kepemimpinan modern.

##### c. Memiliki kemampuan menyusun dan membuat strategi

Seorang pemimpin dikenal sebagai ahli dalam membangun dan menyusun sebuah strategi. Kemampuan menyusun strategi didukung oleh kapasitas dalam menguasai medan, membuat dan menyusun skala prioritas, dan mampu membaca atau memprediksi perkembangan masa depan.

##### d. Mempunyai kemampuan menjadi mediator dan motivator

Pemimpin dalam konsep kepemimpinan modern harus berjiwa objektif, jujur, dan adil. Pemimpin juga harus mampu mendorong rekan, bawahan, dan jaringan kerja samanya guna mencapai tujuan bersama melalui kerja maksimal dalam suatu organisasi. Kepemimpinan modern

membangun dan menjalankan roda organisasinya melalui sistem bottom up (pola bawah ke atas) artinya tiap pengikut dan bawahannya mempunyai peluang sama yang diberikan pemimpin dalam mengembangkan kemampuan dirinya sendiri. Hambatan diselesaikan bersama melalui diskusi, dialog, dan musyawarah bersama guna mencari solusi dan cara terbaik. Kepemimpinan modern terdapat adanya keterlibatan dan partisipasi bersama, kerja sama, kebebasan, dan tanggung jawab bersama.

#### 5. Teori Kepemimpinan Modern

Teori kepemimpinan modern menurut Robbins dan Judge (2007:359) terdiri atas teori sifat dan teori perilaku:

##### a. Teori sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin, yaitu:

- 1) Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatism, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;
- 2) Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;
- 3) Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif.

##### b. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu

kelompok kearah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

1) **Konsiderasi dan struktur inisiasi**

Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.

2) **Berorientasi kepada bawahan dan produksi**

Perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil atau tugas dan terhadap bawahan atau hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.

6. **Gaya Kepemimpinan Modern**

Ada enam gaya kepemimpinan modern tersebut adalah visioner, pembimbing, afiatif, demokratis, penuntun kecepatan, dan otoriter.

1) **Gaya visioner, pembimbing, afiatif, dan demokratis** ini akan menghasilkan hubungan yang baik (resonansi). Sedangkan gaya penuntun kecepatan dan otoriter jika tidak dijalankan pada saat yang tepat bisa mengakibatkan hubungan yang tidak baik (disonansi)

antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Gaya kepemimpinan visioner dibutuhkan pemimpin baru ketika membangun perubahan atau visi baru. Jika tidak punya visi yang jelas sejak awal, maka pemimpin itu akan kesulitan mau membentuk super tim seperti apa, jadi untuk visi harus jelas.

- 2) Model gaya kepemimpinan pembimbing memberikan resonansi positif, care terhadap yang dipimpin. Tujuan dari gaya ini adalah untuk memperbaiki kinerja dengan membangun kemampuan jangka panjang.
- 3) Gaya kepemimpinan ketiga adalah gaya afiliatif, yakni gaya kepemimpinan yang membangun relasi.
- 4) Gaya kepemimpinan selanjutnya adalah demokratis. Inti dari sebuah organisasi adalah manajemen, inti dari sebuah manajemen adalah leadership, inti dari sebuah leadership adalah komunikasi, dan inti dari komunikasi adalah kelapangan hati.
- 5) Gaya kepemimpinan penentu kecepatan ini dilakukan ketika pemimpin mendapatkan tantangan dan tujuan yang menarik. Gaya seperti ini diperlukan ketika seorang pemimpin dituntut dalam batas waktu yang pendek. Namun ketika sering disalahgunakan, gaya kepemimpinan ini akan berdampak negatif.
- 6) Gaya yang terakhir adalah otoriter. Gaya ini menggunakan hak sepenuhnya sebagai pemimpin dan tidak ada seorangpun di bawahnya yang boleh menentang keputusannya. Dalam beberapa kasus gaya ini diperlukan untuk menangani pegawai yang bermasalah.

## DAFTAR PUSTAKA

- 105  
Dodik Jatmika. 2021. Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Kepemimpinan di STIMI Banjarmasin. Seminar Nasional Sistem Informasi 2021, 21 Oktober 2021 Fakultas Teknologi Informasi – Unmer Malang.
- Makawimbang, H. Jerry. 2013. Supervisi Klinis. Alfabeta. Bandung.

Miftah Thoha. 2012. Kepemimpinan dalam Manajemen. Rajawali Pers. Jakarta.

81 Stephen P. Robbins And Timothy A. Judge, Organizational Behavior, Twelfth Edition, (New Jersey: Person Education, Inc., 2007), ,. P. 359.

2 Dr . Sukadiono MM dalam Supervisory Management Program Majelis Dikdasmen Pcm Gkb, Senin (2/1/2021).

67 Sugiyono, 2010. Metode Penelitian Kuantitatif & kualitatif dan R & D. Alfabeta Bandung. ISBN 979-8433-64-0. In Journal of Experimental Psychology: General.

Widarto. 2013. Kepemimpinan (Leadership. Pelatihan Soft Skills Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta.

## PROFIL PENULIS



**Lenny Hasan, S.E., M.M.**

27

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Tamansiswa Padang sejak tahun 2011. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: [hasanlenny7@gmail.com](mailto:hasanlenny7@gmail.com)





9

## KEPEMIMPINAN FORMAL DAN INFORMAL

Oleh

Dr. Marta Widian Sari, S.E, M.M.



19

Pemimpin dalam bahasa Inggris disebut “leader”. Kegiatannya disebut kepemimpinan atau leadership. Dari kata dasar leader berarti pemimpin dan akar katanya to lead yang terkandung beberapa arti yang saling erat berhubungan: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pendapat orang lain, dan mengerakkan orang lain dalam pengaruhnya. Adapun pemimpin terbagi dua, yakni pemimpin formal dan informal.

### 3.1. Pemimpin Formal

Pemimpin formal ialah orang yang oleh organisasi/lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya,

untuk mencapai sasaran organisasi.

Pemimpin formal” adalah orang yang menjadi pemimpin karena “legalitas”-nya. Misalnya, karena ia terpilih secara sah melalui pemilu, atau kongres, atau muktamar, atau cara lain. Yang bersangkutan telah memenuhi semua peraturan yang ada. Sedangkan pemimpin formal adalah pemimpin yang secara resmi diberi wewenang/kekuasaan untuk mengambil keputusan-keputusan tertentu, dan dia mempertanggungjawabkan kekuasaan/wewenangnya tersebut pada atasannya. Pemimpin formal pada umumnya berada pada lembaga formal juga, dan keputusan pengangkatannya sebagai pemimpin berdasarkan surat keputusan yang formal. Seorang pemimpin formal bisa saja hanyalah seorang kepala yang memiliki wewenang sah berdasarkan ketentuan formal untuk mengelola anggotanya, atau jika dalam organisasi memiliki wewenang membawahi dan memberi perintah pada bawahan-bawahannya

Pemimpinan formal adalah orang yang ditunjuk sebagai pemimpin pada suatu organisasi atau lembaga tertentu, berdasarkan keputusan serta pengangkatan resmi sebagai pemimpin suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari suatu organisasi. Contoh pemimpin formal seperti rektor universitas, ketua yayasan, direktur perusahaan, pemerintah daerah (kepala desa-gubernur) dan sebagainya.

Maka ciri-ciri pemimpin formal antara lain:

1. Berstatus sebagai pemimpin formal selama masa jabatan tertentu, atas dasar legalitas formal oleh penunjukan pihak yang berwenang (ada legitimitas).
2. Sebelum pengangkatannya, dia harus memenuhi beberapa

persyaratan formal terlebih dahulu.

3. Diberi dukungan oleh organisasi formal untuk menjalankan tugas kewajibannya.
4. Mendapatkan balas jasa materil dan immaterial tertentu serta emolument (keuntungan ekstra, penghasilan sampingan lainnya).
5. Bisa mencapai promosi atau kenaikan pangkat formal, dan dapat dimutasikan.
6. Apabila dia melakukan kesalahan-kesalahan, dia dikenakan sanksi dan hukuman.
7. Selama menjabat kepemimpinan, dia diberikan kekuasaan dan wewenang, antara lain untuk: menentukan peraturan, memberikan motivasi kerja kepada bawahan, menggariskan pedoman dan petunjuk, mengalokasikan jabatan dan penempatan bawahannya; melakukan komunikasi, mengadakan supervisi dan kontrol, dan lain-lain.

51

### 3.2. Pemimpin Informal

Pemimpin informal ialah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal sebagai pemimpin, namun karena ia memiliki kualitas unggul, ia mencapai kedudukan sebagai orang yang mampu mempengaruhi kondisi psikis dan prilaku suatu kelompok atau masyarakat. Dengan kata lain, Pemimpin informal adalah orang yang tidak mendapatkan pengangkatan formal atau ditunjuk sebagai pemimpin, namun memiliki kualitas unggul untuk dapat mencapai kedudukan sebagai seseorang yang bisa memengaruhi kondisi psikis maupun perilaku suatu kelompok atau masyarakat.

10

Pemimpin informal adalah pemimpin yang tidak diangkat secara resmi berdasarkan surat keputusan tertentu. Dia memperoleh

kekuasaan/wewenang karena pengaruhnya terhadap kelompok. Apabila pemimpin formal dapat memperoleh pengaruhnya melalui prestasi, maka pemimpin informal memperoleh pengaruh berdasarkan ikatan-ikatan psikologis. Tidak ada ukuran obyektif tentang bagaimana seorang pemimpin informal dijadikan pemimpin. Dasarnya hanyalah oleh karena dia pernah benar dalam hal tertentu, maka besar kemungkinan dia akan benar pula dalam hal tersebut pada kesempatan lain. Disamping penentuan keberhasilan pada masa lalu, pemilihan pemimpin informal juga ditentukan oleh perasaan simpati dan antipati seseorang atau kelompok terhadapnya. Sedangkan Walgito (2003 : 93) menyatakan bahwa, pemimpin informal adalah pemimpin yang mempunyai batas-batas tertentu dalam kepemimpinannya. Pemimpin informal adalah orang yang memimpin kelompok informal yang statusnya tidak resmi, pada umumnya tidak didukung oleh peraturan-pertaturan yang tertulis seperti pada kelompok formal. Pemimpin informal dikatakan sebagai kepribadian yang menyebabkan timbulnya kewibawaan pribadi dari pemimpin dan merupakan bakat/ sifat/karismatik yang khas terdapat dalam diri pemimpin yang dapat diwujudkan dalam perilaku kepemimpinan

Contoh dari pemimpin informal adalah pemimpin atau ketua kelompok tani, karena kelompok tani merupakan suatu kelompok informal yang memiliki pembagian tugas, peran serta hirarki tertentu, serta norma yang menjadi pedoman perilaku anggotanya. Pedoman perilaku dan kegiatan kelompok tani tersebut dijabarkan melalui keputusan musyawarah kelompok tani yang mendapat bimbingan langsung dari agen pembauran/penyuluhan.

Ciri-ciri pemimpin informal antara lain:

1. Tidak memiliki penunjukan formal atau legitimasi sebagai pemimpin.

2. Kelompok rakyat atau masyarakat menunjuk dirinya, dan mengakuinya sebagai pemimpin. Status kepemimpinannya berlangsung selama kelompok bersangkutan masih mau mengakui dan menerima pribadinya.
3. Tidak mendapatkan dukungan dari suatu organisasi formal dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
4. Tidak mendapatkan imbalan balas jasa.
5. Tidak dapat dimutasikan, tidak pernah mencapai promosi, dan tidak memiliki atasan.
6. Apabila melakukan kesalahan tidak dapat dihukum, hanya respek kepada dirinya akan berkurang.

Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi kelompok kearah pencapaian tujuan. Owens mendefenisikan kepemimpinan sebagai interaksi antara satu pihak sebagai yang memimpin dengan pihak yang dipimpin.

Sedangkan James Lipham, seperti yang diikuti oleh M. Ngalim Purwanto, mendefenisikan kepemimpinan adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi. Sedangkan secara umum, kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, menuntun, menggerakkan, dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu, selanjutnya berbuat sesuatu yang bisa mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

Dari beberapa defenisi kepemimpinan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengelaborasi potensinya) untuk mencapai tujuan

yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga sering dikenal sebagai kemampuan untuk konsensus anggota organisasi untuk melakukan tugas manajemen agar tujuan organisasi tercapai.

5

### 3.3. Peranan Pemimpin Formal dan Informal

Di dalam organisasi terdapat hubungan yang menentukan ragam dari organisasi. Relasi formal akan menciptakan organisasi formal, sedangkan hubungan informal dapat menciptakan organisasi informal. Kepemimpinan formal adalah kepemimpinan yang absah diangkat melalui proses pengangkatan resmi untuk menempati jabatan pemimpin. Pola kepemimpinan dapat terlihat pada berbagai ketentuan yang mengatur hirarki dalam suatu organisasi. Namun kepemimpinan formal tidak akan secara otomatis menjadi jaminan seorang pemimpin diterima sebagai pemimpin yang layak oleh bawahan. Pimpinan formal masih biasanya harus diuji dalam praktek yang hasilnya akan terlihat dalam kehidupan organisasi. Sedangkan kepemimpinan informal juga merupakan tipe yang tidak berdasarkan pada pengangkatan ataupun tidak terlihat pada struktur organisasi formal. Namun efektifitas kepemimpinan informal terlihat pada praktek nyata dan penerimaan bawahan dalam pengaplikasian kepemimpinannya. Biasanya kepemimpinan informal didasarkan pada beberapa kriteria. Diantaranya adalah kemampuan menarik simpati bahkan empati orang lain, kemampuan dalam membina hubungan yang serasi dengan orang lain dan memiliki keahlian tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain.

5

Pemimpin yang sebenarnya adalah timbul sebagai hasil dari persetujuan anggota organisasi yang secara sukarela menjadi pengikut. Oleh sebab itu kedua tipe pemimpin, baik pemimpin formal maupun pemimpin informal sebaiknya harus mencapai pengakuan dari

anggotanya. Seorang pemimpin harus mencapai serta mempertahankan kepercayaan orang lain.

12

### 3.4. Perbedaan Pemimpin Formal dan Pemimpin Non formal

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Jadi dengan kata lain Kepemimpinan merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang. Dapat dijabarkan bahwasannya perbedaan antara Kepemimpinan Formal dan Kepemimpinan Non Formal :

17

1) Kepemimpinan Formal adalah Jabatan yang dimiliki seseorang dalam kemampuannya meliputi proses mempengaruhi orang lain dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dimana Kepemimpinan Formal dalam jabatannya diperoleh dari suatu usaha tertentu dalam pencapaiannya.

2) Kepemimpinan Non Formal (Informal) adalah Jabatan yang dimiliki seseorang dalam kemampuannya meliputi proses mempengaruhi orang lain dalam menentukan tujuan tertentu, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Dimana Kepemimpinan Non Formal dalam jabatannya diperoleh tanpa suatu usaha tertentu dalam pencapaiannya.

131

## DAFTAR PUSTAKA

Bangun Wilson. (2012). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Jakarta: Erlangga.

Mardikanto, T. 1991. Penyuluhan Pembangunan Pertanian. Sebelas

- 52     Maret University Press. Surakarta.  
Sashkin Marshall & Sashkin Molly G. (2011). *Prinsip - Prinsip*  
60     *Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.  
Usman Husaini. (2019). *KEPEMIMPINAN EFEKTIF Teori, Penelitian, dan*  
   *Praktik* 80 Jakarta: Bumi Aksara.  
Walgito. B. 2003. *Psikologi Sosial Suatu Pengantar*. Ed. Revisi. Andi  
   Yogyakarta



## PROFIL PENULIS



**Dr. Marta Widian Sari, S.E, M.M**

**Dosen Manajemen**

**Universitas Putra Indonesia YPTK Padang**

Dr Marta Widian Sari, S.E., M.M. lahir di Payakumbuh pada tanggal 20 Maret 1990. Ia kuliah S1 di Universitas Dharma Andalas Padang. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 di Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang program studi Magister Manajemen. Setelah menyelesaikan S2 nya, menempuh pendidikan S3 Doktor Manajemen Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis aktif sebagai staf pengajar atau dosen di Universitas Putra Indonesia "YPTK" Padang. Selain kesibukan yang dijalani, penulis juga aktif melakukan penelitian dan menulis artikel serta karya ilmiah lainnya.

48  
9 **PENDEKATAN-PENDEKATAN  
KEPEMIMPINAN**

Oleh

Dr. Vivi Nila Sari,S.E., M.M.

43

**4.1. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Sifat atau Ciri - Ciri**

Pendekatan sifat dalam kepemimpinan mengacu pada manifestasi yakni membedakan suatu kualitas kepemimpinan antara satu dengan yang lain. Karakteristik seorang pemimpin merupakan isu krusial yang dapat diperdebatkan. Roma dan Yunani kuno adalah tempat kajian teori mengenai sifat kepemimpinan pertama kali. Masyarakat pada saat itu mengira bahwa pemimpin itu diciptakan, bukan dilahirkan. Menurut gagasan *the great man*, seseorang yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin akan menduduki posisi tersebut terlepas dari apakah ia memiliki sifat-sifat yang diperlukan atau tidak.

Sekitar tahun 1930-an hingga 1950-an, kepemimpinan dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman, kualitas, ciri-ciri fisik, mental, dan kepribadian, menjadi yang utama dalam penelitian terkait dengan kepemimpinan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan secara konsisten menempati peringkat tinggi, diikuti oleh inisiatif, keterbukaan, humor, antusiasme, kejujuran, simpati, dan kepercayaan diri.

Dalam menentukan pendekatan sifat ini ada dua jenis pendekatan, yaitu :

1. membedakan ciri-ciri orang yang menunjukkan kualitas kepemimpinan dan mereka yang tidak. Pemimpin lebih jujur dan percaya diri. Namun ada juga yang menunjukkan sifat-sifat tersebut namun gagal menduduki jabatan kepemimpinan, begitu pula sebaliknya, ada pula yang tidak. Misalnya, Napoleon bertubuh cukup kecil dan Napoleon adalah sosok yang murung dan tertutup

2. Bandingkan kualitas pemimpin yang sukses dan tidak sukses. Tingkat manajerial dan prestasi kerja yang tinggi berkorelasi dengan kecerdasan, inisiatif, dan kepercayaan diri. Kualitas pemimpin yang paling sesuai dengan kebutuhan dan keadaanlah yang menentukan kepemimpinan yang efektif, bukan ciri-ciri spesifiknya.

#### **4.2. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan**

Seperti disebutkan sebelumnya, kepemimpinan yang efektif menggunakan pendekatan sifat. Namun pemahaman dan pengetahuan tentang kepemimpinan efektif yang dianut secara umum hanyalah hal-hal yang terikat pada ciri-ciri tertentu seseorang, tidak dapat menjelaskan apa yang dimaksud dengan pemimpin yang efektif. Kekuatan pendorong di balik berbagai kemajuan yang dicapai manusia adalah **dinamika manusia, yang kemudian menampilkan dirinya dalam dinamika organisasi dan dinamika masyarakat**. Manusia mempunyai motivasi alami untuk maju dan keinginan untuk meningkatkan kapasitasnya guna memenuhi berbagai kebutuhan yang semakin canggih sesuai dengan perkembangan.

Keinginan masyarakat untuk bergabung dalam berbagai macam kelompok semakin besar seiring dengan tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu, keyakinan bahwa kehidupan organisasi harus menjamin keseimbangan antara hak dan kewajiban semakin populer. Rumusan umum dalam hubungan antara organisasi dan anggota didalamnya adalah bahwa hak-hak organisasi diperoleh dari pemenuhan kewajiban para anggotanya, dan hak-hak anggota adalah kewajiban organisasi untuk memenuhinya. Sudut pandang ini biasanya berbentuk permintaan akan kepemimpinan demokratis di dalam organisasi yang bersangkutan.

Kepemimpinan yang didasarkan pada perilaku digambarkan sebagai "Kepemimpinan yang didasarkan pada pengamatan terhadap apa yang dilakukan pemimpin yang efektif" oleh Sastradipoera (1998:23). Peran kepemimpinan dalam situasi ini memberikan

kebebasan kepada orang-orang untuk mengembangkan potensi diri mereka sendiri untuk memenuhi kebutuhan, yang juga membantu organisasi mencapai tujuannya. Teori kepemimpinan perilaku memberikan rekomendasi perlunya peran motivasi bagi pengikut agar dapat memenuhi kebutuhannya. Hasilnya, dengan menggunakan pendekatan perilaku, kita dapat mengidentifikasi tindakan pemimpin yang kuat, mencari solusi, dan memberikan penjelasan tentang apa yang menjadikan kepemimpinan efektif.

#### **4.3. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situasional**

Metode yang paling terkenal adalah Pendekatan Situasional. Dengan menggunakan Teori Gaya Manajemen Tiga Dimensi William J. Reddin dari tahun 1967 sebagai landasan, Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard mengembangkan strategi ini pada tahun 1969. Pendekatan kepemimpinan situasional berkaitan dengan kejadian kepemimpinan dalam keadaan tertentu. Strategi ini didasarkan pada gagasan bahwa berbagai keadaan memerlukan lintasan kepemimpinan yang berbeda-beda. Menurut sudut pandang ini, seorang pemimpin harus mampu mengubah pendekatannya untuk memenuhi tuntutan perubahan keadaan agar efektif.

Metode kepemimpinan situasional menekankan pada fakta bahwa kepemimpinan memiliki dua dimensi: arahan dan dukungan. Menerapkan setiap dimensi dengan benar memerlukan pertimbangan bagaimana situasi berubah. Pemimpin harus memeriksa timnya untuk mengetahui seberapa terampil dan berdedikasi mereka terhadap tugas yang ada.

Kepemimpinan situasional mengusulkan bahwa ketika mengarahkan atau membantu pekerja dalam memenuhi perubahan kebutuhan bawahan, pemimpin menyesuaikan tingkat tinggi dan rendah, dengan asumsi bahwa motivasi dan kemampuan karyawan bervariasi setiap saat. Menurut teori kepemimpinan situasional,

pemimpin yang efektif dapat mengidentifikasi apa yang dibutuhkan anggota timnya dan kemudian (secara kreatif) memodifikasi pendekatan mereka agar sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Empat sikap kepemimpinan berbeda tersedia dalam kepemimpinan situasional. Keempat gaya ini memadukan berbagai pola Perilaku Kerja dan Perilaku Hubungan. Perilaku di tempat kerja terdiri dari mengarahkan karyawan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Ini juga mencakup komunikasi satu arah. Pemimpin yang efektif menunjukkan perilaku profesional tingkat tinggi dalam beberapa situasi dan hanya berperilaku moderat dalam situasi lain.

Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi. Dengan mengkombinasikan derajat tertentu perilaku kerja dan derajat tertentu perilaku hubungan, pemimpin yang efektif dapat memilih empat gaya kepemimpinan yang tersedia, yaitu:

1. Pemberitahu
2. Partisipatif
3. Penjual
4. Pendelegasi

Sebelum menentukan gaya kepemimpinan mana yang akan diterapkan, para pemimpin harus mempertimbangkan keadaan. Tingkat Kesiapan adalah kontingensi situasional dalam model. Kemampuan para pengikut untuk sepenuhnya memahami tujuan-tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan organisasi namun tetap dapat dicapai dan keinginan mereka untuk mengambil tanggung jawab dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut merupakan indikator kesiapan.

Tingkat kesiapan pengikut bervariasi tergantung pada tugas yang ada. Pengikut suatu kelompok mungkin sangat siap untuk suatu profesi,

namun tidak untuk profesi lain. Tingkat kesiapan pengikut juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, dedikasi terhadap organisasi, kemampuan teknis, pengalaman, dan faktor lainnya.

#### 1. Gaya Telling (Pemberitahu)

Gaya Teller merupakan tipe kepemimpinan yang selalu memberikan instruksi yang tepat dan pengawasan yang ketat terhadap pekerjaan. Gaya Teller memberikan landasan yang kuat bagi kesuksesan di masa depan dan membantu memastikan bahwa personel baru mempunyai kinerja pada level tertingginya.

#### 2. Gaya Selling (Penjual)

Gaya kepemimpinan penjualan memberikan arahan, mendorong komunikasi dua arah, dan membantu meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi staf. Karena pekerja belum siap memikul tanggung jawab penuh atas pekerjaan mereka, para pemimpin harus terus memberikan contoh sikap membimbing seiring dengan berkembangnya gaya ini seiring dengan meningkatnya kesiapan pengikut untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin harus mulai bertindak secara suportif untuk mendorong kepercayaan diri karyawan sekaligus menjaga semangat mereka.

#### 3. Gaya Participating (Partisipatif)

Pendekatan kepemimpinan partisipatif memungkinkan karyawan untuk berbagi ide satu sama lain sekaligus memfasilitasi pekerjaan bawahan melalui antusiasme mereka. Mereka bertujuan untuk mendukung anggota staf mereka. Gaya kepemimpinan ini muncul ketika para pengikut merasa yakin akan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dan pemimpin tidak lagi berfungsi terutama sebagai direktur. Meskipun para pemimpin masih mempertahankan jalur komunikasi terbuka, mereka kini melakukannya dengan lebih bersedia mendengarkan dan membantu para pengikutnya.

#### 4. Gaya Delegating (Pendelegasi)

Gaya kepemimpinan yang dikenal dengan delegasi cenderung

mentransfer akuntabilitas dalam perumusan dan pelaksanaan keputusan. Ketika karyawan paling siap untuk tugas mereka, mereka menunjukkan sikap ini. Karena pengikut gaya ini dianggap kompeten dan sangat terdorong untuk memikul tanggung jawab atas pekerjaan mereka, maka gaya ini efektif.

#### **4.4. Model Kontinum Otokratik-Demokratik**

Model Kepemimpinan Otokratis-Demokratis dalam Sebuah Kontinum. Dalam Hersey dan Blanchard (1994), Tannenbaun dan Schmidt menyatakan bahwa pemimpin mempunyai beragam pengaruh terhadap pengikutnya, mulai dari menyoroti satu ekstrem, yang dikenal sebagai perilaku otokratis, hingga menyoroti ekstrem yang berlawanan, yang dikenal sebagai perilaku demokratis.

Perilaku otokratis, yang otoritasnya berasal dari pengaruh kepemimpinan, biasanya dianggap tidak diinginkan. Oleh karena itu, kekuasaan berada di tangan pemimpin karena ia memikul tanggung jawab penuh dan pemusatan kekuasaan, sedangkan bawahannya dipengaruhi oleh ancaman dan hukuman. Selain merugikan, gaya kepemimpinan ini juga memiliki kelebihan, seperti kemampuan menentukan pilihan dengan cepat, serta memberikan kepuasan dan rasa kendali kepada pemimpin.

Gaya kepemimpinan demokratis; Gaya kepemimpinan ini memperoleh wewenang atau kekuasaannya dari bawahannya. Hal ini terjadi jika bawahan memiliki motivasi yang cukup ketika pemimpin mengutamakan kolaborasi dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan, serta bersedia menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya. Di sini, keputusan mengenai peraturan dibuat melalui konsensus.

Namun pada kenyataannya, perilaku kepemimpinan ini memiliki karakteristik yang berada di tengah-tengah dua bentuk perilaku kepemimpinan ekstrem yang disebutkan di atas. Dalam Hersey dan

Blanchard (1994), Tannenbaun dan Schmidt mengategorikannya menjadi tujuh jenis perilaku kepemimpinan. Ketujuh ciri ini tidak mutlak, namun perilaku kepemimpinan cenderung mengikuti suatu kontinum dari sisi otokratis yang berfokus pada tugas ke sisi demokratis yang berfokus pada hubungan.

Perilaku dan gaya kepemimpinan tertentu terikat pada tugas kepemimpinan tertentu yang harus dilaksanakan selain berkaitan dengan lingkungan dan keadaan yang dihadapi. Misalnya, pemimpin dengan gaya otokratis akan mengambil keputusan sendiri dalam pengambilan keputusan. Kualitas kepemimpinan yang menonjol adalah ketangguhan yang dipadukan dengan perilaku yang fokus pada penyelesaian tanggung jawab. Sementara itu, pemimpin yang berpikiran demokratis akan mengajak pengikutnya untuk terlibat. Menjadi pendengar yang baik dan memperhatikan adalah dua sifat kepemimpinan yang terlihat dalam situasi ini.

#### **4.5. Model Interaksi Atasan-Bawahan**

Konsep ini menyatakan bahwa efektivitas seorang pemimpin sebagai seorang pemimpin bergantung pada interaksi dengan bawahannya dan sejauh mana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seseorang akan menjadi Pemimpin yang efektif apabila:

1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik.
2. Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi.
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

#### **4.6. Model Situasional**

Menurut teori kepemimpinan situasional, sebelum menggunakan teknik manajemen tertentu, pemimpin harus menyadari perilaku mereka sendiri, sifat-sifat bawahannya, dan konteksnya. Pemimpin yang menggunakan strategi ini harus terampil dalam mendiagnosis perilaku



manusia. Apa yang dimaksud dengan Teori kepemimpinan situasional:

Kepemimpinan situasional adalah *"a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity"*. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Itu semua sangat tergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

Pendekatan situasional menyoroti ciri-ciri pribadi pemimpin dan lingkungannya, menyarankan dan melakukan upaya untuk mengukur atau memprediksi sifat-sifat ini, dan menawarkan pedoman perilaku praktis kepada pemimpin yang didasarkan pada kombinasi kepribadian dan keadaan yang tidak terduga. Elemen kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan juga disoroti oleh pendekatan situasional. Faktor kontekstual yang penting mencakup sifat-sifat bawahan, sifat posisi pemimpin, jenis organisasi, dan ciri-ciri lingkungan eksternal. Strategi ini mengasumsikan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang berhasil dalam setiap situasi. Metode situasional, juga dikenal sebagai pendekatan kontingensi, adalah teori yang berupaya mencapai keseimbangan antara gagasan bahwa ada aturan umum untuk manajemen dan organisasi dan gagasan bahwa setiap perusahaan berbeda dan menghadapi tantangan unik yang memerlukan kepemimpinan tertentu. strategi. yakin.

Pendekatan situasional tidak hanya membantu dalam mengembangkan calon pemimpin dengan konsep-konsep yang berguna untuk mengevaluasi berbagai skenario dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi, namun juga penting

karena sifat fenomena kepemimpinan yang interaktif dan kompleks. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional, kepemimpinan akan efektif dan mempunyai pengaruh yang menguntungkan bila dipraktikkan. Padahal organisasi mengharapkan tingkat penyelesaian pekerjaan yang tinggi. Manajer disarankan untuk mengambil pendekatan yang sangat direktif, memberikan saran tentang bagaimana menjalankan tugas dengan tetap menjaga intensitas interaksi interpersonal dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Agar dapat berkomunikasi dua arah secara efektif, manajemen puncak harus melakukan bottom-up (pencernaan informasi yang diberikan oleh manajer dan karyawan, khususnya keluhan mereka) dan top-down (transmisi informasi dari pimpinan puncak perusahaan kepada seluruh manajer dan karyawan). kemampuan berkomunikasi. Sebaliknya, komunikasi tatap muka mengharuskan manajemen puncak mengunjungi tempat kerja para manajer dan karyawan.

The Situational Leader oleh Paul Hersey dan The Minute Manager oleh Ken Blanchard, seorang spesialis kepemimpinan yang kemudian menghasilkan buku *Management of Organizational Behavior*, merupakan contoh teori kepemimpinan situasional. "Teori Kepemimpinan Siklus Hidup" adalah nama asli gagasan ini. Istilah "Teori Kepemimpinan Situasional" sebelumnya menggantikan ungkapan "Teori Siklus Hidup Kepemimpinan" pada pertengahan tahun 1970-an. Hingga tahun 1977, Hersey dan Blanchard tetap sepakat tentang teori awal. Hersey mengubah nomenklatur dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan situasional ketika mereka sepakat untuk mempraktikkan pemahaman mereka pada akhir tahun 1970an, dan Blanchard memperkenalkan Teori Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Situasional dalam *Mengelola Orang*. Hingga tahun 1977, Hersey dan Blanchard tetap sepakat tentang teori awal. Hersey mengubah nomenklatur dari kepemimpinan situasional menjadi teori kepemimpinan situasional ketika mereka sepakat untuk mempraktikkan

pemahaman mereka pada akhir tahun 1970an, dan Blanchard memperkenalkan Teori Kepemimpinan Situasional sebagai Pendekatan Situasional dalam Mengelola Orang. Kepemimpinan Situasional II (SLII), sebuah revisi dari pendekatan situasional dalam mengelola orang, diperkenalkan oleh Blanchard dan rekan-rekannya pada tahun 1985.

Model Penelitian Kepemimpinan Situasional II (SLII) memperbarui teori berdasarkan masukan dari klien, manajer, dan peneliti terkemuka di bidang pengembangan kelompok sambil mengakui penelitian sebelumnya dari teori kepemimpinan situasional. Menurut Harsey dan Blanchard, kepemimpinan situasional didasarkan pada interaksi antara faktor-faktor berikut: jumlah arahan dan bimbingan yang diberikan oleh pemimpin, jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pemimpin, dan tingkat kematangan atau kesiapan yang ditunjukkan oleh para pengikutnya. dalam melaksanakan tugas tertentu, fungsi, atau tujuan tertentu (Thoha, 1983).

Sebagaimana dinyatakan dalam "Seorang manajer yang sukses harus menjadi ahli diagnosa yang baik dan dapat menghargai semangat penyelidikan," model ini didasarkan pada premis bahwa keterampilan diagnostik seorang manajer tidak dapat diabaikan. Seorang pemimpin harus peka dan mempunyai kemampuan diagnostik agar mampu membaca dan menerima variasi tuntutan dan motif bawahan, terutama bila perbedaan tersebut signifikan.

#### **4.7. Pendekatan Kepemimpinan Berdasarkan Penerimaan**

Untuk mencapai tujuan organisasi, strategi kepemimpinan berbasis penerimaan berasumsi bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi perilaku bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau, mampu, bahkan senang berperilaku sesuai dengan keinginan dan harapan. dari pemimpin. Seorang pemimpin harus mampu mengidentifikasi sifat, hasrat, keinginan, kecenderungan perilaku, dan kemampuan pengikutnya agar dapat mempengaruhi

perilaku mereka. Ini tentu saja merupakan tugas yang menantang.

Saat ini, secara luas diakui sebagai fakta ilmiah bahwa manusia adalah makhluk yang sangat kompleks. Karena kali ini kontennya sengaja dibatasi hanya untuk mencakup berbagai kepentingan dan tuntutan kemanusiaan yang terkait dengan kepemimpinan. Kepentingan-kepentingan ini dipecah menjadi kategori politik, ekonomi, dan sosial.

Kepemimpinan selalu dibutuhkan ketika manusia sedang bekerja sama. Upaya yang terencana dan sistematis diperlukan dalam berbagai usaha dan kegiatan untuk melatih dan mempersiapkan pemimpin masa depan. Hasilnya, beberapa investigasi dan studi mengenai pemimpin dan topik terkait kepemimpinan telah dilakukan, yang mengarah pada pengembangan berbagai teori kepemimpinan. Hal ini menekankan konteks sejarah, penyebab kepemimpinan, persyaratan bagi pemimpin, ciri-ciri utama pemimpin yang efektif, peran dan fungsi utama, serta etika profesional kepemimpinan yang efektif. Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari berbagai perilaku pemimpin dan konsep kepemimpinan.

Tidak ada seorang pun yang dapat menjalankan kepemimpinan dalam kekosongan sosial atau lingkungan. Dalam keadaan tertentu, pemimpin kelompok berusaha mempengaruhi pengikutnya. Wajar jika kita berharap bahwa tidak selalu ada satu gaya atau teknik kepemimpinan yang paling berhasil karena situasi bisa sangat bervariasi dalam berbagai dimensi. Seperti yang telah kita lihat, tindakan terbaik akan berubah tergantung pada keadaan.

Pendekatan Kontingensi, yang digambarkan Fiedler sebagai teorinya tentang efektivitas pemimpin, didasarkan pada penerimaan terhadap realitas mendasar. Premis utama teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin terhadap kinerja efektif kelompoknya dipengaruhi oleh sifat-sifat tersebut dan oleh berbagai variasi dalam lingkungan dan keadaan. Kedua hal tersebut harus diperhitungkan agar dapat memahami secara utuh kemandirian seorang pemimpin.

### 1. Aturan Penerimaan

Jika penerimaan bawahan terhadap suatu solusi sangat penting dan terdapat keraguan mengenai penerimaan pilihan otokratis.

### 2. Aturan Konflik

<sup>28</sup> Gaya kepemimpinan harus memberikan kesempatan kepada pihak-pihak yang berbeda pendapat untuk menyelesaikan perbedaan mereka dan memberi mereka pengetahuan penuh mengenai permasalahan jika penerimaan kelompok terhadap suatu solusi sangat penting, keputusan otokratis tidak akan diterima, dan ada kemungkinan bahwa bawahan bekerja untuk menyelesaikan masalah. masalah mungkin berbeda pendapat.

### 3. Aturan kewajaran

<sup>28</sup> Jika persetujuan kelompok sangat penting namun kualitas keputusan tidak penting, gaya kepemimpinan harus memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berdebat dan melakukan tawar-menawar mengenai resolusi yang bisa diterapkan.

### 4. Aturan prioritas penerimaan

<sup>28</sup> Gaya kepemimpinan yang diinginkan adalah yang memberikan persamaan hak kepada anggota tanpa mengurangi kualitas solusi karena hal ini akan menghasilkan penerimaan keputusan yang lebih besar. Hal ini sangat penting terutama jika penerimaan suatu solusi sangatlah penting dan tidak dapat dijamin sebagai akibat dari keputusan yang otokratis.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arifin Syamsul. (2012). *LEADERSHIP Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sashkin Marshall & Sashkin Molly G. (2011). *Prinsip - Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Usman Husain (2019). *KEPEMIMPINAN EFEKTIF Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun Wilson. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: Erlangga.

## PROFIL PENULIS



**55** Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M

**Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen  
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang**

Penulis adalah Dosen **55** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan  
Manajemen Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Penulis  
**211** menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Manajemen di Fakultas Ekonomi  
Universitas Putra Indonesia YPTK (2009), S2 Magister Manajemen di  
**224** Fakultas Pasca Sarjana Universitas Putra Indonesia YPTK (2015), dan  
**55** menempuh studi S3 Program Doktor Manajemen di Fakultas Ekonomi  
dan Bisnis Universitas Putra Indonesia YPTK. Penulis mengajar  
matakuliah konsentrasi di bidang Manajemen SDM.

# KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Oleh

Sawal Mahaly., S.Pd., M.Pd.

## 5.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan terjemahan dari *leadership* merupakan konsep yang sulit untuk didefinisikan dengan satu pendekatan saja. Pengertian tentang kepemimpinan dapat bervariasi tergantung dari perspektif yang digunakan. Berikut adalah beberapa pengertian tentang kepemimpinan yang dapat dijelaskan (Pandji Anoraga, 2003):

- a. Kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu proses di mana seorang individu atau pemimpin mempengaruhi dan menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan bersama
- b. Kepemimpinan sebagai cerminan kepribadian menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan, sikap, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan tercermin dalam budaya dan karakter organisasi yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang memiliki kepribadian yang kuat, integritas tinggi, dan visi yang jelas cenderung menciptakan budaya organisasi yang positif dan inspiratif.
- c. Kepemimpinan sebagai seni mencakup kemampuan untuk mengarahkan, mengelola, dan mengorganisir upaya untuk mencapai pemenuhan kebutuhan yang diinginkan. Seorang pemimpin tidak hanya berfokus pada aspek teknis atau taktis dalam mengatasi masalah, tetapi juga memanfaatkan kreativitas dan intuisi untuk menghadapi tantangan yang kompleks.
- d. Kepemimpinan adalah peran aktif dalam mempengaruhi dan membimbing orang lain agar bekerja secara efektif dan sinergis dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.



Seorang pemimpin tidak hanya memberikan pengaruh dan inspirasi, tetapi juga berperan sebagai pengarah yang memberikan arahan dan bimbingan bagi anggota timnya. Dengan kepemimpinan yang efektif, pemimpin mampu menciptakan ikatan emosional, memotivasi, dan menggerakkan anggota tim untuk bekerja dengan semangat dan dedikasi guna mencapai kesuksesan bersama

- e. Melalui kepemimpinan yang berperan sebagai pemrakarsa dan pencetus inovasi, organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru. Pemimpin mendorong budaya yang inovatif, yang dapat meningkatkan daya saing organisasi, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan nilai tambah bagi semua pemangku kepentingan
- f. Kepemimpinan merupakan kumpulan tanggung jawab dan pengaruh yang digunakan untuk mengarahkan, menggerakkan, dan menginspirasi orang lain menuju pencapaian tujuan bersama.

Dari penjelasan para ahli dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan peran aktif dalam mempengaruhi, membimbing, dan menginspirasi orang lain untuk bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan bukan sekadar tentang kekuasaan, melainkan tentang menggunakan tanggung jawab dan pengaruh dengan bijaksana untuk mencapai hasil yang lebih baik bagi organisasi dan anggota tim. Seorang pemimpin harus memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk merencanakan strategi, dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan dan tantangan.

## 5.2. Kepemimpinan Strategis

Menurut Iskandar kepemimpinan strategis merupakan suatu upaya pengelolaan yang terencana dalam menjalankan suatu organisasi

dengan mengintegrasikan nilai-nilai spiritual. Strategi meliputi <sup>36</sup> merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir serta mengawasi menindak lanjuti kegiatan dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Iskandar, 2019).

Senada dengan hal tersebut Samimi menjelaskan bahwa kepemimpinan strategis merupakan fungsi yang dilakukan oleh individu di tingkat atas sebuah organisasi adalah peran sentral dalam menetapkan arah, menciptakan visi, dan merencanakan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. (Sasongko Guntur, 2022). Agus Harjito juga menjelaskan bahwa kepemimpinan strategis merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk merencanakan dan mengarahkan upaya organisasi secara holistik menuju tujuan yang telah ditetapkan. Pemimpin strategis tidak hanya berfokus pada tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang dan mengantisipasi perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi (Harjito, 2016).

Kepemimpinan strategis mencerminkan kemampuan pemimpin <sup>41</sup> untuk mengantisipasi perubahan, menginspirasi, memelihara fleksibilitas, dan memberdayakan orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang diinginkan. Tantangan bagi seorang pemimpin terletak pada bagaimana <sup>41</sup> mengarahkan komitmen dari seluruh anggota organisasi serta <sup>41</sup> para pemangku kepentingan di luar organisasi agar bersama-sama <sup>41</sup> meraih perubahan dan berhasil <sup>41</sup> mengimplementasikan strategi yang telah dirumuskan (Badiklat Kemhan, 2016).

Dengan demikian <sup>85</sup> dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan strategis <sup>41</sup> merupakan kemampuan dan fungsi yang dilakukan oleh individu di tingkat atas sebuah organisasi untuk mengantisipasi perubahan, menginspirasi, memelihara <sup>41</sup> fleksibilitas, dan <sup>41</sup> memberdayakan orang lain guna <sup>41</sup> menciptakan perubahan <sup>36</sup> strategis yang diinginkan. Seorang pemimpin strategis harus mampu <sup>36</sup> merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, mengkoordinir, serta mengawasi

pelaksanaan kegiatan dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Dengan kepemimpinan strategis yang baik, organisasi dapat menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih efektif. Pemimpin strategis dapat mengarahkan komitmen dari seluruh anggota organisasi dan para pemangku kepentingan di luar organisasi untuk bersama-sama mencapai perubahan dan mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, kepemimpinan strategis adalah faktor kunci untuk kesuksesan jangka panjang organisasi.

Menurut Scoemaker (Sherly et al., 2022) keberhasilan dari kepemimpinan strategis dapat diukur melalui beberapa factor antara lain:

- a. **Antisipatif:** Seorang pemimpin strategis harus mampu mengantisipasi perubahan dan tren di lingkungan bisnis. Mereka harus memiliki kemampuan untuk melihat potensi masalah atau peluang di masa depan dan merencanakan langkah-langkah yang tepat untuk menghadapinya.
- b. **Pikiran yang Terbuka:** Pemimpin strategis perlu memiliki pikiran yang terbuka terhadap ide-ide baru dan beragam pandangan. Mereka harus siap untuk mendengarkan masukan dari anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya, serta bersedia untuk mempertimbangkan berbagai pendekatan dan solusi.
- c. **Berpikir Analitis:** Kemampuan analitis adalah kualitas kunci bagi seorang pemimpin strategis. Mereka harus dapat menganalisis data, informasi, dan situasi dengan cermat untuk mengambil keputusan yang didasarkan pada fakta dan bukti yang ada.
- d. **Keputusan Cepat:** Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, pemimpin strategis harus dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Meskipun keputusan mungkin tidak selalu sempurna, pemimpin harus berani mengambil risiko dan bertindak dengan keyakinan.

- e. **Keterampilan Diplomasi:** Seorang pemimpin strategis harus memiliki keterampilan diplomasi yang baik untuk menghadapi berbagai kepentingan dan konflik. Kemampuan untuk bernegosiasi dan mencari konsensus dapat membantu mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.
- f. **Tidak Takut Gagal:** Kepemimpinan strategis melibatkan risiko dan eksperimen. Seorang pemimpin strategis harus berani mencoba hal-hal baru tanpa takut gagal. Mereka belajar dari kegagalan dan menggunakan pengalaman tersebut untuk meningkatkan strategi di masa depan.

Keberhasilan dari kepemimpinan strategis terlihat ketika organisasi mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan efisien dan efektif. Pemimpin strategis yang berhasil akan mampu mengarahkan dan menginspirasi timnya untuk bekerja secara kolaboratif dan berdedikasi dalam mencapai visi dan misi organisasi. Selain itu, pemimpin strategis yang sukses juga menciptakan budaya kerja yang inovatif dan proaktif, di mana kreativitas didorong dan kesempatan untuk berkontribusi lebih besar bagi anggota tim.

### 5.3. Penyusunan Perencanaan Strategis Pemimpin

Secara umum, penyusunan perencanaan strategis dalam sebuah unit organisasi dapat dilakukan melalui empat tahapan (Cuk Jaka Purwanggono, 2020)

#### a. Analisis Lingkungan

Tahap pertama dilakukan dengan melakukan analisis lingkungan baik internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan organisasi yang dikelola, serta peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Hasil analisis ini akan membantu merumuskan Visi, Misi, dan Tujuan dari organisasi.

#### b. Strategi Formulasi

Tahap kedua adalah menyusun dan mengembangkan strategi formulasi. Pada tahap ini, dipilih pilihan strategi yang sesuai dengan situasi dan kondisi unit organisasi. Output dari tahap ini berupa Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Key Performance Indicators (KPI), yang akan digunakan dalam strategi implementasi.

c. **Strategi Implementasi**

Setelah Rencana Kerja Anggaran (RKA) dan Key Performance Indicator (KPI) ditetapkan, tahap ini berkaitan dengan menyusun bagaimana strategi formulasi akan diimplementasikan dalam kerja operasional. Proses ini mencakup penganggaran, prosedur, dan langkah-langkah operasional yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

d. **Control dan Evaluasi**

Tahap keempat adalah untuk melakukan kontrol dan evaluasi terhadap seluruh proses yang telah berlangsung. Jika terdapat target yang tidak tercapai, dilakukan evaluasi untuk menemukan penyebabnya dan kemudian melakukan perbaikan atau penyesuaian strategi agar tujuan dapat dicapai dengan lebih efektif.

Sedangkan menurut Lelo, dkk seorang pemimpin yang mampu menyusun strategi memiliki kriteria sebagai berikut (Lelo Sintani, 2022).

- a. **Penguasaan Medan:** Pemimpin harus memiliki pemahaman mendalam tentang medan atau industri di mana organisasi beroperasi. Penguasaan medan ini mencakup pemahaman tentang tren industri, pesaing, pelanggan, dan lingkungan bisnis secara keseluruhan.
- b. **Wawasan Luas:** Seorang pemimpin strategis harus memiliki wawasan luas tentang berbagai aspek yang mempengaruhi organisasi, termasuk ekonomi, politik, sosial, teknologi, dan

lingkungan. Dengan wawasan yang luas, pemimpin dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang relevan untuk pengambilan keputusan strategis.

- c. **Berpikir Cerdas:** Kemampuan berpikir cerdas dan analitis sangat penting dalam menyusun strategi. Pemimpin harus dapat menganalisis data dan informasi dengan cermat untuk mengambil keputusan yang tepat dan terinformasi.
- d. **Kreatif dan Inovatif:** Kepemimpinan strategis melibatkan kemampuan untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengembangkan ide-ide baru yang inovatif. Pemimpin yang kreatif dan inovatif mampu menemukan solusi yang unik dan efektif untuk menghadapi masalah atau mencapai tujuan organisasi.
- e. **Pemahaman Komprehensif terhadap Masalah:** Pemimpin strategis harus mampu melihat masalah secara komprehensif. Mereka tidak hanya memahami gejala masalah, tetapi juga menyelidiki akar permasalahan dan implikasinya bagi organisasi secara menyeluruh.
- f. **Kemampuan Menyusun Skala Prioritas:** Dalam dunia bisnis yang kompleks, pemimpin harus mampu menyusun skala prioritas untuk fokus pada hal-hal yang paling penting dan mendesak. Kemampuan ini membantu pemimpin untuk mengalokasikan sumber daya dengan bijaksana dan efisien.
- g. **Kemampuan Memprediksi Masa Depan:** Pemimpin strategis harus dapat meramalkan atau memprediksi perkembangan masa depan yang dapat mempengaruhi organisasi. Dengan memahami tren dan perubahan yang akan datang, pemimpin dapat menyusun strategi yang responsif dan adaptif.

Pemimpin yang memenuhi kriteria-kriteria ini memiliki potensi untuk menjadi pemimpin strategis yang sukses dan efektif dalam

mengemban tanggung jawabnya dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi organisasi.

#### 5.4. Pengembangan Kepemimpinan Strategis

Pengembangan kepemimpinan strategis perlu dikembangkan kerana: (Badiklat Kemhan, 2016)

- a. Kepemimpinan strategis menjadi faktor penentu bagi kesuksesan strategi yang berdampak pada kelangsungan organisasi.
- b. Banyak organisasi mengalami kinerja buruk karena kurangnya kepemimpinan yang efektif atau terlalu banyak campur tangan dalam pengaturan.
- c. Upaya organisasi untuk mencapai daya saing yang strategis dan memperoleh pendapatan yang positif tergantung pada kepemimpinan strategis yang tepat.

Dengan adanya perubahan yang terus menerus, kepemimpinan strategis harus tetap relevan dan adaptif dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul. Selain itu, pengembangan kepemimpinan strategis juga penting antara lain:

- a. **Menghadapi Tantangan Lingkungan yang Dinamis:** Lingkungan bisnis dan organisasi selalu berubah, termasuk pasar, teknologi, regulasi, dan kebutuhan pelanggan. Kepemimpinan strategis diperlukan untuk mengantisipasi dan merespons perubahan ini dengan cepat dan tepat, sehingga organisasi dapat tetap relevan dan berdaya saing.
- b. **Mengarahkan Sumber Daya Secara Efisien:** Kepemimpinan strategis membantu dalam alokasi sumber daya organisasi secara efisien. Seorang pemimpin strategis akan memastikan bahwa sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga kerja digunakan dengan optimal untuk mencapai tujuan organisasi dengan hasil terbaik.

- c. **Menginspirasi dan Mempertahankan Anggota Tim:** Seorang pemimpin strategis dapat menjadi inspirasi bagi anggota tim dengan menyampaikan visi dan tujuan organisasi yang jelas dan menarik. Selain itu, pemimpin strategis juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga anggota tim merasa termotivasi dan ingin berkontribusi secara aktif.
- d. **Membangun Kultur Organisasi yang Kuat:** Kepemimpinan strategis berperan dalam membentuk budaya organisasi yang kuat dan berorientasi pada prestasi. Pemimpin strategis harus menjadi contoh yang baik bagi nilai-nilai organisasi dan membawa nilai-nilai tersebut ke dalam tindakan sehari-hari organisasi.
- e. **Mengatasi Konflik dan Tantangan Internal:** Organisasi sering menghadapi konflik dan tantangan internal yang dapat mengganggu kelancaran implementasi strategi. Seorang pemimpin strategis harus memiliki keterampilan dalam mengatasi konflik, memfasilitasi kerjasama, dan memperkuat sinergi antara berbagai bagian organisasi.
- f. **Menghadapi Persaingan Global:** Dalam era globalisasi, organisasi harus bersaing dengan entitas dari berbagai negara dan budaya. Kepemimpinan strategis diperlukan untuk membawa organisasi bersaing di tingkat internasional, memahami pasar global, dan mengembangkan strategi yang tepat.
- g. **Menciptakan Nilai dan Keberlanjutan Organisasi:** Kepemimpinan strategis berfokus pada penciptaan nilai jangka panjang bagi organisasi dan para pemangku kepentingan. Pemimpin strategis harus memiliki pandangan yang holistik dan memperhatikan keberlanjutan organisasi, bukan hanya fokus pada keuntungan jangka pendek.



Dengan mengembangkan kepemimpinan strategis yang kuat, organisasi dapat lebih siap menghadapi perubahan, mencapai keunggulan kompetitif, dan bergerak maju menuju tujuan jangka panjang. Pemimpin strategis yang efektif berperan sebagai agen perubahan yang memimpin organisasi menuju kesuksesan dan keberlanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badiklat Kemhan. (2016). *Hanjar Kepemimpinan Strategis*. 139
- Cuk Jaka Purwanggono. (2020). Buku Ajar Kepemimpinan. In *Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim*. Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim.
- Harjito, A. (2016). *BERFIKIR STRATEGIS: Konsep, Implementasi dan 92 Pengalaman*. Ekonisia.
- Iskandar, Z. (2019). Kepemimpinan Strategi “Konsep dan Implementasi Kepemimpinan Islami.” *JUPE: Jurnal Pendidikan Mandala*, 4(5), 276–280.  
<https://ejournal.mandalanursa.org/index.php/JUPE/article/view/845/1093>
- Lelo Sintani. (2022). *Dasar Kepemimpinan*. Cendikia Mulia Mandiri.
- Pandji Anoraga. (2003). *Psikologi Kepemimpinan*. Rineka Cipta. 137
- Sasongko Guntur. (2022). Peran Kepemimpinan Strategis dalam Menghadapi Kondisi Era Angsa. *Jenius*, 5(3), 1–16. 87
- Sherly, Susanti, D., & Simatupang, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(3), 6250–6626.

## PROFIL PENULIS



**Sawal Mahaly., S.Pd., M.Pd.**  
**Dosen Ilmu Pendidikan**  
**Universitas Pattimura Ambon**

Sawal Mahaly, tempat tanggal lahir: Maluku Tengah, 25 Juni 1986:  
Alamat: Mr Malaihollo SK 57 No 10: Tempat Kerja: Program Studi  
Bimbingan dan Konseling, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan,  
Universitas Pattimura dan Program Studi Bimbingan Konseling Islam,  
Fakultas Ushuluddin dan Dakwah, Institut Agama Islam Negeri (IAIN)  
Ambon, Email: [mahalysawal@gmail.com](mailto:mahalysawal@gmail.com)

# KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DAN TRANSFORMASI

Oleh

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si

## 6.1. Kepemimpinan Kharismatik

Ketika seorang pemimpin memiliki daya tarik dan daya tarik pribadi yang kuat, dia dapat mempengaruhi dan menginspirasi pengikutnya. Pemimpin kharismatik menonjol karena kepribadian yang menarik, semangat yang mengilhami, dan kemampuan berkomunikasi yang luar biasa. Mereka memiliki kemampuan untuk membina hubungan emosional dengan pengikutnya dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan bersama.

### 6.1.1 Pengertian Kepemimpinan Kharismatik

Dalam gaya kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan kharismatik, seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menarik dan mempengaruhi para pengikutnya melalui daya tarik yang menonjol dan daya tarik pribadi yang kuat. Pemimpin kharismatik ini memiliki kemampuan untuk menghasilkan pengikut yang antusias, termotivasi, dan memiliki keyakinan yang kuat dalam tujuan dan visi mereka.

Penting untuk diingat bahwa kepemimpinan kharismatik tidak hanya terdiri dari sifat pribadi seorang pemimpin; gaya kepemimpinan ini juga melibatkan kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan cara yang memotivasi dan menginspirasi orang lain. Gaya kepemimpinan ini seringkali efektif dalam situasi yang membutuhkan perubahan besar, ketidakpastian, atau ketegangan. Pemimpin kharismatik mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada orang lain bahkan ketika situasi itu sulit, (Hutahaeen, 2021).

Namun, penting bagi pemimpin kharismatik untuk memastikan bahwa tujuan dan prinsip organisasi diterapkan secara kolektif dan bahwa ada mekanisme untuk menjamin kelangsungan organisasi tanpa

bergantung pada seorang pemimpin. Selain itu, kepemimpinan kharismatik juga memiliki kelemahan, seperti risiko ketidakstabilan organisasi jika pemimpin meninggalkan posisinya.

### 6.1.2 Ciri-ciri Pemimpin Kharismatik

Pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik tertentu yang membuat mereka menonjol dan memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi para pengikutnya. Berikut adalah beberapa karakteristik penting yang dimiliki pemimpin yang kharismatik: (Jutahaeen, 2021); (Rezeki et al., 2021); (Oloan Siahaan, 2021); (Sintani et al., 2022)

- a) Karisma yang Kuat: Seorang pemimpin memiliki daya tarik luar biasa secara pribadi. Dengan kepribadian mereka yang menonjol, pesona, dan ketegasan, mereka mampu menarik perhatian dan minat orang lain.
- b) Visi dan Tujuan yang Jelas: Pemimpin kharismatik memiliki visi yang jelas tentang ke mana tim atau organisasi mereka ingin pergi. Mereka juga mampu menyampaikan visi ini dengan cara yang meyakinkan dan memotivasi pengikut mereka untuk mencapainya.
- c) Kemampuan Komunikasi yang Efektif: Pemimpin kharismatik memiliki kemampuan berbicara dan berkomunikasi secara persuasif. Mereka dapat mengartikulasikan gagasan dan tujuan mereka dengan cara yang memikat dan menginspirasi orang lain.
- d) Kepercayaan Diri yang Tinggi: Pemimpin yang kharismatik memiliki keyakinan yang kuat dalam kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Keyakinan ini disebarkan oleh pemimpin kepada pengikutnya dan memberikan mereka keyakinan bahwa mereka dapat mencapai tujuan tersebut.
- e) Empati dan Kepedulian: Pemimpin kharismatik memiliki tingkat empati yang tinggi terhadap kebutuhan dan aspirasi para pengikutnya. Mereka memahami perasaan dan pandangan orang lain, dan ini membuat para pengikut merasa didengar dan dihargai.
- f) Ketegasan dalam Pengambilan Keputusan: Pemimpin kharismatik memiliki keberanian untuk mengambil keputusan penting dan

- sulit. Mereka tidak ragu-ragu dalam menghadapi tantangan dan mempertahankan keyakinan mereka dalam situasi yang kompleks.
- g) **Inspirasi dan Pengaruh:** Pemimpin yang kharismatik dapat menginspirasi dan mempengaruhi pengikutnya untuk bekerja lebih keras dan berkontribusi secara maksimal. Mereka menciptakan semangat kerja yang tinggi di sekitar mereka.
  - h) **Keberanian dan Inovasi:** Pemimpin yang kharismatik seringkali berani menemukan cara baru untuk menyelesaikan masalah dan menerima perubahan dengan cara yang positif. Mereka mendorong pengikutnya untuk berpikir di luar batas konvensional.
- Kepemimpinan kharismatik terdiri dari ciri-ciri di atas, tetapi penting untuk diingat bahwa tidak semua pemimpin memiliki semua ciri-ciri ini. Beberapa pemimpin mungkin memiliki beberapa ciri kharismatik, tetapi yang lain lebih menonjol dalam aspek lain dari kepemimpinan mereka.

### 6.1.3 Teori Kepemimpinan Kharismatik

Beberapa teori terkenal tentang kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut: Teori kepemimpinan kharismatik mendefinisikan dan menjelaskan bagaimana dan bagaimana kepemimpinan kharismatik berdampak pada organisasi dan kelompok.

- a) **Teori Pengaruh Kharismatik oleh Max Weber**  
Konsep kharisma dimasukkan ke dalam konteks kepemimpinan oleh sosiolog Jerman Max Weber pada awal abad ke-20. Kharisma, menurut Weber, adalah kekuatan pribadi yang luar biasa yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi dan menggerakkan orang lain. Selain kekuasaan tradisional dan legal, kharisma memberikan legitimasi kepemimpinan.
- b) **Teori Transformasional oleh James MacGregor Burns**  
Teori transformasional oleh James MacGregor Burns mencakup konsep kepemimpinan kharismatik sebagai komponen yang sangat penting. Burns berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat memiliki pengaruh yang kuat terhadap para pengikutnya melalui keteladanan dan inspirasi. Pemimpin transformasional, termasuk pemimpin kharismatik, memiliki kemampuan untuk mengartikulasikan visi yang inspiratif untuk

- mengubah pandangan dan perilaku para pengikutnya.
- c) **Teori Kepemimpinan Kharismatik oleh Bernard Bass**  
Bernard Bass menciptakan teori kepemimpinan transformasional, dan salah satu dari empat gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan kharismatik. Dalam teorinya, Bass menekankan bagaimana pemimpin kharismatik dapat membawa perubahan dan transformasi positif dalam organisasi. Sebagian besar orang percaya bahwa pemimpin yang kharismatik dapat mendorong orang lain untuk mencapai hasil yang luar biasa.
- d) **Robert House's Path-Goal Theory**  
Salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menggunakan teori jalan-tujuan Robert House, yang mencakup elemen kepemimpinan kharismatik. Teori ini menekankan bahwa pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan arah, dukungan, dan motivasi kepada pengikutnya untuk membantu mereka mencapai tujuan tersebut. Pemimpin yang kharismatik dianggap memiliki daya tarik pribadi yang dapat menarik pengikutnya untuk mengatasi kesulitan dan mencapai tujuan organisasi.

Teori-teori di atas bertujuan untuk memberikan pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan kharismatik dapat mempengaruhi kinerja, perilaku, dan organisasi secara keseluruhan. Meskipun kepemimpinan kharismatik dapat sangat memotivasi dan menginspirasi, penting untuk diingat bahwa gaya kepemimpinan ini juga harus dikombinasikan dengan pendekatan kepemimpinan yang inklusif yang berfokus pada kelangsungan jangka panjang organisasi.

#### **6.1.4 Contoh Pemimpin Kharismatik di Berbagai Bidang**

Gaya kepemimpinan kharismatik menarik dan dapat mempengaruhi orang dari berbagai latar belakang, sehingga dapat ditemukan di berbagai bidang dan industri. Ini adalah beberapa contoh pemimpin yang luar biasa di berbagai industri:

- a) **Nelson Mandela - Politikus dan Pejuang Hak Asasi Manusia**  
Nelson Mandela adalah salah satu contoh pemimpin yang paling terkenal dan menarik. Nelson Mandela memiliki karisma global sebagai pemimpin anti-apartheid Afrika Selatan. Jutaan orang di

Afrika Selatan dan di luar menginspirasinya untuk mencapai kesetaraan rasial, membawa perubahan besar dalam sejarah negaranya.

- b) Martin Luther King Jr. - Aktivis Hak Sipil  
Martin Luther King Jr. adalah tokoh penting dalam perjuangan hak sipil di Amerika Serikat. Dia adalah salah satu pemimpin kharismatik yang paling dihormati dalam sejarah karena gaya pidatonya yang menginspirasi dan semangatnya yang kuat untuk mencapai kesetaraan rasial.
- c) Steve Jobs - Pengusaha dan Inovator Teknologi  
Kharisma dan semangat Steve Jobs, pendiri Apple Inc., telah menghasilkan produk inovatif seperti iPhone dan iPad telah mengubah cara kita hidup dan bekerja dengan teknologi.
- d) Oprah Winfrey - Tokoh Media dan Filantropi  
Selain menjadi tokoh media dan filantropi yang sangat dihormati, Oprah Winfrey memiliki daya tarikan yang luar biasa untuk menyampaikan pesan yang memberi inspirasi dan menimbulkan empati terhadap berbagai masalah sosial yang timbul. Jutaan penonton di seluruh dunia telah dipengaruhi oleh program talk show terkenalnya, "The Oprah Winfrey Show."
- e) Elon Musk - Pengusaha dan Inovator  
Elon Musk, pendiri SpaceX dan Tesla Motors, terkenal karena visinya untuk menciptakan masa depan yang lebih berkelanjutan dan mendorong eksplorasi luar angkasa.
- f) Malala Yousafzai - Aktivis Pendidikan dan Perempuan  
Selain menjadi aktivis perempuan, Malala Yousafzai adalah tokoh pendidikan yang luar biasa. Dia sangat menginspirasi banyak orang di seluruh dunia karena keberaniannya dan keberaniannya untuk memperjuangkan hak pendidikan perempuan di wilayah konflik.

Contoh di atas menunjukkan bagaimana pemimpin yang kharismatik dapat muncul di berbagai bidang dan bagaimana mereka dapat membawa perubahan besar dalam masyarakat dan dunia. Banyak orang telah terinspirasi oleh sifat dan pengaruh mereka, yang telah membawa dampak positif yang signifikan.

### 6.1.5 Kelebihan dan Kekurangan Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik memiliki sejumlah kelebihan yang dapat membawa manfaat bagi organisasi dan kelompok, tetapi juga memiliki beberapa kekurangan yang perlu dipertimbangkan. Berikut adalah beberapa kelebihan dan kekurangan dari kepemimpinan kharismatik:

**Kelebihan** Kepemimpinan Kharismatik: (Ardiansyah, 2015); (Mulki et al., 2016); (Lian, 2017); (Mukrimaa et al., 2019)

- a) Memotivasi dan Menginspirasi: Dengan visi yang jelas dan daya tarik pribadi, pemimpin yang kharismatik dapat memotivasi dan menginspirasi anggota timnya. Ini dapat meningkatkan semangat dan komitmen tim untuk mencapai tujuan bersama.
- b) Keberanian dalam Menghadapi Tantangan: Pemimpin kharismatik seringkali berani dalam menghadapi tantangan dan tidak takut untuk mengambil risiko yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Sikap ini dapat menginspirasi pengikutnya untuk mengatasi hambatan dan mencari solusi inovatif.
- c) Menciptakan Hubungan Emosional yang Kuat: Pemimpin kharismatik mampu menciptakan ikatan emosional yang kuat dengan anggota timnya. Hubungan ini dapat membantu membangun kepercayaan dan loyalitas, sehingga anggota tim merasa didengar, dihargai, dan diinspirasi oleh pemimpin mereka.
- d) Menggerakkan Perubahan Positif: Kepemimpinan kharismatik sering dikaitkan dengan transformasi dan perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin ini memiliki kemampuan untuk menginspirasi rekan-rekannya untuk menjadi bagian aktif dari proses perubahan.

**Kekurangan** Kepemimpinan Kharismatik: (Ardiansyah, 2015); (Mulki et al., 2016); (Lian, 2017); (Mukrimaa et al., 2019)

- a) Terlalu Bergantung pada Pemimpin Tunggal: Ini adalah salah satu kelemahan kepemimpinan kharismatik; organisasi dapat terlalu bergantung pada satu orang pemimpin. Ketidakstabilan dan kevakuman kekuasaan dapat terjadi dalam organisasi jika para pemimpin meninggalkan posisi atau menghadapi masalah.



- b) Risiko Kelebihan Kultus Pribadi: Dalam beberapa kasus, kepemimpinan kharismatik dapat menyebabkan terlalu banyak pengabdian pada sosok pemimpin, yang mengakibatkan kelebihan kultus pribadi dan kurangnya kritisisme konstruktif terhadap pemimpin.
- c) Fokus Kurang pada Sistem dan Struktur Organisasi: Pemimpin kharismatik seringkali berkonsentrasi pada hubungan pribadi dan pengaruh mereka terhadap pengikut daripada menangani masalah sistemik atau struktural dalam organisasi.
- d) Potensi Penyalahgunaan Kekuasaan: Kepemimpinan kharismatik dapat menyebabkan pemimpin memiliki kekuasaan yang besar dan pengaruh yang signifikan. Namun, potensi penyalahgunaan kekuasaan juga dapat meningkat jika pemimpin tidak terkendali atau tidak diaudit dengan tepat.

Organisasi harus berusaha mencari keseimbangan antara manfaat dan kekurangan kepemimpinan kharismatik. Mereka harus berusaha mencari keseimbangan antara kelebihan dan kekurangan gaya kepemimpinan ini dan mengatasi masalah yang mungkin muncul. Jika kepemimpinan kharismatik dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan lain yang lebih inklusif dan kolaboratif, ini dapat menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan bagi organisasi.

## **6.2. Kepemimpinan Transformasi**

Tujuan seorang pemimpin transformasional adalah untuk menghasilkan perubahan yang signifikan dan bermanfaat dalam suatu kelompok atau organisasi. Pemimpin transformasional berusaha untuk menginspirasi, menggerakkan, dan mengubah pengikut mereka untuk mencapai potensi terbaik mereka dan untuk menciptakan lingkungan yang fleksibel dan inovatif.

### **6.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasi**

Dalam organisasi atau kelompok, kepemimpinan transformasi membawa perubahan besar. Pemimpin transformasional menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan pengikutnya untuk memaksimalkan potensi mereka dan mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Pemimpin dalam kepemimpinan transformasi berkonsentrasi pada pembuatan visi yang kuat dan jelas tentang masa depan organisasi.

Visi ini harus menginspirasi dan memotivasi para pengikut sehingga mereka merasa termotivasi dan termotivasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam mencapai tujuan tersebut.

Pemimpin transformasional tidak hanya memperhatikan tugas dan hasil, tetapi juga membantu orang-orang dalam organisasi berkembang. Mereka membuat lingkungan kerja yang ramah, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan didukung.

Seringkali, pendekatan ini melibatkan perubahan budaya, struktur, dan proses organisasi selain mendorong inovasi dan pencarian solusi baru. Pemimpin transformasional mendorong anggota tim untuk berpikir kreatif, menemukan solusi baru untuk masalah, dan membuat lingkungan yang inovatif.

Penting untuk diingat bahwa kepemimpinan transformasi bukanlah pendekatan "satu ukuran cocok untuk semua". Pendekatan ini lebih sesuai untuk situasi di mana organisasi membutuhkan perubahan yang besar, kompleksitas tinggi, dan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan. Pemimpin transformasional harus memiliki pemahaman yang kuat tentang apa yang terjadi di dalam organisasi mereka dan mampu menyesuaikan pendekatan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan kesulitan yang dihadapi.

### 6.2.2 Ciri-ciri Pemimpin Transformasional

Untuk menjadi pemimpin transformasional, mereka harus memiliki karakteristik dan perilaku tertentu yang membedakan mereka sebagai pemimpin yang dapat membawa perubahan positif dan inspiratif dalam organisasi atau kelompok. Berikut ini adalah beberapa karakteristik utama: (Nashudin, 2016); (Afriansyah et al., 2022); (Setiyawami et al., 2023)

- a) Visi yang Kuat: Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang jalan yang harus diambil organisasi atau kelompok. Visi ini memberi inspirasi dan mendorong pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.
- b) Kemampuan Berkomunikasi yang Efektif: Pemimpin transformasional memiliki kemampuan berbicara dan berkomunikasi secara persuasif. Mereka mampu mengartikulasikan visi dan tujuan dengan cara yang menginspirasi

- orang lain<sup>135</sup> untuk beraksi.
- c) **Inspiratif dan Memotivasi:** Seorang pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan menunjukkan energi dan kepemimpinan yang positif. Mereka menumbuhkan semangat kerja yang tinggi dan berdedikasi untuk mencapai tujuan bersama.
  - d) **Perhatian terhadap Pengembangan Individu:** Pemimpin transformasional peduli terhadap perkembangan individu dalam organisasi. Mereka mendukung dan memberdayakan anggota tim untuk mencapai potensi penuh mereka.
  - e) **Pemimpin Transformasional:** Pemimpin transformasional menjadi contoh yang baik bagi pengikut mereka karena mereka menerapkan prinsip-prinsip yang mereka inginkan dan berperilaku sesuai dengan visi yang mereka sampaikan.
  - f) **Kepemimpinan Kolaboratif:** Pemimpin transformasional mendorong kerjasama dan kolaborasi di antara anggota tim. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendorong partisipasi aktif.
  - g) **Berani Menghadapi Tantangan:** Pemimpin transformasional berani menghadapi tantangan dan mengambil risiko untuk mencapai tujuan. Mereka juga berani dan inovatif saat menghadapi tantangan.
  - h) **Responsif terhadap Perubahan:** Pemimpin transformasional mampu merespons dengan cepat perubahan lingkungan dan kondisi yang mempengaruhi organisasi. Mereka dapat mengubah strategi dan taktik sesuai dengan keadaan yang berubah.
  - i) **Mengutamakan Tim dan Kolaborasi:** Pemimpin transformasional mementingkan kerja tim dan kolaborasi. Mereka berusaha membangun hubungan yang kuat dan saling mendukung antara anggota tim.
  - j) **Menciptakan Budaya Inklusif:** Pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman dan inklusif. Mereka menghargai perspektif dan kontribusi yang diberikan oleh<sup>149</sup> tiap anggota tim. Pemimpin transformasional yang berhasil memiliki kemampuan

untuk mengilhami dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai hasil yang luar biasa, serta untuk menciptakan lingkungan yang inovatif dan berdaya saing.

### 6.2.3 Teori Kepemimpinan Transformasi

James MacGregor Burns pertama kali menawarkan teori kepemimpinan transformasi dalam bukunya yang berjudul "Leadership" pada tahun 1978. Teori ini telah menjadi salah satu teori kepemimpinan yang paling penting dan banyak dipelajari dalam bidang manajemen dan kepemimpinan.

Pemimpin transformasional berusaha mencapai tujuan ini melalui visi yang kuat, kepemimpinan yang inspiratif, dan empati terhadap kebutuhan dan aspirasi anggota tim. Pendekatan ini menekankan bagaimana seorang pemimpin mampu mengilhami dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, mengubah pandangan dan perilaku mereka, dan menciptakan perubahan positif dalam organisasi atau masyarakat.

Berikut adalah beberapa teori yang relevan dengan gaya kepemimpinan ini: (Lian, 2017); (Supartha & Sintaasih, 2017); (Afriansyah et al., 2022); (Sembiring et al., 2023)

- a) Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bernard Bass  
Bernard Bass, seorang ahli kepemimpinan dan ahli psikologi, mengembangkan teori kepemimpinan transformasional yang menekankan empat elemen utama: transformasional, idealis-inspirasional, stimulasi intelektual, dan pengaruh individu. Menurut teori Bass, pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan membawa perubahan besar pada pengikutnya, menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, dan membantu anggota tim mencapai potensi terbaik mereka.
- b) Teori Kepemimpinan Transformasional oleh James MacGregor Burns  
James MacGregor Burns adalah sejarawan politik dan ahli teori kepemimpinan. Burns membedakan kepemimpinan transformasional dari transaksional dalam bukunya "Leadership". Dia mengatakan bahwa pemimpin transformasional berusaha untuk membawa perubahan positif dengan mengilhami dan

- mempengaruhi orang lain melalui contoh dan visi yang kuat.
- c) Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass dan Riggio  
Bass dan Riggio menulis buku "Transformational Leadership" yang memperluas teori Bernard Bass tentang kepemimpinan transformasional dengan menekankan pentingnya emosi dalam kepemimpinan transformasional. Mereka berpendapat bahwa pemimpin transformasional yang efektif dapat membangun hubungan yang kuat dan produktif dengan pengikutnya dan dengan emosi mereka sendiri.
  - d) Teori Transformasional-Transaksional oleh Avolio dan Bass  
Teori yang menggabungkan kedua gaya kepemimpinan ini telah dikembangkan oleh Bruce J. Avolio dan Bernard M. Bass. Menurut teori ini, pemimpin transformasional-transaksional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi dan menginspirasi orang lain (transformasional) sambil menggunakan penghargaan dan hukuman (transaksional) untuk mendorong dan mempengaruhi kinerja mereka.

#### 6.2.4 Manfaat dan Tantangan Kepemimpinan Transformasi

Manfaat Kepemimpinan Transformasi: (Syafaruddin, 2019); (Sembiring et al., 2023); (Zahari et al., 2023); (Hasan et al., 2023)

- a) Perubahan Positif dalam Organisasi: Kepemimpinan transformasional memiliki banyak keuntungan, salah satunya adalah kemampuan untuk membawa perubahan yang baik dan berkelanjutan ke dalam organisasi. Pemimpin transformasional mampu mengilhami dan memotivasi anggota tim mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi dan menciptakan lingkungan yang inovatif.
- b) Keterlibatan dan Dedikasi Anggota Tim: Kepemimpinan transformasi dapat meningkatkan keterlibatan dan dedikasi anggota tim karena pemimpinnya mampu menginspirasi dan menggerakkan mereka. Anggota tim merasa terhubung dengan visi dan tujuan organisasi, yang meningkatkan semangat kerja mereka.
- c) Pengembangan Individu: Perkembangan individu dalam organisasi merupakan perhatian bagi pemimpin transformasional. Mereka

berusaha membantu dan mendorong anggota tim untuk mencapai potensi terbaik mereka, serta membantu mereka mencapai tujuan pribadi.

- d) Inovasi dan Ketahanan: Kepemimpinan transformasi mendorong inovasi dan kreativitas dalam organisasi. Pemimpinnya mendorong anggota tim untuk berpikir di luar kotak dan mencari solusi baru untuk mengatasi tantangan.
- e) Hubungan Kerja yang Kuat: Pemimpin transformasional biasanya memiliki hubungan kerja yang kuat dengan pengikut mereka. Dalam organisasi, mereka berusaha untuk membangun hubungan yang saling percaya dan mendukung.

Tantangan Kepemimpinan Transformasi: (Fardiansyah et al., 2023); (Amane et al., 2023); (Ritonga et al., 2023); (Alaslan et al., 2023)

- a) Kesulitan Implementasi Perubahan: Perubahan dapat menimbulkan kesulitan bagi anggota tim atau pihak lain yang tidak nyaman dengannya.
- b) Memerlukan Waktu dan Sumber Daya: Kepemimpinan transformasi memerlukan waktu dan upaya yang lebih intensif karena fokusnya pada menciptakan perubahan jangka panjang.
- c) Manajemen Konflik: Pemimpin transformasional harus mampu menangani konflik karena perubahan yang radikal dapat menimbulkan ketegangan dan konflik di dalam organisasi.
- d) Penyesuaian terhadap Perubahan: Tidak semua anggota tim siap untuk menghadapi perubahan besar. Beberapa orang mungkin merasa cemas atau tidak nyaman dengan perubahan tersebut.
- e) Kecenderungan Kelebihan Kultus Pribadi: Dalam beberapa situasi, kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan terlalu banyak pengabdian kepada individu yang bertanggung jawab. Ini dapat menyebabkan kelebihan kultus pribadi dan kurangnya kritik konstruktif terhadap individu yang bertanggung jawab.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, Elfis Mus Abdul, Lola Malihah, Rasid, A. U., Sholahuddin, M., Agustina, A., Karundeng, D. R., Amane, A. P. O., Suyanto, M. A., Siregar, N. A., Sakaria, Muksin, Samrotun, Y. C., Yakup, & Gulo, N. (2022). *DASAR-DASAR ILMU MANAJEMEN* (N. Qosim (ed.); Pertama). EUREKA MEDIA AKSARA.
- Alaslan, R. T. F. A., Abdurohim, A. M., Sunariyanto, Sagena, R. F. U., & Amane, A. P. O. (2023). *Manajemen Sektor Publik* (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.
- Amane, A. P. O., Bagenda, C., Koni, A., Fitriani, Kutoyo, M. S., Enala, S. H., Mana, F. A., Suandi, Putro, S. E., Utami, N. M. S., Luturmas, Y., & Matitaputty, M. I. (2023). *ADMINISTRASI KEPEGAWAIAN* (N. Risma<sup>99</sup>ti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Ardiansyah. (2015). *Kepemimpinan Visioner Kepala Daerah*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.
- Fardiansyah, H., Amane, A. P. O., Sinaga, D. S., Lestyowati, J., Anggraini, R. I., Kutoyo, S., S., F. M. & A., Manggabarani, Utami, D. A., Ramadhani, I., Ahdiyati, M., Luturmas, Y., & Halik, P. (2023). *MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR SIPIL NEGARA* (Evi Damayanti (ed.); Pertama). Widina Bhakti Persada.
- Hasan, M., Rosidah, Zahari, A. F. M., Mustanir, A., Hardianti, Jabbar, A., Amane, A. P. O., Iskandar, A., Simandjorang, B. M. T. V., Wiryanto, W., Kusnadi, I. H., Heryani, A., Waliah, S., Fitrianto, M. R., Firdaus, Muliani, Noprilia, S., Afriyanni, Yuliana, ... Barsei, A. N. (2023). *Administrasi Pembangunan (Teori dan Praktek)* (A. Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.<sup>223</sup>
- Hutahaeen, W. S. (2021). *Pengantar Kepemimpinan* (Yayuk Umaya (ed.); Pertama). Ahlimedia Press.
- Jutahaeen, W. S. (2021). *Teori Kepemimpinan* (Yayuk Umaya (ed.); <sup>103</sup> Pertama). Ahlimedia Press.
- Lian, B. (2017). *KEPEMIMPINAN DAN KUALITAS KINERJA PEGAWAI* (D. Wardiah & D. Nuzulia (eds.); Pertama). NoerFikri Offset.<sup>25</sup>
- Mukrimaa, S. <sup>142</sup> Nurdyansyah, Fahyuni, E. F., YULIA CITRA, A., & Schulz, N. D. (2019). *PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN Berbasis*

*Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara* (Joko Indro Cahyono (ed.); Pertama). CV. Citta Gracia.

Mulki, M. H., Ratu Chika Fathiatul Jannah, Maulidya Indah Mega Saputri, Jiwaning Angger Pamukti, Realdy Zamora Armansyah, Patrisius Favian D M, Bagus Tri Prakoso, Hafiza Dina Islamy, & Javas Yola Bhagawanta. (2016). *PEMUDA DAN GAYA KEPEMIMPINAN DI ERA MILINIAL* (Galih Prabaningrum (ed.); Pertama). Buana Grafika.

Nashudin. (2016). *Manajemen & Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik* (S. Sutikno (ed.); Pertama). Sanabil.

Oloan Siahaan. (2021). *Kepemimpinan Kaderisasi Regenerasi Pemimpin Unggul* (Luluk Lailatul Maburrah (ed.); Pertama). CV. Multimedia Edukasi.

136

Rezeki, F., Yusup, M., Haslinah, Pratiwi, E. A., Afriza, Ansori, Sumarni, Nurjaya, Basalamah<sup>128</sup> Adriana, N. P., Ismail, J. K., Irianti, & Rasyid, N. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (H. F. Ningrum (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.

Ritonga, A. S. W. J. S., Ritongan, Z., Lewaherilla, N. C., Kusumawati, R. M., Sudirman, A., Hendrayady, A., Indiyah, K., Tamam, B., Amane, A. P. O., Dermawan, A. A., Patemah, Suharto, A., Hasir, & Akmarul, D. (2023). *Perilaku Organisasi: Meningkatkan Kemampuan Daya Saing Organisasi* (H. F. Ningrum (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.

Sembiring, L. D., Razak, M. R. R., Bagenda, C., Subiyakto, R., Pakpahan, R. R., Jabbar, A., Kurnianingsih, F., Sahi, N. A., Hestiriniah, D. C., Wardhana, A., Lekatompessy, R. L., Amane, A. P. O., S., M., Nilwana, A., Mudrawan, I., & Nonci, N. (2023). *TEORI ADMINISTRASI PUBLIK* (Agus Hendrayady (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.

Setiyawami, Umiyati, H., Bagenda, C., Wakhyuni, E., Amane, A. P. O., Lie, D., AS, M. S., Usadha, I. D. N., Rosharita, Panjaitan, F., Sriharyati, S., Lestari, D. S., Mustikarini, C. N., Wardhana, A., Islamuddin, & Silalahi, M. (2023). *KEPEMIMPINAN DAN TEORI ORGANISASI: TEORI DAN KONSEP* (A. Sudirman (ed.); Pertama). Media Sains Indonesia.



104

Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman, I. A. (2022). *DASAR KEPEMIMPINAN* (P. T. Cahyono

94

(ed.); Pertama). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri Redaksi:

Supartha, W. gede, & Sintaasih, D. K. (2017). *Perilaku Organisasi; Teori, kasus* 114 *Aplikasi penelitian*. CV. Setia Bakti.

Syafaruddin. (2019). *Kepemimpinan Pendidikan: Akuntabilitas Pimpinan Pendidikan pada Era Otonomi Daerah* (Monalisa (ed.); Pertama). Rajawali Pers.

Zahari, A. F. M., Sagena, U., Mustanir, A., Amane, A. P. O., Hendrayady, A., Irawan, B., Tendi, Fkun, E., Sriharyati, S., Suhariyanto, D., Katili, A. Y., & Agusman, Y. (2023). *Reformasi Administrasi Publik* (A. Yanto (ed.); Pertama). Global Eksekutif Teknologi.

## PROFIL PENULIS



4

**Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si.**

**Dosen Ilmu Pemerintahan**

**Universitas Muhammadiyah Luwuk**

Penulis dilahirkan di Salati pada tanggal 19 September 1985. Pasangan La Ode Amane La Ode Tode dan Ibu Hj. Sitti Rahma La Timbasa memiliki tujuh bersaudara, dengan penulis sebagai anak keempat. Penulis bertugas sebagai dosen tetap di program Studi Ilmu Pemerintahan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk. Ia menyelesaikan studi S1 pada Program Studi Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dan melanjutkan S2 pada Program Studi Administrasi Negara Konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah Universitas Indonesia Timur (UIT) Makassar. Penulis bekerja di bidang ilmu sosial.

152

Penulis adalah Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Luwuk dari tahun 2021 hingga 2025 dan Ketua Pusat Studi Kebijakan Publik dan Politik (PUSTAKA) dari tahun 2021 hingga sekarang. Penulis menerbitkan kumpulan puisi "Air Mata Anonim, Realitas Dunia Birahi, dan Merah Darahku, Putih Tulangku"

4

Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si.

81

bersama teman-temannya. Selain itu, ia bersama istri tercinta (Sri Ayu Laali, S.Pd., M.Pd.) menulis buku "Metode Penelitian". Penulis juga memiliki kesempatan untuk menulis bab untuk berbagai buku. Selain itu, ia melakukan berbagai kemitraan penelitian dengan lembaga swasta dan negara. Dimungkinkan untuk menghubungi penulis melalui email ke [putrohade@gmail.com](mailto:putrohade@gmail.com)/[adeputra@unismuhluwuk.ac.id](mailto:adeputra@unismuhluwuk.ac.id) atau melalui aplikasi ke 085395333301.

## PRINSIP DAN PILAR KEPEMIMPINAN

Oleh  
**dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih,  
M.K.M**

### 7.1. Pendahuluan kepemimpinan

Membicarakan kepemimpinan di era saat ini adalah hal yang menarik. Apakah ia membawa sebuah perubahan dalam membuat kebijakan untuk kemajuan zamannya atau malah menjadikannya pemimpin yang membawa ketertinggalan akan kemajuan zamannya. Di zamam segala perkembangan dan perubahan yang sangat pesat ini, seorang pemimpin harus memiliki kepekaan terhadap perubahan dinamika yang ada di lingkungannya. Itu bertujuan agar berdaya akan potensi dirinya dan terus belajar untuk cepat tanggap terhadap perubahan dan meningkatkan performa diri terhadap perubahan.

Seorang pemimpin akan menjadi sosok motivator oleh bawahannya. Ini terlihat dari bagaimana ia dalam bekerja sama, berkomunikasi ke bawahan dalam menyampaikan kebijakannya sehingga tercapailah tujuan yang telah ditetapkan bersama-sama melalui visi misinya. Sesuai dengan pendapat Wibowo bahwa salah satu keterampilan dalam kepemimpinan yaitu komunikasi. Pemimpin mampu mengkomunikasikan apa yang terjadi dilingkup pekerjaan kepada rekan kerjanya. Sehingga mereka juga merasa berperan dilingkungan kerja.

Pendapat Husaini Usman tentang kepemimpinan ia menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan alur memberi pengaruh segolongan orang guna meraih target bersama secara efektif dan efisien.

Sedangkan Wibowo menjelaskan bahwa kepemimpinan itu harus mempunyai potensi pemimpin dalam memberi pengaruh, memberi motivasi, memberi dorongan dan memberi fasilitas untuk kegiatan

seluruh SDM guna melaksanakan komitmen dan memberikan sesuatu yang paling baik uagar tujuan organisasi tercapai.

Kepemimpinan sangat berpengaruh didalam lingkup organisasi. Bagaimana sifat pemimpin itu sendiri, sifat rekan kerjanya dan bagaimana respon terhadap pengaruh lingkungan sekitar.

### **7.1.1 Prinsip kepemimpinan**

Jiwa pemimpin seseorang bisa diasah melalui kebiasaannya sehari-hari. Peran pemimpin dilingkungan kerja sangat berpengaruh akan situasi bekerja. Bagaimana pemimpin mampu meningkatkan kinerja dan memelihara hubungan baik terhadap rekan kerja maupun bawahannya.

Tidak mudah menjadi seorang pemimpin. Ia harus mempunyai keahlian dan rasa tanggung jawab akan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya. Seorang pemimpin juga mempunyai ciri khasnya masing-masing di dalam diri kepemimpinannya. Bagaimana ia mempengaruhi dan memegang kendali dalam penyelesaian masalah demi tercapainya tujuan bersama.

Banyak gaya kepemimpinan yang bisa dilihat dari era generasi dulu dan sekarang yang mempengaruhi perilaku pemimpin dalam menjalankan perannya. Dimana tiap generasi tersebut berbeda karakter dalam cara menyelesaikan dan menanggapi suatu permasalahan. Semakin besar karakter yang mempengaruhi maka semakin efektiflah gaya kepemimpinan sehingga mampu meminimalkan dampak akan krisis kepemimpinan disuatu organisasi atau perusahaan. Krisis kepemimpinan dapat menurunkan kualitas kerja dan sakit emosional terhadap lingkungan kerja.

Seorang pemimpin harus mempunyai prinsip agar mempunyai arah dan tujuan dalam kepemimpinannya. Pendapat Covey (1997) yang dikutip Pawana Nur, dkk tentang prinsip yaitu merupakan bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Yang mempunyai 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan.

Prinsip kepemimpinan tersebut sebagai berikut;

a) Seseorang Yang Belajar Seumur Hidup

Belajar tidak hanya didapat melalui pendidikan formal informal, tetapi bisa juga diluar itu. Contohnya, belajar dari membaca koran, menulis dan mendengarkan cerita orang. Selain itu pengalaman juga merupakan sumber belajar.

b) Berorientasi Pada Pelayanan

Seorang pemimpin sebaiknya tidak meminta dilayani oleh bawahannya, melainkan ialah yang harus melayani. Maka nantinya akan terciptalah lingkungan kerja yang baik untuk saling bekerja sama.

c) Membawa Energi Yang Positif

Energi positif sangat dibutuhkan dalam membangun hubungan baik sehingga nantinya setiap orang mempunyai semangat tinggi dalam bekerja yang berujung kepada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Seorang pemimpin yang mempunyai energi positif akan menular kepada bawahannya, ini berefek kepada kinerja dan hasil kerja. Energi positif yang bisa ditunjukkan oleh seorang pemimpin, sebagai berikut;

1. Percaya kepada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk bawahannya, sehingga mereka termotivasi dan terus bekerja dengan baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

2. Keseimbangan hidup

Seorang pemimpin harus mampu menyeimbangkan tanggungjawabnya. Berorientasi pada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara bekerja dan istirahat, bekerja dan keluarga. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan yang akan datang.

3. Melihat Kehidupan Sebagai Tantangan

Kata "tantangan" sering di interpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala

konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

#### 4. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan menjadi katalisator perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahan mereka sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja tim dan memberi keuntungan kedua belah pihak.

#### 5. Latihan Mengembangkan Diri- Sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan: (1) pemahaman materi; (2) perluasan materi melalui pembelajaran dan pengalaman; (3) mengajar materi kepada orang lain; (4) penerapan prinsip; (5) pemantauan hasil; (6) merefleksikan kepada hasil; (7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi; (8) pemahaman baru; dan (9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

### 7.2. Pilar Kepemimpinan

Siapapun bisa menjadi seorang pemimpin yang baik dan bemu. Untuk mencapai hal tersebut harus banyak latihan dan rintangan yang dilalui. Seorang pemimpin pasti mempunyai karakter. Karakter ini nantinya akan menjadi tonggak kekuatannya dalam menghadapi perannya dilingkungan kerja atau organisasi.

Berdasarkan buku 5 Pilar kepemimpinan di Abad 21 yang ditulis oleh Agustinus Johannes Djohan untuk menjadi seorang pemimpin terdapat 5 pilar kepemimpinan, yaitu :

#### 1. Kekuasaan

Dengan adanya kekuasaan seorang pemimpin mampu berbuat dan

menyuruh orang lain. Tanpa kekuasaan seorang pemimpin tidak mempunyai kewenangan dan tidak bisa berbuat apa-apa.

Kekuasaan terbagi menjadi 2, yaitu kekuasaan yang berasal dari organisasi dan individu.

- a. Kekuasaan yang berasal dari organisasi disebut juga dengan kewenangan atau otoritas. Bawahan mempunyai keharusan untuk mengikuti pimpinan. Kekuasaan ini bisa didapat dari penunjukan formal (jabatan), *reward power* (imbalan), atau *coersive power* (paksaan).
- b. Kekuasaan yang berasal dari individu biasanya didapati dari keinginan bawahan untuk mengikuti pimpinan. Kekuasaan ini bisa didapat dari keahlian (*expert power*) dibidang tertentu, *referent power* karena ia misalnya seorang tokoh agama, *information power* karena ia memiliki banyak informasi, *connection* dan *relationship power* karena ia punya kenalan dan hubungan pertemanan atau persaudaraan, atau *charismatic power* karena ia mempunyai bakat akan hal-hal tertentu sehingga masyarakat memuja dan rasa segan terhadap dirinya.

## 2. Kompetensi

Kemampuan seorang pemimpin sangat berkontribusi terhadap kinerja. Kompetensi bisa didapat dari pengetahuan dan keterampilan seorang pemimpin.

Kompetensi terbagi menjadi 2, yaitu:

- a. Hard kompetensi, yaitu keterampilan dan pengetahuan ( skill dan knowledge )
- b. Soft competence, yaitu modif, orientasi keberhasilan, citra diri, perangai, bakat dan humor.

## 3. Kredibilitas

Rasa percaya dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dan pimpinan dimana pemimpin dan yang dipimpin terikat erat atas rasa rela meletakkan nasib mereka pada pemimpin



#### 4. Kemauan dan semangat

Ada keterkaitan antara kemauan dan semangat, saling mempengaruhi antara dua sisi. Jika seorang pemimpin mau menjangkau dengan penuh semangat maka pemimpin tersebut akan disambut juga dengan penuh semangat.

#### 5. Keberanian

Kemampuan untuk bertahan atas rasa khawatir dan takut harus dimiliki oleh sosok pemimpin. Keberanian seorang pemimpin dibagi menjadi 2 jenis, yaitu;

##### a. Keberanian internal.

Pemimpin jenis ini digolongkan menjadi dua, yaitu pemimpin konsensus yang selalu mencari jalan aman dilandasi prinsip transaksional dan pemimpin kontributif yang mendengarkan nuraninya sekaligus menjalankan kepemimpinannya tanpa berkompromi

##### b. Keberanian eksternal

Kadang kala, seorang pemimpin menghadapi bawahan yang menentang dia dimana nantinya pemimpin ini tidak selalu membuat senang para pengikutnya atau pun pihak lain baik itu di dalam organisasi ataupun diluar.

127

## DAFTAR PUSTAKA

Agustinus Johannes Djohan. 2016. Lima Pilar Kepemimpinan. Banjarmasin:

Media Nusa Creative

120

Husaini Usman. 2020. Kepemimpinan Efektif: Teori, Penelitian dan Praktik.

Jakarta: Bumi Aksara.

Pawana Nur Indah, dkk. 2018. Kepemimpinan: Teori dan Praktis.

Surabaya: Unggul Pangestu Nirmana

122

Wibowo. 2016. Kepemimpinan: Pemahaman Dasar, Pandangan Konvensional, Gagasan Kontemporer. Jakarta: Rajawali Pers

## PROFIL PENULIS



**dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih, M.K.M**  
**Dosen Ilmu Kedokteran Komunitas**  
**Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang**

Penulis lahir di Padang Tanggal 4 Februari 1994. Istri dari Afdhal Ilham Saab, S.STP dan Ibu dari seorang putra bernama Shakir Ahmad Mahedi. Penulis adalah salah satu lulusan Profesi Dokter dari Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara dan Magister Kesehatan Masyarakat dari Universitas Sari Mutiara Indonesia Medan. Saat ini penulis merupakan dosen tetap di Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang.

## BUDAYA ORGANISASI

Oleh

dr. Muthia Sukma, MARS

Budaya organisasi merupakan bagian terpenting dalam sebuah organisasi. Untuk mencapai visi dan misi sebuah organisasi diperlukan kinerja yang sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi tersebut. Budaya organisasi akan selalu berubah menyesuaikan kondisi dan kebutuhan organisasi. Budaya ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya sumber daya manusia. Perilaku dari anggota organisasi akan membentuk sebuah budaya. Para ahli manajemen sepakat bahwa budaya organisasi menjadi bagian yang harus mendapatkan perhatian lebih dalam sebuah organisasi. Hal ini terlihat dengan banyaknya penelitian yang telah dihasilkan untuk mendalami dan membahas budaya organisasi.

Para ahli membagi budaya organisasi berdasarkan beberapa faktor. Menurut Edgar Schein (2004) budaya organisasi tidak terbentuk dalam satu hari, melainkan terbentuk seiring waktu karena berbagai perubahan pada karyawan, karena proses adaptasi dengan lingkungan eksternal dan usaha memecahkan masalah. Mereka mendapatkan dari pengalaman masa lalu mereka dan mulai mempraktekannya setiap hari sehingga terbentuk budaya tempat kerja. Pemimpin perlu mengajarkan budaya organisasi kepada karyawan baru sebuah pemahaman yang kuat sehingga mereka mampu Andrew Brown (1998) dalam bukunya menyebutkan budaya organisasi mengacu pada pola keyakinan, nilai, dan metode pembelajaran yang menghadapi pengalaman dikembangkan selama sejarah organisasi dan sering diwujudkan dalam pengaturan fisik dan perilaku para anggotanya. Wirawan (2008) mendefinisikan budaya dari sebuah organisasi adalah norma -norma, nilai, filsafat, penilaian dan pemahaman, kepercayaan yang merupakan isi budaya organisasi yang

ditanamkan oleh para pemimpin dalam jangka waktu lama, disosialisasikan kepada para anggota baru sehingga nantinya akan mempengaruhi pola pikir dan sikap anggota serta dapat diterapkan dalam aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### 8.1. Model Budaya Organisasi

Untuk mengenal budaya organisasi perlu dipelajari lapisan atau isi budaya organisasi. Lapisan budaya organisasi tersebut adalah :

a. Lapisan pertama adalah artefak

Lapisan ini terdiri dari lingkungan fisik dan sosial organisasi yang merupakan bagian paling dasar dari budaya organisasi. Lapisan artefak mudah diobservasi namun sulit untuk dipahami. Artefak dapat dihasilkan dalam setiap tahapan kehidupan organisasi sehingga sulit untuk dikelompokkan. Menurut Mary dalam buku Sobirin (2019) artefak dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 1. Pengelompokan Artefak

Kategori Umum	Contoh Artefak
1. Manifestasi fisik	a. Seni / desain / logo b. Bentuk bangunan / dekorasi c. Cara berpakaian / penampilan seseorang d. Tata letak ( <i>lay out</i> ) bangunan e. Desain organisasi
2. Manifestasi perilaku	a. Upacara – upacara / ritual b. Cara berkomunikasi c. Tradisi / kebiasaan d. Sistem <i>reward / punishment</i>
3. Manifestasi verbal	a. Anekdot atau humor b. Jargon / cara menyapa c. Mitos/ sejarah/ cerita – cerita sukses d. Orang yang dianggap pahlawan e. Metafora yang digunakan

Sumber : Sobirin (2019)

- b. Lapisan kedua adalah pembelajaran organisasi  
Dalam lapisan ini memperhatikan nilai – nilai anggota organisasi dan menilai perasaan mereka terhadap harapan dan kenyataan. Nilai – nilai dapat membantu anggota dalam memecahkan permasalahan mereka. Menurut Lemay (2002) dalam buku Wardiah (2016) ada empat nilai yang saling tumpang tindih yaitu nilai profesional, nilai demokrasi, nilai etis, dan nilai manusia.
- c. Lapisan ketiga adalah asumsi dasar  
Asumsi dasar adalah keyakinan yang ada pada anggota organisasi, keyakinan itu dianggap benar karena mereka telah berulang kali melakukan solusi yang diberikan oleh pemimpin ketika ada masalah (taken for granted). Lapisan ini adalah bagian utama dari budaya organisasi. Asumsi dasar dianggap sebagai solusi terpercaya jika organisasi menghadapi suatu masalah.

## **8.2. Peran Budaya Organisasi**

Beberapa penelitian menunjukkan budaya organisasi akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Pada budaya organisasi yang tidak baik dapat menghambat perkembangan organisasi, sebaliknya budaya yang baik dapat mencapai tujuan dengan baik. Menurut Wirawan fungsi budaya organisasi antara lain :

- a. Jati diri organisasi.  
Budaya organisasi adalah penciri dari sebuah organisasi yang akan berbeda dengan organisasi lainnya.
- b. Mengurangi konflik internal sehingga dapat menyatukan organisasi.  
Nilai dalam budaya organisasi dapat menyatukan unsur – unsur dalam sebuah organisasi. Ketika masuk ke dalam sebuah organisasi maka seseorang harus menyesuaikan dirinya dengan segala hal yang ada dalam organisasi tersebut.
- c. Mengurangi konflik internal  
Budaya organisasi dapat menyatukan persepsi dan pemahaman terhadap masalah, dapat memecahkan masalah dan evaluasi dari

cara penyelesaian masalah tersebut.

d. Kontrol atau pengawasan

Isi budaya organisasi menjadi alat kontrol untuk tindakan yang akan dilakukan.

e. Motivasi

Ada berbagai cara motivasi dapat dilakukan yaitu dengan memberi penghargaan (reward) berupa kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi jabatan. Selain itu juga dapat dilakukan dengan pemberian hukuman (punishment) misalnya dengan pemotongan gaji, memberi teguran dan sangsi.

f. Kinerja organisasi

Kinerja yang baik dapat tercipta dari budaya organisasi yang kuat. Budaya kondusif dapat meningkatkan semangat kerja, kepuasan dan motivasi karyawan.

g. Mendorong pencapaian keunggulan kompetitif

Kuatnya budaya dalam sebuah organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja, peningkatan kinerja. Pada perusahaan – perusahaan besar mempunyai budaya organisasi yang kuat sehingga akan menghasilkan keunggulan kompetitif.

### **8.3. Membangun Budaya Organisasi**

Budaya organisasi akan terus berkembang sesuai dengan dinamika dalam dalam sebuah organisasi. Sebuah organisasi akan melakukan achievement culture, yaitu kewajiban membangun budaya organisasi yang selalu unggul. Pengembangan budaya organisasi dapat dilakukan dengan mengembagkan budaya sesuai dengan tuntutan sejarah, membentuk kreatifitas dan pemahaman anggota dengan kepemimpinan, melakukan perencanaan karir anggota dan pertukaran anggota.

### **8.4. Mempertahankan Budaya Organisasi**

Robbin (1996) yang disebutkan dalam buku budaya organisasi karangan Sutrisno menyimpulkan ada 3 tahapan yang dilakukan dalam melakukan sosialisasi budaya organisasi. Tahapan tersebut adalah :

a. Tahap kedatangan

Tahapan ini terjadi pada saat ada anggota baru masuk ke dalam

sebuah organisasi. Mereka datang dengan membawa perilaku yang bermacam – macam sehingga akan terbentuk heterogenitas budaya.

b. Tahap sosialisasi orientasi

Setelah masuk ke organisasi maka anggota akan menghadapi perbedaan harapan dan kenyataan yang ada. Ditahapan ini akan sering terjadi konflik. Namun organisasi harus bisa menuntut anggota baru ini menyelesaikan masalahnya sendiri.

c. Tahap metamorfosis

Pada tahapan ini anggota baru akan masuk dalam kondisi penerimaan dan penyesuaian terhadap lingkungan organisasi. Hasil dari proses adaptasi ini adalah munculnya produktivitas, adanya komitmen dan perputaran.

d. Tahap Mempertahankan

Dalam tahapan ini dilakukan suatu proses untuk menanamkan nilai – nilai dalam budaya organisasi baik secara sadar maupun tidak sadar. Tahapan ini memiliki 2 proses yaitu proses menanamkan budaya organisasi kepada anggota dan proses internalisasi yaitu menyamakan pemahaman mengenai budaya tersebut. Menurut Wirawan terdapat hubungan antara proses pengabdian / mempertahankan dan internalisasi terhadap perilaku anggota organisasi. Pada akhirnya akan terbentuk perilaku dan kinerja anggota organisasi yang sesuai dengan standar, munculnya motivasi dan etos kerja, adanya komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja.

### **8.5. Tantangan dalam membangun budaya organisasi yang baik**

a. Sumber daya manusia

Kinerja suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh SDM yang ada. Menurut Fitri (2017) dalam penelitiannya kedisiplinan yang rendah menyebabkan kinerja menurun. Budaya organisasi

memiliki hubungan timbal balik dengan kinerja organisasi. Kompetensi pekerja juga mempengaruhi budaya organisasi. Dalam penelitiannya Airyq dkk (2023) menyimpulkan kompetensi berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kinerja yang juga dipengaruhi oleh kepemimpinan.

b. Sumber budaya organisasi

70 Suatu budaya organisasi berasal dari 3 sumber (Brown) yaitu :

- 1) Pendiri organisasi mempunyai kepribadian dinamis, mempunyai nilai yang kuat dan visi yang jelas dalam menjalankan organisasi. Sikap dan nilai yang baik menjadi faktor penerimaan untuk anggota sehingga tetap akan dipertahankan dalam organisasi
- 2) Pengalaman organisasi ketika menghadapi lingkungan eksternal.
- 3) Hubungan kerja karyawan yang akan membentuk nilai dan sikap.

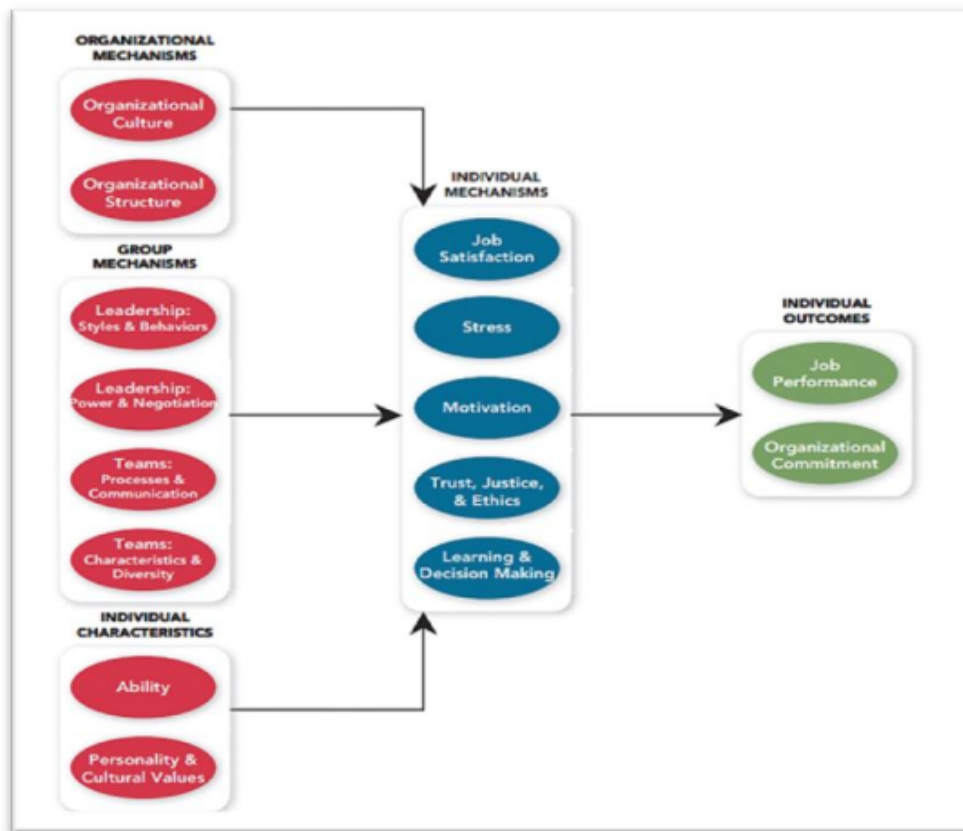
c. Adanya perubahan nilai – nilai dan norma

Perubahan nilai dan norma yang terjadi dengan dinamis dan terjadi dalam kurun waktu lama yang akan mempengaruhi mudah atau susahya membangun budaya organisasi.

Colquitt dkk (2015) dalam bukunya menggambarkan model perilaku intergratif perilaku yang terjadi dalam organisasi dan menjelaskan faktor yang mempengaruhinya. Model perilaku ini terlihat pada gambar berikut:



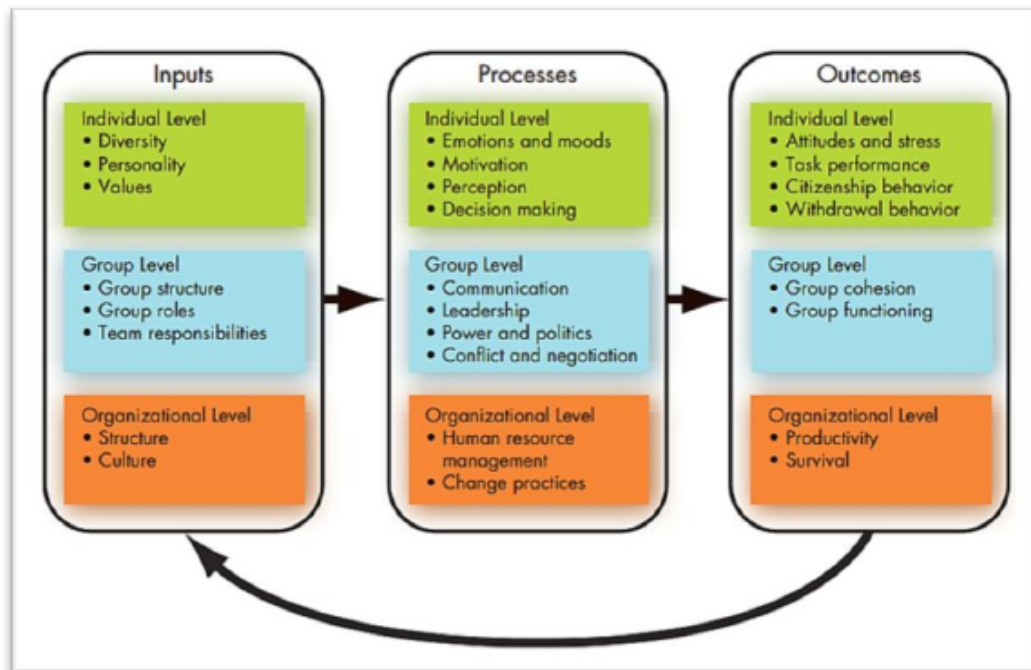
**Gambar 1.** Model Integratif Perilaku Organisasi



**Sumber :** Colquitt dkk (2015)

Seorang pimpinan perlu mengembangkan keterampilan interpersonal, atau orang, agar efektif dalam pekerjaan mereka. Penelitian yang dilakukan oleh Robbin dkk (2018) menunjukkan perilaku individu, kelompok, dan struktur akan memberikan pengaruh pada perilaku suatu organisasi dan akan berpengaruh membuat organisasi bekerja lebih efektif. Mereka membuat model untuk menumbuhkan perilaku organisasi seperti terlihat pada gambar di bawah ini :

**Gambar 2.** Model Menumbuhkan Perilaku Organisasi



Dari gambar di atas terlihat menumbuhkan perilaku organisasi bukanlah hal yang mudah, perlu usaha untuk menanam budaya ini yang dimulai dari tingkat anggota, kelompok dan terakhir di tingkat organisasi yang tentu saja membutuhkan waktu yang cukup lama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Airyq, Imin Mlladdyan. Hubeis, Aida VS. Sukmawati, Anggraini. 2023. Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol. 9 No 1. Diakses pada : <https://journal.ipb.ac.id/index.php/jabm/article/view/41554>
- Brown, Andrew. 1998. Organizational Culture. Financial Times
- Colquitt, Jason A, Lepine, Jeffery A, Wesson, Michael J. 2015. Organizational Behaviour Improving Performance And Commitment In The Workplace Fourth Edition. Mc Graw Hill Education. Newyork
- Fitri, Maiyulia. Hardisman. Ibrarodes. 2019. Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai RSUD Mukomuko Tahun 2017. Jurnal Kesehatan Andalas 8(2):305. Diakses pada : <http://jurnal.fk.unand.ac.id/index.php/jka/article/view/1006>
- Robbin, Stephen P. Judge, Timothy A, Breward, Katherine E. 2018. *Essentials Of Organization Behaviour Canadian Edition*. Pearson. Canada
- Sadiartha, Ngurah Gede. 2015. Buku Ajar Budaya Organisasi. PT Percetakan Bali. Denpasar
- Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture And Leadership Third Edition*. Jossey – Bass A Wiley Imprint. San Francisco
- Sobirin, Achmad. 2019. Budaya Organisasi. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Wardiah, Mia Lasmi. 2016. Teori Perilaku dan Budaya Organisasi. Bandung
- Wibowo. 2016. Budaya Organisasi Edisi Kedua. Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Wirawan. 2008. Budaya Dan Iklim Organisasi. Salemba Empat. Jakarta

## PROFIL PENULIS



163

**dr. Muthia Sukma, MARS**

**Dosen Ilmu Kesehatan Masyarakat / Ilmu Kedokteran Komunitas  
Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang**

Penulis lahir di kota Bukittinggi pada 19 September 1985. Menempuh Pendidikan S1 di Fakultas Kedokteran Universitas Andalas dan melanjutkan S2 di Pascasarjana Kesehatan Masyarakat dengan peminatan Manajemen Rumah Sakit di Fakultas Kedokteran Unand Padang. Saat ini penulis menjadi dosen di Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang. Penulis juga bergabung Ikatan Konsultan Kesehatan Indonesia (IKKESINDO) dan Ikatan Ahli Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit (IAMARS). Memiliki hobi fotografi dan *traveling* dan motto dari penulis "sebaik – baiknya manusia adalah manusia yang bermanfaat bagi orang lain".

# MEMBANGUN KERJA SAMA TIM PADA ORGANISASI

Oleh

Hartati, SKM., MARS

Kerja sama tim adalah salah satu aspek paling penting dalam kesuksesan sebuah organisasi. Dalam bab ini, kita akan membahas pentingnya membangun kerja sama tim yang kuat, strategi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, dan cara mengatasi konflik dalam tim. Semua hal ini akan membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih efisien dan efektif.

## 9.1. Pentingnya Kerja Sama Tim

Menurut Tenner & Detero (1992), kerja sama tim adalah ketika sekelompok individu bekerja bersama-sama dengan tujuan yang sama, mengakui bahwa mencapai tujuan tersebut akan lebih efektif melalui kolaborasi tim daripada usaha individu. Konsep serupa juga dijelaskan oleh Scott & Tiessen (1999) yang disitir oleh Diana (2003), yang mendefinisikan keterlibatan tim sebagai waktu yang diinvestasikan oleh anggota tim untuk bekerja bersama dalam tim yang melibatkan departemen yang berbeda atau di dalam departemen yang sama.

Tidak dapat diabaikan bahwa dalam konteks organisasi, kerja sama tim memiliki peran yang sangat penting. Anthony et al. (1984) menggarisbawahi bahwa keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas organisasi sangat bergantung pada kerja sama dan koordinasi yang efektif di antara anggota organisasi. Pandangan ini dikuatkan oleh Gaspersz (2001), yang mengemukakan bahwa individu di semua tingkat dalam organisasi memiliki peran yang signifikan dalam keseluruhan kinerja organisasi, dan ketika mereka terlibat sepenuhnya, kemampuan

dan potensi mereka dapat digunakan secara maksimal untuk keuntungan organisasi.

Oleh karena itu, kerja sama tim adalah **217** aspek yang sangat penting dalam dunia bisnis dan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan yang dapat dirangkum, mengapa kerja sama tim penting:

1. Peningkatan Efisiensi

Tim yang bekerja sama dengan baik cenderung lebih efisien dalam menyelesaikan tugas dan proyek. Ini dapat menghemat waktu dan sumber daya.

2. Pendistribusian Beban Kerja

Dalam tim, tugas dan tanggung jawab dapat didistribusikan secara merata, sehingga meringankan beban individu dan menghindari kelelahan.

3. Kombinasi Keterampilan

Anggota tim sering memiliki keterampilan dan latar belakang yang berbeda, yang dapat digabungkan untuk mengatasi masalah yang lebih kompleks dan bervariasi.

4. Inovasi

Kolaborasi antara anggota tim bisa menghasilkan gagasan dan solusi yang lebih kreatif dan inovatif karena berbagai pandangan dan ide berbeda.

5. Dukungan dan Motivasi

Tim yang mendukung satu sama lain dapat memberikan motivasi dan dukungan emosional yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dan mencapai tujuan.

**214** Berikut adalah beberapa keuntungan dan manfaat yang dapat diperoleh dari kerja sama tim yang efektif:

1. Kualitas Hasil yang Lebih Tinggi

Kombinasi berbagai keterampilan dan perspektif anggota tim dapat menghasilkan hasil yang lebih berkualitas.

2. Penyelesaian Masalah yang Lebih Cepat

Tim dapat bekerja bersama untuk mengevaluasi masalah dan mencari solusi dengan lebih cepat daripada individu yang bekerja sendiri.

3. Peningkatan Kreativitas

Diskusi dan kolaborasi di dalam tim dapat merangsang pemikiran kreatif dan menghasilkan solusi yang inovatif.

4. Pembelajaran Bersama

145 Anggota tim dapat belajar satu sama lain dan mengembangkan keterampilan baru melalui kolaborasi.

5. Keberagaman Ide

Tim yang beragam dalam hal latar belakang, pengalaman, dan pandangan dapat menghasilkan beragam ide yang mungkin tidak akan muncul jika hanya individu yang bekerja.

Kerja sama tim dalam sebuah organisasi juga memiliki dampak negatif yang signifikan. Berikut beberapa dampak negatif dari kegagalan kerja sama tim:

1. Konflik

Kurangnya kerja sama bisa menyebabkan konflik antara anggota tim, yang dapat mengganggu produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan.

2. Kehilangan Waktu dan Sumber Daya

Ketika individu tidak berkoordinasi dengan baik, waktu dan sumber daya bisa terbuang percuma dalam tindakan yang tidak efisien.

3. Kualitas Rendah

Hasil pekerjaan mungkin memiliki kualitas yang lebih rendah karena kurangnya kolaborasi dan supervisi.

4. Rasa Tidak Puas

Anggota tim yang merasa diabaikan atau tidak dihargai dapat menjadi tidak puas dan kurang termotivasi.

5. Gagal Capai Tujuan

Jika tidak ada kerja sama, tim mungkin tidak mencapai tujuan mereka atau memerlukan lebih banyak waktu untuk mencapainya.

Oleh karena itu, untuk mencapai kesuksesan dalam sebuah organisasi, penting untuk memahami pentingnya kerja sama tim, memanfaatkan keuntungan yang ditawarkannya, dan aktif mengatasi dampak negatif yang dapat timbul akibat kurangnya kerja sama tim.

## 9.2. Membentuk Tim yang Efektif

Setiap organisasi atau tim selalu menginginkan terciptanya kerja sama tim yang efektif dan efisien karena ini menjadi kunci untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam membentuk tim yang efektif, ada beberapa tahapan yang dapat diikuti, seperti berikut ini:



**Gambar 9.1.** Tahapan Efektif Membentuk Anggota Tim

### Proses Seleksi Anggota Tim yang Tepat

Proses seleksi anggota tim yang tepat adalah langkah awal penting dalam membangun tim yang sukses. Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk memilih anggota tim dengan cermat:

1. Identifikasi Kebutuhan  
Pertama, identifikasi kebutuhan tim Anda. Apa tujuan tim ini? Apa jenis keterampilan dan pengalaman yang diperlukan?
2. Pengumuman Lowongan  
Jika memungkinkan, buat pengumuman lowongan internal atau eksternal untuk mengundang calon anggota tim yang potensial.
3. Pemeriksaan Kualifikasi  
Lakukan proses seleksi yang mencakup pemeriksaan kualifikasi, seperti riwayat kerja, pendidikan, dan keterampilan yang



relevan.

4. Wawancara

Lakukan wawancara dengan calon anggota tim untuk mengevaluasi keterampilan interpersonal, komunikasi, dan kepribadian mereka. Pastikan mereka cocok dengan budaya organisasi.

5. Referensi

Periksa referensi untuk mendapatkan informasi tambahan tentang pengalaman dan performa calon anggota tim.

6. Uji Kemampuan

Jika relevan, lakukan uji kemampuan atau tugas praktis untuk menilai kemampuan teknis calon anggota tim.

7. Pertimbangkan Keberagaman

Pertimbangkan untuk memiliki anggota tim yang beragam dalam hal latar belakang, pengalaman, dan pandangan. Keberagaman dapat membawa beragam perspektif yang berharga.

89

### *Mengidentifikasi Peran dan Tanggung Jawab dalam Tim*

Setelah Anda memiliki anggota tim yang dipilih, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi peran dan tanggung jawab masing-masing anggota. Berikut cara melakukannya:

1. Analisis Tugas

Identifikasi tugas-tugas utama yang harus dilakukan oleh tim. Ini bisa mencakup pekerjaan individu maupun kolaboratif.

2. Peran Utama

Tentukan peran-peran utama dalam tim, seperti pemimpin tim, koordinator, ahli teknis, dll.

3. Tanggung Jawab

Jelaskan dengan jelas tanggung jawab masing-masing peran, termasuk target dan tujuan yang harus dicapai.

4. Komunikasi

Pastikan bahwa setiap anggota memahami peran dan tanggung jawab mereka, dan dorong komunikasi terbuka dalam tim.

### *Memahami Beragam Keahlian dan Latar Belakang Anggota Tim*

Setiap anggota tim membawa keahlian dan latar belakang yang berbeda. Memahami keberagaman ini adalah kunci untuk memanfaatkannya dengan baik:

1. Identifikasi Keahlian  
Kenali keahlian dan kompetensi masing-masing anggota tim. Ini membantu dalam penugasan tugas yang sesuai dengan keahlian individu.
2. Sesuaikan Tugas  
Usahakan untuk menugaskan tugas yang sesuai dengan keahlian dan minat anggota tim, sehingga mereka dapat berkontribusi dengan maksimal.
3. Kolaborasi  
Dorong kolaborasi antara anggota tim yang memiliki keahlian yang berbeda. Ini dapat menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan holistik.
4. Pelatihan dan Pengembangan  
Berikan peluang bagi anggota tim untuk terus mengembangkan keahlian mereka melalui pelatihan dan pengembangan.

### *Membangun Visi dan Tujuan Bersama*

Visi dan tujuan bersama sangat penting untuk mengarahkan tim ke arah yang benar. Cara membangunnya adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Visi  
Tentukan visi jangka panjang tim dan organisasi. Apa yang ingin dicapai oleh tim ini dalam jangka waktu tertentu?
2. Tetapkan Tujuan  
Berdasarkan visi tersebut, tetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).

3. Keterlibatan Tim Involvasi anggota tim dalam proses pembuatan tujuan dan visi. Pastikan mereka merasa terlibat dan memiliki kepemilikan.
4. Komunikasi Terus-Menerus Teruskan komunikasi visi dan tujuan kepada anggota tim untuk memastikan bahwa semua orang bergerak dalam arah yang sama.
5. Evaluasi dan Perbarui Secara berkala, evaluasi kemajuan menuju tujuan dan visi, dan perbarui jika diperlukan berdasarkan perubahan situasi atau prioritas.

Pembentukan tim perlu dipilih berdasarkan kebutuhan, dan memahami peran tanggung jawab berdasarkan keahlian agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Suprihanto, J., 2018). Mengikuti langkah-langkah ini dalam memilih anggota tim, mengidentifikasi peran dan tanggung jawab, memahami keahlian, dan membangun visi bersama akan membantu tim dalam mencapai tujuan dengan lebih efisien dan efektif.

### 9.3. Menciptakan Lingkungan Kerja Kolaboratif

Di era modern ini, di mana organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan berubah dengan cepat, menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif adalah suatu keharusan. Subbab ini akan membahas bagaimana kita dapat merancang dan memelihara lingkungan di mana tim dapat bekerja bersama dengan efektif (Aditama, R. A., 2020). Dalam subbab ini, kita akan mengeksplorasi tiga aspek kunci yang sangat penting untuk mencapai kolaborasi yang sukses: budaya organisasi yang mendukung kerja sama tim, peran komunikasi yang efektif sebagai kunci keberhasilan, serta bagaimana teknologi dan alat yang sesuai dapat menjadi pendorong kolaborasi yang lebih baik.



tim.

Setelah menciptakan budaya organisasi yang mendukung kerja sama tim, penting untuk memahami bahwa komunikasi yang efektif menjadi faktor penentu dalam mengoptimalkan kolaborasi di antara anggota tim. Berikut adalah beberapa prinsip komunikasi yang dapat membantu mencapai tujuan tersebut:

1. Keterbukaan  
Dorong keterbukaan dalam komunikasi. Anggota tim harus merasa nyaman berbicara tentang ide, masalah, atau perbedaan pendapat.
2. Mendengarkan Aktif  
Penting untuk mendengarkan dengan seksama saat anggota tim berbicara. Ini menciptakan rasa penghargaan dan memungkinkan pemahaman yang lebih baik.
3. Komunikasi Jelas  
Sampaikan pesan dengan jelas dan tegas. Hindari ambigu dan pastikan bahwa semua orang memahami apa yang disampaikan.
4. Feedback Teratur  
Berikan umpan balik secara teratur kepada anggota tim, baik dalam hal pencapaian maupun perbaikan yang diperlukan.
5. Komunikasi Tertulis  
Gunakan komunikasi tertulis, seperti email atau pesan instan, dengan bijak. Pastikan pesan tertulis juga jelas dan tepat.
6. Meeting yang Produktif  
Jika ada pertemuan tim, pastikan bahwa pertemuan tersebut berjalan dengan efisien, memiliki agenda yang jelas, dan mengarah pada tindakan konkret.

Selanjutnya, sebagai pelengkap dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif perlu didukung dengan teknologi dan alat yang sesuai, pertimbangkan langkah-langkah berikut untuk memastikan

bahwa tim Anda dapat beroperasi secara maksimal:

1. Pilih Alat yang Tepat

Identifikasi alat dan teknologi yang sesuai untuk jenis kolaborasi yang dibutuhkan oleh tim Anda. Ini bisa berupa platform kolaborasi, perangkat lunak manajemen proyek, atau alat komunikasi seperti Slack atau Microsoft Teams.

2. Pelatihan

Pastikan anggota tim terlatih dalam penggunaan alat tersebut. Pelatihan ini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kolaborasi.

3. Integrasi

Jika memungkinkan, integrasikan alat-alat yang berbeda agar dapat bekerja bersama secara mulus. Ini akan mengurangi hambatan dalam berbagi informasi.

4. Keamanan Data

Selalu prioritaskan keamanan data. Pastikan alat-alat yang digunakan memenuhi standar keamanan yang sesuai dengan jenis informasi yang dikelola oleh tim.

5. Evaluasi dan Peningkatan

Terus evaluasi bagaimana teknologi dan alat yang digunakan memengaruhi kolaborasi tim. Lakukan perbaikan berdasarkan umpan balik anggota tim.

Dengan menerapkan budaya yang mendukung kerja sama tim, berkomunikasi secara efektif, dan menggunakan teknologi yang sesuai, tim Anda akan dapat mencapai potensinya dengan lebih baik dan mencapai hasil yang lebih besar dalam proyek-proyek dan tujuan organisasi.

#### 9.4. Mengelola Konflik dalam Tim

Konflik adalah fenomena alami yang dapat ditemui dalam interaksi manusia, baik dalam konteks tim maupun dalam kehidupan

sehari-hari. Semakin besar organisasi dan semakin khusus sifat kegiatannya, semakin tinggi potensi konflik yang mungkin terjadi (Eisenhardt et al., 1997; Tang 2007). Konflik mencerminkan perbedaan pendapat, kepentingan, atau persepsi antara individu atau kelompok yang berusaha untuk mengatasi situasi atau masalah tertentu. Beberapa faktor dapat memicu timbulnya konflik:

1. Perbedaan Pandangan

Anggota tim mungkin memiliki pandangan yang berbeda tentang bagaimana suatu masalah harus diatasi atau tujuan apa yang harus dicapai.

2. Komunikasi yang Kurang Efektif

Kurangnya komunikasi atau komunikasi yang tidak efektif dapat menyebabkan salah paham dan konflik.

3. Sumber Daya Terbatas

Persaingan untuk sumber daya yang terbatas, seperti waktu atau anggaran, dapat memicu konflik di antara anggota tim.

4. Perbedaan Nilai dan Kepribadian

Perbedaan nilai-nilai, latar belakang, dan kepribadian dapat menciptakan ketegangan antara anggota tim.

5. Ketidakjelasan Peran

Jika peran dan tanggung jawab anggota tim tidak ditetapkan dengan jelas, ini dapat menghasilkan konflik.

Untuk mengatasi konflik dalam tim dengan efektif, pertimbangkan strategi berikut:

1. Komunikasi Terbuka

Dorong anggota tim untuk berbicara secara terbuka dan jujur tentang masalah yang mereka hadapi. Diskusi terbuka dapat membantu mengidentifikasi akar masalah.

2. Pendekatan Win-Win

Upayakan untuk mencapai solusi yang menguntungkan semua pihak. Ini mengharuskan anggota tim untuk berkolaborasi

daripada bersaing.

3. Pendengaran Aktif

Dengarkan dengan seksama apa yang dikatakan oleh anggota tim lainnya. Ini membantu memahami perspektif mereka.

4. Mediasi

Dalam beberapa kasus, seorang mediator independen dapat membantu meredakan ketegangan dan memfasilitasi dialog yang konstruktif.

5. Penggunaan Fakta

Berfokus pada data dan fakta daripada emosi dalam membahas masalah. Hal ini dapat menghindari terjadinya konflik yang lebih intens.

6. Penerapan Kebijakan

Jika konflik terkait dengan kebijakan atau peraturan, pastikan penerapan kebijakan tersebut adil dan konsisten.

Kinerja suatu organisasi tidak akan optimal tanpa kehadiran seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas pengelolaan organisasi tersebut (West M., 2002). Seorang pemimpin memainkan peran penting dalam mengelola konflik dalam tim. Berikut adalah beberapa peran dari seorang pemimpin dalam konflik tim:

1. Mediator

Pemimpin dapat bertindak sebagai mediator yang mengarahkan diskusi dan mencoba memfasilitasi penyelesaian konflik.

2. Pengidentifikasi Masalah

Pemimpin harus mampu mengidentifikasi konflik sebelum menjadi masalah yang lebih besar dan mengambil tindakan secepat mungkin.

3. Mendorong Komunikasi

Pemimpin harus mendorong komunikasi terbuka dan membantu anggota tim dalam berbicara satu sama lain.

4. Menetapkan Standar



Pemimpin harus menetapkan standar perilaku yang diharapkan dalam tim dan memastikan bahwa semua anggota mematuhi standar tersebut.

5. Pelatihan Konflik

Pemimpin dapat memberikan pelatihan tentang penyelesaian konflik kepada anggota tim.

Dalam mengatasi konflik dalam tim, tujuan utama adalah menciptakan lingkungan yang mendukung kerja sama dan produktivitas, di mana setiap anggota merasa dihargai dan memiliki kemampuan

### 9.5. Meningkatkan Keterampilan Kerja Sama Tim

*Pelatihan dan Pengembangan Keterampilan Kerja Sama Tim* 198

Keterampilan kerja sama tim adalah aset berharga dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Untuk meningkatkan keterampilan ini dalam tim Anda, pertimbangkan strategi berikut:

1. Pelatihan Keterampilan Kerja Sama

Lakukan pelatihan khusus untuk anggota tim yang berfokus pada pengembangan keterampilan kerja sama, termasuk komunikasi efektif, resolusi konflik, dan kemampuan bekerja dalam tim.

2. Kerja Sama Simulasi

Buat situasi simulasi di mana anggota tim dapat menghadapi tantangan nyata yang memerlukan kerja sama. Ini dapat membantu mereka mempraktikkan keterampilan dalam lingkungan yang aman dan terkontrol.

3. Mentor dan Pelatih

Dukung program mentoring atau pelatihan yang memungkinkan anggota tim untuk belajar dari mereka yang memiliki keterampilan kerja sama yang kuat.

4. Sumber Daya Online

Manfaatkan sumber daya online, seperti kursus e-learning atau webinar, yang dapat membantu anggota tim meningkatkan

pemahaman mereka tentang kerja sama tim.

#### *Menilai dan Mengukur Kinerja Tim Secara Teratur*

Mengukur kinerja tim secara teratur adalah kunci untuk melihat kemajuan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan:

1. **Penentuan KPI (*Key Performance Indicators*)**  
Tentukan indikator kinerja kunci yang relevan dengan tujuan tim Anda. Ini bisa mencakup pencapaian target, waktu penyelesaian proyek, atau kepuasan pelanggan.
2. **Evaluasi Berkala**  
Lakukan evaluasi berkala terhadap kinerja tim dan perbandingkan dengan KPI yang telah ditetapkan. Identifikasi tren positif dan negatif dalam kinerja tim.
3. **Umpan Balik Anggota Tim**  
Dapatkan umpan balik dari anggota tim tentang bagaimana mereka melihat kinerja tim dan apa yang bisa ditingkatkan.
4. **Revisi dan Perbaikan**  
Berdasarkan hasil evaluasi, buat rencana perbaikan yang jelas. Tentukan langkah-langkah konkret untuk mengatasi masalah dan tingkatkan kinerja tim.

#### *Memotivasi Anggota Tim untuk Berkontribusi Maksimal*

Motivasi adalah kunci untuk memastikan anggota tim berkontribusi maksimal. Berikut beberapa langkah untuk memotivasi tim:

1. **Tujuan Bersama yang Inspiratif**  
Komunikasikan tujuan dan visi tim secara inspiratif, sehingga anggota merasa terhubung dan termotivasi untuk mencapainya.
2. **Pemberian Pengakuan dan Apresiasi**  
Berikan pengakuan dan apresiasi kepada anggota tim yang berprestasi. Ini dapat berupa penghargaan formal atau pujian sederhana.
3. **Memberikan Tanggung Jawab**

Berikan anggota tim tanggung jawab yang memungkinkan mereka untuk berkembang dan merasa bahwa kontribusi mereka berarti.

4. Fasilitasi Pengembangan Karir

Bantu anggota tim merencanakan pengembangan karir mereka di dalam tim dan organisasi, sehingga mereka memiliki motivasi jangka panjang untuk berkontribusi secara maksimal.

5. Keseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan

Ingatlah pentingnya keseimbangan pekerjaan dan kehidupan. Memastikan bahwa anggota tim memiliki waktu untuk istirahat dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan motivasi mereka.

Dengan fokus pada pelatihan, penilaian, dan motivasi, kita dapat membantu tim kita untuk terus meningkatkan keterampilan kerja sama mereka, mencapai tujuan secara lebih efektif, dan menjaga semangat kerja mereka tinggi. Ini adalah langkah-langkah yang vital dalam menjaga keseimbangan antara pencapaian hasil yang baik dan pemeliharaan kesejahteraan anggota tim.

Dalam bab ini, kita telah menggali lebih dalam tentang pentingnya kerja sama tim dalam konteks organisasi. Kerja sama tim yang kuat merupakan fondasi bagi keberhasilan luar biasa dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui pemahaman mendalam tentang dinamika tim, kita dapat memanfaatkannya untuk menciptakan aliran kerja yang efisien dan efektif. Selain itu, dengan kemampuan mengelola konflik secara bijaksana, kita dapat mengubah ketegangan menjadi peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan.

Terakhir, dengan terus meningkatkan keterampilan kerja sama tim, kita berinvestasi dalam masa depan organisasi. Dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk berkolaborasi dan beradaptasi adalah kunci kesuksesan jangka panjang. Dengan demikian, kita menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang, sambil menjaga semangat kerja tim tetap berkobar. Organisasi

yang mampu memadukan semua elemen ini akan mampu mencapai prestasi yang luar biasa dan tetap kompetitif di pasar yang kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, R. A. (2020). Pengantar manajemen. Ae Publishing. 159
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Bedford, N. M. (1997). Sistem Pengendalian Manajemen (Edisi ke-5) (A. Maulana, Penerjemah). Binarupa Aksara. 84
- Diana, N. (2003). Analisis Hubungan Kompleksitas Organisasi, Keterlibatan Tim, Diversitas Ukuran Kinerja, Besar Kompensasi, Partisipasi terhadap Kinerja Tim. Simposium. 30
- Eisenhardt, K. M., Jean, L. K., & Bourgeois III, L. J. (1997). Conflict and strategic choice: How top management team disagree. *California Management Review*, 39(2). 30
- Gaspersz, V. (2001). TQM. Pt. Gramedia Pustaka Utama.
- Suprihanto, J. (2018). Manajemen. UGM PRESS. 30
- Tang, H. C. (2007). A study of the relationship of the perception of organizational promises among faculty and staff members in the technical and vocational colleges. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 12(1). 119
- Tenner, R. A., & Detoro, J. I. (1992). Total Quality Management (Edisi ke-1). Addison Wesley Publishing Company. 58
- West, M. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51(3), 355-424.

## **BIODATA PENULIS**



**Hartati, SKM., MARS**  
**Pegawai Bidang Mutu Pelayanan**  
**RSUP Dr. M. Djamil**

Hartati lahir di Sungai Limau pada tanggal 11 November 1991 sebagai anak kesembilan dari sebelas bersaudara. Ia berhasil menyelesaikan pendidikannya di Program Magister Administrasi Rumah Sakit, lebih khusus di bidang Pascasarjana Kesehatan di Universitas Andalas yang terletak di kota Padang. Saat ini, Hartati mengemban jabatan sebagai pegawai di Bidang Mutu Pelayanan di RSUP Dr. M. Djamil Padang. Selain tugasnya dalam administrasi rumah sakit, Hartati juga aktif terlibat dalam beragam proyek penelitian, yang terbukti dari prestasinya dalam memenangkan beberapa hibah penelitian lokal di RSUP Dr. M. Djamil. Buku ini adalah hasil kolaborasi yang melibatkan Hartati sebagai salah satu penulis, dan diharapkan dapat memberikan manfaat yang besar kepada para pembacanya.

# DINAMIKA KELOMPOK ORGANISASI FORMAL DAN INFORMAL

Oleh

Dedi Rismanto, M.Sos.

## 10.1. Pengantar Dinamika Kelompok Organisasi Formal dan Informal

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu hidup berkelompok, bersama-sama, saling berinteraksi atau berkomunikasi dan saling mempengaruhi. Hidupnya selalu terukir dalam ruang sosial atau medan sosial. Oleh karena itu, perilakunya selalu mengarah pada kerangka acuan manusia, pada makhluk lain; terutama dalam hal hubungan manusia.

Faktanya, setiap individu adalah subjek atau entitas yang bebas, otonom, dan ditakdirkan untuk dirinya sendiri. Tapi selamanya dia tidak akan pernah bisa dilahirkan sendirian di dunia, dan tidak akan pernah bisa berdiri sendiri. Karena selamanya ia adalah bagian dari suatu kelompok dan menjadi “bagian” dari suatu masyarakat. Bahkan, dia tergabung dalam beberapa grup sekaligus. Ia hidup di tengah-tengah lingkungannya, di antara sesama, suku dan bangsanya. Karena itu, dia lebih ditentukan secara sosial. Itu dipengaruhi oleh orang lain dan lingkungan, tetapi pada saat yang sama juga mempengaruhi orang dan lingkungan di sekitarnya.

Kehadiran orang lain mutlak diperlukan untuk mempertahankan hidupnya; karena manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Dengan demikian, dalam lingkup sosial, individu selalu berkomunikasi dan saling mempengaruhi dengan individu lain, dalam kelompoknya sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan gejala internasional dalam struktur kelompok dengan tujuan bersama.

## 10.2. Dinamika Kelompok

Kelompok adalah suatu keseluruhan yang terdiri dari dua individu atau lebih dan setiap kehadiran individu mempunyai arti dan nilai bagi yang lain, serta berada dalam keadaan saling mempengaruhi. Di setiap anggota tim, kami selalu menemukan tindakan dan reaksi timbal balik. Jadi, ada dinamika kelompok.

Yang penting dalam kelompok-kelompok ini bukanlah persamaan dan perbedaan di antara mereka, tetapi saling ketergantungan atau saling ketergantungan mereka. Memang, kelompok ini tidak terdiri dari "atom" yang berdiri sendiri. Itu juga bukan entitas statis; namun, itu adalah keseluruhan (individu bagian / bagian) yang sangat dinamis, yang disebut Gestalt. Gestalt ini merupakan kesatuan yang tertutup dan utuh dengan keutuhannya sendiri.

Keseluruhan (banyak) lebih dari jumlah bagian-bagiannya daripada bagian-bagiannya. Bagian-bagian dari Gestalt itu sendiri tidak memiliki arti, karena ditentukan oleh sifat keseluruhannya. Telah disebutkan di atas bahwa unsur esensial dari kelompok ini adalah saling ketergantungan antara satu anggota dengan anggota lainnya, yaitu saling ketergantungan, dimana setiap individu harus bekerjasama dengan yang lain. dan harus selalu mengingat keberadaan dan kepentingan orang lain untuk dapat hidup rukun.

Misalnya, perubahan keanggotaan karena sakit atau meninggal juga akan menyebabkan perubahan struktur kelompok. Sedangkan derajat ketergantungan/saling ketergantungan akan menimbulkan solidaritas yang longgar atau kuat di antara anggota kelompok; yaitu dari sampel:

- A. Masa yang lepas atau "mob"
- B. Sampai pada satu unit sosial yang kompak dan intim, yaitu keluarga.

Dengan demikian, lepas atau tidaknya ketergantungan anggota kelompok ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Besarnya anggota kelompok
2. Tujuan yang hendak dicapai bersama-sama
3. Bentuk organisasi yang telah dibangun
4. Intimitas para anggota satu terhadap lainnya.

Selain itu, individu dalam kelompok sangat dinamis, karena mereka saling mempengaruhi dan mendorong satu sama lain. Kemudian ciri-ciri orang dalam kelompoknya atau dalam pergaulan antara lain:

- a Dinamis, selalu bergerak dan berubah; “grilling” tak bisa diduga dengan tepat, beraneka ragam gerakannya, dan bebas merdeka.
- b Mempunyai pontesi, kesanggupan dan kemungkinan untuk melakukan bermacam-macam aksi atau perbuatan dan peristiwa. Dia menghayati dan melakukan persepsi, serta meraksi secara bebas.
- c Dia menanggapi orang lain sebaga makhluk sejenis, sebagai sesama hidup dan sebagai subyek yang sederajat. Seseorang itu akan ditanggapi sebagai sesama, apabila orang tadi menyamai dirinya; atau jika orang tadi lebih mampu mengidentifikasi diri dengan orang yang bersangkutan. Untuk kita, orang indonesia dilihat sebagai lebih dikenal dan lebih karib selaku sesam diripada orang jepang; orang timur dilihat lebih sebagai “sesamaku” dari pada orang barat berkulit putih.
- d Interaksi dan partisipasi masing-masing anggota kelompok itu sangat berkaitan dengan semakin:

- Emosi dan perasaan euforia yang intens/meningkat (kesenangan dan kepuasan; terutama terkait dengan pemenuhan harapan, keinginan, kebutuhan dan keterampilan teknis individu, dan

- Berkaitan dengan kejelasan standar kelompok.

Dengan demikian, seiring berjalannya waktu, perasaan dan standar kelompok ini menjadi faktor yang menciptakan kekuatan dalam



organisasi dan manajemen yang harus benar-benar diperhatikan oleh setiap pemimpin.

### 10.3. Fungsi Kelompok Bagi Individu

Sebagai makhluk sosial, berperilaku sosial dan hidup dalam medan sosial (social receptacle), setiap individu mengarahkan dirinya kepada orang lain; yaitu bergabung dan berkelompok dengan orang lain. Dengan demikian, individu selamanya menjadi anggota kelompok atau bagian integral dari masyarakat. Ia hidup di tengah kelompok dan di tengah lingkungannya. Dengan demikian, individualitas dan sosialisasi manusia dapat dibedakan, tetapi tidak dapat dipisahkan.

Oleh karena itu, salah mengatakan bahwa individu itu primer sementara yang lain dan masyarakat adalah sekunder. Keduanya sama pentingnya dan harus ada dalam keseimbangan dan keharmonisan agar individu dalam wadah sosial atau komunitas mengidentifikasi diri dengan individu sebagai anggota suatu kelompok; misalnya kelompok keluarga, sekolah, klub, asosiasi, suku dan lain-lain.

Selanjutnya, kelompok adalah situasi psikososial tertentu di mana individu berada. Kelompok ini sangat berarti bagi individu karena kelompok mempengaruhi individu. Sebaliknya, individu juga cenderung mempengaruhi kelompok lebih awal. Dengan demikian, ada pengaruh timbal balik antara individu dan kelompok, yaitu dengan semua anggota kelompok, termasuk pemimpin kelompok. Secara psikologis, karena setiap individu dan kolektif adalah satu kesatuan, maka terdapat tatanan yang berbeda, artinya sebagai berikut:

- A. Individu itu adalah kesatuan psikofisik atau kesatuan jasmani rohani.
- B. Kelompok adalah kesatuan idiil, kesatuan psikologis, kesatuan moral atau kesatuan orde.

Disebut demikian, karena dalam kelompok ini yang ditekankan adalah kesatuan ideal/ideologis (cita-cita, harapan,

aspirasi, ambisi) dan faktor psikologis lainnya, yang mementingkan nilai, moralitas atau kebenaran; dan sangat menghargai unsur keteraturan atau keteraturan. Semua faktor yang disebutkan di atas diperlukan untuk hidup rukun satu sama lain dan juga mencapai tujuan hidup. Fungsi kelompok bagi individu, ialah sebagai berikut:

1. Kelompok itu memberikan wadah-sosial dan ruang hidup psikologis kepada individu sehingga memunculkan “sense of belonging” (merasa menjadi dari satu kelompok), untuk berprestasi dan bekerjasama dengan orang lain
2. Menjadi kader-referensi untuk mengaitkan diri, sehingga muncul loyalitas, keseti-kawanan dan esprit de corps.
3. Memberikan rasa aman/sekuritas sehingga orang merasa betah dan kerasan di dalamnya, juga untuk bergantian bisa memimpin dan dipimpin pada saat-saatnya yang tepat.
4. Memberikan ideal-ideal, cita-cita, tujuan-tujuan (hidup) tertentu dan asas-asas perjuangan bagi hidupnya
5. Memberikan status sosial kepada individu, sehingga dia merasa, diakui, diterim; merasa mendapat posisi sosial dan penghargaan dari lingkungannya.
6. Kelompok dijadikan “alat” atau wahana untuk mencapai cita-cita hidupnya dan untuk membangun bersama-sama.
7. Di dalam kelompok, individu merasa menjadi satu bagian dari Getalt kelompok. Biasanya individu menjadi bagian dari bermacam-macam kelompok sosial (keluarga masyarakat desa/kota, himpunan mahasiswa, kumpulan gereja, klub dan lain-lain).

#### **10.4. Fungsi Pemimpin dalam Kelompok**

Melalui kekuatan pengaruh timbal balik antara semua anggota kelompok dan pemimpinnya, dinamika kelompok terwujud dalam

bentuk upaya dan perilaku yang berbeda, oleh karena itu, dalam kompleksitas kasus ini, jelas dibutuhkan pemimpin dan kepemimpinan.

Tugas pemimpin ialah :

- A. Memelihara struktur kelompok, menjamin interaksi yang lancar, dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas.
- B. Mensinkronkan ideologi, ide, pikiran dan ambisi anggota-anggota kelompok dengan pola keinginan pemimpin
- C. Memberikan rasa aman dan status yang jelas kepada setiap anggota, sehingga mereka bersedia memberikan partisipasi penuh
- D. Memanfaatkan dan mengoptimasikan kemampuan, bakat dan produktivitas semua anggota kelompok untuk berkarya dan berprestasi.
- E. Menegakan peraturan, larangan, disiplin dan norma-norma kelompok agar tercapai kepaduan/kohesi kelompok; meminimalisir konflik dan perbedaan-perbedaan.
- F. Merumuskan nilai-nilai kelompok, dan memilih tujuan-tujuan kelompok, sambil menentukan sarana dan cara-cara operasional guna mencapainya.
- G. Mampu memenuhi harapan, keinginan dan kebutuhan-kebutuhan para anggota, sehingga mereka merasa puas. Juga membantu adaptasi mereka terhadap tuntutan-tuntutan eksternal di tengah masyarakat, dan memecahkan kesulitan-kesulitan hidup anggota kelompok setiap harinya.

Kelompok-kelompok itu disebut kesatuan psikologis atau kesatuan spiritual karena yang diprioritaskan bukanlah kehadiran fisik individu tetapi interaksi mental mereka, proses saling mempengaruhi dan kondisi saling ketergantungan psikologis atau spiritual. Juga dikenal sebagai unit pelanggan atau unit hubungan, ketika orang menekankan pelanggan, pelanggan, atau hubungan semua anggotanya, sehingga kelompok tersebut memiliki bentuk keseluruhan atau Gestalt.

Kelompok disebut juga sebagai kesatuan orde, karena menekankan masalah orde (aturan, tatanan, ketertiban) di dalam kaitan relasional para anggotanya; dalam mana Gestalt dari kelompok itu lebih daripada penjumlahan bagian-bagian dari anggota-anggotanya. Sehingga tumbuh dinamika kelompok.

Melalui proses saling mempengaruhi dan saling ketergantungan, kelompok menunjukkan lebih banyak (lebih) karakteristik daripada fitur individu dari anggota individu. Tegasnya, kelompok ini memiliki struktur sosial, kode etik, norma, kebiasaan, jiwa dan kepribadian kelompok, yang sama sekali berbeda dengan jiwa dan kepribadian masing-masing individu.

Kepribadian kelompok dapat dipahami sebagai struktur psikofisik yang dinamis selalu aktif dan efektif - dengan nama kelompok yang umumnya bereaksi terhadap suatu situasi, mengevaluasinya, mengidentifikasi sikap dan tindakan yang relatif serupa, dan berperilaku dengan jelas.

Keperibadian kelompok dapat diartikan sebagai: struktur psikofisik yang dinamis – yang senantiasa aktif berbuat dan berbuah – dengan nama kelompok selaku satu kesatuan menganggapi situasi, menilainya, menentukan sikap dan tindakan yang relatif sama, dan melakukan dengan cara-cara yang khas.

Keperibadian kelompok atau group sintality (cattell, 1951) adalah penampilan khas suatu kelompok dalam usahanya mencapai tujuan bersama. Semakin intim antar-relasi para anggota kelompok tersebut, akan semakin jelas menonjol ciri-ciri khas keperibadian dan jiwa kelompok. Maka faktor-faktor yang menentukan tipe keperibadian kelompok antara lain ialah:

1. Ideologi kelompok: yaitu keseluruhan paham ide yang dijadikan pedoman bagi cara berpikir, merasa, berkehendak dan bertindak laku kelompok, inklusif pemimpinnya bagian yang satu menunjang dan bergandengan dengan bagian lainnya.

2. Tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai oleh kelompok secara bersama-sama. Berkaitan dengan tujuan tersebut penting diperhatikan interest atau kepentingan tertentu yang mendorong kegiatan setiap kelompok dan pemimpin kelompok.
3. Agama dan keyakinan yang dijadikan sumber dari norma-norma dan nilai yang diantun oleh setiap anggota kelompok. Muncullah kemudian instuisi atau kelembagaan yang ikut menentukan kondisi kehidupan psikis dan tatalaku kelompok dan individu-individu tadi.
4. Tokoh-tokoh penting dan pribadi-pribadi kuat, misalnya: pemimpin, para pendiri kelompok, person yang menjiwai semangat kelompok dan menguasainya, figur dominan yang disebut sebagai “gembong-gembong” organisasi dan pribadi pemimpin yang memiliki bakat serta watak kuat, semuanya dapat mewarnai iklim psikis kelompok.
5. Kebudayaan dalam pengertian keseluruhan nilai-nilai spritual dan benda-benda budaya hasil karya manusia, juga turut membentuk keperibadian kelompok.

### **10.5. Organisasi Formal Informal**

Kelompok-kelompok ini bisa formal atau informal. Organisasi resminya adalah organisasi ada di atas kertas, dengan hubungan logis berdasarkan aturan, konvensi dan pedoman/kebijakan organisasi, dengan pembagian tugas tenaga kerja dan hierarki pekerjaan.

Organisasi formal, juga dikenal sebagai kelompok sekunder, adalah bentuk hierarki formal, sebagaimana didefinisikan di atas kertas. Oleh karena itu, tugas para pemimpin untuk memahami bagaimana organisasi formal bekerja dan berfungsi dalam kenyataan dan dalam praktik.

Organisasi formal berupa perusahaan, pabrik, jasa, militer, dan divisi lain yang diatur dalam hirarki piramida kekuasaan, dengan

pemimpin, panglima, atau direktur utama duduk di puncak; dan karyawan, karyawan, dan bawahan. Selain itu, manajer senior dan junior, karyawan dan staf administrasi, pekerja, dan supervisor menempati posisi *intermediate* atau menengah. Ciri-ciri khas organisasi formal ialah:

- A. Besifat impersonal dan zakelijk-obyektif.
- B. Kedudukan setiap individu berdasarkan fungsi masing-masing di dalam satu sistem hirarki dengan tugas pekerjaan masing-masing.
- C. Ada relasi formal berlandaskan alasan-alasan idil dan konvensi yang "zakelijk", dan /atau status resmi dalam organisasi.
- D. Suasana kerja dan komunikasi berlandaskan pada kompetisi/persaingan dan efisiensi.

Dalam organisasi formal, orang bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan/sasaran bersama; didukung oleh berbagai sumber dan media. Adanya kerjasama yang disertai dengan kegiatan yang terarah, tata tertib, pengaturan atau pengaturan, pembagian tugas kerja dan tata kerja yang teratur. Oleh karena itu, kegiatan mengatur dan mengelola semua sumber daya fisik dan manusia disebut manajemen.

Agar manajemen dan organisasi menjadi efektif dan sukses dalam mencapai tujuannya, mereka harus dikelola di tingkat makro melalui kepemimpinan. Organisasi kemudian dapat dibagi menjadi kegiatan berikut:

- 1 Pengurusan semua sumber dan tenaga manusia;
- 2 Berlandaskan konsepsi dan tatakkerja yang jelas
- 3 Disertai penentuan fungsi masing-masing individu, berupa: tugas kerja, tanggung jawab, antar-komunikasi, supervisi dan sanksi;
- 4 Integritas dari fungsi-fungsi menjadi satu unit sistem; yaitu bagian yang satu menunjang dan bergandengan dengan bagian yang lainnya.

Ringkasnya ada perngorganisasian yang menjalin semua

relasi di antara semua kegiatan kerja, pemanfaatan tenaga manusia, dan kesatuan-kesatuan alat-alat serta tadi dalam organisasi formal, dengan tugas dan otoritas sendiri-sendiri. Maka tugas pokok upaya pengorganisasian formal itu meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Menentukan kelompok/unit-unit kerja
- b. Membagi tugas-tugas kerja
- c. Menentukan tingkat otoritas yaitu kewibawaan dan kekuasaan untuk bisa bertindak secara tanggung jawab.

#### 10.6. Organisasi Informal

Organisasi Informal (kelompok primer atau "face to face group"). Organisasi informal (kelompok primer atau face group) ialah sistem interrelasi manusiawi berdasarkan rasa suka dan tidak suka, dengan psikis yang intim, kontak muka berhadapan muka, serta moral tinggi. Ciri-ciri khas organisasi informal antara lain ialah:

- A. Terintegrasi dengan baik.
- B. Di luar kelompok primer atau informal ini terdapat kelompok yang lebih besar, yaitu kelompok formal atau sekunder, dalam mana kelompok primer menjadi bagian dari padanya.
- C. Setiap anggota secara individual mengadakan interrelasi berupa jaringan perikatan yang pribadi atau personal; disertai komunikasi akrab.
- D. Terdapat atau banyak, setiap anggota mempunyai sikap yang pasti terhadap anggota-anggota lainnya, dan diminati afeksi serta emosi-emosi tertentu.

Untuk faktor afektif dan emosional yang disebutkan sebelumnya, pengelompokan merupakan alat penting untuk membentuk disiplin, moralitas, dan kontrol sosial. Kontrol sosial dan moral menetapkan aturan dan norma perilaku yang dianggap paling sesuai untuk kelompok primer. Membiarkan kelompok inti ini memberikan "pengaruh

keputusan" potensial terbesar untuk melatih dan mengatur perilaku anggota tim individu. Dengan cara ini, untuk pertama kalinya, sikap dan cita-cita individu pada hakekatnya diperoleh dan kemudian ditempatkan ke dalam kelompok utama, yaitu keluarga.

Emosi yang kuat yang diungkapkan oleh seseorang di lingkungan kelompok utama di mana dia menjadi anggotanya - misalnya kelompok teman sebaya dan kelompok orang tua/keluarga, dia tidak akan dapat menyukai, membenci, dan merasakan jenis perasaan kuat lainnya terhadap generasi angkatan bersenjata, universitas (alternatif sekolah), partai, organisasi, tempat kerja, agama atau negara, jika dia tidak pernah merasakan emosi ini sangat kuat/mendalam di antara kelompok utama, yaitu antara keluarga sendiri atau orang tua.

Implikasi kontrol sosial dan moralitas dari kelompok primer/informal tersebut bagi pribadi pemimpin ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengubah tingkah laku individu – secara minimal terjadi perubahan pada daerah-daerah periferi atau di luaran dari kepribadiannya seyogyanya diusahakan melalui medium kelompok primernya (informal), dan tidak secara individual. Contohnya, kenakalan pemuda-pemuda aspalan (*delinquent boys*) biasanya tidak bisa diberantas secara individual. Hal ini bisa dilakukan melalui usaha dengan mengubah norma-norma gang tersebut, dan menyadarkan mereka secara kelompok atau sebagai totalitas; terutama menyadarkan tokoh pemimpinnya.
2. Penting bagi para pemimpin untuk dipahami, bahwa emosi dan sentimentil-sentimentil dari kelompok-kelompok primer atau informal ini benar-benar merupakan kekuatan jiwani dari kelompok; dan menjadi sumber kontrol sosial. Di dalam kelompok-kelompok primer tersebut akan merasa paling aman dan "diterima". Karena itu tidak bijaksanalah apabila pemimpin melenyapkan atau membubarkan kelompok-kelompok informal ini.



3. Kesuksesan seorang pemimpin diukur tidak hanya dari keberhasilannya dalam memotivasi individu untuk bertindak, tetapi terutama dari kemampuannya untuk memotivasi seluruh kelompok. Untuk itu salah satu tugas pemimpin adalah memperhatikan dinamika kelompok yang memiliki keunikan emosi, perasaan, emosi, semangat, jiwa dan kepribadian.

Pemimpin harus mampu membedakan antara segerombolan liar (kerumunan, massa) dengan kelompok primer atau informal, dan kelompok sekunder atau formal. Di alam keramaian atau keramaian tidak ada hubungan personal/pribadi. Setiap individu adalah anonim - tidak dikenal, tanpa nama dan menghilang ke dalam arus massa. Kualitas anonimitas ini adalah ciri utama "psikologi massa". Setiap anggota mob/mob tidak dikenal dan tidak saling kenal. Mereka tidak memiliki loyalitas dan tidak terikat oleh kontrol kelompok. Sedangkan pada kelompok induk terdapat kontrol sosial yang sangat ketat.

Dalam kelompok formal dan informal, setiap orang harus memiliki status sosialnya sendiri. Misalnya status dapat dilihat dari besaran gaji, kedudukan dan kedudukan dalam sistem pemeringkatan organisasi, kemegahan mobil dan rumah yang dimilikinya, dsb. Dengan demikian, kurangnya rasa hormat terhadap status sosial sering menimbulkan konflik terbuka di dalam organisasi. Dalam hal ini, panduan penting untuk setiap pemimpin yang baik adalah:

- a Memberikan kepastian, bahwa seseorang tidak akan disinggung atau dilanggar harga dirinya dengan perbuatan atau ucapan-ucapan tertentu;
- b Sehingga merendahkan status sosialnya dalam relasinya dengan kawan-kawan kelompoknya.

Jika orang merasa status sosialnya diturunkan atau direndahkan maka akan merasa sangat sengsara, atau merasa sangat frustrasi dan stress, yang semuanya menjadi sumber konflik, konflik internal dan konflik terbuka dengan atasan, bawahan dan rekan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- 141  
Kartono, Kartini. 1981. Patologi Sosial jilid 1. Bandung: Rajawali Press
- Salam, Burhanuddin. 1996. Etika Sosial. Bandung: Rineka Cipta
- 111  
Kartono, Kartini. 2007. Psikologi Wanita: Mengenal Gadis Remaja dan Wanita Dewasa. Bandung : Mandar Maju
- 117  
Moore, A. Helen dan Jane C. Ollenburger. 1996. Sosiologi Wanita. Jakarta: Rineka Cipta.
- 115  
Rukminto, Adi Isbandi. 2013. Kesejahteraan Sosial. Jakarta : Rajawali Pers
- Soetomo. 2008. Masalah Sosial dan Upaya Pemecahannya. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

## PROFIL PENULIS



**Dedi Rismanto, M.Sos.**

**Dosen Komunikasi dan Penyiaran Islam**

**STAIMAS Wonogiri**

27

Ketertarikan penulis terhadap Manajemen Ilmu Pendidikan dimulai awal tahun 2022. Hal tersebut membuat saya tertarik menulis sejak sekolah menengah atas di PKBM Komunitas Belajar Qoryah Thayyibah lulus pada tahun 2015 di Kota Salatiga, kemudian melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Komunikasi dan Penyiaran Islam, Institut Agama Islam Negeri Salatiga pada tahun 2019, kemudian melanjutkan ke jenjang S2 Magister Komunikasi dan Penyiaran Islam, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta selesai Tahun 2022.

Penulis memiliki keparan di bidang Komunikasi dan Pendidikan, Hukum, Kepemimpinan dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen muda profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang keparannya tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain peneliti, penulis aktif menulis jurnal dan buku, seperti ragam dakwah di nusantara, dakwah dalam ruang, waktu, metode penelitian kualitatif manajemen pendidikan Islam, manajemen sumber daya manusia dan sifat melawan hukum atas dedikasinya dan kerja keras dalam menulis buku, bisa diterbitkan ISBN di perpustakaan Nasional RI.

[Email Penulis: dedirismanto10@gmail.com.](mailto:dedirismanto10@gmail.com)

**11.1. Sifat Konflik**

Konflik dapat berkembang dan menjadi tak terelakkan dalam organisasi karena konflik melibatkan berbagai pemangku kepentingan dengan agenda dan harapan yang berbeda dari setiap individu dalam organisasi (Ofori, 2013). Studi tentang konflik memiliki ulasan sejarah yang panjang, dan definisi konflik telah berkembang dari awal mulai sebagai pertentangan kepentingan yang melibatkan sumber daya yang langka, perbedaan tujuan, dan kondisi frustrasi yang dialami oleh individu menjadi suatu proses interaktif yang diwujudkan dalam bentuk ketidakcocokan, perselisihan, atau disonansi di dalam atau di antara entitas sosial yang ada dalam masyarakat. Pemahaman secara bertahap tentang konflik sebagai aktivitas yang tidak sesuai menyoroiti bahwa konflik tidak selalu terkait dengan adanya kepentingan yang berlawanan, tetapi juga dapat terjadi tanpa adanya persaingan (Tjosvold et al., 2014). Terlalu banyak konflik yang muncul dalam organisasi dapat merusak hubungan di antara para individu organisasi, dan terlalu sedikit konflik mungkin tidak mengungkapkan semua perbedaan yang mungkin terjadi. Jumlah konflik yang moderat dan masuk akal dapat membantu dan konstruktif untuk pengambilan keputusan dan ide-ide inovatif (Tjosvold et al., 2014), yang dapat mengarah pada peningkatan kinerja dan hasil yang memuaskan.

Konflik adalah suatu konsep multidimensi yang dapat diteorikan dari berbagai perspektif dan mencakup semua tingkatan organisasi, termasuk tingkat individu, kelompok, dan organisasi, dan dapat menguntungkan dan merugikan organisasi (Buchanan dan Huczynski,

2011). Konflik interpersonal sering diidentifikasi sebagai salah satu perhatian kritis dalam proyek konstruksi (Brockman, 2014) dan menjadi fokus penelitian ini. Taksonomi yang dominan menunjukkan bahwa konflik interpersonal dapat dikategorikan lebih lanjut sebagai konflik tugas, hubungan, dan proses. Dalam konteks proyek, konflik tugas terjadi ketika pemangku kepentingan proyek tidak dapat mencapai kesepakatan atas isu-isu kritis seperti prioritas, ruang lingkup, atau persyaratan proyek. Konflik proses melibatkan “bagaimana” mengimplementasikan tugas menuju tujuan proyek. Konflik hubungan berkaitan dengan ketegangan hubungan di dalam dan lintas proyek. Jenis konflik yang berbeda menghasilkan efek yang berbeda pada organisasi. Konflik tugas dapat mengarah pada inovasi dan secara positif mengarah pada kesuksesan proyek (Wu et al., 2017). Konflik hubungan dapat menghambat inovasi dan merugikan kinerja dan produktivitas proyek konstruksi (Vaux dan Kirk, 2018). Pada tingkat individu, konflik antarpribadi dapat dibagi lagi menjadi tiga dimensi: kognisi, perilaku, dan pengaruh. Konflik kognitif muncul ketika ada ketidaksepakatan tentang tugas atau nilai-nilai pribadi lainnya. Konflik perilaku muncul ketika satu pihak mengganggu pencapaian pihak lain atas kepentingan, sasaran, atau tujuannya sendiri; maka konflik dikatakan ada. Konflik afektif muncul ketika kemarahan dan frustrasi diarahkan kepada orang lain selama tugas atau secara langsung. Satu studi sebelumnya juga secara sistematis mensimulasikan dinamika konflik dalam industri konstruksi untuk memberikan pemahaman holistik tentang sifat konflik (Ng et al., 2007). Berbagai perspektif dan sifat dinamis dari konflik menimbulkan tantangan bagi manajemen konflik yang efektif dan efisien.

### 11.2. Apa Itu Konflik?

199  
Apa yang sebenarnya kita maksud ketika kita berbicara tentang konflik? Istilah “konflik” sering digunakan, tetapi dengan terkadang

mengandung arti yang sangat berbeda. Para Angkatan bersenjata memahami istilah konflik sebagai bentuk konfrontasi bersenjata. Para ahli teknologi informasi memaknai konflik saat dua program pemrosesan data elektronik tidak kompatibel.

Dalam dunia bisnis, para kaum praktisi memahami istilah konflik berarti fenomena sosial yang dapat muncul ketika seorang individu berinteraksi dan mengejar tujuan bersama. Ketidakepakatan sering terjadi saat dua orang atau pihak memiliki kepentingan yang berbeda dan bekerja melawan satu sama lain dalam mengejar tujuan mereka sendiri. Meski begitu, belum ada pembicaraan tentang konflik yang sebenarnya, tetapi paling banyak didefinisikan sebagai "situasi yang tegang", yang dalam skenario terbaik diselesaikan dengan upaya negosiasi atau keputusan bersama. Konflik dapat muncul ketika masalah faktual yang dihadapi semakin rumit berkaitan dengan hubungan dengan

172

sesama.

Konflik sering disamakan dengan pertempuran yang terjadi di masa lalu. Hingga saat ini, masih ada sebagian orang yang bersikap seolah-olah berperang adalah satu-satunya pilihan. Namun, pemahaman konflik yang semakin diterima muncul, yang menekankan debat konstruktif dan kemungkinan yang dihasilkan untuk konsensus dan kerja sama. Konflik tidak hanya membawa potensi destruktif bagi organisasi, tetapi juga menawarkan banyak peluang untuk perubahan, pengembangan, dan inovasi. (Proksch and Austria, 2016). Istilah konflik digunakan merujuk pada fenomena yang terjadi antarpribadi, yang ditandai dengan perpaduan antara masalah faktual dengan masalah yang berkaitan dengan hubungan.

### **11.3. Konflik Sering Terjadi Secara Tertutup**

Proses pengidentifikasian konflik yang berpotensi terjadi dalam harus dilakukan. Konflik dalam organisasi sering kali tidak terjadi secara terbuka, kebanyakan hanya dapat dikenali dari gejalanya. Ini termasuk (Proksch and Austria, 2016) :

1. Oposisi dan penolakan sebagai upaya sadar atau tidak sadar untuk menghalangi lawan dalam mencapai tujuannya, dalam pekerjaan itu dilakukan dengan sembarangan atau informasi tidak diteruskan.
2. Penarikan dan ketidakpedulian merupakan pihak yang bersangkutan kehilangan motivasi untuk bekerja serta kebutuhan untuk membuka diri secara emosional. Ini juga disebut sebagai “penarikan batin”.
3. Permusuhan dan kemarahan: Kemarahan yang awalnya ditelan tiba-tiba dan tiba-tiba meluap.
4. Intrik dan rumor adalah upaya untuk menghalangi dan merendahkan lawan dengan intrik atau rumor, sementara pada saat yang sama mencoba memenangkan hati orang lain.
5. Keras kepala dan tidak masuk akal merupakan suatu bentuk empati yang mengurangi kemampuan untuk melihat masalah dan persepsi dari sudut pandang orang lain. Kepentingan pribadi didahulukan daripada kepentingan organisasi.
6. Formalitas dan konformitas yang berlebihan menjadi situasi konflik dimana karyawan menunjukkan formalitas dan konformitas yang berlebihan kepada atasannya.
7. Gejala fisik dan penyakit merupakan konflik sering dikaitkan dengan reaksi fisik. Gejala yang sering terjadi yakni sakit kepala, gangguan pencernaan dan susah tidur. Hal ini menyebabkan tingkat absensi dan pergantian staf yang tinggi.

#### **11.4. Jenis-Jenis Konflik**

Menentukan jenis konflik apa yang terjadi sangatlah penting bagi organisasi, karena dapat meminimalisir dan mengurangi risiko penanganan masalah yang terjadi. Setiap konflik memiliki banyak sisi yang berbeda. Seringkali “masalah utama” seperti yang dijelaskan oleh para pihak yang sedang mengalami konflik bukanlah inti dari konflik. Ketika seseorang ingin menyelesaikan suatu konflik, sering kali diperlukan untuk menelusuri ke inti sebelum konflik semakin besar untuk memecahkan masalah yang sebenarnya terjadi. Pertama, muncul pertanyaan: Penyelesaian konflik bergantung pada penyebabnya.

Terdapat enam bentuk dasar konflik (Proksch and Austria, 2016).

1. Konflik tidak langsung

Konflik tidak langsung merupakan konflik yang disebabkan oleh informasi yang berbeda, tidak cukup atau tidak benar, serta adanya interpretasi yang berbeda dari informasi yang disampaikan. Biasanya penyelesaian konflik ini cukup dengan mencari solusi pada tingkat faktual murni melalui upaya mendapatkan semua informasi, kemudian dilanjutkan dengan klarifikasi fakta, membuat kesepakatan tentang penilaian fakta dan jika perlu kembangkan kriteria untuk mengevaluasi fakta atau dengan melibatkan pakar independen. Pada akhirnya ini hanya tentang siapa yang memberi kompensasi kepada siapa atas kerusakan dan berapa jumlahnya. Emosi yang muncul dalam konflik tidak langsung biasanya menghilang dengan cepat setelah masalah telah dilakukan klarifikasi.

2. Konflik kepentingan

Konflik kepentingan Ini bukan tentang fakta, tetapi tentang perbedaan kepentingan. Dalam konflik lingkungan antara pemilik usaha dan masyarakat karena gangguan kebisingan. Dengan jenis konflik ini, pertama-tama perlu untuk mengidentifikasi kepentingan dan kebutuhan masing-masing. Ini dikaburkan oleh posisi orang atau partai.

3. Konflik hubungan

Bentuk konflik ini disebabkan oleh masalah yang bersifat emosional. Konflik ini diakibatkan oleh perasaan yang ada pada individu seperti ketakutan, frustrasi, iri hati, dan emosi, atau hanya dari ekspektasi yang mengecewakan atau kesalahpahaman yang berulang. Jika, misalnya, ketepatan waktu sangat penting bagi satu orang sementara orang lain tidak terlalu mementingkan ketepatan waktu, hal itu mungkin tidak terlihat dalam kehidupan kerja sehari-hari, tetapi konflik hubungan dapat muncul di antara keduanya karena yang satu menganggap ketidaktepatan waktu yang lain



sebagai isyarat derajat penghinaan-dihargai. Sederhananya, pertanyaannya adalah: Apa yang lebih penting, berapa lama seorang karyawan telah bekerja dengan organisasi atau kinerja? Konflik dapat diselesaikan jika landasan nilai bersama dapat ditemukan. Atas dasar ini, solusi untuk konflik yang ada selanjutnya dapat dicari. Terkadang perlu menggali lebih dalam sampai ini tercapai. Dalam hal dasar umum untuk diskusi tidak dapat ditetapkan, keputusan harus diambil pada tingkat yang lebih tinggi atau oleh pengadilan.

#### 4. Konflik Struktural

Bentuk konflik ini membedakan dirinya dari jenis konflik lainnya karena tidak disebabkan oleh perbedaan di antara orang-orang, tetapi dari perbedaan faktor struktural. Misalnya, biasanya ada area ketegangan antara penjualan dan area produksi perusahaan, konflik laten, karena para individu menetapkan prioritas yang berbeda dan mengejar tujuan yang berbeda. Area ketegangan ada di antara dua pihak yang berlawanan dalam konflik, karena logika sistem menyatakan bahwa mereka terlibat dalam konflik satu sama lain. Kedua contoh tersebut adalah masalah kesengajaan, yang melekat dalam sistem dan karenanya merupakan situasi konflik struktural. Sebagai aturan, tidak ada solusi akhir untuk konflik struktural, karena masalahnya melekat pada sistem dan akibatnya tidak dapat diselesaikan sepenuhnya. Oleh karena itu, pencarian solusi harus fokus pada pengembangan proses pengaturan dan koordinasi, untuk mengelola ketegangan permanen secara konstruktif.

#### 5. Konflik batin

Arena konflik batin berada pada pikiran dan perasaan satu orang. Keinginan, tujuan, atau persyaratan peran yang berbeda saling bertentangan. Seperti "haruskah saya menyelesaikan tugas hari ini dan pulang nanti, atau menundanya sampai besok dan makan malam bersama keluarga saya?" Di sini peran orang keluarga dan peran profesional mengalami konflik. Konflik batin menemani kita setiap

hari. Percakapan terbuka dengan seorang teman, misalnya, atau pembinaan profesional sangat membantu dalam mengatasi konflik batin yang serius. terhadap dirinya sendiri. Dengan jenis konflik ini, tidak praktis untuk masuk ke konten faktual dari perselisihan tersebut sejak awal . Sebaliknya — dengan cara yang teratur — emosi harus diberi ruang. Para pihak yang bersengketa harus mendapat kesempatan untuk mengungkapkan perasaan dan mungkin melepaskan ketegangan. Aspirasi dan kebutuhan yang mendasarinya harus dipahami oleh para pihak. Hanya dengan begitu seseorang dapat kembali ke masalah faktual.

#### 6. Konflik nilai

Konflik nilai muncul ketika cita-cita dan prinsip yang berbeda berbenturan. Perbedaan norma agama adalah contoh klasiknya. Tetapi juga pada tingkat yang lebih umum, nilai-nilai seperti senioritas di satu sisi dan orientasi kinerja di sisi lain dapat menimbulkan konflik. Di sebagian besar organisasi, kedua prinsip tersebut—bervariasi.

#### **11.5. Kegunaan Konflik**

Konflik memiliki banyak aspek positif yang sangat penting bagi manusia untuk hidup berdampingan dan untuk kemajuan bagi organisasi dan masyarakat lebih lanjut (Proksch and Austria, 2016). Ketika organisasi atau pemerintah berusaha untuk menekan konflik, biasanya konsekuensinya adalah stagnasi. Konflik bukanlah pengecualian, melainkan aturan koeksistensi manusia. Cara organisasi mengelola untuk mengendalikan ini memainkan peran yang menentukan dalam menentukan seberapa sukses mereka dalam memecahkan masalah mereka, dan akibatnya dalam menjaga masa depan mereka. Aspek positif dari konflik adalah:

1. Konflik menunjukkan masalah: Banyak masalah tetap tidak terdeteksi jika tidak terlihat dan akan terlihat melalui konflik. Ketegangan muncul, memicu kebutuhan akan tindakan.
2. Konflik memicu perubahan: Konflik ingin diselesaikan, jika tidak, gejala penyerta yang tidak menyenangkan tetap ada. Tindakan atau keputusan diambil yang (dapat) memicu perubahan dan dengan demikian mencegah kebuntuan.
3. Konflik membangkitkan minat dan keingintahuan: Konflik menambah semangat hidup berdampingan manusia. Hal ini menimbulkan ketegangan, menumbuhkan minat dan keingintahuan, dan merangsang pencarian solusi dan inovasi baru yang kreatif.
4. Konflik memperkuat hubungan: Hubungan yang paling bertahan lama adalah hubungan yang selama konflik telah berhasil diatasi oleh kedua belah pihak. Persahabatan yang bertahan bersama "melalui suka dan duka" adalah di mana perbedaan telah diselesaikan. Gesekan menghasilkan kehangatan, yang memfasilitasi kepercayaan. Hubungan bebas konflik seringkali dangkal.
5. Konflik memperkuat kohesi kelompok: Melalui debat konstruktif dapat mengetahui preferensi, kekuatan, dan kelemahan rekan kerja. Dengan cara ini, dapat terlibat dengan banyak pihak dan menjadi lebih mudah untuk mengembangkan kepercayaan, dan juga untuk mengenali kekurangan diri sendiri. Akibatnya, menjadi mungkin untuk bekerja sama dengan sukses bahkan di bawah tekanan. Untuk memperoleh manfaat dari konflik, bagaimanapun harus ada keberhasilan dalam menghadapinya secara konstruktif.

#### **11.6. Kegunaan Konflik**

##### **1. Faktor-Faktor Hukum**

Ketenagakerjaan hukum komparatif merupakan hal yang umum, meskipun hanya sedikit yang memberikan penjelasan tentang mengapa hukum di satu negara berbeda dengan hukum di negara

lain. Juga tidak banyak upaya sistematis untuk menghubungkan sistem hukum dengan tingkat konflik. Namun, pentingnya hukum sudah jelas.

## 2. Faktor Ekonomi

Dampak variabel ekonomi pada tingkat konflik telah dipelajari secara luas. Barangkali temuan yang paling menonjol yang menyimpulkan bahwa "tingkat agregat aktivitas pemogokan secara perilaku terkait dengan ketatnya pasar tenaga kerja dan perubahan upah riil sebelumnya. Ekonom dari negara US lainnya telah sampai pada kesimpulan yang sama terkait "manusia rasional". Sebagian karena sistem hukum US melarang tindakan spontan. Sebaliknya, kekuatan berdasarkan keputusan oleh negosiator berpengalaman. Dalam konteks seperti itu, analisis teori permainan menjadi sangat relevan. Mungkin juga masuk akal untuk berasumsi bahwa sebagian besar konflik adalah untuk tujuan ekonomi, terutama upah yang lebih tinggi.

Analisis terutama ekonomi ini mungkin kurang relevan di negara lain. Untuk periode sebelumnya bahwa langkah-langkah politik (misalnya, perubahan kabinet dan ukuran tingkat serikat pekerja adalah prediktor yang lebih baik dari kegiatan konflik.

## 3. Faktor Politik

Faktor politik diperiksa secara luas-isu kekuasaan dan kontrol, terutama yang berkaitan dengan bentuk kelas dan status pekerjaan dalam karakter perselisihan industrial, serta banyak perubahan jangka panjang di satu negara. Meskipun dampak makro dari kekuatan politik paling baik dilihat dari kejauhan, di banyak negara pemerintah merupakan pihak ketiga yang signifikan di hampir setiap perselisihan, dan banyak konflik yang tampaknya ditujukan kepada pemerintah maupun atasan. Seperti halnya di banyak negara terbelakang, di industri yang dinasionalisasi, dan di negara-negara yang tunduk pada kontrol upah atau arbitrase wajib.

#### 4. Teknologi dan Lingkungan Kerja

Analisis konflik industri yang sangat kontras dengan yang telah disajikan sejauh ini. Hal ini menghubungkan teknologi, kondisi sosial, dan lingkungan kerja untuk menjelaskan kecenderungan pemogokan sebagian besar dalam kaitannya dengan integrasi pekerja ke dalam masyarakat yang lebih luas. Di seluruh dunia, pekerja di industri dengan tingkat konflik yang relatif tinggi (terutama penambang, buruh pelabuhan, dan pekerja maritim) cenderung membentuk kelompok yang kohesif dan homogen yang terisolasi dari masyarakat umum. Untuk pekerja seperti itu, menyatakan bahwa beberapa konflik memiliki elemen pemberontakan skala kecil terhadap masyarakat daripada taktik tawar-menawar saja.

#### 5. Faktor Budaya dan Sejarah

Dampak budaya dan sejarah dapat diukur dengan lebih mudah dibandingkan faktor-faktor lain yang telah dibahas sebelumnya; tetapi kesulitan pengukuran seharusnya tidak mengakibatkan budaya atau sejarah yang diabaikan. Sampai taraf tertentu telah diperiksa dalam berbagai studi kasus nasional, tetapi kegunaan penelitian sosiologis dan bahkan antropologis sistematis yang menghubungkan sistem hubungan industrial dengan nilai-nilai budaya yang mendasari negara dan industri ini perlu dieksplorasi. Sebagai contoh, seorang antropolog budaya mungkin meneliti mengapa Amerika Serikat dan Australia memiliki hubungan kerja yang berbeda; tentu perbedaan-perbedaan ini tidak dapat dijelaskan secara memadai dalam hal ekonomi, sistem hukum, atau struktur serikat formal. Mungkin juga, perbedaan stabilitas antara pola hubungan kerja Eropa Utara dan Eropa Latin terkait terutama dengan perbedaan budaya.

#### **11.7. Model Pengelolaan Konflik**

Berfokus pada gaya pengelolaan konflik (Friedman et al., 2000) yang menunjukkan bahwa terdapat perdebatan konstan tentang apakah

ada "gaya" pengelolaan konflik. Pada tahun 1974, ditemukan model dua dimensi. Teknik-teknik berikut biasanya digunakan untuk menyelesaikan konflik (lima cara berbeda untuk menanggapi situasi konflik), masing-masing dapat menggunakan kelima metode pengelolaan konflik (Thomas dan Kilmann, 1974).

#### 1. Berkompetisi

Berkompetisi dan tidak kooperatif merupakan satu individu mengejar kepentingannya sendiri dengan mengorbankan kepentingan yang lain. Ini menjadi metode yang berorientasi pada kekuatan di mana seseorang menggunakan kekuatan apa pun yang tampaknya tepat untuk memenangkan posisinya seperti kemampuan untuk berdebat, peringkat seseorang, atau sanksi ekonomi. Berkompetisi berarti "mempertahankan hak", mempertahankan posisi yang diyakini benar, atau sekedar berusaha untuk menang.

#### 2. Mengakomodasi

Mengakomodasi itu lebih cenderung sederhana dan kooperatif, kebalikan dari berkompetisi. Saat mengakomodasi, individu mengabaikan kepentingannya sendiri untuk memuaskan kepentingan orang lain dan juga organisasi; ada unsur penyangkalan diri dalam metode ini. Perilaku dicerminkan melalui kemurahan hati atau amal tanpa pamrih, mematuhi perintah orang lain ketika memilih untuk tidak melakukannya, atau menyerah pada sudut pandang orang lain.

#### 3. Menghindar

Menghindari merupakan tindakan yang tidak asertif dan tidak kooperatif. Individu tersebut tidak mengejar kepentingan sendiri maupun kepentingan orang lain. Jadi pihak ini tidak berurusan dengan konflik. Penghindaran dapat berupa menghindari masalah secara diplomatis, menunda masalah ke waktu yang lebih baik atau hanya menarik diri dari situasi yang mengancam.

#### 4. Berkolaborasi

Berkolaborasi adalah tindakan tegas dan kooperatif, kebalikan dari penghindaran. Berkolaborasi melibatkan mencoba untuk bekerja dengan orang lain untuk menemukan solusi yang sepenuhnya memenuhi keprihatinan. Itu berarti menggali masalah untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan kedua individu. Kolaborasi antara dua orang dapat terdiri dari mengeksplorasi ketidaksepakatan untuk belajar dari intuisi satu sama lain atau mencoba menemukan solusi kreatif untuk masalah antarpribadi.

#### 5. Kompromi

Kompromi lebih bersifat moderat baik dalam ketegasan maupun kerja sama. Tujuannya adalah untuk menemukan solusi yang tepat dan dapat diterima bersama yang memuaskan sebagian kedua belah pihak. Ini adalah solusi perantara antara kompetisi dan akomodasi. Kompromi menyerah lebih dari kompetisi, tapi kurang akomodatif. Demikian pula, ini mengatasi masalah secara lebih langsung daripada penghindaran, tetapi tidak mengeksplorasinya sedalam kolaborasi. Dalam beberapa situasi, menerima kompromi dapat berarti membagi perbedaan antara dua posisi, bertukar konsesi atau mencari solusi perantara yang cepat.

### DAFTAR PUSTAKA

138

Ofori, G. 2013. Conflict in construction. *Construction Management and Economics*. Vol. 31, No. 5, pp. 497-501.

56

Tjosvold, D. 2006. Defining conflict and making choices about its management: lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 17, No. 2, pp. 87-95.

Buchanan, D. dan Huczynski, A. 2011. Organizational behaviour: an introductory text. *Transactions of the Faraday Society*. Vol. 35 No.

1, pp. 1436-1439.

20

Brockman, J.L. 2014. Interpersonal conflict in construction: cost, cause, and consequence. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 140 No. 2, p. 1

20

Wu, G., Liu, C., Zhao, X. dan Zuo, J. 2017. Investigating the relationship between communication conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*. Vol. 35 No. 8, pp. 1466-1482.

62

Vaux, J.S. dan Kirk, W.M. 2018. Relationship conflict in construction management: performance and productivity problem. *Journal of Construction Engineering and Management*. Vol. 144 No. 6, 4018032.

54

Ng, H.S., Pena-Mora, F. dan Tamaki, T. 2007. Dynamic conflict management in large-scale design and construction projects. *Journal of Management in Engineering*. Vol. 23 No. 2, pp. 52-66.

Proksch, S., dan Austria, V. 2018. *Conflict Management*. Springer Gabler: German.

20

Friedman, R., Tidd, S.T., Currall, S.C. dan Tsai, J.C. 2000. What goes around comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 11 No. 1, pp. 32-55.

113

Thomas, K.W. 1976. *Conflict and Conflict Management Manual of Industrial and Organizational Psychology*. Red MD Dunette.



## PROFIL PENULIS



**Susanti Dwi Ilhami, S.E., M.M.**  
**Dosen Manajemen**  
**Universitas YPPI Rembang**

Susanti Dwi Ilhami lahir pada tahun 1994 di kota Jombang. Ia merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Penulis mengambil program Sarjana Manajemen di Universitas Brawijaya pada Tahun 2017. Kemudian melanjutkan studi pada program Magister Manajemen di Universitas Brawijaya dan lulus pada Tahun 2020. Sejak Tahun 2021 penulis telah mengabdikan sebagai Dosen Manajemen di Universitas YPPI Rembang.

Buku ini merupakan buku kedua dari penulis. Buku pertama berjudul Stres di Era Turbulensi. Kemudian dilanjutkan dengan buku kedua ini mengambil topik Kepemimpinan yang merupakan salah satu kajian yang digeluti oleh penulis yang merupakan basis dari keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia.

# KEPEMIMPINAN DALAM HUBUNGAN GLOBAL

Oleh

Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.

## 12.1. Kearifan Lokal untuk Kepemimpinan Global

*“ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani”* adalah kalimat pituah yang sering digunakan oleh Pemimpin tersohor di Indonesia, Ki Hajar Dewantara, yang saat ini kalimat tersebut menjadi dasar dan pegangan kepemimpinan dalam kearifan lokal di dalam organisasi di Indonesia. Kalimat tersebut menyampaikan makna bahwa pemimpin harus dapat menjadi contoh dan tauladan bagi masyarakat baik secara tingkah-laku, perbuatan dan perkataan. Bawahan didorong untuk dapat bertoleransi, menerima ide sesama peserta didik, untuk mencari dan mengembangkan ide terbaik.

Pemimpin harus bisa dan berani memberi tanggung jawab kepada masyarakat ataupun anggota organisasi dibawah kepemimpinannya. Kemampuan dalam memberikan otonom dan delegasi kepada anggota organisasi adalah komponen penting dalam kemajemukan kepemimpinan di Indonesia. Berani memberi delegasi dan tentu membutuhkan kemampuan pemimpin untuk mengenal kemampuan dan kematangan anggota organisasi sehingga sudah saatnya untuk mendapat tanggung jawab, bahkan kewenangan.

Kearifan lokal dalam kepemimpinan, termasuk kepemimpinan sektor korporasi dan ekonomi, masih perlu diperkaya dengan hasil galian nilai-nilai bangsa Indonesia. Secara singkat, hasil penggalian tersebut tertuang dalam empat konsensus nasional yang berupa Pancasila, Undang-undang Dasar 1945 atau disingkat UUD 1945, Sesanti Bhineka Tunggal Ika, dan Negara Kesatuan Republik Indonesia atau NKRI.

Keempat konsensus nasional ini tercipta melalui konflik politik jika melihat sejarah. Berawal dari penerapan cita-cita kebangsaan dalam pergaulan sehari-hari, konflik antar daerah dengan penjajah pun menyusul. Sukarno adalah salah satu dari sekian tokoh yang muncul dari gerakan pemuda setelah masyarakat menyadari bahwa upaya masing-masing daerah telah gagal.

Konsensus nasional terus diinterpretasikan kembali dalam kehidupan berbangsa sebelum, pada saat, dan setelah proklamasi kemerdekaan. Hal ini memiliki komponen politik atau sarat dengan praktik konsensus nasional pada awalnya. Bagi individu yang mempunyai kemampuan memimpin di bidang politik, pemerintahan, atau ASN, misalnya, prinsip-prinsip dalam konsensus nasional diajarkan secara mendalam dan praktis.

Lembaga Ketahanan Nasional atau disebut juga Lemhannas berperan sebagai katalisator penciptaan dan pemajuan gagasan kepemimpinan nasional berdasarkan kesepakatan yang tersebar luas di seluruh tingkat pemerintahan. tidak hanya bagi mereka yang menduduki posisi otoritas di bidang politik, pemerintahan, dan ASN. Selain itu, ada bisnis-bisnis berpengaruh yang dimiliki secara pribadi serta dioperasikan oleh negara dan regional. Apabila para pemimpin dunia usaha juga memahami dan menerapkan nilai-nilai kepemimpinan berbasis kearifan lokal, maka kepemimpinan Indonesia yang berwawasan kearifan lokal dapat menjadi khas dan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif.

## **12.2. Lima Nilai Kearifan Lokal Berdasarkan Pancasila**

Berikut lima cara kepemimpinan perusahaan dapat memasukkan lima sila kebangsaan ke dalam Pancasila yang diciptakan Lemhannas.

### a. Nilai 1: Religiusitas

<sup>36</sup> Kepemimpinan dan agama merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan karena semua agama di Indonesia didasarkan pada ketuhanan. Ungkapan yang digunakan adalah kepemimpinan spiritual

dalam definisi luas yang ditetapkan Fry. Kepemimpinan agama pada kenyataannya sebanding dengan kepemimpinan spiritual.

Landasan kepemimpinan keagamaan, secara teori, tidak terletak pada pengetahuan, pengalaman, atau praktik keagamaan. Para pemimpin harus menekankan dan menunjukkan dampak agama dalam nilai-nilai, sikap, dan tindakan mereka sendiri meskipun keempat elemen ini harus menjadi fondasinya. Keyakinan, sikap, dan perilaku ini menjadi landasan bagi sejumlah hal. Menciptakan visi organisasi adalah hal yang pertama. Kedua, dalam hal menumbuhkan kepercayaan terhadap masa depan organisasi. Ketiga, dengan menunjukkan kasih sayang kepada pemangku kepentingan.

Para pemimpin agama tidak dipaksa untuk memprioritaskan kinerja ekonomi secara eksklusif atau membela diri dengan menggunakan segala cara untuk mengejar keuntungan dan ekspansi. Jangan memprioritaskan satu agama atau pengikutnya, atau terlalu menekankan pada perilaku, informasi, atau pengalaman keagamaan. Namun mari kita bicara lebih banyak tentang prinsip spiritual, yang muncul setiap hari dalam tindakan, perkataan, dan sikap seperti keinginan 197 untuk membantu dan bekerja sama dengan orang lain. Kemampuan untuk melihat pekerjaan sebagai cerminan makna hidup dan merasa bahwa apa yang dilakukan adalah sebuah panggilan hidup juga penting.

#### b. Nilai 2: Kekeluargaan

Pemimpin yang menjunjung tinggi nilai-nilai kekeluargaan memandang setiap orang mempunyai kedudukan yang setara dan serupa sebagai sesama manusia. Kesetaraan seluruh pemangku kepentingan, termasuk karyawan, dalam pengelolaan perusahaan tidak dipengaruhi oleh perbedaan posisi, kedudukan, keahlian, atau pangkat dalam bisnis.

Kesamaan tersebut tercermin dalam perlakuan yang adil sesuai dengan posisinya dalam pemangku kepentingan. Baik dalam tanggung

jawab, wewenang, dan imbalan atau penghargaan yang diberikan secara adil. Adil tidak berarti sama atau merata.

Ketika memecahkan masalah, pemimpin yang adil berupaya untuk bersikap transparan dan bertanggung jawab. Tidak memihak atau memihak karena kepentingan. Keadilan dan independensi berjalan seiring ketika menganalisis dan menyelesaikan permasalahan dalam bisnis, khususnya yang melibatkan karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Pemimpin yang berperikemanusiaan kadang-kadang harus bersandar pada aturan emas ketika tidak ada aturan: membuat keputusan terbaik untuk orang lain seolah-olah Anda membuat keputusan untuk diri Anda sendiri, atau membuat keputusan untuk orang lain seperti yang kita harapkan orang lain mengambil keputusan untuk kita, dengan jujur dan mempertimbangkan. mempertimbangkan keadaan setiap orang. Pemimpin bersedia mengambil inisiatif untuk mengubah atau menyempurnakan peraturan ketika keadaan atau situasi yang bertentangan dengan peraturan saat ini muncul.

#### c. Nilai 3: Keselarasan

Pemimpin yang menjunjung tinggi konsep harmoni diibaratkan dengan pemimpin harmoni. Kepemimpinan yang harmonis berupaya mencapai keseimbangan antara tujuan dan metode untuk mencapainya dengan tetap mempertimbangkan budaya atau peradaban masyarakat. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi orang lain dengan ramah, tanpa memicu konfrontasi terbuka, disebut pemimpin yang harmonis dengan orang lain dan pemangku kepentingan.

Positifnya, para pemimpin yang bekerja sama dengan baik akan mampu menciptakan tempat kerja yang tenang dan harmonis di mana setiap orang bekerja dengan puas dan memaksimalkan potensi mereka karena mereka masing-masing memegang pekerjaan yang sesuai dengan harapan dan kemampuan mereka.

Harmoni dapat merujuk pada beragam nilai-nilai kebangsaan yang

bersumber dari Pancasila. Pertama, setiap orang hidup dalam harmoni dan diakui serta dihargai posisinya. Kedua, masyarakat mengutamakan kepentingan bersama untuk mencegah perselisihan terbuka. Ketiga, bersikap sopan di tempat kerja dan menaati peraturan. Keempat, setiap orang—termasuk para pemimpin—berperilaku bebas dan tidak terikat pada standar yang melampaui kewajiban hukum mereka. Kelima, pemimpin menganut etika harmoni, yaitu upaya menjunjung tinggi keharmonisan, upaya memenuhi komitmen, menempatkan segala sesuatu pada tempatnya, dan menggunakan perasaan sebagai pedoman berperilaku.

Harmoni harus dilihat secara dinamis dalam perspektif masa kini. Dinamika keselarasan harus diterjemahkan oleh para pemimpin dengan berbagai cara. Seorang pemimpin yang baik pertama-tama harus menawarkan peluang untuk mengendalikan konflik. Konflik muncul karena adanya perbedaan fakta, informasi, dan sudut pandang. Perbedaan dan perselisihan harus dipupuk sepanjang hal tersebut dapat menghasilkan ide-ide segar dan orisinal. Tidak adanya konflik langsung atau antarpribadi sangatlah penting.

Setiap orang mempunyai kesempatan untuk berkreasi melalui kreasi dan penemuan, yang berujung pada inovasi, berkat harmoni yang dinamis. Menciptakan dan menerima ide-ide segar atau karya kreatif dalam komunitas atau organisasi tradisional dapat menjadi tantangan karena hal tersebut dapat mengganggu hierarki yang sudah ada. Peran pemimpin adalah untuk menjamin bahwa penyesuaian yang diperlukan telah dilakukan dan perspektif segar serta karya inovatif didorong untuk menjadi alat perubahan ke arah yang lebih baik dengan tetap menjaga keselarasan utama, yaitu bekerja dalam lingkungan sosial yang mengedepankan kepentingan bersama.

#### d. Nilai 4: Pemangku Kepentingan

Lemhannas mengidentifikasi demokrasi sebagai nilai keempat dalam kerangka kehidupan bermasyarakat. Ungkapan "orang" dapat

dimodifikasi menjadi "pemangku kepentingan" dalam konteks perusahaan. Selain itu, dalam lingkungan perusahaan, hubungan karyawan antara pemimpin dan pengikut serta antara gagasan kepemimpinan dan pengikut dapat dianalogikan dengan kewarganegaraan. Secara umum, tergantung situasi dan waktu, pemimpin juga bisa menjadi pengikut. Seorang manajer senior memimpin para pekerja yang melapor kepadanya, tetapi dia mematuhi atasannya.

Ekspansi dan kelangsungan hidup suatu perusahaan bergantung pada pemimpin dan pengikutnya. Hasilnya, pemimpin yang efektif juga bisa menjadi pengikut yang efektif. Selain itu, pemimpin yang efektif dapat mengembangkan pengikut yang baik. Seorang pemimpin yang efektif dapat mentransformasikan kepentingan pemangku kepentingan ke dalam tata kelola, peraturan, dan prosedur yang berlaku pada organisasi.

Aturan keterlibatan suatu organisasi bersifat khusus bagi organisasi tersebut dan diturunkan dari visi, tujuan, nilai-nilai inti, dan rencana strategisnya. Pedoman ini dapat membantu dalam mengembangkan pengikut yang baik, yang ditandai dengan sejumlah ciri. Pertama, para pendukung bekerja keras dan dengan bangga memenuhi peran mereka dalam mengembangkan organisasi. Khususnya, melakukan yang terbaik untuk bisnis tempat Anda bekerja. Kedua, mereka siap bekerja sama untuk mendirikan perusahaan guna mendorong keberlanjutan dan pertumbuhannya. Ketiga, Anda bisa menjadi pendamping pemimpin yang baik, terutama jika pemimpin tersebut tidak melakukan yang terbaik. Masukan, saran, dan bahkan bantuan dari para pengikut dapat membantu para pemimpin dan organisasi tetap berada pada jalur organisasi yang benar.

Dalam artikelnya Pengikut: Sisi Lain Kepemimpinan, John S. McCallum mencantumkan delapan kategori indikator kualitas pengikut yang baik. Kemampuan mengambil keputusan berdasarkan kepentingan

dan etika adalah yang utama. Salah satunya adalah kemampuan untuk mengenali apakah Anda tidak setuju dengan arahan kepemimpinan namun meyakini arahan tersebut masih benar, etis, dan sesuai, atau apakah Anda meyakini arahan tersebut salah. Kedua, pengikut yang baik adalah pekerja keras yang antusias, berdedikasi, dan berorientasi pada detail. Ketiga, kembangkan keterampilan Anda untuk memungkinkan Anda memenuhi fungsi Anda seefektif mungkin. Keempat, kejujuran, yang mencakup memberikan nasihat kepada pemimpin jika rencana tersebut tidak memadai atau salah.

Kelima, berani berlaku jujur, termasuk ketidasetujuan terhadap rencana atasan bila memang harus tidak setuju. Keenam, bijaksana, menjalankan tugas kehati-hatian, *duty of care*. McCallum mengatakan *"Talking about work matters inappropriately is at best unhelpful and more likely harmful. Discretion just means keeping your mouth shut"*. Ketujuh, loyal terhadap organisasi, memiliki kesetiaan dan komitmen terhadap hal-hal yang dilakukan dan ingin diraih organisasi. Dan kedelapan, mampu mengendalikan ego.

e. Nilai 5: Keadilan

Jika pemangku kepentingan mengalami ketidakadilan, maka keempat nilai di atas akan kehilangan maknanya. Dan ada tiga aspek keadilan: paradigma hak asasi manusia, keadilan sosial, dan keadilan ekonomi. Fakta bahwa keadilan bersifat dinamis merupakan masalah bagi para pemimpin. Apa yang awalnya dianggap adil, mungkin kemudian dianggap tidak adil. Oleh karena itu, para pemimpin harus menilai pandangan keadilan yang dipraktikkan, diterima, dan dirasakan oleh para pemangku kepentingan.

Keadilan ekonomi berkaitan dengan seberapa besar kontribusi masing-masing pemangku kepentingan terhadap proses produksi dengan menggunakan sumber daya yang dimilikinya, antara lain modal, keterampilan tenaga kerja, kepemilikan sumber daya, dan sumber daya teknologi. Setiap pemangku kepentingan mendapatkan manfaat dari



hasil yang diperoleh melalui distribusi yang adil sebagai hasil dari partisipasi ini. Untuk mendorong distribusi berbasis kontribusi dan kebutuhan sebagai praktik yang adil, para pemimpin dan organisasi harus melakukan hal tersebut. Keadilan ekonomi juga memasukkan komponen keselarasan untuk memastikan partisipasi yang adil tanpa kecenderungan menuju monopoli dan eksploitasi yang sembrono.

Pengaturan pemangku kepentingan, khususnya karyawan perusahaan, terkait dengan keadilan sosial. Setiap pemangku kepentingan memiliki berbagai persyaratan dan cara untuk mempengaruhi organisasi. Struktur memiliki lebih banyak lapisan, semakin banyak kemampuan yang ada untuk mempengaruhi suatu perusahaan. Hal yang sama berlaku untuk karyawan. Struktur sosial dalam korporasi dipengaruhi oleh seberapa besar perbedaan struktur organisasi tertinggi dan terendah satu sama lain. Bagaimana menciptakan keadilan struktural bagi karyawan menghadirkan masalah bagi para eksekutif. Rasio pendapatan tertinggi dan terendah korporasi merupakan salah satu alat yang dapat digunakan.

Paradigma HAM dalam korporasi berfungsi untuk memastikan bahwa aturan korporasi dan perundangan yang berlaku diterapkan secara adil dan konsisten. Aturan yang berlaku di sebuah korporasi berperan sebagai instrumen untuk mengarahkan setiap pemangku kepentingan ke format partisipasi yang dikehendaki, sekaligus sebagai instrumen untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul di korporasi.

Kelima nilai-nilai di atas diturunkan dari Pancasila. Rumusan umum dikembangkan oleh Lemhannas, dan tulisan ini mengadaptasikan ke dalam model kepemimpinan korporasi. Penerapan nilai-nilai tersebut di sektor bisnis diharapkan bisa ikut membangun daya saing perusahaan dan industri nasional melalui penerapan gaya kepemimpinan dengan kearifan lokal untuk memasuki persaingan global.

Tindak lanjut pertama adalah menterjemahkan nilai-nilai di atas

ke dalam parameter dan ukuran supaya bisa diterapkan dan dimonitor di dalam aplikasi bagi korporasi. Tindak lanjut kedua adalah melengkapi nilai-nilai di atas berdasarkan tiga konsensus lainnya, yang akan dituangkan dalam tulisan lain. Semoga bisa segera dikeluarkan untuk dipelajari bersama.

### **12.3. Strategi Pengembangan Kepemimpinan Global**

Menguasai kepemimpinan global memiliki beberapa kepentingan, antara lain:

1. Kepemimpinan global menuntut kapasitas untuk memahami perbedaan budaya dan cara berpikir alternatif. Hal ini penting karena budaya, konvensi, dan nilai setiap negara berbeda dalam konteks dunia ekonomi global. Anda harus mampu menyesuaikan diri dengan perbedaan-perbedaan ini dan menghargai banyak sudut pandang jika ingin menjadi pemimpin global yang sukses.
2. Ciptakan jaringan kontak global: Untuk menjadi pemimpin global yang sukses, Anda harus mampu melakukan hal ini. Karena banyaknya individu dari berbagai negara yang terlibat dalam bisnis global, hal ini menjadi penting. Dengan menciptakan jaringan kontak global, Anda dapat menjalin persahabatan yang mendalam dengan individu dari berbagai negara dan menciptakan aliansi komersial yang menguntungkan.
3. Tingkatkan kemampuan komunikasi Anda: Kepemimpinan global yang efektif memerlukan kapasitas untuk berkomunikasi dengan orang-orang dari berbagai budaya dan negara.
4. Pemimpin global harus dapat berkomunikasi dengan jelas dan efektif dalam bahasa yang dimengerti oleh audiensnya.
5. Kepemimpinan global memerlukan kesadaran menyeluruh terhadap pasar internasional. Memahami tren pasar global, kebijakan perdagangan, dan kekhawatiran politik yang berdampak pada bisnis internasional merupakan keterampilan penting bagi seorang

pemimpin global.

6. Kemampuan para pemimpin global untuk beradaptasi dengan variasi budaya dan pasar di seluruh dunia akan memberikan organisasi keunggulan kompetitif dalam iklim bisnis global yang sangat kompetitif saat ini. Keberhasilan internasional bagi dunia usaha dapat difasilitasi oleh para pemimpin global yang dapat berfungsi dengan sukses di pasar global.

Dengan demikian, menguasai kepemimpinan global sangat penting bagi individu atau perusahaan yang ingin sukses di pasar global yang semakin kompetitif. Ada beberapa strategi pengembangan kepemimpinan global yang dapat disebutkan, antara lain:

1. Memperkuat Keterampilan Interpersonal: Seorang pemimpin global yang sukses harus memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, termasuk kapasitas untuk menginspirasi orang lain, memimpin tim, dan berkomunikasi secara efektif. Para pemimpin global dapat melatih keterampilan interpersonal mereka melalui pengalaman praktis serta pelatihan dan kursus yang mengajarkan keterampilan ini.
2. Memperluas Perspektif Global: Untuk menjadi pemimpin global yang sukses, seseorang harus memahami permasalahan global yang rumit dan beragam. Para pemimpin global dapat membaca buku-buku internasional, mengikuti berita internasional, dan berinteraksi dengan individu dari berbagai budaya dan negara untuk memperluas perspektif mereka terhadap dunia.
3. Mempelajari bahasa asing: Mampu berkomunikasi dengan individu dari budaya dan negara lain memerlukan pengetahuan bahasa asing, yang merupakan bakat penting bagi para pemimpin global. Para pemimpin global dapat meningkatkan kemampuan bahasa mereka dengan mendaftar di program bahasa, menggunakan perangkat lunak pembelajaran bahasa, dan mendapatkan pengalaman langsung.
4. Membangun Jaringan Internasional yang Kuat: Untuk berkomunikasi

dengan para pemimpin dan pemangku kepentingan global lainnya, para pemimpin global yang efektif perlu membangun jaringan internasional yang kuat. Para pemimpin global mungkin berpartisipasi dalam program pertukaran internasional, menghadiri konferensi internasional, dan bergabung dengan organisasi internasional untuk membangun jaringan di seluruh dunia.

5. Para pemimpin global harus menyadari perbedaan budaya dan nilai dasar agar dapat memimpin orang-orang dari berbagai negara dan budaya secara efektif. Para pemimpin global dapat memperdalam pemahaman mereka tentang budaya dan kepercayaan lain dengan mempelajarinya dan melakukan interaksi langsung dengan orang-orang dari berbagai latar belakang.
6. Menciptakan Visi dan Strategi Global: Untuk mencapai tujuan global, seorang pemimpin global harus memiliki visi dan strategi yang jelas. Para pemimpin global dapat menganalisis pasar global, meneliti tren global, dan berkomunikasi dengan para pemimpin global lainnya untuk mendapatkan perspektif dan wawasan baru guna menetapkan visi dan rencana global.

16

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin Syamsul. (2012). *LEADERSHIP Ilmu dan Seni Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sashkin Marshall & Sashkin Molly G. (2011). *Prinsip - Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Usman Husain (2019). *KEPEMIMPINAN EFEKTIF Teori, Penelitian, dan Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Bangun Wilson. (2012). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: Erlangga.

## PROFIL PENULIS



**Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.**  
**Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora**  
**Universitas Putera Batam**

Penulis lahir di Painan tanggal 17 Agustus 1989, merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian. Telah berkarir dibidang pengajaran selama 7 tahun. Penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam lingkup internal universitas dan nasional diantaranya dibuktikan dengan memenangi hibah penelitian dikti tahun 2018 dan 2020 ditingkat nasional.

# KEPEMIMPINAN

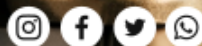
6 Organisasi, kelompok dan perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang membantu mengarahkan anggota dalam mencapai tujuan. Teori kepemimpinan sangat berguna dalam hal ini diterapkan karena memang kepemimpinan memegang peranan penting, jiwa kepemimpinan merupakan bagian dari manajerial. Kepemimpinan memegang peranan penting, dominan, krusial dan kritical yang terdapat keseluruhan sebagai upaya peningkatan prestasi kerja. Hal ini menyasar baik individu maupun organisasi, pemahaman teori terkait kepemimpinan. Organisasi atau kelompok hingga perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu mengelola dan meningkatkan kemampuan. Buku berjudul "Kepemimpinan " ini mendeskripsikan secara rinci tentang konsep-konsep kepemimpinan. Materi yang disajikan dimulai dari Konsep Dasar Kepemimpinan, Kepemimpinan Klasik, Kepemimpinan Formal dan Informal, Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan, Kepemimpinan Strategis, Kepemimpinan Kharismatik dan Transformasi, Prinsip dan Pilar Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Membangun Kerja Sama Tim Pada Organisasi, Dinamika Kelompok Organisasi Formal dan Informal, Pengelolaan Konflik, dan Kepemimpinan dalam Hubungan Global.

## Penulis

Amtai Alaslan, S.IP., M.Si. Lenny Hasan, S.E., M.M. 61  
Dr. Marta Widian Sari, S.E., M.M. 4 Dr. Vivi Nila Sari, S.E., M.M.  
Sawal Mahaly., S. Pd., M.Pd. Ade Putra Ode Amane, S.Sos., M.Si  
dr. Dianni Arma Wahyu Setia Ningsih, M.K.M. dr. Muthia Sukma, MARS, FISQua.  
Hartati, SKM., MARS. Dedi Rismanto, M.Sos.  
Susanti Dwi Ilhami, S.E., M.M. Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.



Penerbit Gita Lentera



www.gitalentera.com git4lenter4@gmail.com  
CP. 0823-8699-7194



## Buku 2

---

### ORIGINALITY REPORT

---

**20%**  
SIMILARITY INDEX

**20%**  
INTERNET SOURCES

**5%**  
PUBLICATIONS

**6%**  
STUDENT PAPERS

---

### PRIMARY SOURCES

---

**1** [asimpimpinorganisasi.blogspot.com](http://asimpimpinorganisasi.blogspot.com) 1%  
Internet Source

---

**2** [sdmuhammadiyahgkb1.sch.id](http://sdmuhammadiyahgkb1.sch.id) 1%  
Internet Source

---

**3** [thesis.binus.ac.id](http://thesis.binus.ac.id) 1%  
Internet Source

---

**4** [journal.formosapublisher.org](http://journal.formosapublisher.org) 1%  
Internet Source

---

**5** [ejournal.unsrat.ac.id](http://ejournal.unsrat.ac.id) <1%  
Internet Source

---

**6** [www.pakargacor.com](http://www.pakargacor.com) <1%  
Internet Source

---

**7** [blog-choky.blogspot.com](http://blog-choky.blogspot.com) <1%  
Internet Source

---

**8** [www.rajabunglon.com](http://www.rajabunglon.com) <1%  
Internet Source

---

**9** [e-journal.unipma.ac.id](http://e-journal.unipma.ac.id) <1%  
Internet Source

---

**10** [www.kammiuinsuka.or.id](http://www.kammiuinsuka.or.id) <1%  
Internet Source

---

11	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	<1 %
12	myblognurhati.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
13	jurnal.um-tapsel.ac.id Internet Source	<1 %
14	healthy-for-you.blogspot.com Internet Source	<1 %
15	annisadwinuri.blogspot.com Internet Source	<1 %
16	vdocuments.mx Internet Source	<1 %
17	ululalbab-lm.blogspot.com Internet Source	<1 %
18	sellysalimatulhayat.blogspot.com Internet Source	<1 %
19	mintccdiary.blogspot.com Internet Source	<1 %
20	www.emeraldinsight.com Internet Source	<1 %
21	teori-msdm.blogspot.com Internet Source	<1 %
22	Nurkholis Nurkholis. "Peran Kepala Sekolah dalam Supervisi Pendidikan", INSANIA :	<1 %



# Jurnal Pemikiran Alternatif Kependidikan, 2021

Publication

---

23	<a href="http://journal.unimar-amni.ac.id">journal.unimar-amni.ac.id</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://johannessimatupang.wordpress.com">johannessimatupang.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://repository.unj.ac.id">repository.unj.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://andyandragogy.blogspot.com">andyandragogy.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repository.penerbiteureka.com">repository.penerbiteureka.com</a> Internet Source	<1 %
28	<a href="http://annazuhrufiyah.blogspot.com">annazuhrufiyah.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
29	<a href="http://kamiluszaman.blogspot.com">kamiluszaman.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://journal.unhas.ac.id">journal.unhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	Submitted to Unika Soegijapranata Student Paper	<1 %
32	<a href="http://vdoc.pub">vdoc.pub</a> Internet Source	<1 %
33	<a href="http://ejournal.uin-suska.ac.id">ejournal.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	<1 %
34	<a href="http://www.mujahidinwaru.com">www.mujahidinwaru.com</a>	

---

<1 %

35

[motivasi.kerjadalamkeperawatan.blogspot.com](https://motivasi.kerjadalamkeperawatan.blogspot.com) <1 %

Internet Source

36

[repository.uinsi.ac.id](https://repository.uinsi.ac.id) <1 %

Internet Source

37

[volksweet.blogspot.com](https://volksweet.blogspot.com) <1 %

Internet Source

38

[repository.poltekeskupang.ac.id](https://repository.poltekeskupang.ac.id) <1 %

Internet Source

39

[jurmafis.untan.ac.id](https://jurmafis.untan.ac.id) <1 %

Internet Source

40

[demokrasistyle.blogspot.com](https://demokrasistyle.blogspot.com) <1 %

Internet Source

41

[jurnalprodi.idu.ac.id](https://jurnalprodi.idu.ac.id) <1 %

Internet Source

42

[sudpan.blogspot.com](https://sudpan.blogspot.com) <1 %

Internet Source

43

[cpchenko.blogspot.com](https://cpchenko.blogspot.com) <1 %

Internet Source

44

[wahyurama.wordpress.com](https://wahyurama.wordpress.com) <1 %

Internet Source

45

Submitted to Padjadjaran University <1 %

Student Paper

46

[repository.umy.ac.id](https://repository.umy.ac.id) <1 %

Internet Source

47	<a href="http://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	<1 %
48	Yuval Z. Flicker. "Rigidity for automorphic forms", <i>Journal d Analyse Mathématique</i> , 12/1987 Publication	<1 %
49	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %
50	<a href="http://www.kompasiana.com">www.kompasiana.com</a> Internet Source	<1 %
51	Rifqi Abdul Rosyad. "KUALIFIKASI PEMIMPIN LEMBAGA PENDIDIKAN FORMAL, NON FORMAL DAN INFORMAL LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM", <i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Raushan Fikr</i> , 2017 Publication	<1 %
52	<a href="mailto:mail.bppkibandung.id">mail.bppkibandung.id</a> Internet Source	<1 %
53	<a href="http://jurnal.radenfatah.ac.id">jurnal.radenfatah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
54	<a href="http://iranarze.ir">iranarze.ir</a> Internet Source	<1 %
55	<a href="http://repository.upiyptk.ac.id">repository.upiyptk.ac.id</a> Internet Source	<1 %
56	<a href="http://www.diva-portal.se">www.diva-portal.se</a> Internet Source	<1 %

[suwiraputra.wordpress.com](http://suwiraputra.wordpress.com)

57	Internet Source	<1 %
58	immi.se Internet Source	<1 %
59	e-journal.potensi-utama.ac.id Internet Source	<1 %
60	jurnal.unimed.ac.id Internet Source	<1 %
61	www.lppm.unmer.ac.id Internet Source	<1 %
62	Submitted to University of Reading Student Paper	<1 %
63	perilakuorganisasikel5.blogspot.com Internet Source	<1 %
64	Submitted to LL DIKTI IX Turnitin Consortium Part IV Student Paper	<1 %
65	www.poltekanika.ac.id Internet Source	<1 %
66	Submitted to University of Limerick Student Paper	<1 %
67	jurnal.unismuhpalu.ac.id Internet Source	<1 %
68	leniastuti17.blogspot.com Internet Source	<1 %

[www.bisnisbandung.com](http://www.bisnisbandung.com)

69

Internet Source

&lt;1 %

70

Submitted to Universitas Gunadarma

Student Paper

&lt;1 %

71

Submitted to Universitas Islam Malang

Student Paper

&lt;1 %

72

[bambang-dm.blogspot.com](http://bambang-dm.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

73

[findryr.blogspot.com](http://findryr.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

74

[geograf.id](http://geograf.id)

Internet Source

&lt;1 %

75

[pintar.jatengprov.go.id](http://pintar.jatengprov.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

76

[shirotna.blogspot.com](http://shirotna.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

77

Submitted to Higher Education Commission  
Pakistan

Student Paper

&lt;1 %

78

[adpi-indonesia.id](http://adpi-indonesia.id)

Internet Source

&lt;1 %

79

[iveybusinessjournal.com](http://iveybusinessjournal.com)

Internet Source

&lt;1 %

80

[ilmathalia23.blogspot.com](http://ilmathalia23.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

[nurhidayah.staff.umy.ac.id](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id)

81	Internet Source	<1 %
82	<a href="http://repository.uim.ac.id">repository.uim.ac.id</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://storage.googleapis.com">storage.googleapis.com</a> Internet Source	<1 %
84	Submitted to IAI KAPD Jawa Timur Student Paper	<1 %
85	<a href="http://fr.slideshare.net">fr.slideshare.net</a> Internet Source	<1 %
86	<a href="http://ikmnursing.blogspot.com">ikmnursing.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
87	<a href="http://jmas.unbari.ac.id">jmas.unbari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
88	<a href="http://repository.stimykpn.ac.id">repository.stimykpn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
89	<a href="http://sdmatr.wordpress.com">sdmatr.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
90	<a href="http://anyflip.com">anyflip.com</a> Internet Source	<1 %
91	<a href="http://destinyindonesia.wordpress.com">destinyindonesia.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
92	<a href="http://ejurnalunsam.id">ejurnalunsam.id</a> Internet Source	<1 %
93	<a href="http://eprints.ukmc.ac.id">eprints.ukmc.ac.id</a> Internet Source	<1 %

94	<a href="http://jbasic.org">jbasic.org</a> Internet Source	<1 %
95	<a href="http://jurnal.fkip.untad.ac.id">jurnal.fkip.untad.ac.id</a> Internet Source	<1 %
96	<a href="http://repository.upbatam.ac.id">repository.upbatam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
97	<a href="http://www.ptpn7.com">www.ptpn7.com</a> Internet Source	<1 %
98	<a href="http://dspace.yildiz.edu.tr">dspace.yildiz.edu.tr</a> Internet Source	<1 %
99	<a href="http://iosrjournals.org">iosrjournals.org</a> Internet Source	<1 %
100	<a href="http://peraturan.bpk.go.id">peraturan.bpk.go.id</a> Internet Source	<1 %
101	<a href="http://www.kajianpustaka.com">www.kajianpustaka.com</a> Internet Source	<1 %
102	Submitted to University of Hong Kong Student Paper	<1 %
103	<a href="http://e-journalfb.ukdw.ac.id">e-journalfb.ukdw.ac.id</a> Internet Source	<1 %
104	<a href="http://repository.stiedewantara.ac.id">repository.stiedewantara.ac.id</a> Internet Source	<1 %
105	<a href="http://seminar.unmer.ac.id">seminar.unmer.ac.id</a> Internet Source	<1 %
106	<a href="http://bejanakehidupan.com">bejanakehidupan.com</a> Internet Source	<1 %

---

107	<a href="http://datakata.files.wordpress.com">datakata.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
108	<a href="http://jurnal.stikeswilliambooth.ac.id">jurnal.stikeswilliambooth.ac.id</a> Internet Source	<1 %
109	<a href="http://rivanarif75.blogspot.com">rivanarif75.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
110	Mona Bonita, Anjar Mukti Wibowo. "Pola Kepemimpinan Di Pondok Modern Babussalam Desa Mojorejo Kecamatan Kebonsari Kabupaten Madiun Tahun 2008-2013", AGASTYA: JURNAL SEJARAH DAN PEMBELAJARANNYA, 2014 Publication	<1 %
111	Qurrotul Ainiyah. "Urgensi Pendidikan Perempuan Dalam Menghadapi Masyarakat Modern", Halaqa: Islamic Education Journal, 2017 Publication	<1 %
112	Submitted to Universitas Ibn Khaldun Student Paper	<1 %
113	<a href="http://ascelibrary.org">ascelibrary.org</a> Internet Source	<1 %
114	<a href="http://ejournal.unisnu.ac.id">ejournal.unisnu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
115	<a href="http://journal.unnes.ac.id">journal.unnes.ac.id</a> Internet Source	<1 %
116	<a href="http://lautanopini.wordpress.com">lautanopini.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %

---



<1 %

---

117 repository.unand.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

118 Submitted to Bina Tunas Bangsa  
International School  
Student Paper

<1 %

---

119 Submitted to Cyprus Academic Library  
Consortium  
Student Paper

<1 %

---

120 Submitted to Police Academy – University of  
Police Science  
Student Paper

<1 %

---

121 digilib.unimed.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

122 journal.actual-insight.com  
Internet Source

<1 %

---

123 ojs.journalsdg.org  
Internet Source

<1 %

---

124 ojs.unud.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

125 repository.poltekkes-denpasar.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

126 aditmilan.wordpress.com  
Internet Source

<1 %

---

127 eprints.ulm.ac.id  
Internet Source

<1 %

---

128	<a href="http://jurnal.politeknik-kebumen.ac.id">jurnal.politeknik-kebumen.ac.id</a> Internet Source	<1 %
129	<a href="http://jurnal.unimus.ac.id">jurnal.unimus.ac.id</a> Internet Source	<1 %
130	<a href="http://read.bookcreator.com">read.bookcreator.com</a> Internet Source	<1 %
131	<a href="http://repository.stei.ac.id">repository.stei.ac.id</a> Internet Source	<1 %
132	<a href="http://takterlihat.com">takterlihat.com</a> Internet Source	<1 %
133	<a href="http://zh.scribd.com">zh.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
134	Lucky Hikmat Maulana, Sudarijati, Hapidz Padilla. "EMPLOYEES PERFORMANCE WITH THE DETERMINATION OF MOTIVATION, COMPETENCE AND WORK ENVIRONMENT", Indonesian Journal of Social Research (IJSR), 2020 Publication	<1 %
135	<a href="http://ejournal.stitpn.ac.id">ejournal.stitpn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
136	<a href="http://journal.lembagakita.org">journal.lembagakita.org</a> Internet Source	<1 %
137	<a href="http://journal.upy.ac.id">journal.upy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
138	<a href="http://myassignmenthelp.com">myassignmenthelp.com</a> Internet Source	<1 %

139	<a href="http://publikasiilmiah.unwahas.ac.id">publikasiilmiah.unwahas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
140	<a href="http://putriekusuma.wordpress.com">putriekusuma.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
141	<a href="http://repo.undiksha.ac.id">repo.undiksha.ac.id</a> Internet Source	<1 %
142	<a href="http://repository.upy.ac.id">repository.upy.ac.id</a> Internet Source	<1 %
143	<a href="http://robertusarian.wordpress.com">robertusarian.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
144	<a href="http://rusdintahir.wordpress.com">rusdintahir.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
145	<a href="http://toffeeev.com">toffeeev.com</a> Internet Source	<1 %
146	<a href="http://uci4bd4.blogspot.com">uci4bd4.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
147	<a href="http://unmal.malahayati.ac.id">unmal.malahayati.ac.id</a> Internet Source	<1 %
148	<a href="http://www.academiccourses.co.id">www.academiccourses.co.id</a> Internet Source	<1 %
149	Iskandar Iskandar, Lubis Lubis. "KONSEP KEPEMIMPINAN PERPUSTAKAAN PERGURUAN TINGGI DI ERA DIGITAL (SEBUAH KAJIAN TERHADAP GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL)", JURNAL ILMU PERPUSTAKAAN (JIPER), 2020 Publication	<1 %

150	Yossi Hendriati. "Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Perusahaan Cahaya Berlian", Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING), 2017 Publication	<1 %
151	alkitab.sabda.org Internet Source	<1 %
152	anggohijan.blogspot.com Internet Source	<1 %
153	aws.amazon.com Internet Source	<1 %
154	bmkg.go.id Internet Source	<1 %
155	books.google.com Internet Source	<1 %
156	cahaya-totale.blogspot.com Internet Source	<1 %
157	de.scribd.com Internet Source	<1 %
158	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet Source	<1 %
159	dokumen.pub Internet Source	<1 %
160	eidelwyis.blogspot.com Internet Source	<1 %

161	<a href="http://ejournal.radenintan.ac.id">ejournal.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1 %
162	<a href="http://eprints.unpam.ac.id">eprints.unpam.ac.id</a> Internet Source	<1 %
163	<a href="http://fkep.unand.ac.id">fkep.unand.ac.id</a> Internet Source	<1 %
164	<a href="http://habibiarifin.blogspot.com">habibiarifin.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
165	<a href="http://hadomidame.blogspot.com">hadomidame.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
166	<a href="http://janganasaltahu.blogspot.com">janganasaltahu.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
167	<a href="http://pastebin.com">pastebin.com</a> Internet Source	<1 %
168	<a href="http://portal.kopertis3.or.id">portal.kopertis3.or.id</a> Internet Source	<1 %
169	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	<1 %
170	<a href="http://situsilmu.com">situsilmu.com</a> Internet Source	<1 %
171	<a href="http://skysea13.wordpress.com">skysea13.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
172	<a href="http://usd.ac.id">usd.ac.id</a> Internet Source	<1 %
173	<a href="http://www.adidas-outlet.us.org">www.adidas-outlet.us.org</a> Internet Source	<1 %

174	11stacie.blogspot.com Internet Source	<1 %
175	Arfandi, Muhammad Ihwan. "Implementasi Model Kepemimpinan Kontingensi dalam Pengembangan Lembaga Pendidikan Islam", Jurnal Pendidikan Islam Indonesia, 2020 Publication	<1 %
176	Edi Riyanto, Agus Triyono. "OMUNIKASI PEMASARAN TERPADU (IMC) SEKOLAH DASAR ISLAM TERPADU DI KARANGANYAR", Komuniti : Jurnal Komunikasi dan Teknologi Informasi, 2017 Publication	<1 %
177	Oke Kadarullah, Sri Hidayah Nurlela Syafiie. "Gambaran Pasien Keganasan Kepala dan Leher di RS PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2015-2019", Herb-Medicine Journal, 2020 Publication	<1 %
178	Rita Zusana Lantu, Tungga Buana Irfana. "Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Guru", Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2019 Publication	<1 %
179	Sumarni Sumarni, Suhardi Rustam. "Klasifikasi Topik Tugas Akhir Mahasiswa menggunakan Algoritma Particle Swarm	<1 %

# Optimization dan K-Nearest Neighbor", ILKOM Jurnal Ilmiah, 2020

Publication

---

180	<a href="http://afifgunung.wordpress.com">afifgunung.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
181	<a href="http://akuntansid3.widyatama.ac.id">akuntansid3.widyatama.ac.id</a> Internet Source	<1 %
182	<a href="http://alkesjabar.blogspot.com">alkesjabar.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
183	<a href="http://artikelpendidikan.id">artikelpendidikan.id</a> Internet Source	<1 %
184	<a href="http://bjsujibto.blogspot.com">bjsujibto.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
185	<a href="http://buletin.k-pin.org">buletin.k-pin.org</a> Internet Source	<1 %
186	<a href="http://cvalfabeta.com">cvalfabeta.com</a> Internet Source	<1 %
187	<a href="http://desitamuzdalifah.blogspot.com">desitamuzdalifah.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
188	<a href="http://digilib.uinkhas.ac.id">digilib.uinkhas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
189	<a href="http://docplayer.cz">docplayer.cz</a> Internet Source	<1 %
190	<a href="http://e-campus.iainbukittinggi.ac.id">e-campus.iainbukittinggi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
191	<a href="http://faa-efa.blogspot.com">faa-efa.blogspot.com</a>	

Internet Source

<1 %

192

[farmasiindonesia.setiabudi.ac.id](http://farmasiindonesia.setiabudi.ac.id)

Internet Source

<1 %

193

[gereges.blogspot.com](http://gereges.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

194

[inobis.org](http://inobis.org)

Internet Source

<1 %

195

[inosi.co.id](http://inosi.co.id)

Internet Source

<1 %

196

[jurnal.ceredindonesia.or.id](http://jurnal.ceredindonesia.or.id)

Internet Source

<1 %

197

[karyailmiah.unisba.ac.id](http://karyailmiah.unisba.ac.id)

Internet Source

<1 %

198

[kumpulanberitalama.blogspot.com](http://kumpulanberitalama.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

199

[lamrimnesia.org](http://lamrimnesia.org)

Internet Source

<1 %

200

[litapdimas.kemenag.go.id](http://litapdimas.kemenag.go.id)

Internet Source

<1 %

201

[militaryopen-mind.blogspot.com](http://militaryopen-mind.blogspot.com)

Internet Source

<1 %

202

[mj175.ilearning.me](http://mj175.ilearning.me)

Internet Source

<1 %

203

[mobitekno.com](http://mobitekno.com)

Internet Source

<1 %



204	<a href="http://myuta22.blogspot.com">myuta22.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
205	<a href="http://nazwasyahputri.blogspot.com">nazwasyahputri.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
206	<a href="http://porosmasyarakat.com">porosmasyarakat.com</a> Internet Source	<1 %
207	<a href="http://repository.usu.ac.id">repository.usu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
208	<a href="http://repository.president.ac.id">repository.president.ac.id</a> Internet Source	<1 %
209	<a href="http://repository.stienobel-indonesia.ac.id">repository.stienobel-indonesia.ac.id</a> Internet Source	<1 %
210	<a href="http://repository.syekhnurjati.ac.id">repository.syekhnurjati.ac.id</a> Internet Source	<1 %
211	<a href="http://repository.ubb.ac.id">repository.ubb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
212	<a href="http://repository.utu.ac.id">repository.utu.ac.id</a> Internet Source	<1 %
213	<a href="http://ridwan-sururi.blogspot.com">ridwan-sururi.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
214	<a href="http://rumahkprsubsidiangerang.blogspot.com">rumahkprsubsidiangerang.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
215	<a href="http://shensendy3424.blogspot.co.id">shensendy3424.blogspot.co.id</a> Internet Source	<1 %
216	<a href="http://solusibisnis.co.id">solusibisnis.co.id</a> Internet Source	<1 %

---

217	<a href="http://store.penerbitwidina.com">store.penerbitwidina.com</a> Internet Source	<1 %
218	<a href="http://styvenspesialiskomunitas.wordpress.com">styvenspesialiskomunitas.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
219	<a href="http://viciontraining.wordpress.com">viciontraining.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
220	<a href="http://www.profilprodi.com">www.profilprodi.com</a> Internet Source	<1 %
221	<a href="http://okydima.wordpress.com">okydima.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
222	<a href="http://tuliswahyu.blogspot.com">tuliswahyu.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
223	Rozaq Rozaq. "Klasifikasi Penyakit Dengue Menggunakan Algoritma K-Nearest Neighbors Berbasis Flask", Remik, 2022 Publication	<1 %
224	Syelfia Dewimarni, Rizalina Rizalina, Zefriyenni Zefriyenni. "Validitas Media Pembelajaran Statistika Berbasis Android dengan Teknik Peta Konsep untuk Meningkatkan Pemahaman Konsep Statistika", Jurnal Cendekia : Jurnal Pendidikan Matematika, 2022 Publication	<1 %
225	<a href="http://repository.iainpalopo.ac.id">repository.iainpalopo.ac.id</a> Internet Source	<1 %

---

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off