

UNIVERSITAS
TEKNOKRAT
INDONESIA PRESS 2024



KEPEMIMPINAN

DALAM DINAMIKA GENERASI DAN
ORGANISASI



DEFIA RISKI ANGGARINI, M.SI
LARASATI AHLUWALIA, M.SC.
ALMIRA DEVITA PUTRI, M.A.B

BUKU TEKS
KEPEMIMPINAN DALAM DINAMIKA GENERASI DAN ORGANISASI

Penulis:

Defia Riski Anggarini

Larasati Ahluwalia

Almira Devita Putri

Editor:

Larasati Ahluwalia

Cetakan Pertama:

Bandar Lampung,

ISBN:

Copyright Universitas Teknokrat Indonesia, 2024

Hak cipta dilindungi undang-undang

KATA PENGANTAR

Salam sejahtera bagi para pembaca yang budiman,

Buku ini hadir sebagai refleksi mendalam tentang peran vital kepemimpinan dalam dinamika organisasi, khususnya dalam menghadapi tantangan zaman yang terus berkembang. Terdiri dari enam bab yang merinci aspek-aspek penting, buku ini bertujuan untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam mengenai kepemimpinan, dengan fokus pada konteks organisasi dan dinamika generasi.

Buku ini terdiri dari enam bab, yaitu:

- Bab 1 membahas esensi kepemimpinan
- Bab 2 mengeksplor "Apa yang Membuat Kepemimpinan Baik?"
- Bab 3 fokus pada Preferensi Generasi Z dalam Kepemimpinan, menggali dampak generasi muda dalam organisasi.
- Bab 4 membahas Kepemimpinan Strategik dalam Organisasi
- Bab 5 yang menyoroti keterkaitan Keberagaman dan Kepemimpinan Lintas Budaya
- Bab 6 membahas pentingnya Pengembangan Keahlian Kepemimpinan.

Kami ingin menyampaikan terima kasih kepada LPPM Universitas Teknokrat Indonesia dan Yayasan Pendidikan Teknokrat atas dukungan luar biasa, baik materi maupun non-materi, dalam pembuatan buku ini.

Semoga buku ini memberikan wawasan berharga dan panduan praktis dalam memahami dan mengembangkan kepemimpinan di dunia yang terus berubah.

Terima kasih,

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
I. APA YANG DIMAKSUD DENGAN KEPEMIMPINAN?	1
Pendahuluan	1
(Sub Unit 1) KEPEMIMPINAN SECARA UMUM.....	2
Position	3
Permission	3
Production.....	4
People Development.....	4
Pinnacle	4
(Sub Unit 2) KEPEMIMPINAN KONDISI KRISIS	4
Mengambil Pandangan Krisis yang Sempit	5
Zona Nyaman Pengelolaan.....	5
Tidak Fokus	5
Melupakan Sisi Humanis.....	6
Merencanakan tanggapan dalam situasi krisis: Hubungan tim.....	7
Menunjuk pemimpin dalam situasi krisis: Pentingnya memiliki sifat 'ketenangan yang disengaja' dan 'optimisme terbatas'.....	8
Pengambilan Keputusan dalam Konteks Ketidakpastian: <i>Pause</i> untuk Evaluasi dan Antisipasi Sebelum Bertindak.....	9
Menunjukkan empati: Mengatasi kejadian tragis kemanusiaan sebagai prioritas utama.	9
Berkomunikasi secara efektif: Pertahankan transparansi dan berikan pembaruan secara berkala	10
(Sub Unit 3) KEPEMIMPINAN DALAM KEBERAGAMAN.....	10
II. APA YANG MEMBUAT KEPEMIMPINAN BAIK?.....	14
SUB UNIT 2. PERILAKU KEPEMIMPINAN	16
MODEL KEPEMIMPINAN KOMPETENSI.....	17
MODEL KEPEMIMPINAN KONTIGENSI	19
MODEL KEPEMIMPINAN VROOM-JAGO.....	20
MODEL KEPEMIMPINAN JALUR-TUJUAN.....	21

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL.....	22
III. PREFERENSI GENERASI Z DALAM GAYA KEPEMIMPINAN	24
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	25
KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN.....	26
KEPEMIMPINAN MELAYANI (<i>SERVANT LEADERSHIP</i>).....	28
KEPEMIMPINAN BERETIKA (ETHICAL LEADERSHIP).....	31
IV. KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM ORGANISASI.....	33
I. PENDAHULUAN	33
II. PENGARUH PEMIMPIN DALAM KINERJA ORGANISASI.....	33
Faktor-Faktor Penentu Kinerja Organisasi.....	34
1. Adaptasi dengan Lingkungan.....	34
2. Efisiensi dan Keandalan Proses.....	35
3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia	35
4. Strategi Kompetitif.....	36
5. Program Manajemen, Sistem, dan Struktur.....	36
Bagaimana Pemimpin Mempengaruhi Kinerja Organisasi?	37
1. Tentukan tujuan dan prioritas jangka panjang.....	37
2. Pelajari apa yang klien dan pelanggan butuhkan serta inginkan.	38
3. Pelajari tentang produk dan aktivitas pesaing.	38
4. Menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini.....	38
5. Identifikasi kompetensi inti.	39
6. Evaluasi kebutuhan akan perubahan besar dalam strategi.	39
7. Identifikasi strategi yang menjanjikan.	40
8. Evaluasi kemungkinan hasil dari suatu strategi.	40
9. Libatkan eksekutif lain dalam memilih strategi.....	41
III. PENGARUH SITUASI DALAM KEPEMIMPINAN.....	41
1. Adanya Situasi Berupa Kendala pada Eksekutif Puncak.....	41
2. Adanya Ketidakpastian dan Krisis Lingkungan.....	42
V. KEBERAGAMAN DAN KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA	43
SUB UNIT 1. KEPEMIMPINAN GLOBAL DAN LINTAS BUDAYA	43
SUB UNIT 2. NILAI BUDAYA DAN KEPEMIMPINAN.....	45
SUB UNIT 3. KEPEMIMPINAN DAN GENDER.....	48
VI. MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN	51

I.	PENDAHULUAN.....	51
II.	PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN.....	52
1.	Jenis Program Pelatihan Kepemimpinan	53
2.	Desain Pelatihan Kepemimpinan	53
3.	Dampak Pelatihan Kepemimpinan	55
III.	BELAJAR DARI PENGALAMAN	56
1.	Besarnya Tantangan.....	57
2.	Variasi pada Tugas atau Penugasan	58
3.	Umpan balik yang Akurat dan Relevan	58
4.	Aktivitas Pengembangan	59

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 The Five Levels of Leadership oleh Maxwell (2011)	3
--	---

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Trait Terkait Keefektifan Pemimpin	15
Tabel 2 Perbandingan 4 Model Situasioanal Kepemimpinan	22
Tabel 3 Fitur yang dipertimbangkan dalam Program Pelatihan.....	54
Tabel 4 Aktivitas untuk Memfasilitasi Pengembangan Kepemimpinan	60

I. APA YANG DIMAKSUD DENGAN KEPEMIMPINAN?

PENDAHULUAN

Dunia industri dan organisasi selalu mengalami perubahan, baik perubahan teknologi, perubahan permintaan pasar, hingga perubahan generasi karyawan. Seperti yang kita ketahui, pada tahun 2022 terjadi pergeseran generasi tenaga kerja. Dilansir dari Forbes (2019), saat ini setidaknya ada lima generasi yang bekerja sama dalam sebuah organisasi. Generasi Baby Boomer (lahir 1946 - 1964), karyawan yang termasuk generasi ini mayoritas sudah pensiun, atau akan pensiun dalam satu sampai dua tahun kedepan. Selanjutnya, Generasi X (lahir 1966 - 1976), diikuti generasi Millennial (lahir 1977 - 1994), dan generasi termuda dalam organisasi, generasi Z (lahir 1995 - 2012). Keberagaman generasi tersebut mengharuskan organisasi dan pemimpin memiliki dan memahami berbagai karakteristik, keunggulan, serta kelemahan generasi, sehingga organisasi dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan salah satu persoalan yang menarik minat banyak orang, karena kepemimpinan mencakup persepsi kuat (*powerfull*), individu dinamis yang mengarahkan sebuah organisasi, perusahaan, bahkan sebuah negara. Persepsi kuat dan mampu mengarahkan sebuah organisasi bahkan negara, tentunya harus diimbangi dengan berbagai karakteristik, sehingga meninggalkan banyak mitos maupun legenda terkait kepemimpinan. Mitos serta legenda terkait kepemimpinan ini tidak lepas karena prosesnya yang sangat misterius. Bagaimana seseorang seperti Nabi Muhammad SAW, Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr, dapat menginspirasi semangat pengikutnya dan juga berdedikasi dengan begitu kuat? Bagaimana seorang pemimpin yang begitu kuat dan sukses seperti Winston Churchill dapat digulingkan dari kekuasaannya sebagai pemimpin? Mengapa ada pemimpin memiliki pengikut yang begitu setia bahkan rela mengorbankan hidupnya, sementara ada pemimpin lainnya memiliki pengikut yang berkhianat untuk bersekongkol untuk menurunkannya?

Jawaban pertanyaan terkait kepemimpinan terus menjadi spekulasi, sampai pada abad ke 21 banyak penelitian ilmiah yang meneliti tentang hal tersebut. Fokus riset kepemimpinan adalah mencari faktor penentu yang dapat menjadikan kepemimpinan efektif seperti sifat, kemampuan, sumber kekuatan atau kekuasaan, hingga situasi yang dapat mempengaruhi pengikut untuk menyelesaikan tugasnya. Banyak kemajuan yang telah dihasilkan oleh penelitian ilmiah, namun masih banyak hal-hal yang belum terjawab. Kepemimpinan di abad 21 menghadapi beberapa kondisi yang genting: perubahan pasar dan teknologi yang berubah jauh, terlebih lagi perubahan situasi generasi yang telah dijelaskan di awal tentunya akan merubah komponen-komponen kepemimpinan yang efektif. Melalui buku ini, kita akan mengupas kepemimpinan dalam dinamika organisasi dan generasi dengan mempertimbangkan karakteristik; perilaku; dan tipe kepemimpinan, pengaruh kepemimpinan dalam kinerja dan keberagaman tim, serta keahlian dan kemampuan apa saja yang perlu ditingkatkan agar menjadi pemimpin yang efektif dan efisien.

(Sub Unit 1) KEPEMIMPINAN SECARA UMUM

Kepemimpinan tentunya bukan kata yang asing saat ini, sehingga banyak makna yang muncul tanpa didefinisikan secara ilmiah. Baik peneliti maupun praktisi kepemimpinan memiliki persepsi dan pemaknaan tersendiri sesuai dengan ketertarikan fenomena mereka. Hal tersebut dapat memunculkan ambiguitas terkait definisi kepemimpinan. Yukl (2019) menjelaskan selama 50 tahun terakhir, definisi kepemimpinan banyak merujuk pada kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi individu lain dengan sengaja yang bertujuan untuk membimbing, menyusun, serta memfasilitasi kegiatan dan hubungan dalam sebuah kelompok atau organisasi.

Walaupun terdapat perbedaan terkait definisi kepemimpinan, mayoritas peneliti mempercayai bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang penting untuk efektivitas organisasi. Oleh sebab itu, penelitian, buku, studi kasus terkait kepemimpinan masih memiliki peminat yang tinggi. Beragamnya definisi memunculkan beberapa mitos dan fakta terkait kepemimpinan. Maxwell (2011) membuat sebuah diagram yang disebut "*The Five Levels of Leadership*" untuk lebih mudah memahami kepemimpinan.

Gambar 1 The Five Levels of Leadership oleh Maxwell (2011)



Sumber: Google (Nanti buat sendiri aja gambarnya, takut copyrights)

Maxwell (2011) dikenal dengan konsep "*The Five Levels of Leadership*" yang dijelaskan dalam bukunya yang berjudul "*The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential*". Maxwell menggambarkan lima tingkat kepemimpinan yang dapat membantu individu meningkatkan kapasitas kepemimpinan mereka.

Position

Ini adalah tingkat kepemimpinan paling dasar, di mana seseorang memimpin karena memiliki jabatan atau posisi tertentu. Orang-orang mengikuti karena mereka harus, bukan karena mereka ingin melakukannya.

Permission

Kepemimpinan pada tingkat ini melibatkan pembangunan hubungan interpersonal yang baik. Orang-orang mengikuti karena mereka merasa dihargai dan diperhatikan. Kepemimpinan dibangun melalui koneksi personal.

Production

Pada tingkat ini, seorang pemimpin membuktikan dirinya melalui kinerja dan hasil yang dihasilkan. Orang-orang mengikuti karena mereka melihat pemimpin tersebut berhasil mencapai tujuan.

People Development

Pemimpin pada tingkat ini fokus pada pengembangan dan pemberdayaan orang lain. Orang-orang mengikuti karena pemimpin ini membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

Pinnacle

Ini adalah tingkat kepemimpinan tertinggi, di mana seseorang menjadi pemimpin yang diakui secara luas dan memiliki dampak yang signifikan. Orang-orang mengikuti karena pemimpin ini memiliki dedikasi dan pengaruh yang luar biasa.

Dalam diagram "*The Five Levels of Leadership*," setiap tingkat diilustrasikan sebagai tangga naik yang mencerminkan perjalanan pemimpin dari tingkat yang lebih dasar hingga mencapai tingkat yang lebih tinggi. Pemahaman dan penerapan konsep ini diharapkan dapat membantu individu meningkatkan efektivitas kepemimpinan mereka.

(Sub Unit 2) KEPEMIMPINAN KONDISI KRISIS

Kepemimpinan di abad 21 adalah perubahan yang berbeda dan keharusan, yang harus beradaptasi untuk berubah dengan lingkungan dan tugas sendiri atau agen perubahan yang memiliki inisiasi untuk beradaptasi dengan kondisi, lingkungan, dan budaya organisasi yang berbeda. Kepemimpinan kemudian dihadapkan dengan dua pilihan: harus beradaptasi untuk berubah dengan lingkungan dan tugas sendiri atau agen perubahan yang memiliki inisiasi untuk beradaptasi dengan kondisi, lingkungan, dan budaya organisasi yang berbeda. Ketika seorang pemimpin mengetahui adanya krisis, mereka dapat mulai merespon dengan cara improvisasi. Secara global, epidemi COVID-19 telah menimbulkan kekhawatiran serius dan mengakibatkan perasaan kecemasan, ketakutan, kebingungan, ketidakmampuan, dan kekacauan emosional. Selama hampir dua dekade McNutty dan Marcus (2020) meneliti kepemimpinan dalam organisasi sektor publik dan swasta yang memiliki resiko dan tekanan kerja yang tinggi. Kepemimpinan terbaik mampu mengarahkan kondisi yang sulit dengan cekatan, menyelamatkan banyak

individu, memberi energi dalam organisasi, serta menginspirasi anggota organisasi. Namun, tidak sedikit pemimpin yang terjatuh dalam kondisi berikut:

Mengambil Pandangan Krisis yang Sempit

Otak manusia secara alami diprogram untuk fokus pada ancaman sebagai mekanisme bertahan hidup evolusioner, yang cenderung mempersempit bidang penglihatan pada latar depan langsung. Meskipun demikian, pemimpin harus secara sadar melibatkan diri dalam tindakan meta-kepemimpinan, yaitu membuka pikiran mereka untuk melibatkan perspektif yang lebih luas dan holistik terhadap tantangan serta peluang. Dalam konteks kepemimpinan yang terfokus dengan benar, hal ini memungkinkan pengembangan manajemen yang terarah dengan baik.

Zona Nyaman Pengelolaan

Dalam menghadapi krisis, pemimpin yang telah mencapai puncak karier mereka perlu mengatasi godaan untuk kembali pada zona nyaman operasional yang memberikan kepuasan sementara. Tantangan utama adalah menjaga perspektif jangka panjang, dengan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi dalam jangka waktu yang lebih luas. Pemimpin yang efektif dalam situasi krisis harus mampu mendelegasikan tanggung jawab, mempercayai anggota tim untuk membuat keputusan sulit, dan menawarkan dukungan serta bimbingan yang tepat. Di sektor-sektor industri berisiko tinggi, keberhasilan mengelola krisis seringkali terkait dengan keberlanjutan fungsi Kesehatan, Keselamatan, Keamanan, dan Lingkungan (HSSE), dengan kepercayaan mendalam dari eksekutif senior terhadap tim HSSE membantu memastikan fokus yang optimal pada strategi keluar dari krisis tanpa menghambat respons operasional dan mencapai hasil yang positif.

Tidak Fokus

Selama krisis, risiko dan ketidakpastian meningkat karena situasi yang tidak menentu dan tidak stabil. Pemimpin dapat jatuh ke dalam kesalahan dengan berusaha mengendalikan segala hal, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan

pembentukan proses persetujuan yang memperlambat respons organisasi dan menimbulkan tingkat frustrasi yang tinggi. Solusi terhadap tantangan ini adalah mencari ketertiban daripada mencoba menguasai semua aspek. Ketertiban dalam konteks ini merujuk pada pemahaman yang jelas mengenai harapan dan ketergantungan bersama di antara anggota organisasi.

Pemimpin perlu mengakui batasan kemampuan mereka untuk mengontrol segalanya, dan oleh karena itu, harus menetapkan keputusan yang dapat mereka ambil langsung, sementara delegasikan tanggung jawab sisanya. Penetapan nilai dan prinsip panduan yang jelas menjadi krusial, dengan menghindari godaan untuk mencoba menyelesaikan semua hal sendiri. Sebagai contoh, dalam menanggapi pengeboman Boston Marathon, Gubernur Deval Patrick menunjukkan kepemimpinan bijak yang bersifat kolaboratif, memahami peran dan tanggung jawab berbagai pihak, dan menyadari bahwa memberikan dukungan dan menjadi komunikator yang efektif memiliki dampak yang lebih positif daripada usaha untuk mengendalikan semua aspek situasi.

Melupakan Sisi Humanis

Meskipun tampaknya sederhana, krisis pada hakikatnya adalah sebuah peristiwa yang berdampak pada individu. Terlepas dari pemahaman ini, pemimpin seringkali terjebak dalam ketergantungan pada metrik harian seperti harga saham, pendapatan, dan biaya, yang pada dasarnya merupakan hasil dari kolaborasi individu yang terkoordinasi. Organisasi sendiri hadir untuk mencapai tujuan bersama yang tidak dapat dicapai oleh individu secara terpisah. Solusi atas dinamika ini terletak pada kemampuan untuk menyatukan individu dalam upaya dan tujuan kolektif sebagai anggota tim yang terkoordinasi.

Proses ini dimulai dengan merumuskan misi umum yang jelas, memberikan arah bagi setiap pekerjaan. Misi tersebut kemudian dihidupkan melalui pendekatan kepemimpinan inklusif, di mana setiap individu memahami bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi, sambil memastikan pengakuan atas setiap

kontribusi. Pendekatan ini memberikan makna yang lebih mendalam bahkan pada tugas-tugas yang mungkin sulit.

Pemimpin sebaiknya mampu menanggapi dengan cepat, karena hal tersebut adalah cara yang paling efisien untuk menangani krisis seperti mengambil tindakan segera dan menawarkan bantuan bisnis yang berguna kepada anggota organisasinya. Untuk membantu menangani pandemi dan krisis, para pemimpin tidak hanya harus merencanakan ke depan, tetapi juga menempatkan rencana ke dalam tindakan dan mengadopsi cara berpikir tertentu. Terdapat beberapa karakteristik yang dapat ditekankan dalam kepemimpinan kondisi krisis seperti hubungan dalam tim, nilai ketenangan dan optimisme, *think-evaluate-act*, empati, serta komunikasi yang efektif.

Merencanakan tanggapan dalam situasi krisis: Hubungan tim.

Selama masa krisis, penting bagi pemimpin untuk menyadari bahwa respons yang berasal dari pimpinan ke bawah akan berkontribusi pada menciptakan stabilitas. Mereka dapat memanfaatkan struktur organisasi mereka untuk menanggapi dan mengutamakan tugas dengan efisien. Untuk mempercepat penyelesaian masalah dan pelaksanaan keputusan, pemimpin harus memanfaatkan struktur tim, suatu kelompok yang bersifat fleksibel dan dapat beradaptasi dengan situasi. Model ini didasarkan pada kerjasama dalam tugas dan gaya kerja yang bersama-sama. Walaupun konsep interaksi yang fleksibel sudah dikenal luas, masih perlu ditekankan karena sedikit organisasi yang benar-benar menerapkannya dengan efektif. Kelompok-kelompok yang sangat fleksibel, bersatu dalam tujuan yang sama, dan berkolaborasi dengan cara yang serupa seperti anggota tim membentuk suatu jaringan tim.

Pemimpin perlu mendorong kerjasama dan keterbukaan di semua bagian tim. Salah satu metode untuk mencapainya adalah dengan mendistribusikan tanggung jawab dan berbagi informasi, yaitu dengan menunjukkan cara operasional tim secara keseluruhan. Ketika menghadapi situasi krisis, kecenderungan seorang pemimpin mungkin untuk mengkonsolidasikan

wewenang pengambilan keputusan dan mengendalikan aliran informasi, memberikan hanya informasi yang dianggap benar-benar diperlukan. Melakukan sebaliknya akan mendorong anggota tim untuk mengikuti contohnya. Peran kunci lain dari seorang pemimpin, terutama dalam lingkungan krisis yang penuh emosi dan tegang, adalah mempromosikan rasa aman psikologis sehingga orang merasa nyaman membahas ide, pertanyaan, dan kekhawatiran tanpa takut akan konsekuensinya. Ini memungkinkan jaringan tim untuk lebih memahami situasi dan mengatasi tantangan melalui diskusi yang produktif.

Menunjuk pemimpin dalam situasi krisis: Pentingnya memiliki sifat 'ketenangan yang disengaja' dan 'optimisme terbatas'.

Dalam menghadapi krisis, eksekutif senior perlu mengadopsi pendekatan yang melibatkan pengalihan tanggung jawab dari hierarki komando ke jaringan tim, seraya memberdayakan individu untuk mengambil keputusan tanpa penundaan. Membangun arsitektur pengambilan keputusan yang jelas dan memberikan kewenangan pada level yang tepat menjadi tanggung jawab utama para pemimpin dalam situasi darurat. Penting juga bagi pemimpin untuk menjaga karakteristik kepemimpinan yang efektif, seperti ketenangan yang disengaja dan optimisme terbatas. Ketenangan tersebut memungkinkan pemikiran yang jernih di tengah tekanan, sedangkan optimisme yang seimbang dengan realisme membantu mempertahankan kredibilitas pemimpin, terutama pada tahap awal krisis.

Pada tingkat karakter, pemimpin responsif terhadap krisis harus mampu menyatukan tim dan merumuskan pertanyaan yang perlu dijawab. Kemampuan ini menjadi semakin penting dalam krisis skala besar, di mana karakter pemimpin memainkan peran krusial dalam merancang strategi keluar dari situasi sulit. Pemimpin harus menunjukkan ketenangan, rasionalitas, dan kemampuan beradaptasi, sambil mengimbangi kepercayaan diri dengan keterbukaan terhadap ketidakpastian. Keseluruhan, pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk memandu organisasi melewati tantangan krisis dengan sukses, menciptakan landasan pengambilan keputusan yang kuat dan memastikan kesatuan tim dalam mencapai tujuan bersama.

Pengambilan Keputusan dalam Konteks Ketidakpastian: *Pause* untuk Evaluasi dan Antisipasi Sebelum Bertindak.

Dalam menghadapi krisis, pemimpin harus menghindari kesalahan umum, seperti menunggu data lengkap sebelum membuat keputusan. Seiring krisis seringkali melibatkan ketidakpastian dan kejutan, para pemimpin perlu terus mengumpulkan informasi, mengevaluasi respons mereka, dan menghindari bergantung sepenuhnya pada intuisi pribadi. Siklus evaluasi yang terus-menerus, yang mencakup menghentikan sejenak, meramalkan kemungkinan perkembangan selanjutnya, dan kemudian bertindak sesuai keadaan, memungkinkan para pemimpin untuk mempertahankan ketenangan yang disengaja dan menghindari reaksi impulsif terhadap informasi baru.

Dua perilaku kognitif, yaitu pembaruan dan keraguan, menjadi kunci dalam membantu pemimpin menyikapi dan meramalkan peristiwa. Pembaruan melibatkan revisi ide berdasarkan informasi terbaru, sementara keraguan membantu pemimpin untuk mempertimbangkan tindakan yang sedang berlangsung secara kritis. Kombinasi kedua perilaku ini membantu pemimpin menghindari kecenderungan untuk terpaku pada pengalaman masa lalu, sambil tetap mampu menciptakan solusi baru yang responsif terhadap dinamika krisis. Kesadaran akan pentingnya terus menerapkan siklus evaluasi ini membekali para pemimpin dengan kemampuan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan krisis dengan kebijaksanaan dan efektivitas.

Menunjukkan empati: Mengatasi kejadian tragis kemanusiaan sebagai prioritas utama.

Sangat krusial bagi para pemimpin untuk tidak hanya mengekspresikan empati, tetapi juga membuka diri terhadap empati yang diberikan oleh individu lain serta menjaga perhatian terhadap kesejahteraan pribadi mereka. Saat berada dalam tekanan, kelelahan, dan ketidakpastian selama periode krisis, pemimpin mungkin mengalami penurunan kemampuan dalam memproses informasi, mempertahankan ketenangan, dan membuat penilaian yang baik. Mereka akan dapat mengatasi penurunan fungsional tersebut dengan lebih baik apabila mereka mendorong rekan kerja untuk mengungkapkan keprihatinan mereka, dan dengan

memperhatikan secara serius peringatan yang disampaikan. Mengalokasikan waktu untuk menjaga kesejahteraan pribadi akan memungkinkan para pemimpin untuk menjaga tingkat efektivitas mereka selama sehari-hari dan berbulan-bulan di mana krisis dapat terjadi.

Berkomunikasi secara efektif: Pertahankan transparansi dan berikan pembaruan secara berkala

Komunikasi krisis yang dilakukan oleh para pemimpin sering kali tidak tepat sasaran. Banyak pemimpin mengadopsi nada yang terlalu percaya diri dan optimis pada tahap awal krisis, yang dapat meningkatkan kecurigaan pemangku kepentingan mengenai pengetahuan dan keterampilan para pemimpin dalam mengatasi situasi krisis tersebut. Pemimpin yang berkedudukan tinggi juga cenderung menunda pengumuman untuk jangka waktu yang lama, menantikan informasi lebih lanjut dan pengambilan keputusan yang lebih matang. Pandemi virus corona kini menjadi ujian bagi para pemimpin di berbagai sektor di seluruh dunia, dengan konsekuensi yang dapat berlangsung lebih lama dan menimbulkan tantangan yang lebih besar daripada yang diperkirakan oleh banyak pihak. Kondisi ketidakpastian yang terus berlanjut semakin memotivasi para pemimpin untuk mengadopsi praktik-praktik yang dijelaskan dalam artikel ini. Mereka yang melakukannya akan turut berperan dalam membangun atau memperkuat perilaku dan nilai-nilai yang dapat mendukung keberlanjutan organisasi dan komunitas di tengah krisis ini, tanpa memandang berapa lama krisis tersebut berlangsung, dan merestui kesiapan mereka menghadapi tantangan besar di masa depan.

(Sub Unit 3) KEPEMIMPINAN DALAM KEBERAGAMAN

Diversifikasi generasi di lingkungan kerja mengalami peningkatan yang signifikan seiring dengan perubahan demografis, di mana lebih banyak individu hidup lebih lama, lebih sehat, dan pensiun lebih lambat. Saat ini, organisasi menghadapi situasi di mana individu bekerja bersama dengan rekan-rekan dari empat generasi yang berbeda secara bersamaan, sebuah dinamika yang tidak lazim beberapa dekade yang lalu. Kompleksitas semakin bertambah karena setiap generasi memiliki pandangan sendiri tentang dinamika

umpan balik, termasuk siapa yang seharusnya memberikan umpan balik kepada siapa, tingkat formalitas, dan proporsi pujian versus kritik yang dianggap relevan. Perbedaan-perbedaan ini dapat mencakup harapan umpan balik tahunan dari atasan ke bawahan, dibandingkan dengan harapan umpan balik real-time yang merata ke berbagai arah.

Generasi Baby Boomer, yang kini berada di kisaran usia akhir lima puluhan, enam puluhan, dan tujuh puluhan, memainkan peran kunci dalam pengembangan sistem penilaian di sekolah, di mana mereka pertama kali dinilai berdasarkan keterampilan "bekerja dengan baik dengan orang lain." Kelompok ini menjadi pelopor dalam memulai pembicaraan tentang efektivitas interpersonal dan kecerdasan emosional di lingkungan kerja, melihat umpan balik sebagai sarana untuk meningkatkan aspek-aspek tersebut. Berbeda dengan generasi sebelumnya yang lebih suka memberi isyarat mengenai perubahan yang diperlukan daripada menyampaikan umpan balik langsung, Generasi Baby Boomer memperkenalkan konsep tinjauan kinerja tahunan, generasi ini memahami bahwa umpan balik perlu bersifat formal, didokumentasikan, dan disampaikan dalam pertemuan tahunan antara atasan dan bawahan.

Generasi X, yang saat ini berusia empat puluhan hingga pertengahan lima puluhan, tumbuh dalam lingkungan di mana angka perceraian meningkat dan banyak keluarga memiliki dua penghasilan. Mereka dibiarkan mengurus diri sendiri di rumah, diakui sebagai "anak-anak kunci," dan belajar untuk berinteraksi tanpa figur otoritas yang dominan. Sebagai individu yang mandiri, mereka mengandalkan petunjuk dari ibu, misalnya dalam memasak pasta. Generasi ini cenderung lebih santai dan kurang formal dibandingkan dengan rekan-rekan Baby Boomer, serta tidak ingin menunggu lama untuk mendapatkan umpan balik mengenai kinerja mereka. Mereka menjadi generasi pertama yang mulai memberikan masukan positif kepada atasan, dan kecenderungan mereka adalah menginginkan umpan balik secara instan, sesuai dengan tuntutan gaya hidup yang dinamis.

Generasi Milenial, atau Generasi Y, yang saat ini berada di akhir dua puluhan dan tiga puluhan, dibesarkan dalam periode di mana psikologi pengasuhan anak menekankan pembangunan harga diri. Mereka merupakan hasil dari pola asuh helikopter dan filosofi bahwa setiap anak berhak mendapatkan penghargaan, meskipun mereka kadang disebut sebagai "generasi kepingan salju" dengan nada sinis karena dianggap

sensitif dan mudah terhuylung. Meskipun begitu, menurut ahli generasi Neil Howe, stereotip ini bisa menyesatkan. Generasi Milenial memang memiliki tingkat harga diri yang tinggi, tetapi kepercayaan diri mereka tampaknya berkorelasi dengan ketahanan emosional. Riset tahun 2019 menunjukkan bahwa, terkait penerimaan masukan, generasi Milenial kurang sensitif dibandingkan dengan rekan-rekan yang lebih tua. Meskipun mereka mengharapkan dan menghargai pujian yang sering, mereka tidak mudah terguncang oleh kritik yang tajam.

Zoomer, yang berusia remaja hingga pertengahan dua puluhan, merupakan generasi pertama yang mengalami masa pertumbuhan di tengah dominasi media sosial. Dengan adanya saluran YouTube dan platform TikTok, mereka memasuki kedewasaan dalam lingkungan yang selalu terhubung dengan masukan informal. Zoomer belajar mengenai dinamika media sosial, di mana mereka secara rutin membagikan konten pada awal hari dan menanggapi reaksi sepanjang hari. Kecenderungan mereka adalah untuk mengharapkan dan memberikan umpan balik secara sering dan secara real-time, tidak hanya dari atasan ke bawahan, tetapi juga antar rekan kerja.

Dalam memimpin tim yang terdiri dari berbagai generasi, pendekatan terbaik adalah dengan mengklasifikasi norma-norma eksplisit mengenai cara dan kapan memberikan umpan balik. Hal ini bertujuan untuk menciptakan platform bersama di mana setiap anggota tim dapat berinteraksi. Memimpin organisasi dengan beragam generasi pekerja memerlukan pemahaman mendalam terhadap preferensi, nilai, dan gaya kerja yang berbeda. Pemimpin perlu memahami karakteristik unik setiap generasi, seperti Baby Boomer, Generasi X, Millennial, dan Zoomer. Hal ini mencakup pemahaman terhadap nilai-nilai, motivasi, dan preferensi dalam hal gaya manajemen, umpan balik, dan keseimbangan kerja-hidup. Menciptakan lingkungan di mana komunikasi terbuka dan jujur didukung dapat membantu mengatasi perbedaan generasi. Memahami cara berkomunikasi yang efektif dengan setiap generasi membantu mendorong kolaborasi dan pemahaman antaranggota tim. Pendekatan kepemimpinan yang fleksibel dan dapat disesuaikan dengan preferensi individu dari setiap generasi dapat membantu menciptakan keseimbangan yang seimbang dalam organisasi. Pemimpin perlu menggabungkan elemen-elemen dari kepemimpinan berbasis nilai dan instruksional untuk menciptakan lingkungan inklusif.

Umpan balik yang sesuai dengan preferensi generasi masing-masing dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan. Beberapa generasi mungkin lebih merespon umpan balik terstruktur dan formal, sementara yang lain mungkin menghargai umpan balik yang lebih informal dan sering. Pemimpin perlu menyadari bahwa setiap generasi memiliki kebutuhan dan aspirasi yang berbeda dalam hal pengembangan karir. Menawarkan program pelatihan dan pengembangan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan gaya belajar individu dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan. Memberikan pengakuan dan apresiasi kepada anggota tim dari semua generasi dapat meningkatkan semangat dan motivasi. Pemimpin perlu memahami bahwa cara menghargai kontribusi mungkin berbeda antar-generasi, dan pengakuan dapat diberikan dalam berbagai bentuk. Mendorong kebijakan keseimbangan kerja-hidup yang fleksibel dan dapat disesuaikan membantu mendukung kebutuhan individu dari berbagai generasi. Ini mencakup opsi kerja jarak jauh, fleksibilitas jam kerja, dan kebijakan lain yang mendukung kehidupan kerja yang seimbang. Membangun budaya organisasi yang inklusif, di mana perbedaan generasi dihargai dan diintegrasikan, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan inovasi. Pemimpin perlu mempromosikan sikap inklusif dan mengurangi bias generasi. Dengan mengadopsi strategi-strategi ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keberagaman generasi dan memanfaatkannya sebagai aset untuk mencapai kesuksesan bersama.

II. APA YANG MEMBUAT KEPEMIMPINAN BAIK?

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Kepemimpinan memiliki empat ciri utama yaitu sebagai berikut:

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya mereka bisa mengingatkan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan
4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih

Teori trait tentang kepemimpinan mengidentifikasi seorang calon karyawan yang dipilih oleh seorang pemimpin, trait seorang pemimpin juga diukur melalui observasi perilaku dalam situasi kelompok dengan pilihan dari rekan (voting), nominasi atau rating dari pengamatan, dan analisis biografi. Berikut ini mengidentifikasi berdasarkan teori trait tentang kepemimpinan:

1. **Inteligensi**
Pemimpin harus lebih cerdas dari orang yang dipimpin
2. **Kepribadian**
Kepribadian diidentifikasi sebagai keefektifan seorang pemimpin
3. **Karakteristik fisik**
4. **Kemampuan supervisi**
Kemampuan supervisi didefinisikan sebagai 'penggunaan praktik supervise secara efektif dalam situasi apapun menuntut kehadiran seorang penyelia (*supervisor*)'.

Tabel 1 Trait Terkait Keefektifan Pemimpin

Inteligensi	Kepribadian	Kemampuan
Pertimbangan	Kemampuan beradaptasi	Kemampuan
Ketegasan mengambil keputusan	Kesiagaan	menumbuhkan kerjasama
Pengetahuan	Kreativitas	Mampu bekerjasama
Kefasihan berbicara	Integritas pribadi	Kepopuleran dan gengsi
	Kepercayaan diri	Mudah bergaul
	Kontrol dan keseimbangan emosi	(kemampuan interpersonal)
	Mandiri (tidak konformis)	Partisipasi sosial
		Taktik, diplomasi

Kepemimpinan yang terfokus pada pekerjaan dan terfokus pada karyawan

Kriteria keefektifan pada karyawan yaitu:

- Produktivitas per jam kerja, atau pengukuran serupa terhadap kesuksesan organisasi dalam mencapai targetnya
- Kepuasan kerja dari anggota organisasi
- Tingkat *turnover* karyawan, jumlah pembolosan kerja dan keluhan karyawan
- Biaya (*cost*)
- Hasil produksi cacat
- Motivasi pegawai dan manajer

Terdapat 2 gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu:

1. Berorientasi pekerjaan (*job-centered*)

Pemimpin dengan gaya *job-centered* berfokus pada penyelesaian pekerjaan dan menerapkan supervise yang ketat sehingga bawahan melakukan prosedur yang spesifik.

2. Berorientasi pegawai (*employee-centered*)

Pemimpin dengan gaya *employee-centered* berfokus pada bawahannya (*employee*) yang melakukan tugas dan senantiasa membudidayakan

pendelegasian pengambilan keputusan dan membantu bawahannya dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif.

SUB UNIT 1. PERILAKU KEPEMIMPINAN

Perilaku kepemimpinan digunakan untuk membangun tim atau mempengaruhi kelompok. Pengikut dan situasi merupakan dua factor besar yang berpengaruh dalam menganalisis suatu perilaku dari pemimpin, sejalan dengan itu baik pengikut dan factor situasi dapat menentukan apakah suatu perilaku kepemimpinan “baik” atau “tidak baik”.

Pemimpin dapat dideskripsikan dalam dua dimensi perilaku yang berbeda yang disebut sebagai pengertian (*consideration*) dan membangun struktur (*initiating structure*). Pengertian (*consideration*) mengacu kepada cara seorang pemimpin bersahabat dan mendukung bawahannya. Pemimpin dengan tingkat pengertian yang tinggi melakukan berbagai perilaku yang menunjukkan dukungan dan perhatiannya, seperti menanyakan hobi bawahan, peduli terhadap situasi pribadinya dan menunjukkan penghargaan terhadap hasil kerjanya. Sedangkan membangun struktur mengacu pada seberapa besar seorang pemimpin menekankan pencapaian sasaran kerja dan penyelesaian tugas. Pemimpin dengan tingkat membangun struktur yang tinggi melakukan berbagai perilaku yang berhubungan dengan tugas, seperti menetapkan batas waktu (*deadline*), menetapkan standar performa dan mengawasi tingkat performa.

Hughes, Ginnet, Curphy, (2015) mendefinisikan perilaku kepemimpinan dalam lingkungan kerja mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang berkontribusi terhadap performa kelompok yang efektif:

1. Dukungan pemimpin,

Dukungan pemimpin dan fasilitas interaksi adalah dimensi yang berpusat pada karyawan (*employee-centered dimensions*). Dukungan pemimpin meliputi perilaku ketika pemimpin menunjukkan perhatian terhadap bawahannya

2. Fasilitasi interaksi, penekanan sasaran dan fasilitas kerja adalah perilaku yang berhubungan dengan memperjelas peran, mendapatkan dan mengalokasikan

sumber daya serta menyelesaikan konflik organisasi. Fasilitas interkasi meliputi perilaku ketika pemimpin berperan sebagai penengah dan meminimalisasi konflik di antara pengikutnya.

Hughes, Ginnet, Curphy, (2015) mendeskripsikan bahwa tabel kepemimpinan sebagai perilaku pemimpin dalam dua dimensi:

- I. Peduli terhadap manusia
- II. Peduli terhadap produksi

Kata peduli mencerminkan asumsi dasar seorang pemimpin tentang orang-orang dalam pekerjaannya dan pentingnya mengarisbawahi pengaruh gaya kepemimpinannya.

MODEL KEPEMIMPINAN KOMPETENSI

Hughes, Ginnet, Curphy, (2015) mendefinisikan bahwa model kompetensi menjelaskan perilaku dan keahlian yang perlu ditunjukkan oleh manajer jika ingin organisasinya sukses.

Contoh Model Kompetensi.

1. **Menganalisis masalah dan membuat keputusan:** menganalisis isu-isu secara efektif serta membuat keputusan bisnis yang baik dan masuk akal secara tepat waktu
2. **Berfikir strategis:** memberikan cara pandang yang luas terhadap isu-isu dan masalah (misalnya mempertimbangkan informasi dari industry, pasar, dan pesaing yang berbeda), mengevaluasi kecocokan strategis dari kemungkinan-kemungkinan keputusan dan aksi
3. **Ahli finansial dan teknis:** memperlihatkan pengetahuan teknis dan finansial yang kuat ketika menyelesaikan permasalahan pelanggan, operasional, dan/atau keuangan. Membuat pertukaran pelanggan, operasional dan keuangan yang baik
4. **Merencanakan dan mengorganisir:** menetapkan sasaran dan rencana yang jelas dan mengorganisir sumberdaya untuk mencapai hasil bisnis
5. **Mengatur eksekusi:** mengarahkan dan mengawasi performa dan ikut campur bila perlu untuk memastikan pencapaian yang sukses dari tujuan bisnis

6. **Menginspirasi tujuan yang selaras:** mengikutsertakan orang-orang dalam misi, visi, nilai dan arahan organisasi, menumbuhkan tingkat motivasi yang tinggi
7. **Mendorong perubahan:** menantang status quo dan mencari cara-cara untuk meningkatkan performa tim atau organisasi. Memberikan inisiatif baru dan merangsang orang lain untuk membuat perubahan
8. **Menumbuhkan kerjasama tim:** menciptakan lingkungan yang membuat karyawan bekerjasama dengan efektif untuk mencapai tujuan
9. **Menciptakan komunikasi yang terbuka:** mengkomunikasikan dengan jelas dan menciptakan lingkungan yang nyaman untuk membicarakan isu-isu penting
10. **Membangun hubungan:** mengembangkan dan menjaga hubungan kerja dengan bawahan, kawan setingkat, manajer, dan lainnya, memperlihatkan bahwa menjaga hubungan kerja yang efektif adalah prioritas
11. **Fokus pada pelanggan:** menjaga focus terhadap kebutuhan pelanggan, memperlihatkan keinginan yang kuat untuk memberikan layanan pelanggan yang patut dicontoh; secara aktif terus mencari cara untuk menaikkan tingkat kepuasan pelanggan
12. **Kredibilitas:** mendapatkan kepercayaan dari orang lain; membangun kredibilitas dengan orang lain lewat sifat yang konsisten antara perkataan dan perbuatan, serta menepati dan melaksanakan komitmen
13. **Semangat pribadi:** memperlihatkan pentingnya mencapai sasaran dan mendapatkan hasil; mengejar sasaran-sasaran yang agresif serta ulet dalam mencapainya
14. **Mampu menyesuaikan diri:** beradaptasi dengan percaya diri serta menyesuaikan dengan perubahan dan tantangan; menjaga pandangan yang positif dan bekerja secara konstruktif di bawah tekanan
15. **Pendekatan pembelajaran:** mengidentifikasi secara proaktif kesempatan dan sumber daya untuk pengembangan

Menurut Hogan dan Warrenfelz, keahlian dan perilaku yang ditemukan di hampir setiap model kompetensi organisasional jatuh kepada satu dari empat kategori utama:

1. Keahlian intrapersonal adalah kompetensi dan perilaku kepemimpinan yang berhubungan dengan beradaptasi terhadap stress, orientasi sasaran, dan menaati aturan. Keahlian dan perilaku ini tidak termasuk berinteraksi dengan orang lain, dan perilaku ini tidak termasuk berinteraksi dengan orang lain, dan paling sulit diubah
2. Keahlian interpersonal adalah hal-hal yang berhubungan dengan interaksi langsung, seperti komunikasi dan membangun hubungan dengan orang lain. Keahlian ini cenderung lebih mudah di kembangkan
3. Keahlian kepemimpinan adalah keahlian dan perilaku tentang membangun tim dan mendapatkan hasil dari orang lain, dan ini lebih mudah dikembangkan dibandingkan keahlian dan perilaku dari dua kategori pertama
4. Keahlian bisnis adalah keahlian finansial, isu dan keputusan serta pemikiran strategis

Model Hogan dan Warrenfelz juga menjadi penting karena ia menunjukkan perilaku yang harus pemimpin tunjukkan untuk membangun tim dan mendapatkan hasil dari orang lain. Pemimpin yang ingin membangun tim dengan performa tinggi harus memperkerjakan orang yang tepat, mengatasi stress dengan efektif, menetapkan sasaran yang tinggi, bermain sesuai aturan dan bertanggung jawab. Pemimpin yang efektif juga melibatkan pengikut dalam membuat keputusan, membagi rata beban kerja, mengembangkan bakat, selalu mengikuti kejadian-kejadian yang dapat mempengaruhi tim, dan mendapatkan hasil dalam organisasi-organisasi yang dapat mempengaruhi tim, serta membuat keputusan finansial dan operasional yang baik. Dengan demikian, model kompetensi memberikan semacam resep untuk pemimpin yang ingin membangun tim dan mendapatkan hasil dalam organisasi-organisasi yang berbeda

MODEL KEPEMIMPINAN KONTIGENSI

Model kontigensi dikembangkan oleh Fiedle yang menjelaskan bahwa kinerja suatu kelompok bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan keuntungan situasional (*situational favorarableness*). Tiga factor yang menentukan seberapa

menguntungkan lingkungan yang dimiliki seorang pemimpin atau tingkat keuntungan situasional yaitu:

1. **Hubungan pemimpin-pengikut** menunjukkan tingkat kepercayaan, keyakinan, dan rasa hormat yang dimiliki pengikut terhadap pimpinan mereka.

2. **Struktur tugas** merupakan factor terpenting kedua yang menunjukkan sejauh mana tugas yang dilakukan para pengikut terstruktur yang artinya tugas dapat dijelaskan dengan spesifik dan para pengikut mengetahui apa yang akan dilakukan serta bagaimana mereka melakukan hal tersebut serta kapan dan dengan urutan yang bagaimana hal ini harus dilakukan

3. **Position power** merupakan kekuatan yang dimiliki oleh posisi pemimpin. Pada umumnya otoritas yang lebih tinggi merupakan tanda position power yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan ketiga factor ini menentukan seberapa menguntungkannya sebuah situasi bagi pemimpin. Hubungan pemimpin-pengikut yang baik, struktur tugas yang tinggi dan position power yang tinggi dianggap sebagai situasi yang paling menguntungkan. Hubungan yang buruk, struktur yang rendah, dan position power yang lemah dianggap sebagai situasi yang paling tidak menguntungkan.

Gaya kepemimpinan yang permisif dan lebih lunak (*relationship-oriented*) akan lebih baik diterapkan jika situasi agak menguntungkan atau agak merugikan. Sehingga jika seorang pemimpin cukup disukai, memiliki power yang cukup dan tugas bagi bawahan agak tidak jelas, gaya kepemimpinan yang paling sesuai untuk mencapai hasil terbaik adalah gaya *relationship-oriented*, sebaliknya jika situasi sangat menguntungkan atau sangat merugikan, gaya bersifat task oriented akan menghasilkan kinerja yang terbaik.

MODEL KEPEMIMPINAN VROOM-JAGO

Model kepemimpinan ini dikembangkan untuk pengambilan keputusan yang menetapkan situasi yang cocok untuk jenis pengambilan keputusan yang partisipatif. Untuk memahami model kepemimpinan Vroom-Jago, kita perlu memperhatikan tiga komponen pentingnya:

1. Spesifikasi dari kriteria yang digunakan untuk menilai keefektifan dari keputusan

2. Adanya kerangka untuk menggambarkan perilaku atau gaya pemimpin yang spesifik
3. Variabel diagnostic utama yang menggambarkan aspek penting dari situasi kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ini membedakan dua tipe situasi keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yaitu individu dan kelompok. Situasi individu merupakan keputusan yang hanya mempengaruhi satu pengikut, sedangkan situasi keputusan yang mempengaruhi beberapa pengikut diklasifikasikan sebagai keputusan kelompok. Lima gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan masing-masing situasi individual dan kelompok. Gaya tersebut dikategorikan sebagai berikut:

1. Otokratik: Anda (pemimpin) mengambil keputusan tanpa input dari bawahan atau anda (pemimpin) mengumpulkan input dari bawahan dan mengambil keputusan sendiri
2. Konsultatif: Bawahan memberikan beberapa input, tetapi tetap anda yang mengambil keputusan
3. Kelompok: Kelompok mengambil keputusan; anda (pemimpin) hanyalah salah satu anggota kelompok
4. Delegasi: Anda memberikan tanggung jawab eksklusif pada bawahan

MODEL KEPEMIMPINAN JALUR-TUJUAN

Model kepemimpinan jalur-tujuan (*path-goal leadership*) berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi. Dalam model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Dalam teori ini *path-goal* hanya terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dan pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Terdapat dua variable situasi dan kontigensi yaitu karakteristik pribadi bawahan dan tuntutan serta tekanan dari lingkungan yang harus diatasi oleh bawahan untuk mencapai target kerja dan mendapat kepuasan. Karakteristik pribadi merupakan persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri. Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap kemampuan mereka memenuhi tuntutan kerja, maka semakin kecil kemungkinan bawahan menerima gaya kepemimpinan direktif. Lingkungan merupakan

factor-faktor yang berada di luar control para bawahan tetapi berperan penting terhadap kepuasan atau kemampuan bekerja dengan efektif.

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Model kepemimpinan situasional menekankan pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan dari pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang (pengikut) untuk mengambil tanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka. Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting yakni pekerjaan dan psikologis. Terdapat 4 gaya kepemimpinan yang bisa digunakan pada model kepemimpinan situasional yaitu:

- III. *Telling* – menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut
- IV. *Selling* – menjual, pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif
- V. *Participating* – berpartisipasi, pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas
- VI. *Delegating* – delegasi, pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikut

Tabel 2 Perbandingan 4 Model Situasioanal Kepemimpinan

	Model Kontigensi	Model Vroom-Jago	Model Path-Goal	Model Situasional Leadership
Kualitas Kepemimpinan	Pemimpin berorientasi tugas atau	Pemimpin membuat keputusan	Pemimpin dapat meningkatkan	Pemimpin harus mengadaptasi

	hubungan. Pekerjaan harus diatur agar sesuai dengan gaya pemimpin	individual atau kelompok dan dapat memilih dari 5 gaya yang berbeda	keefektifan para pengikut dengan mengaplikasikan teknik motivasi yang tepat	gaya, entah perilaku tugas atau hubungan, berdasarkan keadaan pengikutnya
Asumsi tentang para pengikut	Pengikut akan memilih gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung dari struktur tugas, hubungan pemimpin-anggota dan kekuatan posisi	Pengikut berpartisipasi dalam tingkat yang berbeda dalam pengambilan keputusan suatu masalah	Para pengikut memiliki berbagai kebutuhan yang berbeda, yang harus dipenuhi dengan bantuan pemimpin	Kesiapan pengikut (kemampuan dan kerelaan untuk mengambil tanggungjawab perilaku mereka sendiri) mempengaruhi gaya kepemimpinan yang diadaptasi
Keefektifan pemimpin	Keefektifan pemimpin ditentukan oleh interaksi antara factor lingkungan dan factor pribadi	Pemimpin yang efektif memilih set pengambilan keputusan yang tepat dan mengizinkan tingkat	Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memberikan klarifikasi pada para pengikut jalur dan	Pemimpin yang efektif mampu mengadaptasi gaya directing, coaching, supporting, dan

		partisipasi yang optimal dari para pengikutnya	perilaku yang paling tepat	delegating, untuk menyesuaikan tingkat kematangan pengikut
Sejarah penelitian: Masalah	Ketika hasil penelitian yang tidak melibatkan dipakai, diperoleh bukti yang kontradiktif mengenai keakuratan model	Hasil penelitian yang mendukung model ini sangat terbatas dan hasilnya bervariasi	Model ini telah menimbulkan beberapa minat penelitian selama dua decade terakhir	Tidak ada penelitian yang cukup memadai untuk mencapai kesimpulan yang pasti mengenai kekuatan prediksi dari model ini

III. PREFERENSI GENERASI Z DALAM GAYA KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan telah menjadi elemen penting untuk mencapai perubahan organisasi yang sukses agar dapat menavigasi pasar global yang sangat kompetitif secara efektif. Perusahaan harus memiliki pemahaman komprehensif tentang cara menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan berbagai aspek yang mempengaruhi lingkungan tersebut. Gaya kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai aspek penting dalam menentukan suasana kondusif untuk mendorong inovasi dalam organisasi. Penelitian sebelumnya telah meneliti dampak positif gaya kepemimpinan terhadap iklim inovasi dari sudut pandang berorientasi tim. Memahami gaya kepemimpinan sangat penting untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan menjadi pemimpin yang lebih mahir. Lebih lanjut, seorang pemimpin yang memiliki kesadaran diri dapat membantu mengenali kekuatan dan area yang memerlukan perbaikan.

Memiliki pemahaman yang jelas tentang gaya kepemimpinan dan mampu menentukan gaya yang paling efektif untuk tim memungkinkan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap dinamika tim. Pemimpin dapat memodifikasi teknik untuk memenuhi kebutuhan spesifik seseorang atau berusaha memperoleh pengetahuan tentang metodologi yang berbeda untuk mencapai prestasi dengan cara yang berbeda. Memperoleh pemahaman tentang gaya dan ide kepemimpinan dapat meningkatkan kemampuan untuk berkomunikasi dengan lebih efektif. Misalnya, jika seseorang memiliki kecenderungan untuk menjadi pemimpin yang otokratis, penting bagi pemimpin untuk lebih menyadari perlunya mengambil langkah mundur dan menjamin bahwa setiap anggota tim merasa diakui dan dihargai.

Penyelesaian konflik dalam perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara sesuai dengan gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, memiliki pengetahuan tentang gaya kepemimpinan yang berbeda dapat meningkatkan kemampuan pemimpin untuk mengatasi konflik secara efektif. Dengan mendapatkan lebih banyak wawasan tentang bagaimana gaya kepemimpinan, pemimpin akan mampu mengidentifikasi area di mana gaya kepemimpinan dapat berkontribusi terhadap konflik tersebut. Selain itu, pengetahuan ini akan memungkinkan pemimpin menyelaraskan taktik penyelesaian konflik dengan gaya kepemimpinan secara lebih efektif. Setiap gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki kekuatannya masing-masing. Memperoleh pemahaman tentang karakteristik yang umum dikaitkan dengan setiap gaya kepemimpinan akan membantu pemimpin mengenali pendekatan sendiri dan mempertimbangkan tipe baru yang dapat dipilih.

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional mengacu pada gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka dan melampaui harapan mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuan pemimpin untuk melibatkan pengikut dengan cara yang mendorong transformasi, metode yang digunakan oleh pemimpin untuk mentransformasikan pengikut, dan hasil yang dipengaruhi oleh interaksi antara pemimpin dan pengikut.

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai hasil, termasuk kinerja, keterlibatan, kepuasan, komitmen, dan pergantian. Pemimpin dianggap transformasional berdasarkan empat dimensi: (1) Pengaruh ideal, yang melibatkan atribut dan perilaku teladan; (2) Motivasi inspiratif, yang mencakup pengungkapan visi masa depan yang menarik dan menginspirasi; (3) Stimulasi

intelektual, yang melibatkan tantangan terhadap asumsi yang ada dan mendorong cara berpikir baru; dan (4) Pertimbangan individual, yang melibatkan penanganan kebutuhan dan kekhawatiran pengikut.

Pengaruh sifat dan perilaku pemimpin transformasional terhadap hasil kerja disoroti dalam konseptualisasi awal teori ini, yang menekankan pendekatan yang berorientasi pada proses dan berfokus pada kepemimpinan. Dalam salah satu karya awalnya mengenai konseptualisasi teori kepemimpinan transformasional, Bass memperkenalkan kepemimpinan transformasional sebagai proses di mana pemimpin memperluas dan meningkatkan kepentingan karyawannya, menciptakan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan memotivasi karyawannya untuk memprioritaskan kepentingan kelompok. kesejahteraan di atas kepentingan diri sendiri. Penerapan kepemimpinan transformasional berhasil memitigasi sinisme pengikut terhadap perubahan organisasi. Selain itu, Duan dkk. (2017) menemukan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan kemungkinan pengikutnya terlibat dalam perilaku bersuara dengan memperkuat keyakinan bahwa pendapat mereka penting.

KEPEMIMPINAN PEMBERDAYAAN

Kepemimpinan pemberdayaan adalah kepemimpinan yang memungkinkan dan mendorong individu untuk mengambil kendali atas tindakan dan keputusan mereka sendiri. Kepemimpinan pemberdayaan didefinisikan oleh para peneliti sebagai tindakan mendistribusikan wewenang dan memberikan otonomi dan tanggung jawab kepada pengikut, tim, atau kolektif melalui serangkaian perilaku pemimpin tertentu. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan motivasi internal di kalangan karyawan dan memudahkan pencapaian keberhasilan kerja. Konsep kepemimpinan yang memberdayakan telah berkembang seiring berjalannya waktu, sejalan dengan berbagai teori kepemimpinan seperti kepemimpinan suportif, kepemimpinan situasional, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan super, dan kepemimpinan individual.

Conger dan Kanungo (1988) serta Thomas dan Velthouse (1990) berpendapat bahwa gagasan pemberdayaan karyawan hanya sebagai “berbagi kekuasaan” tidaklah cukup. Mereka mengusulkan bahwa konseptualisasi ini juga harus mencakup dampak motivasi pemberdayaan pada bawahan. Oleh karena itu, kumpulan literatur tentang kepemimpinan pemberdayaan muncul dari dua sudut pandang yang berbeda. Salah satu perspektif, yang diadopsi di sini, menekankan praktik manajerial yang dipengaruhi oleh kerangka sosio-struktural, di mana perilaku pemberdayaan seorang pemimpin sangat penting. Oleh karena itu, para ahli mengembangkan dan mengkonfirmasi kumpulan perilaku pemimpin yang berbeda ini, yang dikenal sebagai dimensi kepemimpinan yang memberdayakan, untuk mencapai tujuan tersebut. membedakannya dari konsep kepemimpinan lainnya.

Arnold dkk. (2000) mendefinisikan lima elemen penting dalam kepemimpinan pemberdayaan, yaitu: memimpin melalui demonstrasi pribadi, melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, memberikan bimbingan dan dukungan, berbagi informasi, dan menunjukkan kepedulian individu. Ahearne dkk. (2005) mengidentifikasi beberapa elemen kepemimpinan yang memberdayakan, yang mencakup peningkatan pentingnya pekerjaan, mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan, menunjukkan keyakinan dalam mencapai keunggulan, dan memberikan otonomi dari keterbatasan birokrasi. Amundsen dan Martinsen (2015) berpendapat bahwa dukungan otonomi dan dukungan pembangunan adalah dua aspek mendasar dalam pemberdayaan kepemimpinan. Pemberdayaan psikologis mengacu pada keadaan kognitif dan motivasi yang mencakup unsur-unsur seperti makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak. Hal ini mencerminkan respons psikologis karyawan terhadap praktik keterlibatan karyawan. Seringkali terdapat ketidakjelasan dan ketidakpastian dalam membedakan antara konsep kepemimpinan pemberdayaan dan pemberdayaan psikologis, sehingga menghasilkan temuan yang tidak meyakinkan baik dalam kajian teoritis maupun praktis.

Kepemimpinan yang memberdayakan mengacu pada serangkaian perilaku berbeda yang ditunjukkan oleh para pemimpin yang dapat mendorong pemberdayaan psikologis dan kemudian meningkatkan berbagai hasil kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan dapat dianggap sebagai salah satu faktor yang berkontribusi terhadap pemberdayaan psikologis baik pada tingkat individu maupun kelompok. Dalam meta-analisis mereka tentang pemberdayaan psikologis, Seibert et al. (2011) membuat perbedaan yang jelas antara pemberdayaan psikologis dan pemberdayaan kepemimpinan. Mereka menekankan perlunya penyelidikan lebih lanjut terhadap integrasi teori kepemimpinan dan pemberdayaan psikologis. Seibert dkk. (2011) menemukan bahwa praktik manajerial kinerja tinggi, kepemimpinan, dukungan sosial politik, dan karakteristik desain kerja merupakan faktor yang secara langsung mempengaruhi pemberdayaan psikologis. Penekanan utama terletak pada pengembangan kepemimpinan dan mengkaji dampak yang ditimbulkannya, dengan tujuan untuk mencegah kemungkinan kesalahpahaman.

Keberhasilan pemberdayaan kepemimpinan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh budaya, yang berperan sebagai moderator atau syarat pembatas. Persepsi pengikut tentang gaya kepemimpinan mungkin berfluktuasi tergantung pada kelompok budaya yang mereka ikuti, dan oleh karena itu efektivitas gaya tersebut mungkin berbeda-beda. Di kelompok Konfusianisme Asia, yang terdiri dari negara-negara seperti Singapura, Hong Kong, Taiwan, Tiongkok, Korea Selatan, dan Jepang, penganutnya menunjukkan kecenderungan yang kuat, rasa tanggung jawab, dan akuntabilitas moral terhadap para

pemimpin mereka. Pengikut dalam kelompok ini mungkin mengalami tekanan yang lebih besar ketika pemimpin mereka menunjukkan kepemimpinan yang memberdayakan terhadap mereka, berbeda dengan pengikut dalam kelompok Anglo (Kanada, Amerika Serikat, Australia, Irlandia, Inggris, Afrika Selatan, dan Selandia Baru), yang dicirikan sebagai kelompok yang masyarakat individualistis. Selain perbedaan antara individualisme dan kolektivisme, konsep jarak kekuasaan berpotensi berdampak pada efektivitas pemberdayaan kepemimpinan pada berbagai hasil terkait pekerjaan.

Menurut Ju, Ma, Ren, dan Zhang (2014), penelitian mereka mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang diberdayakan berdampak pada tingkat ketenangan karyawan, terutama ketika mempertimbangkan jarak kekuasaan. Studi tersebut menemukan bahwa terdapat interaksi tiga arah yang signifikan antara kinerja karyawan di masa lalu, kepemimpinan yang memberdayakan, dan jarak kekuasaan, yang mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk tetap diam. Khususnya, bagi karyawan dengan jarak kekuasaan yang tinggi, ketika kepemimpinan pemberdayaan tinggi, penurunan yang signifikan dalam sikap diam karyawan terlihat sebagai hasil dari kinerja yang baik. Demikian pula, bagi karyawan dengan jarak kekuasaan yang rendah, terdapat penurunan yang signifikan dalam sikap diam karyawan ketika kepemimpinan pemberdayaan rendah. Dalam situasi jarak kekuasaan yang tinggi, dapat ditarik kesimpulan bahwa hanya mengandalkan pemberdayaan kepemimpinan dari pemimpin saja tidak cukup bagi pegawai untuk menyampaikan pendapatnya. Kinerja karyawan di masa lalu pada tingkat tinggi juga harus diperhitungkan. Persyaratan ini tidak berlaku dalam situasi jarak daya rendah.

KEPEMIMPINAN MELAYANI (*SERVANT LEADERSHIP*)

Kepemimpinan yang melayani adalah filosofi kepemimpinan yang menekankan komitmen pemimpin untuk melayani orang lain dan memprioritaskan kebutuhan mereka di atas kebutuhan mereka sendiri. Kepemimpinan yang melayani adalah metode kepemimpinan komprehensif yang melibatkan pengikut dalam beberapa aspek (seperti hubungan, etika, emosi, dan spiritualitas), yang memungkinkan mereka untuk mengembangkan dan mencapai potensi penuh mereka. Tujuan utamanya adalah untuk menumbuhkan pengikut dengan menekankan kecenderungan altruistik dan etis para pemimpin. Dengan memprioritaskan kesejahteraan dan kemajuan pengikut, mereka menjadi lebih terlibat dan efektif dalam pekerjaan mereka. Pemimpin yang melayani menganggap diri mereka sebagai pemelihara organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan sumber daya, baik finansial maupun non-finansial, yang telah dipercayakan kepada mereka. Meski memprioritaskan pertumbuhan pribadi pengikutnya, mereka tetap menjunjung ekspektasi kinerja. Berlawanan dengan metode kepemimpinan

yang mengutamakan keberhasilan dibandingkan dengan orang lain, pemimpin yang melayani mengutamakan kinerja berkelanjutan dalam jangka panjang.

Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada kebutuhan dan kepentingan pengikut. Hal ini melibatkan penekanan pada kebutuhan dan kepentingan individu melalui interaksi satu lawan satu, serta mengalihkan fokus seseorang dari kepedulian terhadap diri sendiri ke kepedulian terhadap orang lain di dalam perusahaan dan komunitas yang lebih luas. Definisi di atas mencakup tiga komponen mendasar yang menjadi inti dari kepemimpinan pelayan, yaitu motif, cara, dan pola pikirnya. Motif kepemimpinan yang melayani, yang merupakan strategi yang berfokus pada orang lain, tidak berasal dari pemimpin itu sendiri, bertentangan dengan apa yang mungkin disebabkan oleh konsep 'yang mengutamakan pelayan' dari Greenleaf (1977). Aspek penting yang sering diabaikan dalam karya Greenleaf adalah bahwa ia sengaja memberi judul pamfletnya sebagai 'Pelayan sebagai Pemimpin' dan bukannya 'Pemimpin sebagai Hamba'. Salah satu ciri penting dari kepemimpinan yang melayani, yang membedakannya dari sudut pandang kepemimpinan lainnya, adalah motif dasar manusia yang mendorong individu untuk mengambil tanggung jawab kepemimpinan.

Orientasi pemimpin terhadap orang lain menunjukkan tekad, keyakinan kuat, atau keyakinan bahwa memimpin melibatkan pengalihan fokus dari diri sendiri. Hal ini sangat bertentangan dengan sistem kepemimpinan lain yang mengutamakan kepentingan tujuan atau agenda pemimpinnya sendiri. Komitmen mereka untuk membantu orang lain berasal dari persepsi diri mereka sebagai individu yang bermoral lurus dan tidak mementingkan diri sendiri. Konsekuensinya, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang melayani tidak berkisar pada sikap baik hati atau ramah tamah. Secara default, memiliki rasa diri yang kuat, karakter, dan kematangan psikologis sangat diperlukan. Berdasarkan konsep ini, individu yang tidak mau melayani orang lain dianggap tidak cocok menjadi pemimpin yang melayani.

Lebih jauh lagi, pendekatan kepemimpinan yang melayani, yang ditandai dengan pemimpin yang memprioritaskan kebutuhan, kepentingan, dan tujuan individu masing-masing pengikut di atas dirinya sendiri, mengakui kekhasan masing-masing pengikut dan persyaratan, preferensi, aspirasi, tujuan, kekuatan, dan kebutuhan mereka yang berbeda-beda. Meskipun terdapat peraturan dan mekanisme organisasi umum yang diterapkan untuk mendorong keadilan, sifat hubungan setiap pemimpin-pengikut mungkin sangat bervariasi. Pemimpin yang melayani memiliki minat yang besar dalam memahami latar belakang, nilai-nilai dasar, keyakinan, asumsi, dan perilaku individu setiap pengikutnya, sehingga menghasilkan perbedaan yang kabur antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Kepemimpinan yang melayani berbeda dari model kepemimpinan lain yang mengutamakan pencapaian tujuan keuangan atau non-

keuangan organisasi. Sebaliknya, hal ini menekankan pada mendorong pertumbuhan pengikut dalam beberapa aspek, termasuk kesejahteraan psikologis, kematangan emosi, dan pengetahuan etika. Penekanan ini sejalan dengan konsep penatalayanan, karena pemimpin yang melayani berfungsi sebagai penatalayan, menganggap pengikutnya sebagai orang yang dipercayakan kepadanya, dengan tujuan membantu mereka mencapai potensi maksimalnya. Pengikut menganggap mereka sebagai pemimpin yang dapat dipercaya.

Konsep kepemimpinan yang melayani, yang melibatkan pengalihan fokus seseorang dari diri sendiri ke orang lain dalam perusahaan dan komunitas yang lebih luas, sejalan dengan konsep wali. Penekanan yang disengaja pada pengembangan pertumbuhan pengikut ditegakkan dengan rasa hormat terhadap komunitas yang lebih luas dan dedikasi untuk memikul tanggung jawab atas kesejahteraan mereka. Konsisten dengan konsep penatalayanan Block (1993), pemimpin yang melayani memandang pengikutnya sebagai individu yang telah dipercayakan kepada mereka. Sebagai wali, mereka menjamin pengembangan dan pertumbuhan yang bertanggung jawab baik bagi pengikutnya maupun sumber daya lain di dalam organisasi. Kepemimpinan yang melayani bertindak sebagai kekuatan yang mengubah fokus pengikut dari melayani diri sendiri menjadi melayani orang lain. Hal ini memberdayakan mereka untuk menjadi individu yang produktif dan bertanggung jawab secara sosial yang dapat membawa perubahan positif dalam kehidupan orang lain dan mengubah sistem sosial yang tidak berfungsi dimana mereka menjadi bagiannya. Tiga komponen penting dalam definisi tersebut – motif, cara, dan sikap – secara kolektif membentuk elemen yang sangat diperlukan untuk pemahaman yang tepat tentang kepemimpinan yang melayani. Namun, penting untuk diketahui bahwa definisi tersebut juga memungkinkan adanya variasi dalam pemahaman tentang sifat kepemimpinan yang melayani yang memiliki banyak segi.

Para peneliti yang mempelajari kepemimpinan yang melayani dapat memilih untuk menyoroati aspek-aspek etika, spiritual, komunal, atau semua aspek ini, selama mereka sepakat pada prinsip-prinsip dasar yang dimiliki bersama. Prinsip-prinsip ini mencakup pemahaman bahwa kepemimpinan yang melayani berkisar pada (1) fokus pada seseorang atau sesuatu selain pemimpin, (2) membina interaksi langsung antara pemimpin dan pengikut, dan (3) menunjukkan komitmen komprehensif terhadap kesejahteraan pemangku kepentingan organisasi yang lebih luas. dan komunitas yang lebih besar. Kami berpendapat bahwa definisi di atas akan memfasilitasi penelitian di masa depan dalam memajukan teori kepemimpinan yang melayani secara komprehensif.

KEPEMIMPINAN BERETIKA (ETHICAL LEADERSHIP)

Kepemimpinan etis mengacu pada tindakan menampilkan perilaku yang benar secara moral melalui tindakan pribadi dan hubungan dengan orang lain, dan mendorong perilaku tersebut di antara para pengikut melalui komunikasi yang efektif, penguatan, dan pengambilan keputusan. Kepemimpinan etis mencakup dua elemen kunci yang memberikan dampak pada karyawan: (a) aspek karakter moral, yang mencakup menunjukkan integritas, keadilan, dan rasa hormat yang tulus terhadap orang lain, dan (b) aspek manajerial moral, yang berpusat pada penggunaan strategi transaksional, seperti memanfaatkan sistem penghargaan dan hukuman, untuk secara efektif menyampaikan harapan perilaku etis kepada bawahan (Treviño, Hartman, & Brown, 2000).

Teori pembelajaran sosial (SLT), seperti yang dikemukakan oleh Bandura pada tahun 1977 dan 1986, menjelaskan mekanisme dan motivasi di balik pengaruh pemimpin etis terhadap pengikutnya. SLT mengusulkan agar karyawan memperoleh perilaku yang sesuai dengan melihat dan meniru teladan positif, serta melalui penerapan penghargaan dan hukuman. Pemimpin yang etis memberikan contoh perilaku yang sesuai, menyampaikan norma-norma etika, dan memberikan konsekuensi dan insentif kepada personel sesuai dengan kepatuhan mereka terhadap prinsip-prinsip etika. Perilaku pemimpin mempengaruhi kesan karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang ditetapkan, dijalankan, dan dijunjung oleh pemimpin. Zohar dan Luria (2005) mengusulkan agar eksekutif senior harus mendefinisikan kebijakan, seperti tujuan strategis, dan membuat prosedur, seperti pedoman yang berkaitan dengan tujuan tersebut. Supervisor menganalisis dan menyempurnakan tujuan dan kebijakan menyeluruh dengan menerapkan prosedur khusus. Praktik menawarkan instruksi yang jelas dan tepat kepada karyawan untuk diikuti.

Menurut Zohar dan Luria (2005), istilah "iklim" terutama mengacu pada sinyal perilaku peran yang dikonstruksi secara sosial. Sinyal-sinyal ini muncul baik dari kebijakan dan prosedur yang diterapkan oleh manajemen puncak, serta tindakan supervisor di lantai pabrik atau di posisi garis depan (hal. 616). Proses interpretasi dan pelaksanaan praktik muncul dari dua komponen kepemimpinan etis: orang yang bermoral, yang bertanggung jawab atas interpretasi, dan manajer moral, yang bertanggung jawab atas implementasi. Pemimpin yang etis menggunakan mekanisme pengaruh transaksional. Metode seperti menetapkan tolok ukur, menerapkan insentif dan hukuman, dan memasukkan unsur-unsur evaluasi kinerja digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa personel mereka bertanggung jawab atas perilaku etis (Treviño, Brown, & Hartman, 2003). Selain itu, atribut moral dan tindakan seorang pemimpin yang beretika diperkirakan akan mempengaruhi pelaksanaan prosedur etis. Saat terlibat dalam proses rekrutmen dan perekrutan personel baru, pemimpin etis

diharapkan memilih individu yang memiliki standar moral tinggi. Karena keyakinan mereka dalam mengelola etika secara aktif, para pemimpin etis sangat cenderung menggunakan metode pelatihan dan orientasi untuk secara jelas mendefinisikan penerimaan berbagai perilaku organisasi.

Selain itu, pemimpin yang beretika cenderung terlibat dalam percakapan terbuka dan transparan dengan karyawannya mengenai etika dan nilai-nilai perusahaan. Praktik ini secara efektif menjelaskan kebijakan dan kode etik yang mengatur perilaku karyawan. Selain itu, pemimpin etis cenderung memprioritaskan metode yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, daripada hanya menekankan hasil akhir. Pemimpin yang beretika memprioritaskan penetapan prosedur disipliner untuk mengatasi pelanggaran etika dan memberikan penghargaan bagi individu yang menunjukkan perilaku etis dan membuat penilaian etis.

Dalam kaitannya dengan penerapan akuntabilitas dan tanggung jawab, pemimpin yang beretika berperan sebagai teladan perilaku etis dan menunjukkan kesediaan untuk mengakui kesalahannya. Selain itu, mereka lebih cenderung untuk menetapkan kerangka kerja yang memungkinkan karyawan menyampaikan kekhawatiran tentang perilaku etis rekan kerja mereka, dan untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab di antara karyawan atas tindakan mereka sendiri. Terakhir, pemimpin yang beretika lebih memilih untuk membuat keputusan yang adil dan seimbang dan mendesak staf untuk mempertimbangkan 'apa yang benar untuk dilakukan' saat mengambil keputusan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai dampak terhadap lingkungan kerja, khususnya dalam kaitannya dengan cara karyawan memandang iklim. Pentingnya etika harus terlihat jelas dalam praktik yang dipromosikan dan diterapkan dalam suatu unit atau organisasi, berdasarkan tujuan dan perilaku pemimpin etis yang menjadi panutan. Pemimpin unit menerima bimbingan dari manajemen puncak dan bertujuan untuk mengembangkan beberapa prosedur formal di lingkungan kerja terdekat untuk menjamin pesan organisasi yang konsisten kepada karyawan mengenai tuntutan perilaku etis.

IV. KEPEMIMPINAN STRATEGIK DALAM ORGANISASI

I. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan sebuah organisasi, pemimpin memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan ini mengalami perubahan dimana semula kebanyakan literatur berfokus pada manajemen lini tengah seperti manajer atau supervisor, kini berfokus pada kepemimpinan yang secara langsung diberikan oleh pimpinan utama atau CEO sebagai penentu strategi utama di dalam Perusahaan.

Bab ini akan menjelaskan bagaimana kepemimpinan stratejik dapat mempengaruhi keberjalanan organisasi. Adapun, dua tanggung jawab utama seorang pemimpin utama adalah ¹⁾ Memonitoring lingkungan eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman ²⁾Memformulasikan strategi untuk bertahan serta mensejahterakan organisasi di masa depan.

Bab ini juga membahas langkah-langkah dalam menjalankan kepemimpinan stratejik. Hal ini merupakan salah satu hal yang sulit dimana pemimpin harus mengembangkan sebuah strategi yang kompetitif dalam memenangkan persaingan. Beberapa langkah ini dijadikan sebuah panduan yang ditemukan berdasarkan teori, penelitian, dan pandangan praktisi yang relevan dengan studi ini. (Bennis & Nanus, 1985; de Kluyver & Pearce, 2015)

II. PENGARUH PEMIMPIN DALAM KINERJA ORGANISASI

Sebuah kinerja yang efektif dari sebuah organisasi adalah hal yang diharapkan oleh setiap pihak di dalam perusahaan. Efektivitas organisasi merupakan kemakmuran dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang (Gary et al, 2019). Dalam mencapai tujuan jangka panjang tersebut, organisasi diharuskan untuk mampu beradaptasi dengan lingkungannya, memenuhi kebutuhannya, dan menjalankan kegiatan operasional perusahaan secara efisien. Tentunya, tujuan tidak dapat tercapai apabila tidak ada suatu kendali yang dipegang oleh seorang pemimpin.

Banyak pemimpin dari perusahaan-perusahaan raksasa di dunia yang telah berhasil membawa organisasi tetap bertahan dan bersaing hingga saat ini. Sebuah contoh dari perusahaan raksasa Amerika Serikat yang didirikan sejak tahun 1976,

dipimpin oleh Steve Jobs, yaitu Apple Inc. Steve Jobs dikenal dengan kemampuannya mengetahui “*Big Picture and The Details*”. Dimana terkadang seorang pemimpin hanya pandai dalam menentukan visi (*Big Picture*) dan hal rinci ditangani oleh para manajer. Pada tahun 2010, ia muncul dengan visi besarnya bahwa icloud dibutuhkan untuk mensinkronkan semua konten pengguna sehingga mudah untuk dipindahkan ke perangkat pribadi lainnya. Namun, disaat yang bersamaan dengan visi besar ini, dia mengkhawatirkan bentuk dan warna sekrap di dalam iMac.

Adanya hal tersebut menunjukkan bahwa sosok pemimpin dapat mempengaruhi keberjalanan sebuah organisasi. Pemimpin dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam beberapa cara, meliputi keputusan tentang strategi kompetitif, sumber daya manusia, program manajemen, sistem, dan struktur organisasi.

Faktor-Faktor Penentu Kinerja Organisasi

Beberapa faktor dibawah ini saling berkaitan dalam menentukan efektivitas kinerja organisasi. Hal ini diperlukan peran pemimpin dalam memahami dan mengambil keputusan di dalam organisasi.

1. Adaptasi dengan Lingkungan

Suatu organisasi yang efektif bergantung pada cara organisasi merespon ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal. Adaptasi merupakan hal yang sangat penting ketika menghadapi lingkungan eksternal yang tidak menentu, seperti perubahan teknologi yang cepat, kericuhan pada situasi politik dan ekonomi, atau ancaman dari kompetitor. Kecepatan dalam beradaptasi merupakan hal yang penting untuk dijalankan bagi sebuah organisasi dengan strategi yang berbeda atau unik, memiliki produk atau jasa yang didesain untuk memberi kepuasan pada kebutuhan konsumen yang selalu cepat berubah. Adapun cara agar organisasi dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi adalah dengan menginterpretasikan informasi mengenai lingkungan secara akurat, dan mempelajarinya secara bersama-sama dengan para anggota.

2. Efisiensi dan Keandalan Proses

Efisiensi adalah penggunaan sumber daya untuk melaksanakan kegiatan operasional dengan cara meminimalisir biaya dan menghindari upaya serta sumber daya yang terbuang sia-sia (Gary et al, 2019). Efisiensi menjadi sebuah hal yang penting ketika perusahaan memiliki strategi kompetitif berupa penawaran produk/jasa yang lebih murah dibandingkan kompetitor. Pada perusahaan yang juga sedang mengalami krisis finansial dan membutuhkan dana tambahan, strategi efisiensi merupakan langkah yang harus ditempuh untuk mencapai efektivitas perusahaan.

Selain itu, keandalan dalam proses memiliki makna untuk menghindari kesalahan, kualitas produk yang tidak layak, adanya keterlambatan, atau kejadian-kejadian yang tidak diperlukan. Dengan demikian, dampak yang dihasilkan berupa biaya-biaya untuk mengganti produk rusak dan tuntutan hukum oleh pelanggan dapat dihindari. Untuk meningkatkan keandalan pada proses, organisasi dapat menggunakan sumber daya tambahan untuk memastikan bahwa standar kualitas dan keselamatan dapat terjaga, produk dapat dikirimkan tepat waktu dan kecelakaan dapat dihindari.

3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Banyak organisasi saat ini sudah menyadari bahwa tenaga kerja yang dimiliki merupakan aset yang penting bagi organisasi. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya usaha yang dilakukan untuk mencocokkan antara keterampilan tenaga kerja dengan tujuan strategis organisasi. Pendekatan ini yang dikenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (Jackson et al., 2014; Wright & Ulrich, 2017). Sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dapat ditingkatkan kualitasnya dengan menambah keterampilan yang dimiliki (melalui rekrutmen, seleksi, dan pelatihan), motivasi pegawai, dan cara pegawai dalam bekerja seperti bekerja secara fleksibel dan kerja tim.

4. Strategi Kompetitif

Strategi kompetitif atau Strategi Bersaing merupakan faktor penentu yang penting dari aspek kinerja keuangan dan kelangsungan hidup sebuah organisasi bisnis. Pemimpin merumuskan strategi bersaing dengan menggunakan perilaku yang berorientasi pada perubahan seperti menilai ancaman dan peluang, mengidentifikasi kompetensi utama, mengusulkan strategi inovatif, dan mengevaluasi strategi alternatif (de Kluyver & Pearce, 2015). Untuk dapat menilai ancaman dan peluang, organisasi dapat memantau lingkungan eksternal sehingga pada akhirnya, organisasi akan mampu mengidentifikasi strategi yang tepat untuk keberjalanan organisasi. Dalam mengimplementasikan strategi baru, biasanya membutuhkan beberapa modifikasi pada program manajemen dan struktur organisasi, hal ini juga meliputi negosiasi kesepakatan baru dengan organisasi atau pihak mitra seperti klien, distributor, supplier, rekan bisnis (Lechner & Kreutzer, 2010).

5. Program Manajemen, Sistem, dan Struktur

Berbagai jenis program perbaikan, sistem manajemen, dan bentuk struktural dapat digunakan untuk mempengaruhi efektivitas organisasi (Yukl & Lepsinger, 2004). Program-program ini memiliki tujuan utama dalam peningkatan adaptasi, efisiensi, atau sumber daya manusia. Beberapa program manajemen yang dapat dilakukan adalah pengurangan biaya melalui perampingan struktur, program peningkatan kualitas, sistem penilaian, dan sistem *reward*. Bentuk lain pada program peningkatan adalah penggunaan teknologi untuk membuat sistem automasi pada proses kerja yang dapat mengurangi biaya tenaga kerja.

Beberapa program juga telah digunakan untuk meningkatkan inovasi dan adaptasi, contohnya adalah program untuk meningkatkan pengetahuan preferensi konsumen dan tindakan pesaing (survey pasar, FGD, *benchmarking* dengan kompetitor). Berdasarkan program yang ditujukan untuk peningkatan inovasi, struktur yang dapat mendukung peningkatan tersebut meliputi adanya departemen *research and development* (R&D), divisi berdasarkan produk, segmen pasar, atau beragam konsumen. (Galbraith, 1973; Mintzberg, 1979).

Dalam keberhasilannya, banyak program peningkatan dan sistem manajemen mengalami kegagalan karena tidak relevan, diterapkan dengan buruk, atau tidak sesuai dengan budaya organisasi dan strategi bersaing. (Narayanan & Fahey, 2013)

Bagaimana Pemimpin Mempengaruhi Kinerja Organisasi?

Para Pemimpin dapat melakukan banyak hal untuk mempengaruhi Faktor-Faktor Penentu Kinerja Organisasi. Dua pendekatan umum yang dijelaskan dari *Flexible Leadership Theory* (Yukl, 2008; Yukl & Lepsinger, 2004; Yukl & Mahsud, 2010). Pendekatan pertama dilakukan dengan menggunakan perilaku kepemimpinan untuk secara langsung mempengaruhi individu dan kelompok. Pemimpin dapat menerapkan 1) Perilaku berorientasi tugas (*task oriented behavior*) untuk meningkatkan efisiensi dan keandalan proses 2) Perilaku berorientasi hubungan (*the relations oriented*) yang digunakan untuk meningkatkan hubungan manusia dan sumber daya manusia 3) Perilaku berorientasi perubahan (*the change-oriented behaviors*) yang digunakan terutama untuk meningkatkan inovasi dan adaptasi terhadap lingkungan luar.

Pendekatan kedua adalah membuat keputusan tentang strategi kompetitif, struktur organisasi dan program manajemen. Eksekutif puncak biasanya memiliki tanggung jawab utama dan otoritas untuk keputusan tentang strategi kompetitif dan penciptaan atau modifikasi program formal, sistem, dan struktur. Pemimpin dapat menerapkan perilaku dan pengambilan keputusan secara langsung untuk menentukan strategi atau program baru serta keberhasilan penggunaannya.

Berikut ini merupakan panduan untuk menerapkan Kepemimpinan Stratejik, yang terdiri dari:

1. Tentukan tujuan dan prioritas jangka panjang.

Tujuan dan prioritas jangka panjang harus didasarkan pada visi dan misi yang dinyatakan untuk organisasi. Tujuan strategis untuk organisasi bisnis dapat mencakup hal-hal seperti mempertahankan margin keuntungan atau pengembalian investasi tertentu, meningkatkan pangsa pasar, dan menyediakan

produk atau layanan terbaik di industri. Contoh lainnya, tujuan strategis untuk lembaga pendidikan dapat mencakup peningkatan pembelajaran keterampilan yang diperlukan, mempersiapkan siswa untuk karir tertentu, dan meningkatkan jumlah siswa yang lulus.

2. Pelajari apa yang klien dan pelanggan butuhkan serta inginkan.

Hal ini merupakan hal yang penting untuk memikirkan tentang kebutuhan pelanggan, apa yang pelanggan sukai dan yang tidak disukai. Survei pasar merupakan salah satu sumber informasi yang umum mengenai klien dan pelanggan. Beberapa organisasi bahkan datang mengunjungi klien utama untuk mempelajari lebih lanjut tentang kebutuhan mereka dan mendapatkan ide untuk perbaikan produk. Klien dan supplier juga diundang untuk mengunjungi fasilitas perusahaan/organisasi, menghadiri pertemuan untuk meningkatkan kualitas, desain produk, ataupun layanan pelanggan.

3. Pelajari tentang produk dan aktivitas pesaing.

Pengetahuan tentang produk dan layanan milik pesaing dapat memberikan dasar untuk mengevaluasi produk dan proses milik perusahaan Anda. Proses ini seringkali disebut *benchmarking*. Sehingga, melalui cara ini dapat menghasilkan sebuah ide yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas produk maupun proses yang telah berjalan di perusahaan anda. Beberapa cara untuk mempelajari produk pesaing adalah 1) menggunakan produk pesaing, 2) menguji produk, 3) meminta pelanggan membandingkan produk pesaing dengan produk milik perusahaan anda, 4) menghadiri pameran demonstrasi produk pesaing.

4. Menilai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini.

Perusahaan atau organisasi perlu meninjau indikator kinerja organisasi selama beberapa tahun terakhir dan bentuk kemajuan yang telah berjalan dalam mencapai tujuan strategis. Perusahaan dapat meninjau beberapa hal meliputi:

- a. Kinerja melalui penjualan, biaya, pangsa pasar, dan keuntungan.

- b. Identifikasi produk/layanan yang tidak memenuhi harapan
- c. Identifikasi sumber daya berwujud (*tangible asset*) yang memberikan keunggulan seperti asset keuangan, peralatan, paten, teknologi dan fasilitas.
- d. Identifikasi kondisi yang memberikan keuntungan seperti biaya operasional yang rendah, karyawan dengan skill yang relevan, hubungan yang baik dengan supplier

Adanya beberapa hal yang ditinjau ini selanjutnya dapat diidentifikasi kelemahannya ataupun kekuatannya dan perusahaan dapat mengestimasi berapa lama kekuatan dan kelemahan yang dimiliki saat ini akan berlanjut.

5. Identifikasi kompetensi inti.

Kompetensi inti (*core competency*) adalah pengetahuan dan kemampuan untuk melakukan jenis aktivitas tertentu (Barney, 1991). Tidak seperti sumber daya berwujud, yang habis saat digunakan, kompetensi inti justru meningkat saat digunakan (Prahalad & Hamel, 1990). Kompetensi inti biasanya melibatkan kombinasi keahlian teknis dan penerapan keterampilan. Kompetensi inti dapat membantu organisasi tetap kompetitif dalam bisnisnya saat ini dan melakukan diversifikasi ke bisnis baru. Contoh kompetensi inti dari Canon adalah kemampuan optik. Canon dikenal dengan produsen kamera berkualitas, mesin fotokopi, mesin faks, dan lain-lain.

6. Evaluasi kebutuhan akan perubahan besar dalam strategi.

Salah satu tanggung jawab eksekutif yang paling penting adalah menafsirkan peristiwa dan menentukan apakah organisasi memerlukan strategi yang berbeda atau hanya peningkatan bertahap dalam strategi yang ada. Strategi baru mungkin diperlukan ketika ada krisis pada kinerja untuk organisasi dan praktik yang sudah berjalan tidak cukup untuk menghadapi krisis tersebut. Ketika krisis datang, hal yang tepat untuk dilakukan adalah bersikap pragmatis dan fleksibel daripada defensif. Namun, usulan strategi yang berbeda juga akan menghasilkan resiko. Oleh karena itu, strategi baru tidak diperlukan jika kinerja yang lemah disebabkan

oleh kondisi yang bersifat sementara atau masalah yang mudah diselesaikan dalam penerapan strategi yang sedang berjalan saat ini.

7. Identifikasi strategi yang menjanjikan.

Dalam menentukan strategi baru, lebih baik memulai dengan cara mengeksplorasi berbagai kemungkinan strategi. Keberhasilan dalam menemukan strategi baru dapat lebih mudah jika dipandu dengan kejelasan konsep dari misi organisasi, tujuan strategis jangka panjang, kompetensi inti, dan kinerja saat ini. Kadang-kadang perlu untuk mendefinisikan kembali misi organisasi untuk memasukkan kegiatan baru yang relevan untuk lingkungan dan kompetensi inti organisasi, seperti yang ditunjukkan pada contoh berikut (Worley et al., 1996): Williams Company membuat jaringan pipa untuk mengangkut minyak dan gas, tetapi kehilangan bisnis karena pesaing yang lebih besar dengan biaya lebih rendah. Menyadari bahwa tidak mungkin menemukan cara untuk bersaing dengan sukses dalam bisnis pipa, manajemen puncak mencari peluang lain untuk menggunakan kompetensi inti perusahaan. Mereka menemukan bahwa perpipaan mereka sempurna untuk kabel serat optik perumahan, pasar yang baru muncul, dan mereka dapat memasarkannya ke televisi kabel dan perusahaan telekomunikasi dengan harga lebih rendah daripada pemasok lain di industri itu.

8. Evaluasi kemungkinan hasil dari suatu strategi.

Sebuah strategi harus dievaluasi dalam hal konsekuensi atau hasil dari pencapaian tujuannya. Konsekuensi tersebut meliputi manfaat dan biaya yang diberikan kepada pemangku kepentingan di dalam organisasi. Biaya termasuk sumber daya ekstra dan produktivitas yang hilang terkait dengan perubahan organisasi yang diperlukan untuk mendukung strategi organisasi. Prediksi akan sebuah konsekuensi dari perubahan strategi merupakan hal yang sulit, terutama ketika pesaing dapat menyesuaikan strategi mereka untuk mengatasi perubahan yang telah anda lakukan.

9. Libatkan eksekutif lain dalam memilih strategi.

Tanggung jawab utama eksekutif adalah membuat keputusan strategis yang akan meningkatkan organisasi. Namun, hanya sedikit pemimpin yang begitu brilian dimana mereka dapat membuat keputusan seperti itu sendirian, dan strategi kompetitif yang dikembangkan dengan partisipasi oleh tim manajemen puncak lebih mungkin berhasil daripada strategi yang dikembangkan sendiri oleh CEO otokratis (Finkelstein, 2003; Finkelstein et al. , 2009; Probst & Raisch, 2005). Jika terjadi ketidakpastian dan ketidaksepakatan yang cukup besar tentang strategi terbaik, hal bijaksana yang dapat dilakukan adalah memilih salah satu yang cukup fleksibel untuk memungkinkan modifikasi di kemudian hari setelah mengetahui lebih banyak pengetahuan tentang keefektifan dari strategi tersebut.

III. PENGARUH SITUASI DALAM KEPEMIMPINAN

Dalam keadaan tertentu, pemimpin utama (CEO) mempunyai kemampuan yang lebih kuat untuk mempengaruhi kinerja organisasi dibandingkan dengan keadaan lainnya. Sebagian hal ini bergantung pada seberapa baik kinerja strategi perusahaan saat ini secara finansial. Pada faktor eksternal, yang menentukan apakah strategi tersebut berhasil terletak pada kemampuan CEO untuk melakukan perubahan signifikan. Masing-masing pengaruh situasi ini akan dijelaskan secara singkat.

1. Adanya Situasi Berupa Kendala pada Eksekutif Puncak

Seberapa besar pengaruh eksekutif puncak terhadap kinerja organisasi sebagian ditentukan oleh kendala internal dan eksternal terhadap keputusan dan tindakan yang diterapkan (Bromiley & Rau, 2015; Hambrick, 2007; Hambrick & Finkelstein, 1987). Salah satu jenis kendala internal melibatkan kekuatan dalam atau koalisi yang kuat dalam organisasi. Kekuasaan dan kebijaksanaan lebih besar terjadi ketika CEO adalah pemilik utama atau pemegang saham perusahaan atau ketika dewan direksi mudah dipengaruhi untuk mendukung CEO.

Kebijaksanaan juga meningkat ketika adanya kelebihan cadangan keuangan yang tersedia untuk mendanai usaha baru, atau kemakmuran perusahaan dapat memudahkan pendanaan inovasi dengan meminjam dana. Ada sedikit keleluasaan ketika CEO harus beroperasi di bawah bayang-bayang pendiri perusahaan, memuaskan pemilik dominan

(misalnya, organisasi tersebut adalah perusahaan milik keluarga atau anak perusahaan dari perusahaan lain), atau bertanggung jawab kepada dewan direksi yang kuat dengan sikap yang kaku dalam memberi gagasan tentang cara yang tepat untuk melakukan sesuatu.

2. Adanya Ketidakpastian dan Krisis Lingkungan

Seorang CEO yang memperkirakan perlunya perubahan dan mengambil langkah berani untuk menghadapi ancaman dan memanfaatkan peluang dapat memberikan dampak dramatis terhadap kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi dalam jangka panjang (Abdelgawad, Zahra ; Weber, 2000).

Perubahan inovatif yang besar dalam suatu organisasi memiliki kemungkinan yang kecil akan terjadi pada periode yang relatif stabil dan sejahtera. Jika tidak ada krisis yang nyata dan penurunan kinerja, maka perubahan besar akan berisiko. Dalam lingkungan yang relatif stabil, mengubah strategi tradisional yang selama ini efektif dapat menurunkan kinerja keuangan dibandingkan memperbaikinya (McClelland, Liang, & Barker, 2009). Penerapan strategi baru seringkali memerlukan biaya yang besar, dan penurunan kinerja keuangan yang bersifat sementara mungkin terjadi seiring dengan bertambahnya biaya dan orang-orang mempelajari cara-cara baru dalam melakukan sesuatu (Lord & Maher, 1991). Biasanya diperlukan waktu yang cukup lama untuk memverifikasi keberhasilan suatu perubahan besar (tiga sampai lima tahun), dan jajaran direksi perusahaan mungkin menjadi tidak sabar karena tidak adanya kemajuan yang lebih cepat.

V. KEBERAGAMAN DAN KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA

SUB UNIT 1. KEPEMIMPINAN GLOBAL DAN LINTAS BUDAYA

Seorang pemimpin dalam budaya bangsa tertentu mungkin harus menampilkan sikap dan perilaku berbeda untuk mencari campuran yang pas untuk memenuhi target pencapaian tertentu. Atribut kepemimpinan yang diasosiasikan dengan hasil kepemimpinan yang efektif akan berbeda di dalam budaya yang berbeda. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki nilai yang tinggi dalam *power distance* (misalnya, India, Afrika Timur, Indonesia) lebih mungkin memilih gaya kepemimpinan otokrasi karena mereka lebih nyaman dengan adanya perbedaan yang jelas antara manajer dan bawahan. Sebaliknya pegawai di negara dengan *power distance* yang rendah (misalnya, Austria) lebih memilih gaya kepemimpinan partisipatif. Hofstede (2018) menyimpulkan bahwa pendekatan manajemen partisipatif yang sangat disarankan bisa saja kontraproduktif di banyak kebudayaan yang lain.

Kepemimpinan global dan lintas budaya mencakup kemampuan untuk efektif memimpin dan mengelola tim serta organisasi di tengah keberagaman budaya dan konteks global. Berikut adalah beberapa aspek penting yang terkait dengan kepemimpinan global dan lintas budaya:

1. **Pemahaman Budaya:** Kepemimpinan global memerlukan pemahaman yang mendalam terhadap perbedaan budaya, termasuk nilai-nilai, norma-norma, dan bahasa yang dapat mempengaruhi interaksi dan pengambilan keputusan.
2. **Adaptabilitas:** Kepemimpinan global mengharuskan pemimpin untuk menjadi sangat adaptif terhadap perbedaan budaya. Fleksibilitas dalam merespons perbedaan tersebut menjadi kunci untuk menghindari konflik dan membangun kerjasama yang efektif.
3. **Komunikasi Antarbudaya:** Komunikasi yang efektif di antara individu dari berbagai budaya adalah aspek penting dalam kepemimpinan global. Pemimpin harus memiliki keterampilan untuk memahami dan disesuaikan dengan gaya komunikasi yang berbeda.

4. **Keterlibatan dengan Diversitas:** Pemimpin global harus mendorong dan mengelola keberagaman di tim mereka. Ini tidak hanya mencakup keberagaman budaya, tetapi juga keberagaman latar belakang, pengalaman, dan pandangan.
5. **Pemimpin sebagai Penghubung Budaya:** Pemimpin global berperan sebagai penghubung antarbudaya, memfasilitasi pemahaman dan kerjasama di antara anggota tim yang berasal dari latar belakang yang berbeda.
6. **Pengelolaan Konflik Lintas Budaya:** Pemimpin global harus memiliki keterampilan untuk mengelola konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya, dan memastikan bahwa perbedaan tersebut dapat diatasi secara produktif.
7. **Etika Bisnis Global:** Kepemimpinan global memerlukan pemahaman etika bisnis global. Pemimpin harus membuat keputusan yang mempertimbangkan dampaknya pada skala global dan keberlanjutan.
8. **Sinergi Organisasi Global:** Pemimpin global bertanggung jawab untuk menciptakan sinergi di antara berbagai bagian organisasi yang mungkin tersebar di seluruh dunia. Kolaborasi yang efektif menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama.
9. **Pembinaan Kepemimpinan Global:** Pelatihan dan pembinaan kepemimpinan global menjadi esensial untuk mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja di lingkungan global yang dinamis.
10. **Pentingnya Kekuatan Beragam:** Kepemimpinan global mengakui kekuatan yang muncul dari keberagaman. Integrasi ide dan perspektif yang beragam dapat memacu inovasi dan kreativitas.
11. **Respons terhadap Perubahan Global:** Pemimpin global harus dapat merespons dan mengelola perubahan yang terjadi di tingkat global, termasuk perubahan politik, ekonomi, dan lingkungan.

12. **Toleransi terhadap Ambiguitas:** Lingkungan global sering kali penuh dengan ambiguitas. Kepemimpinan global memerlukan toleransi terhadap ketidakpastian dan kemampuan untuk mengambil keputusan dalam situasi yang kompleks.
13. **Pengelolaan Tim Virtual:** Kepemimpinan global sering melibatkan pengelolaan tim virtual yang tersebar di berbagai lokasi geografis. Pemimpin harus memahami dinamika kerja jarak jauh dan memanfaatkan teknologi untuk memfasilitasi kolaborasi.
14. **Pembangunan Kepemimpinan Berkelanjutan:** Pemimpin global harus memandang keberlanjutan sebagai bagian integral dari kepemimpinan mereka, mempertimbangkan dampak bisnis dan tanggung jawab sosial di tingkat global.
15. **Kemitraan Antarbudaya:** Membangun kemitraan yang kuat antarbudaya adalah strategi penting untuk menciptakan hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

Kepemimpinan global dan lintas budaya bukan hanya tentang menavigasi perbedaan budaya, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung dan memanfaatkan keberagaman untuk mencapai tujuan bersama secara efektif.

SUB UNIT 2. NILAI BUDAYA DAN KEPEMIMPINAN

Nilai budaya dan kepemimpinan memiliki hubungan yang erat, karena nilai budaya secara signifikan mempengaruhi bagaimana seseorang memimpin dan bagaimana gaya kepemimpinan terbentuk. Nilai budaya merujuk pada keyakinan, norma, dan prinsip-prinsip yang dianut oleh suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Sementara itu, kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk memotivasi, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama.

Berikut adalah beberapa cara di mana nilai budaya memainkan peran dalam kepemimpinan:

1. **Pengaruh Nilai pada Gaya Kepemimpinan:** Nilai budaya individu atau kelompok masyarakat dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Misalnya,

budaya yang sangat menghargai hierarki mungkin menghasilkan pemimpin yang cenderung bersifat otoriter, sementara budaya yang mendorong partisipasi dan kolaborasi dapat menghasilkan pemimpin yang lebih demokratis.

2. **Persepsi terhadap Kepemimpinan:** Nilai budaya mempengaruhi bagaimana orang mengukur dan menilai keberhasilan seorang pemimpin. Pemimpin yang mencerminkan nilai-nilai yang dihormati oleh kelompok masyarakat cenderung mendapatkan dukungan lebih besar.
3. **Keterlibatan dengan Anggota Tim:** Nilai budaya memainkan peran dalam cara seorang pemimpin berinteraksi dengan anggota tim. Pemimpin yang memahami dan menghormati nilai-nilai budaya individu dalam timnya dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan produktif.
4. **Kesesuaian Nilai dengan Organisasi:** Pemimpin yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi memiliki kemungkinan lebih besar untuk mencapai tujuan jangka panjang, karena ada kesesuaian antara visi kepemimpinan dan identitas budaya organisasi.
5. **Pengaruh Budaya Organisasi:** Nilai budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kepemimpinan. Organisasi dengan budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, atau tanggung jawab sosial akan mendorong pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang sejalan dengan nilai-nilai tersebut.
6. **Pentingnya Kesepahaman Antarbudaya:** Pemimpin yang beroperasi dalam konteks multikultural atau global harus memiliki kesadaran dan pemahaman yang tinggi terhadap perbedaan nilai budaya. Kesalahan interpretasi nilai budaya dapat berdampak signifikan pada kepemimpinan dan hubungan antaranggota tim.
7. **Pemimpin sebagai Model Perilaku:** Pemimpin sering kali dianggap sebagai model perilaku, dan cara mereka menunjukkan nilai-nilai tertentu dapat memengaruhi norma dan etika dalam organisasi atau kelompok.

8. **Pengelolaan Konflik Nilai:** Nilai budaya yang bertentangan di antara anggota tim dapat menyebabkan konflik. Pemimpin harus memiliki keterampilan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik tersebut dengan memahami dan menghormati perbedaan nilai.
9. **Etika dan Tanggung Jawab Sosial:** Pemimpin yang membawa nilai-nilai etika dan tanggung jawab sosial ke dalam kepemimpinan mereka dapat menciptakan budaya organisasi yang berfokus pada keberlanjutan dan dampak positif terhadap masyarakat.
10. **Pembinaan Kepemimpinan yang Bersandar pada Nilai:** Program pembinaan kepemimpinan yang sukses harus mencakup pemahaman dan pengembangan nilai-nilai yang sesuai dengan tujuan dan identitas organisasi.

Pemimpin multikultural yang efektif di bagian dunia yang berbeda tampaknya membutuhkan keahlian kepemimpinan yang beragam yang selalu diketahui dengan pasti. Terdapat 7 faktor yang berkaitan dengan keefektifan kepemimpinan:

1. Kemauan untuk peka (kemauan untuk memahami perasaan orang lain)
2. Kepekaan yang sebenarnya (pemahaman yang sebenarnya terhadap diri sendiri dan orang lain)
3. Kepatuhan (pada aturan dan otoritas)
4. Kepercayaan pada orang lain (dalam pemecahan masalah)
5. Lebih memilih pengambilan keputusan kelompok
6. Perhatian terhadap hubungan interpersonal
7. Hubungan yang kooperatif dengan rekan

Faktor lain yang juga harus di pertimbangkan meliputi bawahan, rekan, atasan, tugas dan lingkungan kerja. kepemimpinan dalam situasi multicultural, baik pada *joint-venture*, suatu kelompok kerja patungan dalam negeri, atau anak perusahaan asing memiliki berbagai tantangan. Kompleksitas *joint-venture* global atau kompleksitas memimpin anak perusahaan asing menuntut dilakukannya studi mendalam mengenai budaya, sejarah, harapan dan lingkungan kerja yang dihadapi oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang berpengaruh dinegara manapun secara berhati-hati mempelajari seluruh konteks

kepemimpinan dan kompetensi⁷³ mereka dan kemudian bertindak untuk mencapai tujuan organisasi yang relevan.

Ketika nilai budaya dan kepemimpinan saling sejalan, mereka dapat membentuk fondasi yang kuat untuk keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Penting bagi pemimpin untuk selalu meresapi nilai-nilai budaya dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka agar sejalan dengan nilai-nilai tersebut demi menciptakan lingkungan yang inklusif dan berdaya saing.

SUB UNIT 3. KEPEMIMPINAN DAN GENDER

Kepemimpinan dan gender adalah dua konsep yang saling terkait dan memainkan peran penting dalam dinamika sosial dan organisasi. Keduanya mencerminkan peran gender yang dipersepsikan atau diberikan kepada individu dalam konteks kepemimpinan. Gender dalam kepemimpinan merujuk pada peran jenis kelamin atau identitas gender seseorang dalam konteks kepemimpinan. Ini melibatkan cara di mana stereotip gender, harapan sosial, dan norma-norma budaya mempengaruhi persepsi dan pengalaman kepemimpinan individu berdasarkan jenis kelamin mereka.

Berikut adalah beberapa poin yang dapat digunakan untuk menguraikan hubungan antara kepemimpinan dan gender:

- 1. Stereotip Gender:** Stereotip gender dapat mempengaruhi persepsi terhadap kemampuan kepemimpinan. Beberapa orang mungkin memiliki harapan tertentu terkait kepemimpinan berdasarkan jenis kelamin. Sebagai contoh, masyarakat bisa mengasosiasikan kepemimpinan yang tegas dan otoriter dengan laki-laki, sementara kepemimpinan yang lebih empatik dan kolaboratif dengan Perempuan.
- 2. Pembatasan Karir:** Terdapat hambatan dan stereotip gender yang dapat membatasi perempuan dalam mencapai posisi kepemimpinan. Beberapa organisasi mungkin memiliki budaya yang memandang bahwa laki-laki lebih cocok untuk peran kepemimpinan tertentu, sehingga perempuan dapat menghadapi kesulitan dalam meniti karir kepemimpinan.

3. **Peran Kepemimpinan Perempuan:** Beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan perempuan dapat berbeda dengan gaya kepemimpinan laki-laki. Kepemimpinan perempuan cenderung lebih terbuka terhadap pendekatan kolaboratif, empatik, dan berorientasi pada hubungan interpersonal. Meskipun demikian, setiap individu, tanpa memandang jenis kelamin, dapat mengadopsi berbagai gaya kepemimpinan. Pemimpin perempuan sering kali menghadapi tantangan tambahan, seperti bias gender dan stereotip yang dapat mengurangi legitimasi dan otoritas mereka. Mereka mungkin dihadapkan pada harapan ganda atau evaluasi yang lebih ketat terhadap kinerja mereka dibandingkan dengan pemimpin laki-laki. Pemimpin perempuan sering kali menghadapi tantangan tambahan, seperti bias gender dan stereotip yang dapat mengurangi legitimasi dan otoritas mereka. Mereka mungkin dihadapkan pada harapan ganda atau evaluasi yang lebih ketat terhadap kinerja mereka dibandingkan dengan pemimpin laki-laki.
4. **Gaya Kepemimpinan Berbasis Gender :** Beberapa penelitian menyuguhkan bahwa ada perbedaan dalam gaya kepemimpinan antara laki-laki dan perempuan. Secara umum, pemimpin perempuan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis, inklusif, dan berorientasi pada hubungan interpersonal. Namun, penting untuk diingat bahwa gaya kepemimpinan bervariasi secara signifikan di antara individu, terlepas dari jenis kelamin.
5. **Diversifikasi Pemimpin:** Mendorong diversifikasi pemimpin, termasuk dalam hal jenis kelamin, dapat membawa manfaat signifikan. Kepemimpinan yang beragam dapat membawa perspektif yang lebih kaya dan inovatif ke dalam pengambilan keputusan.
Memahami pentingnya diversitas gender dalam kepemimpinan adalah kunci untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan inovatif. Kepemimpinan yang beragam, baik dari segi jenis kelamin maupun latar belakang lainnya, dapat membawa perspektif yang lebih kaya dan solusi yang lebih kreatif dalam menghadapi tantangan organisasional.
6. **Peningkatan Kesetaraan Gender:** Kesetaraan gender dalam kepemimpinan merupakan tujuan penting dalam masyarakat modern. Banyak organisasi dan

negara berupaya untuk meningkatkan representasi perempuan di posisi kepemimpinan melalui kebijakan yang mendukung kesetaraan dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perempuan.

7. **Pengakuan dan Pembinaan Bakat:** Penting untuk mengakui bakat dan potensi kepemimpinan tanpa memandang jenis kelamin. Program pembinaan dan pelatihan kepemimpinan yang adil dapat membantu mengidentifikasi dan mengembangkan bakat kepemimpinan baik pada laki-laki maupun perempuan.
8. **Perubahan Budaya Organisasi:** Organisasi perlu berkomitmen untuk mengubah budaya yang mungkin mendukung ketidaksetaraan gender. Ini dapat mencakup perubahan dalam kebijakan sumber daya manusia, promosi berbasis kinerja, dan penciptaan lingkungan yang mendukung perkembangan karir bagi semua individu. Budaya organisasi yang mendukung kesetaraan gender dapat menciptakan lingkungan yang memfasilitasi kemajuan karir bagi semua individu. Ini melibatkan perubahan dalam norma-norma budaya, kebijakan sumber daya manusia, dan praktik-praktik manajemen yang mendukung kesetaraan gender.

Penting untuk diingat bahwa meskipun ada tren dan pola umum terkait kepemimpinan dan gender, setiap individu memiliki gaya kepemimpinan yang unik, dan kemampuan kepemimpinan tidak seharusnya dibatasi oleh jenis kelamin. Mendorong kesetaraan gender dalam kepemimpinan bukan hanya masalah keadilan sosial, tetapi juga merupakan strategi yang cerdas untuk mencapai hasil yang lebih baik dalam konteks bisnis dan organisasi.

Dalam rangka mencapai kepemimpinan yang efektif, penting untuk melibatkan pemimpin dari berbagai latar belakang gender, memberikan peluang yang setara, dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin mencegah perkembangan karir berbasis keberagaman. Kesetaraan gender dalam kepemimpinan bukan hanya masalah keadilan, tetapi juga merupakan strategi penting untuk mencapai keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

VI. MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN KEPEMIMPINAN

I. PENDAHULUAN

Di dunia yang menghadapi perubahan dan tantangan yang beragam, seni kepemimpinan menjadi sumber kekuatan dan bimbingan. "Mengembangkan Keterampilan Kepemimpinan" bukan hanya sebuah judul, ini adalah peta jalan, pendamping bagi para pemimpin yang memulai perjalanan kepemimpinan transformatif. Apakah Anda seorang calon pemimpin yang mencari arahan, seorang profesional berpengalaman yang ingin menyempurnakan keterampilan, atau seseorang yang tertarik dengan aspek kepemimpinan yang mendalam.

Di dalam bagian ini berisikan pembahasan untuk membuka potensi terpendam dalam diri individu. Kepemimpinan tidak terbatas pada segelintir orang saja, tetapi ini adalah seperangkat keterampilan yang dapat dikembangkan, diasah, dan dikuasai oleh siapa pun yang ingin memulai jalur penemuan dan pertumbuhan diri.

Meskipun terdapat minat yang kuat terhadap pengembangan kepemimpinan, organisasi tidak selalu sepenuhnya menilai potensi biaya dan keuntungan dari investasi di dari seorang pemimpin. Untuk membantu organisasi melakukan penilaian tersebut, Avolio, Avey, dan Quisenberry (2010) menjelaskan bagaimana *return on leadership Investment (RODI)* atau yang disebut laba atas investasi kepemimpinan dapat diperkirakan. Mereka menunjukkan bahwa, hal tersebut bergantung pada jenis dan lamanya intervensi serta jenis manajer yang berpartisipasi, RODI yang diharapkan berkisar dari sedikit negatif hingga lebih dari 200 persen. Studi selanjutnya yang dilakukan oleh Richard, Holton, dan Katsioloudes (2014) menunjukkan bagaimana organisasi dapat menggunakan simulasi komputer untuk menghitung RODI yang diharapkan untuk program pengembangan kepemimpinan.

Studi menunjukkan bahwa program pengembangan kepemimpinan dapat memberikan RODI yang jauh lebih tinggi daripada yang biasanya dipikirkan eksekutif. Namun, jika program tersebut tidak diterapkan dengan benar, organisasi dapat mengalami kerugian yang signifikan. Studi ini menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan yang baik sangat penting untuk mencapai dan mempertahankan kinerja organisasi yang tinggi.

Pelatihan formal, kegiatan pengembangan, dan kegiatan pengembangan diri adalah beberapa cara untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan. Pelatihan formal biasanya berlangsung dalam jangka waktu tertentu dan biasanya diberikan di luar tempat kerja oleh para profesional yang bertindak sebagai narasumber (misalnya, lokakarya singkat di pusat pelatihan atau kelas manajemen di universitas).

Kompetensi kepemimpinan dapat dikembangkan melalui beberapa cara, termasuk pelatihan formal, kegiatan pengembangan, dan kegiatan pengembangan diri. Kegiatan pengembangan biasanya termasuk dalam penugasan kerja operasional atau dilakukan bersamaan dengannya. Ini dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, seperti mendapatkan bimbingan dari konsultan luar atau atasan, mendapatkan pendampingan dari orang di tingkat yang lebih tinggi dalam organisasi, atau menerima tugas khusus yang menawarkan peluang dan tantangan baru untuk memperoleh keterampilan yang relevan (Day, 2000; Day & Thorton, 2018). Kegiatan pengembangan diri yang dapat dilakukan individu atas inisiatif sendiri antara lain membaca buku, melihat video, mendengarkan kaset audio, dan menggunakan program komputer interaktif untuk membangun keterampilan.

Efektivitas program pelatihan, pengalaman perkembangan, dan kegiatan pengembangan diri bergantung pada individu masing-masing dan kondisi organisasi yang memfasilitasi pembelajaran keterampilan kepemimpinan dan penerapan pembelajaran ini. Faktor yang memfasilitasi meliputi kesiapan perkembangan pemimpin, serta atribut organisasi seperti dukungan pengembangan keterampilan dari atasan dan rekan kerja, sistem penghargaan yang mendorong pengembangan keterampilan, dan nilai-nilai budaya yang mendukung pembelajaran yang berkelanjutan. Bab ini mengkaji berbagai pendekatan untuk pengembangan kepemimpinan dan kondisi-kondisi utama yang mendukungnya.

II. PROGRAM PELATIHAN KEPEMIMPINAN

Banyak organisasi menggunakan program pelatihan formal untuk meningkatkan kepemimpinan mereka. Sebagian besar organisasi berskala besar memiliki program pelatihan manajemen, dan banyak dari mereka mengirimkan manajer mereka ke

lokakarya dan seminar yang diadakan oleh pihak eksternal (Saari, Johnson, McLaughlin, & Zimmerle, 1988). Sebagian besar program pelatihan kepemimpinan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan umum dan perilaku yang penting untuk kemajuan dan efektivitas manajemen. Pelatihan ini biasanya ditujukan untuk manajer tingkat bawah dan menengah daripada eksekutif puncak, dan biasanya lebih menekankan pada kemampuan manajer yang diperlukan untuk mempersiapkan promosi ke posisi yang lebih tinggi (Rothwell & Kazanas, 1994).

1. Jenis Program Pelatihan Kepemimpinan

Pelatihan kepemimpinan dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, mulai dari lokakarya singkat yang hanya berlangsung beberapa jam dan berfokus pada serangkaian keterampilan tertentu hingga program yang berlangsung selama satu tahun atau lebih dan mencakup berbagai keterampilan. Banyak perusahaan konsultan mengadakan lokakarya kepemimpinan singkat yang terbuka bagi para manajer dari berbagai organisasi. Perusahaan konsultan lain merancang program pelatihan kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi tertentu. Sebagian besar universitas menawarkan program pengembangan manajemen (misalnya MBA eksekutif) yang dapat diikuti secara paruh waktu. Banyak organisasi memberi kompensasi kepada karyawannya atas biaya menghadiri lokakarya dan kursus di luar. Beberapa organisasi besar (seperti Apple, Disney, General Electric, IKEA, McDonald's, Motorola, Toyota, Unilever) mengoperasikan pusat pelatihan manajemen atau *corporate university* untuk karyawan (Allen, 2014; Rio, 2018).

2. Desain Pelatihan Kepemimpinan

Efektivitas program pelatihan formal sangat bergantung pada seberapa baik program tersebut dirancang. Rancangan pelatihan harus mempertimbangkan teori pembelajaran, tujuan pembelajaran yang spesifik, karakteristik peserta pelatihan, dan pertimbangan praktis seperti kendala dan biaya yang sejalan dengan manfaat. Pelatihan pemimpin lebih mungkin berhasil jika dirancang dan dilaksanakan dengan cara yang konsisten dengan proses pembelajaran dan teknik pelatihan yang sudah dikaji dan dibuktikan dalam penelitian. (Baldwin & Padgett, 1993; Lacerenza et al., 2017; Lord & Hall, 2005; Noe &

Ford, 1992; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Tannenbaum & Yukl, 1992). Program pelatihan harus dirancang untuk mencapai tujuan berikut:

Tabel 3 Fitur yang dipertimbangkan dalam Program Pelatihan

No	Fitur yang dipertimbangkan dalam Program Pelatihan
1	Tujuan Pembelajaran Spesifik
2	Konten pelatihan didasarkan pada analisa kebutuhan
3	Konten yang jelas dan bermanfaat
4	Alur konten yang urut dan sesuai
5	Perpaduan Metode Pelatihan Yang Tepat
6	Kesempatan Untuk Berlatih Secara Aktif
7	Relevan dan Feedback diberikan dengan tepat
8	Membangun Kepercayaan Diri Pada Peserta Pelatihan
9	Beragam Metode Penyampaian yang digunakan
10	Beberapa sesi pelatihan dalam interval waktu reguler

1. **Tujuan pembelajaran yang spesifik** pada awal program pelatihan akan membantu memperjelas tujuan pelatihan dan relevansinya bagi peserta pelatihan.
2. **Konten pelatihan didasarkan pada analisa kebutuhan.** Dalam kebanyakan kasus, akan berguna untuk menjelaskan tidak hanya apa yang akan dipelajari, namun juga mengapa pelatihan ini bermanfaat bagi peserta pelatihan.
3. **Konten/Isi pelatihan harus jelas dan bermakna.** Hal ini harus dibangun berdasarkan pengetahuan peserta pelatihan sebelumnya, dan harus memusatkan perhatian pada hal-hal penting.
4. **Kegiatan pelatihan harus diatur dan diurutkan** sedemikian rupa sehingga memfasilitasi pembelajaran. Pelatihan harus berkembang dari ide dasar yang sederhana ke ide yang lebih kompleks, dan materi yang kompleks harus

- dipecah menjadi komponen atau modul yang lebih mudah dipelajari secara terpisah dibandingkan secara bersamaan.
5. **Banyak jenis metode pelatihan** yang digunakan dalam program kepemimpinan, termasuk ceramah dan diskusi, permainan peran, pemodelan peran perilaku, analisis kasus, dan simulasi. Metode pelatihan harus sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku yang akan dipelajari. Dalam memilih metode, penting juga untuk mempertimbangkan keterampilan, motivasi, dan kapasitas peserta pelatihan saat ini untuk memahami informasi yang kompleks.
 6. **Peserta pelatihan harus mempunyai kesempatan yang luas untuk mempraktikkan** keterampilan yang mereka pelajari selama pelatihan dan setelahnya (misalnya, berlatih menggunakan perilaku baru, mengingat informasi dari ingatan, menerapkan prinsip dalam melakukan suatu tugas).
 7. **Latihan aktif harus mencakup umpan balik yang akurat, tepat waktu, dan konstruktif** untuk membantu peserta memantau kemajuan mereka sendiri dan mengevaluasi apa yang mereka ketahui.
 8. **Pelatih harus mengomunikasikan keyakinan bahwa pelatihan akan berhasil** dan bersabar.
 9. **Pelatih mendukung setiap individu yang mengalami kesulitan belajar melalui metode penyampaian yang efektif.**
 10. **Peserta pelatihan harus mempunyai kesempatan yang luas** untuk mengalami kemajuan dan keberhasilan dalam menguasai materi dan mempelajari keterampilan.

3. Dampak Pelatihan Kepemimpinan

Kriteria untuk menilai efektivitas program pelatihan formal meliputi beberapa hal, diantaranya:

1. Reaksi sikap peserta (yaitu penilaian kegunaan pelatihan dan kepuasan terhadap pelatihan/instruktur pelatihan);
2. Pembelajaran berupa perolehan pengetahuan dan keterampilan;

3. Transfer pembelajaran dimana peserta pelatihan memanfaatkan keterampilan dan kemampuan yang diperoleh untuk meningkatkan kinerja; dan
4. Menghasilkan hasil yang menguntungkan bagi organisasi, seperti penurunan biaya, peningkatan keuntungan, dan pengurangan turnover dan ketidakhadiran (Lacerenza et al.,2017)

Seberapa besar pengaruh pelatihan kepemimpinan terhadap hasil-hasil ini bergantung pada kepribadian dan kemampuan peserta pelatihan, desain dan pelaksanaan pelatihan, serta kondisi pendukung dalam organisasi. Kepentingan dari berbagai faktor penentu ini sebagian bergantung pada jenis pelatihan dan ukuran hasil. Meta-analisis penelitian yang dilakukan Lacerenza dan rekannya (2017) memberikan bukti bahwa efektivitas pelatihan terdapat pada empat kriteria berupa reaksi, pembelajaran, transfer, dan hasil. Efektivitas pelatihan ditingkatkan dengan cara dimasukkannya analisis kebutuhan, berbagai metode penyampaian, penyampaian tatap muka, umpan balik, sesi pelatihan dengan jarak tertentu, dan lokasi pelatihan di lokasi.

III. BELAJAR DARI PENGALAMAN

Selain melalui program pelatihan, sebagian besar keterampilan yang dibutuhkan untuk memiliki kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari dari pengalaman, bukan dari program pelatihan formal (Lindsey, Homes, & McCall, 1987; McCall, 2010a, 2010b; McCall et al., 1988). Penugasan khusus memberikan kesempatan untuk mengembangkan dan menyempurnakan keterampilan kepemimpinan selama pelaksanaan rutinitas tugas pekerjaan. Pendampingan dan pembinaan dapat membantu manajer memahami keterampilan baru dan menginterpretasikan pengalaman mereka. Manajer dapat menirukan hal-hal yang efektif yang dicontohkan oleh atasan yang kompeten (Manz & Sims, 1981; McCall et al., 1988; McCall & McHenry, 2014). Manajer juga dapat mempelajari hal-hal yang tidak boleh dilakukan dengan mengamati atasan yang tidak efektif (Lindsey et al., 1987; McCall et al., 1988) atau atasan yang melakukan perilaku tidak beretika (Brown & Treviño, 2014).

Sejauh mana keterampilan dan nilai-nilai kepemimpinan dikembangkan selama penugasan operasional bergantung pada jenis pengalaman yang diberikan oleh penugasan tersebut. Relevansi berbagai jenis pengalaman untuk pengembangan

keterampilan kepemimpinan dipelajari oleh para peneliti di *Center for Creative Leadership* (CCL) (Lindsey et al., 1987; McCall et al., 1988; McCauley, 1986 dan dalam penelitian selanjutnya (misalnya, DeRue & Wellman, 2009; Dragoni et al., 2014a; Dragoni, Oh, Vankatwyk, & Tesluk, 2011; Dragoni, Tesluk, Russell, & Oh, 2009; Mumford et al., 2000). Penelitian menemukan bahwa belajar dari Pengalaman dipengaruhi oleh **besarnya tantangan dalam tugas, variasi tugas dan penugasan, serta kualitas umpan balik.**

1. Besarnya Tantangan

Adapun yang dimaksud dengan situasi yang menantang adalah situasi yang di dalamnya melibatkan masalah-masalah yang tidak biasa untuk dipecahkan, adanya hambatan-hambatan yang sulit untuk diatasi, dan hadirnya keputusan-keputusan yang berisiko untuk diambil. Studi menunjukkan bahwa yang paling sulit adalah pekerjaan manajer yang harus menghadapi perubahan, bertanggung jawab atas masalah yang terlihat, menangani tekanan dari luar, dan mempengaruhi orang tanpa banyak wewenang. Mereka juga harus bekerja tanpa banyak bimbingan atau dukungan dari atasan mereka. Beberapa contoh situasi yang menantang termasuk menghadapi merger atau reorganisasi, memimpin tim atau gugus tugas lintas fungsi, menerapkan perubahan besar, mengatasi kondisi bisnis yang tidak menguntungkan, mengembalikan unit organisasi yang lemah, melakukan transisi ke jenis manajerial yang berbeda. Contoh : Para peneliti CCL mengembangkan instrumen yang disebut *Developmental Challenge Profile* untuk mengukur jumlah dan jenis tantangan dalam posisi atau penugasan manajerial (McCauley, Ruderman, Ohlott, & Morrow, 1994).

Bagi seorang pemimpin, menangani tantangan yang sulit dan berhasil atas tantangan tersebut adalah hal yang sangat penting untuk pengembangan kepemimpinan. Dalam prosesnya, manajer dapat mempelajari keterampilan baru dan mendapatkan kepercayaan diri. Namun, belajar dari pengalaman bisa mendatangkan kegagalan dan juga kesuksesan. Selain itu, penelitian CCL menemukan bahwa manajer yang mengalami kesulitan dan kegagalan di awal kariernya memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk maju dan mencapai tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajer yang hanya mengalami beberapa keberhasilan awal.

Jenis-jenis pengalaman berupa kesulitan yang dianggap berpengaruh signifikan bagi pengembangan adalah seperti kegagalan dalam pengambilan keputusan bisnis,

kesalahan dalam berurusan dengan orang-orang penting, kemunduran pada karier, dan trauma pribadi. Namun, ketika mengalami kegagalan mungkin tidak akan menghasilkan pembelajaran dan perubahan yang bermanfaat kecuali seseorang tersebut menerima tanggung jawab, mengakui keterbatasan pribadi, dan menemukan cara untuk mengatasinya (Kaplan, Kofodimos, & Drath, 1987; Kovach, 1989; McCall & Lombardo, 1983a, 1983b). Terlebih lagi, ketika jumlah stres dan tantangan yang berlebihan, dukungan dan pembinaan mungkin diperlukan untuk mencegah orang menyerah dan menarik diri dari situasi sebelum pengembangan yang diharapkan terjadi.

2. Variasi pada Tugas atau Penugasan

Pengalaman kerja yang beragam dan menantang akan mendorong pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan pengalaman kerja yang beragam, manajer harus beradaptasi dengan lingkungan kerja baru dan menangani jenis masalah baru. Kesuksesan berulang dalam menangani masalah tertentu dapat mendorong seseorang untuk menggunakan pendekatan yang sama untuk menafsirkan dan menangani masalah baru. Namun, metode yang berbeda mungkin lebih efektif. Oleh karena itu, memiliki pengalaman awal dengan berbagai macam masalah yang memerlukan perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang berbeda sangat membantu manajer. Beberapa cara untuk menyediakan berbagai tugas pekerjaan termasuk memberikan tugas khusus untuk pengembangan, memindahkan manajer ke posisi di berbagai subunit fungsional perusahaan, dan memberikan tugas untuk posisi struktural dan nonstruktural. Berbagai tantangan juga dapat dirancang menjadi simulasi. Efektivitas tugas perkembangan dan simulasi yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan beradaptasi dapat ditingkatkan dengan mempersiapkan peserta terlebih dahulu untuk melihat masalah dengan cara baru (Nelson, Zaccaro, & Herman, 2010).

3. Umpan balik yang Akurat dan Relevan

Mendapatkan umpan balik yang akurat tentang perilaku manajer dan konsekuensinya memungkinkan orang untuk menganalisis pengalaman mereka dan belajar dari orang yang lebih berpengalaman. Namun, umpan balik tentang perilaku manajer jarang diberikan selama penugasan operasional, dan bahkan jika ada, umpan

balik tersebut mungkin tidak menghasilkan pembelajaran. Dalam pekerjaan manajemen, introspeksi dan analisis diri menjadi sulit karena tuntutan dan kesibukan yang tidak berhenti.

Seberapa siap seseorang untuk menerima umpan balik bergantung pada karakteristik yang sama yang berkaitan dengan efektivitas manajemen (Bunker & Webb, 1992; Kaplan, 1990). Orang-orang yang defensif dan tidak percaya diri biasanya menghindari atau mengabaikan kelemahannya. Orang yang percaya bahwa sebagian besar peristiwa ditentukan oleh kekuatan eksternal yang tidak dapat dikendalikan (seperti orang yang tidak memiliki locus of control internal yang tinggi) cenderung tidak menerima tanggung jawab atas kesalahan mereka atau tidak menggunakan umpan balik untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka di masa depan.

Manajemen tingkat atas menghadapi tantangan terbesar untuk belajar dari pengalaman (Kaplan et al., 1987). Eksekutif biasanya terisolasi dari semua orang kecuali sejumlah kecil orang yang sering berinteraksi dengan mereka dalam organisasi, dan sebagian besar dari orang-orang ini adalah eksekutif lain yang juga terisolasi. Para eksekutif yang sukses cenderung percaya pada metode manajemen mereka dan mengembangkan perasaan keunggulan, yang dapat menyebabkan mereka mengabaikan atau mengabaikan kritik dari orang lain yang kurang berhasil. Selain itu, ketika para eksekutif menjadi lebih berkuasa, orang-orang menjadi lebih enggan mengambil risiko menyinggung perasaan mereka dengan memberikan kritik.

4. Aktivitas Pengembangan

Dalam Tabel 6.2 menunjukkan beberapa kegiatan pengembangan yang dapat membantu meningkatkan keterampilan yang relevan dari pengalaman kerja. Kegiatan-kegiatan ini dapat ditambahkan ke pembinaan informal yang dilakukan oleh atasan atau rekan kerja, dan biasanya dapat digunakan bersamaan dengan program pelatihan formal. Bab ini akan membahas enam aktivitas pengembangan.

Tabel 4 Aktivitas untuk Memfasilitasi Pengembangan Kepemimpinan

No	Aktivitas untuk Memfasilitasi Pengembangan Kepemimpinan
1.	Program Umpan Balik dari Beberapa Sumber
2.	Adanya Pusat Penilaian Perkembangan
3.	Tugas Khusus /Spesial
4.	Pendampingan (Mentoring)
5.	Pelatihan Eksekutif
6.	Program Pengembangan Diri

a. Program Umpan Balik dari Beberapa Sumber

Memberikan umpan balik perilaku dari berbagai sumber adalah metode yang banyak digunakan untuk pengembangan manajemen di organisasi besar (Atwater & Waldman, 1998; Day et al., 2014; Nowack & Mashih, 2012). Nama lain untuk metode ini adalah “*360-degree feedback*” dan “*multi-rater feedback*”. Program umpan balik multi-sumber dapat digunakan untuk berbagai tujuan, tetapi tujuan utamanya adalah untuk menilai kekuatan dan kebutuhan perkembangan masing-masing manajer. Asumsi dasar dari program umpan balik adalah bahwa sebagian besar manajer tidak memiliki pengetahuan yang tepat tentang keterampilan dan perilaku mereka, dan umpan balik dapat digunakan untuk membantu mereka memperbaikinya.

Penelitian menunjukkan bahwa umpan balik bisa menjadi efektif ketika dapat mengikuti praktik terbaik, namun menjadi kontraproduktif jika tidak diikuti (Nowack & Mashih, 2012; Waldman et al., 1998). Umpan balik dari orang lain dapat membantu manajer mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, namun manajer mungkin tidak bersedia atau mampu menerapkan umpan balik tersebut. Ketika umpan balik multisumber hanya digunakan untuk pengembangan, manajer biasanya tidak diharuskan untuk membagikan umpan balik tersebut kepada atasan mereka atau mendiskusikannya dengan penilai. Beberapa peserta mungkin mengabaikan umpan balik negatif atau memutarbalikkan maknanya (Conger, 1992; Taylor & Bright, 2011). Bahkan ketika seorang peserta mengakui kekurangan keterampilannya dan ingin memperbaikinya, cara untuk meningkatkannya mungkin tidak terlihat jelas.

b. Pusat Penilaian Perkembangan

Di pusat penilaian, sifat dan keterampilan manajerial diukur dengan metode seperti wawancara, tes bakat, tes kepribadian, tes situasional, esai otobiografi singkat, latihan berbicara, dan latihan menulis. Informasi dari beragam sumber ini diintegrasikan dan digunakan untuk mengembangkan evaluasi menyeluruh terhadap potensi pengelolaan setiap peserta. Proses pusat penilaian biasanya memakan waktu 2 hingga 3 hari, dan beberapa pengumpulan data mungkin dilakukan sebelumnya. Pusat penilaian pada awalnya hanya digunakan untuk pengambilan keputusan seleksi dan promosi, namun kemudian diketahui bahwa pusat penilaian juga berguna untuk mengembangkan manajer (Boehm, 1985; Munchus & McArthur, 1991).

c. Tugas Khusus/Spesial

Beberapa penugasan pengembangan dapat dilaksanakan bersamaan dengan tanggung jawab pekerjaan biasa, dan Lombardo dan Eichinger 1989 mengidentifikasi berbagai jenis penugasan khusus yang dapat digunakan untuk mengembangkan keterampilan manajerial dalam pekerjaan saat ini. Beberapa contohnya termasuk mengelola proyek baru atau operasi start-up, menjabat sebagai perwakilan departemen di lintas fungsi tim, memimpin satuan tugas khusus untuk merencanakan perubahan besar atau menangani masalah operasional yang serius, mengembangkan dan melaksanakan program pelatihan untuk unit organisasi, dan memikul tanggung jawab atas beberapa kegiatan administratif yang sebelumnya ditangani oleh atasan orang tersebut (misalnya, menyiapkan anggaran, mengembangkan rencana strategis, mengadakan pertemuan)

d. Pendampingan (Mentoring)

Program pendampingan formal membantu pengembangan manajemen di banyak organisasi (Maxwell, 2008; Noe, 1991; Scandura & Pellegrini, 2007). Manajer yang lebih senior membantu anak didik yang lebih muda selama mentoring. Manajer dapat membantu orang menyesuaikan diri, belajar, dan mengurangi stres selama transisi pekerjaan yang sulit. Penugasan di luar negeri, promosi ke posisi manajer pertama, transfer atau promosi ke unit fungsional yang berbeda dalam organisasi, atau penugasan di organisasi yang direorganisasi atau digabungkan (Kram & Hall, 1989; Zey, 1988).

Mentor biasanya berada di tingkat manajemen yang lebih tinggi dan tidak bertanggung jawab langsung atas anak didik mereka.

Penelitian tentang mentor (Kram, 1985; Noe, 1988) menemukan bahwa mereka memberikan fungsi psikososial (penerimaan, dorongan, pembinaan, konseling) dan fungsi fasilitasi karier (sponsor, perlindungan, tugas yang menantang, paparan, dan visibilitas). Sebuah studi yang dilakukan oleh Lapierre, Naidoo, dan Bonaccio pada tahun 2012 mengungkapkan bahwa penyediaan dukungan karir bergantung pada kinerja tugas anak didik dan sejauh mana konsep diri mentor didefinisikan dalam kaitannya dengan hubungan dengan orang lain yang signifikan (misalnya konsep diri relasional). Mentor dengan konsep diri relasional yang lebih kuat memberikan lebih banyak dukungan karier, khususnya bagi anak didik yang berkinerja tinggi. Namun, konsep diri relasional mentor dan kinerja tugas anak didik tidak berdampak pada jumlah dukungan psikososial yang diberikan.

Secara umum, penelitian menunjukkan bahwa pendampingan dapat menjadi metode yang bermanfaat untuk membantu kemajuan karier, penyesuaian terhadap perubahan, kepuasan kerja, dan kesejahteraan anak didik. Keuntungan pendampingan termasuk komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi dan turnover yang lebih rendah (Chun, Sosik, & Yun, 2012; Payne & Huffman, 2005). Tetapi pengaruh pendampingan berbeda-beda tergantung pada jenis pendampingan yang diberikan dan jenis hasil yang diperiksa (Allen, Eby, & Lentz, 2006). Masih sedikit penelitian yang menyelidiki hubungan antara fitur program pendampingan dan berbagai hasil. Tidak banyak yang diketahui tentang keterampilan, prinsip, dan perilaku yang paling mungkin diperoleh atau ditingkatkan melalui pendampingan, kondisi yang mendukung pengembangan, atau bagaimana seorang mentor dapat membantu anak didik belajar menjadi pemimpin.

e. Executive Coaching (Pelatihan eksekutif)

Dalam beberapa tahun terakhir, pembinaan individu telah menjadi jenis intervensi perkembangan yang populer bagi para pemimpin dalam organisasi bisnis (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Beattie et al., 2014; Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernandez-Broome, & Whyman, 2010; Feldman & Lankau, 2005; Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999; McCarthy & Milner, 2013; Sperry, 2013). Tipe pemimpin yang

mendapat pembinaan biasanya adalah eksekutif tingkat tinggi. Pembina biasanya adalah mantan eksekutif sukses atau ilmuwan perilaku dengan pengalaman luas sebagai konsultan manajemen.

Pelatih eksekutif tidak dipekerjakan sebagai mentor permanen; mereka biasanya dipekerjakan untuk jangka waktu terbatas, biasanya beberapa bulan hingga beberapa tahun. Pembina dapat memberikan bimbingan setiap minggu atau dua minggu sekali, dan jika diperlukan, Pembina dapat "siap dipanggil" untuk memberikan nasihat. Keputusan tentang pembinaan kadang-kadang dibuat oleh eksekutif, tetapi kadang-kadang dibuat oleh manajemen yang lebih tinggi untuk membantu mempersiapkan eksekutif untuk maju atau mencegah kegagalan mereka. Ada beberapa keuntungan menggunakan pelatih luar, seperti pengalaman yang lebih luas, kejujuran yang lebih besar, dan kerahasiaan yang lebih tinggi. Pembinaan internal juga menawarkan keuntungan, seperti ketersediaan yang lebih mudah, lebih banyak pengetahuan budaya dan politik, dan pemahaman yang lebih baik tentang kompetensi inti dan tantangan strategis.

Tujuan utama pembinaan eksekutif adalah untuk membantu orang belajar keterampilan yang diperlukan untuk posisi kepemimpinan saat ini atau masa depan. Selain itu, pelatih menawarkan saran tentang cara mengatasi masalah tertentu, seperti menerapkan perubahan besar, berurusan dengan atasan yang sulit, atau bekerja sama dengan orang dari budaya berbeda.

f. Program Pengembangan Diri

Program pertumbuhan pribadi dirancang untuk meningkatkan kesadaran diri dan mengatasi hambatan batin terhadap pertumbuhan psikologis dan pengembangan kompetensi kepemimpinan. Program-program ini berevolusi dari gerakan psikologi humanistik pada tahun 1960an, dan banyak pendirinya memiliki pengalaman sebelumnya dalam program-program yang menekankan pengembangan potensi manusia, seperti Peace Corps dan National Training Laboratories di Bethel, Maine (Conger, 1993).

Lokakarya pertumbuhan pribadi didasarkan pada berbagai asumsi tentang kepemimpinan dan manusia. Banyak orang telah kehilangan kontak dengan perasaan

dan prinsip batin mereka. Ketakutan dan konflik internal, yang seringkali tidak disadari, menghambat kreativitas dan keberaniannya. Menghubungkan kembali perasaan, menghadapi ketakutan yang tersembunyi, dan menyelesaikan konflik adalah kunci untuk menjadi pemimpin yang baik. Asumsi penting lainnya adalah bahwa kepemimpinan yang sukses memerlukan perkembangan emosi dan moral tingkat tinggi. Seseorang yang memiliki kematangan emosi dan kejujuran yang tinggi akan lebih mengutamakan pengabdian pada tujuan yang menguntungkan daripada kepentingan pribadi. Mereka juga akan menjadi pemimpin yang membantu, menginspirasi, dan mendorong orang lain. Untuk menentukan apakah Anda mampu memberikan kepemimpinan seperti ini dan apakah Anda benar-benar ingin melakukannya, Anda harus memahami apa yang Anda inginkan.

