

KEPEMIMPINAN Menuju Kinerja Organisasi yang Unggul

by Tri Wahjoedi

Submission date: 28-Oct-2021 02:04PM (UTC+0700)

Submission ID: 1686373442

File name: Buku_Kepemimpinan_Tri_Wahjoedi.pdf (1.18M)

Word count: 31635

Character count: 213284

KEPEMIMPINAN

Menuju Kinerja Organisasi yang Unggul

Tri Wahjoedi

Kata Pengantar

Alhamdulillah atas segala Rahmat, Taufiq dan Hidayah-Nya, Buku Ajar Kepemimpinan ini dapat terselesaikan dengan baik. Tentunya tidak menutup kemungkinan akan adanya perbaikan yang berkelanjutan terlebih dengan adanya perkembangan dalam kompleksitas dunia usaha dan ilmu pengetahuan yang terus berkembang.

Mata kuliah Kepemimpinan ditawarkan kepada mahasiswa sebagai penunjang pemahaman terkait kepemimpinan dalam organisasi/perusahaan. Dengan memiliki pengetahuan dan wawasan kepemimpinan diharapkan mahasiswa mengetahui peranan pemimpin dan kontribusinya untuk kelangsungan operasional yang diinginkan perusahaan.

Capaian Pembelajaran dan Kemampuan akhir yang diharapkan diantaranya pemahaman atas konsep manajemen dan kepemimpinan, teori dan gaya kepemimpinan, kepemimpinan etis, kekuasaan dan otoritas, pendelegasian, manajemen konflik, maupun kepemimpinan efektif untuk menuju kinerja organisasi yang unggul.

Akhirnya Penulis mengharapkan saran dan masukan dari pembaca untuk penyempurnaan di kemudian hari. Semoga buku ajar ini bermanfaat. Aamiin.

Surabaya, Oktober 2021

Penulis

Daftar Isi

Halaman Judul

Kata Pengantar

Daftar Isi

1	Konsep Dasar Manajemen dan Kepemimpinan	1
1-1	Pengertian manajemen	1
1-2	Pengertian kepemimpinan	3
1-3	Manajemen vs kepemimpinan	4
1-4	Beda manajer vs pemimpin	5
1-5	Evaluasi pembelajaran	7
2	Teori dan Gaya Kepemimpinan	8
2-1	Macam-macam teori kepemimpinan	8
2-2	Macam-macam gaya kepemimpinan	12
2-3	Evaluasi Pembelajaran	16
3	Kepemimpinan Etis	17
3-1	Pengertian kepemimpinan etis	17
3-2	Karakter kepribadian kepemimpinan etis	18
3-3	Mempengaruhi pengikut secara etis	21
3-4	Kepemimpinan etis terhadap organisasi	22
3-5	Evaluasi pembelajaran	23
4	Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan	24
4-1	Pengertian kekuasaan dan otoritas	24
4-2	Macam-macam kekuasaan	27
4-3	Hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan	30

4-4	Evaluasi pembelajaran	31
5	Pendelegasian	32
5-1	Pengertian pendelegasian	32
5-2	Manfaat pendelegasian	33
5-3	Prasyarat pendelegasian	33
5-4	Proses pendelegasian	34
5-5	Risiko pendelegasian	36
5-6	Hambatan dalam pendelegasian	37
5-7	Evaluasi pembelajaran	39
6	Kepemimpinan dan Manajemen konflik	40
6-1	Pengertian konflik	40
6-2	Jenis konflik	40
6-3	Penyebab konflik	41
6-4	Mengelola konflik	42
6-5	Gaya manajemen konflik	45
6-6	Evaluasi pembelajaran	49
7	Kepemimpinan dan Produktivitas	50
7-1	Pengertian produktivitas	50
7-2	Dimensi kritis kepemimpinan	51
7-3	Pengaruh kepemimpinan pada produktivitas	52
7-4	Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas	54
7-5	Langkah-langkah peningkatan produktivitas	56
7-6	Evaluasi pembelajaran	57
8	Kepemimpinan Efektif (1)	58
8-1	Gaya kepemimpinan	59
8-2	Pemberdayaan dan motivasi	59
8-3	Komunikasi	63
8-4	Pengakuan	65

8-5	Evaluasi pembelajaran	67
9	Kepemimpinan Efektif (2)	69
9-1	Umpan balik kinerja	69
9-2	Contoh panutan	70
9-3	Rapat kerja yang efektif	72
9-4	Kepemimpinan manajemen perubahan yang efektif	73
9-5	Evaluasi pembelajaran	75
10	Kepemimpinan Situasional	76
10-1	Model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard	76
10-2	Model kontigensi leader situasional Fiedler	83
10-3	Evaluasi pembelajaran	84
11	Kepemimpinan Transaksional	85
11-1	Pengertian kepemimpinan transaksional	85
11-2	Hubungan kepemimpinan transaksional dan bawahan	86
11-3	Hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja	88
11-4	Evaluasi pembelajaran	89
12	Kepemimpinan Transformasional	90
12-1	Pengertian kepemimpinan transformasional	90
12-2	Komponen dari kepemimpinan transformasional	91
12-3	Skill kepemimpinan transformasional	93
12-4	Beda kepemimpinan transaksional dan transformasional	93
12-5	Evaluasi pembelajaran	94
13	Kepemimpinan 'Lean'	95
13-1	Pengertian 'Lean' (Ramping)	95
13-2	Kepemimpinan 'Lean'	96
13-3	Pendekatan 'Lean'	99
13-4	Perilaku kepemimpinan 'tradisional' vs 'lean'	100
13-5	Evaluasi pembelajaran	103

14	Kepemimpinan dan Pemecahan Masalah	104
14-1	Pengertian pemecahan masalah	104
14-2	Tahapan pemecahan masalah	105
14-3	Tim pemecahan masalah	108
14-4	Kepemimpinan dalam pemecahan masalah	109
14-5	Evaluasi pembelajaran	110
	Daftar Pustaka	111

Konsep Dasar Manajemen dan Kepemimpinan

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian manajemen
2. Pengertian kepemimpinan
3. Manajemen vs kepemimpinan
4. Manajer vs pemimpin

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian manajemen dan kepemimpinan
- Membedakan manajemen dan kepemimpinan serta manajer dan pemimpin

1-1 Pengertian Manajemen

Manajemen, seperti istilah lainnya, dapat didefinisikan dalam berbagai cara. Sebagian besar buku teks yang digunakan dalam pendidikan manajemen mencantumkan definisi tersebut. Berikut kumpulan definisi manajemen:

- Seni mengelola didefinisikan sebagai cara memahami dengan tepat apa yang ingin dicapai dan kemudian memastikan melakukannya dengan cara yang paling efisien dan hemat biaya (Taylor, 1911, p. 7).
- Mengelola memerlukan peramalan dan perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi, dan pengendalian. Untuk memprediksi dan memberikan memerlukan melihat ke masa depan dan merancang strategi. Pengorganisasian berarti membangun struktur rangkap usaha, baik material maupun manusia. Mempertahankan aktivitas di antara personel adalah apa artinya memerintah. Koordinasi berarti menyatukan semua kegiatan dan upaya, menyatukannya, dan menyelaraskannya. Mengontrol sesuatu memerlukan memastikan bahwa segala sesuatu terjadi sesuai dengan seperangkat aturan dan perintah yang diungkapkan (Fayol, 1916, p. 5/6).

- Proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi, serta penggunaan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Stoner et al., 1995, p. 7/10).
- Manajemen memerlukan menyelesaikan sesuatu melalui orang lain, baik pada tingkat orang (memimpin dan menghubungkan) atau tingkat bidang informasi (mengendalikan dan berkomunikasi) (Mintzberg, 2009, p. 168).
- Manajemen: Serangkaian kegiatan yang diarahkan pada sumber daya organisasi (manusia, keuangan, fisik, dan informasi) dengan tujuan mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian) (Griffin, 2013, p. 5).
- Manajemen memerlukan koordinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain untuk memastikan bahwa tugas mereka diselesaikan dengan cepat dan efektif (Robbins & Coulter, 2016, p. 39).
- Manajemen dikenal sebagai tindakan menyelesaikan sesuatu dengan bantuan orang dan sumber daya lainnya (Boddy, 2017, p. 11).
- Manajemen menyelesaikan tugas dengan meminta bantuan orang lain (Williams, 2018, p. 3).

Berbagai pengertian tentang manajemen yang ada umumnya terdapat beberapa pengulangan (Kaehler & Grundei, 2018):

- Perencanaan, pengorganisasian, komando/memerintah, koordinasi dan pengendalian (dengan "memerintah" diganti dengan "memimpin" dalam definisi modern).
- Memanfaatkan orang / sumber daya secara umum. Kutipan populer manajemen adalah "seni menyelesaikan sesuatu melalui orang-orang".
- Manajemen bertujuan untuk mencapai hasil atau tujuan.

Pernyataan dari (Kaehler & Grundei, 2018) manajemen adalah pengaruh pengarah pada operasi pasar, produksi dan/atau sumber daya dalam suatu organisasi dan unit-unitnya yang dapat mengatasi masalah orang dan non-orang dan diberikan oleh banyak aktor organisasi melalui penetapan norma antisipatif (= manajemen konstitutif atau strategis) atau intervensi situasional (= manajemen operasional) dengan tujuan mencapai tujuan unit. Mengelola suatu unit identik dengan "mengarahkan" atau "memimpin"-nya.

Organisasi dapat mengambil manfaat dari teori manajemen yang membantu untuk lebih fokus, berkomunikasi, dan beradaptasi. Penerapan teori manajemen di tempat kerja memungkinkan para pemimpin untuk berkonsentrasi pada tujuan utama mereka. Ketika gaya

atau filosofi manajemen diterapkan, prioritas utama organisasi segera dirampingkan. Teori manajemen juga memungkinkan kita untuk berkomunikasi lebih efektif dengan individu dengan siapa kita bekerja, memungkinkan kita untuk bekerja lebih efisien. Asumsi dasar tentang gaya dan tujuan manajemen dapat diasumsikan dengan mempelajari teori manajemen, yang dapat menghemat waktu selama interaksi dan pertemuan sehari-hari di dalam perusahaan.

Tidak terkecuali teori manajemen dengan aturan bahwa teori hanya bisa sejauh ini. Tidak ada teori manajemen yang cocok untuk semua situasi. Apa yang berhasil untuk satu perusahaan mungkin tidak sesuai untuk yang lain. Ketika satu teori tidak sesuai dengan skenario tertentu, sangat penting untuk mempertimbangkan membangun teori baru yang akan mengarah ke arah yang berbeda dan lebih tepat. Sementara beberapa teori dapat bertahan dalam ujian waktu, yang lain mungkin menjadi usang, dan teori-teori baru mungkin muncul untuk mengisi kekosongan.

1-2 Pengertian Kepemimpinan

Ada banyak pengertian yang berbeda tentang kepemimpinan. Aspek yang paling menarik diantaranya (Bass, 1990), (Kotter, 1988), dan (Rost, 1991) dimana memiliki perspektif kepemimpinan masing-masing. Bass cenderung mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan keinginan pemimpin, Kotter mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh dan Rost mendefinisikan kepemimpinan sebagai hubungan dalam (Rosari, 2019).

Bernard M. Bass: Kepemimpinan adalah apa seperti yang diinginkan pemimpin. Kepemimpinan pada dasarnya adalah melakukan apa yang pemimpin ingin lakukan, bahwa kepemimpinan adalah interaksi antara dua atau lebih anggota suatu kelompok. Pemimpin adalah agen perubahan, orang yang tindakannya mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi mereka. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok memodifikasi motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompok.

John P. Kotter: Kepemimpinan sebagai Pengaruh. Kepemimpinan sebagai proses memindahkan sebuah kelompok atau kelompok-kelompok tanpa paksaan. Kepemimpinan mengacu pada suatu proses yang membantu mengarahkan dan memobilisasi orang dan/atau ide-ide mereka. Fungsi dari kepemimpinan itu konstruktif atau adaptif terhadap perubahan. Kepemimpinan mencapai fungsi ini melalui tiga sub proses: menetapkan arah, menyelaraskan orang, dan memotivasi dengan menginspirasi berdasarkan penjelasannya tentang kepemimpinan.

Joseph C. Rost: Kepemimpinan sebagai hubungan. Kepemimpinan sebagai hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat menjalani perubahan nyata yang mencerminkan kebersamaan tujuan mereka. Ada empat elemen esensial yang harus ada jika kepemimpinan ada: hubungan didasarkan pada pengaruh, pemimpin dan pengikut adalah orang-orang dalam hubungan ini, pemimpin dan pengikut menginginkan perubahan nyata, serta pemimpin dan pengikut mengembangkan tujuan mutual. Jika ke empat elemen hadir, fenomenanya adalah kepemimpinan. Kepemimpinan bukanlah orang yang duduk di puncak hierarki, menentukan untuk sekelompok pengikut loyal, arah, kecepatan, dan hasil dari usaha semua orang. Kepemimpinan bukanlah manajemen. Kepemimpinan dilakukan oleh orang-orang yang aktif. Hanya orang aktif yang bisa melakukan kepemimpinan. Dalam hubungan kepemimpinan, pemimpin tidak disamakan dengan manajer, dan pengikut tidak disamakan dengan bawahan. Pengikut yang aktif dan bukan pasif, pengikut dan pemimpin bersama-sama melakukan kepemimpinan. Ini peran pengikut dalam kepemimpinan aktivisme.

1-3 Manajemen vs Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah elemen manajemen, dan itu adalah kapasitas untuk mempengaruhi orang untuk bekerja menuju tujuan bersama. Ini memberikan kohesi kelompok dan mendorongnya untuk mencapai tujuannya. Tindakan manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan adalah 'kuman yang tidak aktif' sampai pemimpin melepaskan kekuatan inspirasi pada pengikutnya dan mengarahkan mereka ke tujuan tertentu (Răducan & Răducan, 2014).

Manajer adalah orang yang bertanggung jawab atas aktivitas manajemen ini, dan secara luas diasumsikan bahwa mereka mencapai tujuan mereka dengan melakukan tanggung jawab penting seperti perencanaan dan penganggaran, pengorganisasian dan penempatan staf, pemecahan masalah, dan pengendalian. Pemimpin, di sisi lain, mengatur nada, menyatukan orang, dan memotivasi serta menginspirasi orang lain (Kotter, 2001). Manajer adalah orang yang menjalankan fungsi manajemen, sesuai dengan tugas, kompetensi dan tanggung jawab yang diberikan kepada fungsi yang dimilikinya oleh (Zaccaro, 2007) dalam (Răducan & Răducan, 2014).

Menurut beberapa akademisi, seorang pemimpin memiliki jiwa, semangat, dan kreativitas, tetapi seorang manajer memiliki pikiran, rasionalitas, dan ketekunan. Seorang manajer bersifat konsultatif, analitis, disengaja, berwibawa, dan menstabilkan, sementara seorang pemimpin fleksibel, inovatif, memotivasi, berani, dan otonom (Capowski, 1994).

Tabel di bawah merangkum perbedaan paling signifikan antara pemimpin dan manajer dalam hal tempat kerja oleh Kotterman dalam (Bohoris & Vorria, 2008).

Tabel 1.1. Perbandingan Perbedaan Proses Manajemen dan Kepemimpinan di Tempat Kerja (Kotterman, 2006) dalam (Bohoris & Vorria, 2008).

Proses	Manajemen	Kepemimpinan
Pembentukan Visi	Rencana dan anggaran Mengembangkan langkah-langkah proses dan menetapkan target waktu Menampilkan sikap impersonal tentang visi dan tujuan	Menetapkan arah dan mengembangkan visi Mengembangkan rencana strategis dan mencapai visi Menampilkan sikap semangat yang tinggi tentang visi dan tujuan
Pengembangan Manusia dan Jaringan	Mengatur dan staf Mempertahankan struktur Delegasikan tanggung jawab Delegasi otoritas Mengimplementasikan visi Menetapkan kebijakan dan prosedur untuk mengimplementasikan visi Menampilkan emosi rendah Membatasi pilihan karyawan	Menyelaraskan organisasi Mengkomunikasikan visi, misi dan arah Mempengaruhi pembentukan koalisi, tim dan kemitraan untuk memahami dan menerima visi Menggerakkan, emosi tinggi Meningkatkan pilihan
Eksekusi Visi	Mengontrol proses Mengidentifikasi masalah Memecahkan masalah Memantau hasil Mengambil pendekatan risiko rendah untuk penyelesaian masalah	Memotivasi dan menginspirasi Memberi energi kepada karyawan untuk mengatasi hambatan untuk berubah Memenuhi kebutuhan dasar manusia Mengambil pendekatan berisiko tinggi untuk memecahkan masalah
Hasil Visi	Urutan visi manajer dan prediktabilitas Memberikan hasil yang diharapkan konsisten untuk kepemimpinan dan pemangku kepentingan lainnya	Mempromosikan kemanfaatan dan perubahan dramatis, seperti produk baru atau pendekatan untuk meningkatkan hubungan kerja

1-4 Beda Manajer dan Pemimpin

Manajer adalah penghubung penting dalam pengaturan organisasi antara perusahaan dan pemangku kepentingannya, yang meliputi karyawan, pelanggan, pemasok, pemegang

saham, pemerintah, masyarakat, dan sebagainya. Dia bertanggung jawab atas fungsi manajerial mendasar.

Seorang pemimpin, di sisi lain, adalah orang yang mengilhami, mendorong, dan mempengaruhi anak buahnya untuk bekerja dengan sukarela menuju tujuan organisasi. Keduanya tidak sinonim; namun, seseorang hanya bisa menjadi manajer yang sukses jika dia juga seorang pemimpin yang efektif.

Kepemimpinan adalah keterampilan, dan mercka yang memilikinya disebut sebagai Pemimpin. Manajemen, di sisi lain, adalah disiplin, dan praktisi disiplin ini dikenal sebagai Manajer (S, 2021).

Tabel 1.2. Perbedaan (Mendasar) Manajer dan Pemimpin (S, 2021).

DASAR PERBANDINGAN	MANAJER	PEMIMPIN
Arti	Manajer adalah perwakilan organisasi yang bertanggung jawab atas pengelolaan pekerjaan sekelompok karyawan dan mengambil tindakan yang diperlukan kapan pun. diperlukan.	Seorang pemimpin adalah orang yang mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku pengikutnya menuju pencapaian tujuan tertentu.
Kerja	Merumuskan struktur organisasi dan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada karyawan.	Memberikan arahan kepada karyawan dengan menciptakan visi dan mengkomunikasikannya serta mendorong mereka untuk mencapainya dengan mudah.
Fungsi Manajemen	Melakukan semua lima fungsi - perencanaan, pengorganisasian, staf, mengarahkan, dan mengendalikan.	Hanya melakukan satu fungsi - arah.
Otoritas	Kewenangan formal karena peran posisinya.	Otoritas informal berdasarkan kualitas pribadinya.
Pendekatan	Reaktif.	Proaktif.
Keberadaan	Struktur formal saja.	Baik struktur formal maupun informal.
Kualitas yang Diperlukan	Baik kualitas manajerial maupun kepemimpinan diperlukan.	Kualitas kepemimpinan diperlukan.
Motivasi	Proses Ekstrinsik	Proses intrinsik

Tabel 1.3. Perbedaan (Tambahan) Manajer dan Pemimpin (S, 2021).

DASAR PERBANDINGAN	MANAGER	LEADER
Atribut Kunci	Pengambilan keputusan dan koordinasi yang cepat	kejelian
Bawahan	Para karyawan	pengikut
Apa yang dia lakukan?	Rencana kegiatan	Tetapkan arah
Gaya	transformasional	Transaksional
Bertujuan untuk	Mengarahkan dan Mengontrol karyawan	Memotivasi dan menginspirasi orang
Fokus	Proses	Orang
Perubahan	Bereaksi terhadap perubahan	Mempromosikan perubahan
Konflik	Hindari konflik	Menggunakan konflik sebagai aset
Orang	Mengatur orang	Menyelaraskan orang
Berusaha	Untuk efisiensi	Untuk efektivitas

1-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian dari manajemen dan kepemimpinan.
2. Jelaskan beda dari manajemen dan kepemimpinan.
3. Jelaskan beda manajer dan pemimpin.
4. Jelaskan perbedaan proses manajemen dan kepemimpinan di tempat kerja menurut Kotterman

Teori dan Gaya Kepemimpinan

Sub Bahasan Materi:

1. Macam-macam teori kepemimpinan
2. Macam-macam gaya kepemimpinan

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan teori kepemimpinan
- Membedakan macam-macam gaya kepemimpinan

2-1 Macam-Macam Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan adalah aliran pemikiran yang diajukan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa orang-orang tertentu menjadi pemimpin. Teori-teori ini menitikberatkan kepada karakteristik dan perilaku yang dapat dicontoh orang untuk meningkatkan kemampuan dalam kepemimpinan mereka sendiri. Jadi, apa yang membuat seorang pemimpin menjadi dirinya? Mengapa beberapa orang dipilih menjadi manajer sementara yang lain tetap menjadi pengikut? Teori Kepemimpinan yang disebutkan oleh (Nawaz & Khan_ PhD, 2016) diantaranya Great-Man Theory, Trait Theory, Contingency Theory, Style and Behavior Theory, Process Leadership Theory, Transactional Theory, Transformational Theory.

A. Great-Man Theory (Teori Orang Hebat)

Menurut Thomas Carlyle "teori orang hebat" dalam (Nawaz & Khan_ PhD, 2016), pemimpin dilahirkan, dan hanya orang-orang yang diberkahi dengan potensi heroik yang bisa menjadi pemimpin. Menurutnya pemimpin/ orang-orang hebat itu dilahirkan dan bukan dibentuk. Namun, setelah peristiwa-peristiwa itu, menjadi jelas bahwa model kepemimpinan ini secara moral salah, seperti halnya dengan Hitler, Napoleon, dan lainnya, menimbulkan keraguan pada gagasan Orang Hebat. Pertumbuhan organisasi terhambat sebagai akibat dari

orang-orang brilian ini menjadi tidak relevan (McGregor, 2003). Teori kepemimpinan berevolusi dari gagasan bahwa para pemimpin dilahirkan atau secara alami ditakdirkan untuk ada dalam perannya pada waktu tertentu menjadi cerminan karakteristik tertentu yang menunjukkan potensi kepemimpinan.

B. Trait Theory (Teori Sifat)

Ahli teori pada awalnya percaya bahwa pemimpin yang lahir memiliki tanda-tanda fisik dan psikologis yang memisahkan mereka dari non-pemimpin. Asumsi terkait apakah sifat yang dimiliki kepemimpinan itu diwariskan atau diperoleh diabaikan oleh teori sifat tersebut. Jenkins menyoroti dua fitur: karakteristik yang muncul (yang sangat bergantung pada keturunan), seperti tinggi, kecerdasan, daya tarik, dan kepercayaan diri, dan karakteristik efektivitas (yang didasarkan pada pengalaman atau pembelajaran), seperti pesona, sebagai komponen kunci dari kepemimpinan (Ekvall & Arvonen, 1991). Kekuatan revolusioner terbesar, yang mampu membangun arah yang benar-benar baru melalui pengikut dan pengabdian pribadi yang lengkap kepada para pemimpin yang mereka anggap berbakat dengan sifat dan kekuatan supernatural, manusia super yang hampir ajaib menurut Max Weber. Penekanan orisinal pada atribut intelektual, fisik, dan kepribadian yang membedakan non-pemimpin dari pemimpin meramalkan sebuah studi yang mengklaim bahwa hanya ada sedikit perbedaan antara pengikut dan pemimpin menurut Burns. Karena kegagalan untuk mengidentifikasi ciri-ciri yang dimiliki oleh setiap pemimpin yang efektif, teori sifat tidak lagi disukai sebagai komponen yang tidak dapat diakses. Para sarjana menganalisis kualitas pemimpin militer dan non-militer di akhir 1940-an dan menemukan pentingnya atribut tertentu yang muncul pada waktu tertentu.

C. Contingency Theory (Situasional)

Menurut teori kontingensi, tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang tepat karena tergantung pada keadaan seperti kualitas pengikut, posisi mereka, dan berbagai variabel lainnya. Tidak ada satu cara yang tepat untuk memimpin, menurut ide ini, karena karakteristik internal dan eksternal dari lingkungan mengharuskan pemimpin untuk beradaptasi dengan situasi tertentu. Seringkali, pemimpin tidak hanya mengubah dinamika dan lingkungan organisasi; mereka juga mengubah personel. Dalam arti luas, teori kontingensi adalah jenis teori perilaku yang berpendapat bahwa tidak ada satu teknik terbaik untuk memimpin/mengorganisasikan dan bahwa gaya kepemimpinan yang berhasil dalam satu situasi mungkin tidak berhasil di situasi lain (Greenleaf et al., 1996). Ahli teori kontingensi

percaya bahwa pemimpin berada di pusat hubungan pemimpin-bawahan, sedangkan ahli teori situasi percaya bahwa bawahan sangat penting dalam mendefinisikan hubungan. Meskipun kepemimpinan situasional berfokus terutama pada pemimpin, itu menekankan pentingnya konsentrasi dalam dinamika kelompok. Beberapa teori tentang dinamika dan kepemimpinan kelompok saat ini didasarkan pada penyelidikan dinamika dan kepemimpinan kelompok ini. Menurut prinsip kepemimpinan situasional, gaya seorang pemimpin harus disesuaikan dengan kedewasaan bawahannya (Bass & Avolio, 1997). Model kepemimpinan situasional, awalnya diusulkan pada tahun 1969, mengusulkan bahwa tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua kepemimpinan, dan bahwa pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan keadaan yang berubah dan mengubah gaya kepemimpinan mereka dari orientasi terhadap tugas ke orientasi terhadap hubungan.

D. Style and Behavior Theory (Teori Gaya dan Perilaku)

Teori gaya mengakui pentingnya keterampilan kepemimpinan tertentu yang diperlukan yang berfungsi sebagai enabler bagi seorang pemimpin yang melakukan suatu tindakan sambil menghubungkan dengan kapasitas pemimpin sebelumnya, sebelum tindakan tertentu itu sambil menyarankan bahwa setiap individu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dengan yang dia merasa paling puas. Seperti gaya yang tidak cocok untuk semua orang, demikian pula satu gaya tidak bisa efektif dalam semua situasi. Yukl (1989) memperkenalkan tiga gaya kepemimpinan yang berbeda. Karyawan yang melayani dengan pemimpin demokratis menunjukkan tingkat kepuasan, kreativitas, dan motivasi yang tinggi; bekerja dengan antusiasme dan energi yang besar terlepas dari ada atau tidaknya pemimpin; mempertahankan hubungan yang lebih baik dengan pemimpin, dalam hal produktivitas sedangkan, pemimpin otokratis terutama berfokus pada jumlah output yang lebih besar. Kepemimpinan Laissez faire hanya dianggap relevan saat memimpin tim yang terdiri dari orang-orang yang sangat terampil dan termotivasi yang memiliki rekam jejak yang sangat baik di masa lalu. (Feidler & House, 1994) mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan tambahan yang berfokus pada efektivitas kepemimpinan. Para peneliti ini berpendapat bahwa pertimbangan (kepedulian terhadap orang dan perilaku hubungan) dan struktur yang dimulai (kepedulian terhadap produksi dan perilaku tugas) adalah variabel yang sangat vital. Peneliti yang berbeda mengusulkan tiga tipe pemimpin, yaitu; otokratis, demokratis, dan laissez-faire. Tanpa melibatkan bawahan, pemimpin otokratis membuat keputusan, pemimpin laissez-faire membiarkan bawahan membuat keputusan dan karenanya tidak mengambil peran kepemimpinan nyata selain mengasumsikan posisi dan pemimpin demokratis mengakses bawahannya kemudian

mengambil keputusannya. Dia selanjutnya berasumsi bahwa semua pemimpin bisa masuk ke dalam salah satu dari tiga kategori ini.

E. Process Leadership Theory (Teori Kepemimpinan Proses)

Pada awal 1970-an, Greenleaf memelopori kepemimpinan yang melayani. Pada awal 1990-an, ada kebangkitan minat dalam kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang melayani diharapkan untuk memperhatikan keprihatinan pengikut mereka, bersimpati dengan mereka, dan merawat serta memelihara mereka. Kepemimpinan diberikan kepada seseorang yang secara alami adalah seorang yang bisa melayani. Pemimpin yang melayani mengutamakan pada kebutuhan dari pengikut dan membantunya menjadi bisa lebih mandiri, bebas, dan memiliki pengetahuan. Pemimpin yang melayani juga memperhatikan "orang dibawahnya" dan memperlakukan mereka secara setara (Greenleaf et al., 1996). Pemimpin dalam memimpin organisasi harus menjadi pelayan (servant) dari visi organisasi daripada menjadi pelayan orang-orang di dalamnya. Para pemimpin di perusahaan pembelajaran mendefinisikan dan mengembangkan visi yang lebih besar dari diri mereka sendiri. Pemimpin menghubungkan visinya dengan visi orang lain dalam organisasi atau komunitas pada umumnya. Ini dan teori-teori kepemimpinan proses yang muncul lainnya umumnya menunjukkan bahwa peran pemimpin adalah untuk berkontribusi pada kesejahteraan orang dalam beberapa cara.

F. Transactional Theory (Teori Transaksional)

Pada akhir 1970-an dan awal 1980-an, teori kepemimpinan mulai menyimpang dari pandangan yang berbeda tentang pemimpin, konteks kepemimpinan, dan pengikut, dan menuju praktik yang lebih berfokus pada pertukaran pengikut-pemimpin. Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai jenis kepemimpinan di mana hubungan pemimpin-pengikut dibangun di atas serangkaian kesepakatan antara pengikut dan pemimpin (House & Shamir, 1993). Pendekatan transaksional adalah berdasarkan timbal balik, yang berarti bahwa pemimpin tidak hanya mempengaruhi pengikut tetapi juga dipengaruhi oleh mereka. Menurut beberapa penelitian, kepemimpinan transaksional memiliki perbedaan antara tingkat tindakan kepemimpinan dan jenis hubungan pengikut. Kepemimpinan transaksional, menurut (Bass & Avolio, 1994), adalah semacam kepemimpinan kontingen-hadiah yang ditandai dengan pertukaran aktif dan konstruktif antara pemimpin dan pengikut, di mana pengikut dihargai atau diakui untuk mencapai tujuan yang disepakati. Manfaat ini dapat mencakup rasa terima kasih atas kenaikan prestasi, bonus, dan prestasi kerja dari pemimpin. Penguatan positif, gaji yang

pantas untuk promosi, peningkatan kinerja, dan kolegialitas semuanya dapat ditukar dengan pekerjaan yang baik.

G. Transformational Theory (Teori Transformasi)

Pemimpin transformasional dianggap terlibat dalam interaksi dengan pengikut berdasarkan nilai, keyakinan, dan tujuan bersama. Hal ini berdampak pada kinerja yang mengarah pada pencapaian tujuan. Kepemimpinan transformatif, menurut Bass, berusaha mendorong pengikut untuk mengatur ulang persyaratan mereka dengan melampaui kepentingan pribadi dan berjuang untuk keinginan tingkat tinggi. Teori kebutuhan tingkat tinggi (Maslow, 1954) didukung oleh gagasan ini. Kepemimpinan transformasional adalah jalan yang menerangi praktik para pemimpin dan kemampuan mereka untuk memimpin perubahan dengan berfokus pada keyakinan, nilai, dan sikap mereka. Menurut penelitian, pengikut dan pemimpin mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok. Pemimpin kemudian diminta untuk fokus pada kebutuhan dan masukan pengikut untuk memberdayakan dan memotivasi setiap orang untuk menjadi pemimpin (House & Aditya, 1997). Dimensi etika kepemimpinan, yang ditekankan dalam teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan sebelumnya, semakin membedakan kepemimpinan transformasional. Kemampuan untuk melihat perlunya perubahan, mendapatkan persetujuan dan komitmen orang lain, membangun visi yang memandu perubahan, dan menanamkan perubahan itulah yang mendefinisikan pemimpin transformasional (James MacGregor Burns, 2004). Para pemimpin ini menghormati bawahan mereka sebagai individu dan mencoba untuk meningkatkan kesadaran, moral, dan keterampilan mereka dengan membuat pekerjaan mereka bermakna dan menantang. Para pemimpin ini memberikan kesan memiliki perspektif masa depan yang percaya diri dan optimis. Mereka adalah pemimpin visioner yang bertujuan untuk menarik sifat yang lebih baik dari pengikut mereka untuk mendorong mereka menuju tuntutan dan tujuan yang lebih tinggi dan lebih universal (James MacGregor Burns, 2004).

2-2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Sepintas, kita mungkin berpikir bahwa beberapa gaya kepemimpinan lebih unggul daripada yang lain. Setiap gaya kepemimpinan memiliki tempat dalam perangkat pemimpin, faktanya. Ketika keadaan mengharuskannya, seorang pemimpin yang cerdas tahu bagaimana beralih dari satu gaya ke gaya lainnya.

Gaya kepemimpinan mengacu pada karakteristik seorang pemimpin dalam berperilaku ketika memberi arahan, memberi motivasi, memberi bimbingan, dan mengelola orang. Pemimpin yang hebat dapat menginspirasi perubahan. Mereka juga dapat memotivasi orang lain untuk muncul, berinovasi dan berkreasi.

Ketika kita mulai berpikir tentang beberapa orang yang kita yakini sebagai pemimpin yang luar biasa, kita akan melihat bahwa gaya kepemimpinan mereka seringkali sangat berbeda. Untungnya, para peneliti telah menghasilkan banyak ide dan kerangka kerja yang membantu kita mengenali dan memahami dengan lebih baik berbagai gaya kepemimpinan ini.

Gaya kepemimpinan ditunjukkan mengenai bagaimana seseorang berperilaku pada saat memimpin kelompok. Gaya kepemimpinan Lewyn dalam (Cherry, 2019) adalah otoriter (otokratis), partisipatif (demokratis), dan delegatif (*laissez-faire*).

A. Autocratic Leadership

Pemimpin otoriter, juga dikenal sebagai pemimpin otokratis, menetapkan harapan yang jelas untuk apa yang harus dicapai, kapan harus dicapai, dan bagaimana hal itu harus dicapai. Gaya kepemimpinan ini menempatkan penekanan besar pada perintah pemimpin dan kontrol pengikut. Ada perbedaan yang signifikan antara pemimpin dan anggota. Pemimpin yang otoriter membuat pilihan sendiri, dengan sedikit atau tanpa keterlibatan dari anggota kelompok lainnya.

Di bawah kepemimpinan otoriter, para peneliti menemukan bahwa pengambilan keputusan kurang kreatif. (Lewin et al., 1939) juga menetapkan bahwa transisi dari pendekatan otoriter ke pendekatan demokratis lebih sulit daripada sebaliknya. Penyalahgunaan strategi ini sering dianggap mendominasi, mendominasi dengan keras, atau diktator.

Ketika ada sedikit waktu untuk pengambilan keputusan kolaboratif atau pemimpin adalah anggota kelompok yang paling berpengetahuan, kepemimpinan otoriter paling efektif. Ketika krisis membutuhkan pilihan cepat dan tindakan tegas, gaya otokratis mungkin bermanfaat. Namun, hal itu sering mengadu pengikut dengan pemimpin yang selalu mendominasi dengan keras, yang mengakibatkan tempat kerja yang disfungsi dan bahkan bermusuhan.

B. Democratic Leadership

Kepemimpinan partisipatif, juga dikenal sebagai kepemimpinan demokratis, biasanya menjadi gaya kepemimpinan yang paling efektif (Lewin et al., 1939). Pemimpin demokratis

memberikan arahan kepada anggota kelompok sementara juga berpartisipasi dalam kelompok dan memungkinkan umpan balik dari orang lain.

Pemimpin partisipatif memberikan dorongan anggota kelompok untuk turut berpartisipasi, tetapi tetap mempertahankan keputusan akhir dalam proses pengambilan keputusan. Anggota kelompok merasa lebih terlibat dalam proses dan lebih bersemangat dan kreatif. Pemimpin demokratis cenderung membuat pengikut mereka merasa seperti bagian penting dari tim dan mendorong dedikasi untuk tujuan kelompok.

C. Laissez-faire or Free rein Leadership

Pemimpin delegasi memberikan sedikit bimbingan kepada anggota kelompoknya dan membiarkan mereka lebih banyak membuat keputusan sendiri. Meskipun pendekatan ini dapat bermanfaat dalam kasus ketika profesional yang sangat terlatih terlibat, sering kali menghasilkan peran yang tidak jelas dan kurangnya dorongan.

Kepemimpinan Laissez-faire, menurut Lewin, mengarah pada organisasi yang tidak terorganisir dengan anggota yang saling menyalahkan atas kesalahan, gagal menerima tanggung jawab pribadi, membuat kemajuan lebih lambat, dan menghasilkan lebih sedikit pekerjaan (Lewin et al., 1939).

Gaya dan Model Kepemimpinan Tambahan

Selain tiga gaya yang diidentifikasi oleh Lewin dan rekannya, para peneliti telah menggambarkan banyak pola karakteristik kepemimpinan lainnya. Beberapa yang paling terkenal termasuk (Cherry, 2019):

D. Situational Leadership

Teori kepemimpinan situasional menekankan pentingnya lingkungan dan keadaan dalam membentuk kepemimpinan. Salah satu teori situasional yang paling terkenal adalah gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard Model ini menjelaskan empat tipe dasar kepemimpinan (Paul Hersey & Blanchard, 1969), termasuk:

- *Telling*: menginstruksikan orang lain tentang apa yang harus mereka lakukan.
- *Selling*: membujuk orang untuk percaya pada pikiran dan pesan seseorang.
- *Participating*: memungkinkan anggota kelompok untuk berpartisipasi lebih aktif dalam proses pengambilan keputusan.

- *Delegating*: mengambil sikap lepas tangan terhadap kepemimpinan dan membiarkan anggota organisasi membuat sebagian besar pilihan.

Blanchard kemudian memperbaiki model Hersey dan Blanchard untuk menekankan bagaimana tingkat perkembangan dan keterampilan memengaruhi gaya kepemimpinan yang harus diadopsi. Model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard yang baru mengidentifikasi empat tipe kepemimpinan yang berbeda (K. H. Blanchard et al., 2013):

- *Directing*: memberi perintah dan mengharapkan kepatuhan, tetapi menawarkan sedikit bimbingan dan bantuan
- *Coaching*: memberi banyak perintah, tetapi juga banyak mendukung
- *Supporting*: menawarkan banyak bantuan, tetapi sangat sedikit arahan
- *Delegating*: menawarkan sedikit arahan atau dukungan

E. Transactional Leadership

Hubungan pemimpin-pengikut dipandang sebagai transaksi dalam kepemimpinan transaksional. Individu telah berkomitmen untuk mematuhi pemimpin dengan menerima posisi sebagai anggota kelompok. Dalam kebanyakan kasus, ini memerlukan hubungan majikan-karyawan, dengan pengikut memenuhi tugas-tugas yang diperlukan dengan imbalan uang.

Salah satu keuntungan paling signifikan dari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa ia menetapkan tanggung jawab yang berbeda. Orang-orang sadar akan apa yang harus mereka capai dan apa yang akan mereka terima sebagai imbalannya. Pemimpin dapat menggunakan teknik ini untuk memberikan banyak pengawasan dan arahan jika diperlukan.

Anggota kelompok juga dapat didorong untuk berkinerja baik agar diberi penghargaan. Salah satu kelemahan paling signifikan dari gaya transaksional adalah bahwa ia cenderung mencekik kreativitas dan pemikiran out-of-the-box.

F. Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional sering disebut sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif. Bernard M. Bass, seorang peneliti, pertama kali menjelaskan pendekatan ini pada akhir 1970-an dan kemudian mengembangkannya. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut mereka sambil juga mengarahkan perubahan yang positif dalam organisasi mereka.

Cerdas secara emosional, aktif, dan bersemangat adalah ciri-ciri para pemimpin ini. Mereka berdedikasi bukan hanya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya, tetapi juga membantu anggota kelompok mencapai potensi maksimal mereka.

Menurut penelitian, gaya kepemimpinan ini mengarah pada kinerja yang lebih tinggi dan peningkatan kepuasan kelompok daripada gaya kepemimpinan lainnya (Choi et al., 2016). Menurut sebuah penelitian, kepemimpinan transformasional meningkatkan kesejahteraan anggota kelompok.

2-3 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan teori-teori kepemimpinan tersebut: Great-Man Theory, Trait Theory, Contingency Theory, Style and Behavior Theory, Process Leadership Theory, Transactional Theory, Transformational Theory.
2. Jelaskan gaya-gaya kepemimpinan tersebut: otoriter (otokratis), partisipatif (demokratis), dan delegatif (laissez-faire), situasional leadership, transactional leadership dan transformasional leadership.

Kepemimpinan Etis

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian kepemimpinan etis
2. Karakter kepribadian kepemimpinan etis
3. Mempengaruhi pengikut secara etis
4. Kepemimpinan etis terhadap organisasi

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian tentang kepemimpinan etis
- Menjelaskan karakter kepribadian kepemimpinan etis
- Menjelaskan bagaimana mempengaruhi pengikut secara etis
- Menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis terhadap organisasi

3-1 Pengertian Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan Etis difokuskan pada mempengaruhi pengikut untuk melakukan hal yang benar. Menurut (Brown et al., 2005, p. 120), kepemimpinan etis sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan interaksi interpersonal, serta dorongan perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Sebaliknya, (Cumbo, 2009) berfokus pada pemimpin ketika mendefinisikan kepemimpinan etis. Seorang pemimpin dianggap etis ketika kebajikan batin mengarahkan proses pengambilan keputusan pemimpin. Pengikut hanyalah penerima manfaat dari seorang pemimpin yang menjalani kehidupan yang baik. Seorang pemimpin dimotivasi bukan dengan mempengaruhi orang lain, melainkan hidup dengan kebajikannya sendiri.

(Martinez-Saenz, 2009) dalam (Monahan, 2012) mengidentifikasi konstruksi dalam kepemimpinan etis. Lima paradigma yang diidentifikasi adalah altruistik, egoistik, otonom, legalis, dan komunitarian. Salah satu konstruksi ini tidak disukai atas yang lain, melainkan

penulis mengidentifikasi berbagai contoh dan lingkungan untuk masing-masing. Motivasi altruistik dalam kepemimpinan etis adalah pemimpin yang bertindak berdasarkan motif tanpa pamrih. Egoistik adalah ketika hal yang benar dianggap oleh para pemimpin karena motif egois. Otonom memungkinkan pengikut untuk menentukan arah etika mereka sendiri. Para penulis mendefinisikan etika legalis sebagai pemimpin yang mengikuti seperangkat aturan tertentu aturan atau regulasi. Komunitarian, di sisi lain, menempatkan penekanan pada perbaikan masyarakat dan komunitas di mana organisasi berada. (Monahan, 2012) menyatakan bahwa kebajikan diperkuat ketika pemimpin menunjukkan imajinasi, kasih sayang, empati, dan kebijaksanaan.

3-2 Karakter Kepribadian Kepemimpinan Etis

A. Traits (sifat-sifat)

Baik dalam kepemimpinan diri sendiri maupun proses memimpin orang lain, memiliki karakter yang kuat sangat penting. Akibatnya, para pemimpin harus memercayai suara hati mereka, petunjuk internal yang mengarahkan mereka ke jalan yang benar (Brown, 2007).

Cita-cita individu, niat sadar, kebebasan memilih, tahap pertumbuhan moral, metode pengaruh yang digunakan, dan penggunaan perilaku etis serta tidak etis adalah semua faktor yang perlu dipertimbangkan ketika menganalisis perilaku etis seorang pemimpin (G. Yukl, 2006) dalam (Mihelic et al., 2010). Perilaku etis adalah hasil dari disposisi pribadi seseorang, karakternya dan bukan hasil dari pengalaman belajar. Pemimpin etis adalah konstruk 'pertapa', di mana 'pertapa' menggambarkan orang yang mengendalikan diri, memiliki tujuan yang penuh perhatian sehubungan dengan konsekuensi. Seorang pertapa hidup dari dalam. Dia adalah orang yang menganggap hidup sebagai kesempatan untuk komitmen untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi daripada kebahagiaan dan kesejahteraannya sendiri (H. B. Jones, 1995). Dia percaya bahwa menjadi etis adalah kualitas pribadi yang terkait dengan kebiasaan yang khas, oleh karena itu program pelatihan yang menekankan prinsip-prinsip moral yang terbukti dengan sendirinya mungkin tidak seefektif yang kita inginkan. Diasumsikan bahwa perilaku etis yang konsisten adalah hasil dari proses sosialisasi yang jauh lebih menyeluruh daripada program pelatihan organisasi mana pun (Mihelic et al., 2010). Menjadi etis adalah tentang bertindak adil, memikirkan kesejahteraan orang lain dan memikirkan konsekuensi dari tindakan seseorang. Namun, bahkan jika seseorang tumbuh dengan kesadaran yang kuat untuk baik atau buruk, perilaku buruk orang lain juga dapat merusak kesadaran etisnya. Pemimpin yang etis memikirkan konsekuensi jangka panjang, kekurangan dan manfaat dari keputusan

mereka. Demi setia pada keyakinan mereka sendiri, mereka bersiap untuk bersaing dalam pertempuran yang berbeda di pasar, di mana keahlusannya adalah: Lakukan apa yang benar (Mihelic et al., 2010). Tabel di bawah ini mencantumkan beberapa karakteristik pembeda dari pemimpin yang beretika dan tidak etis.

Tabel 3.1. Kepemimpinan Etis dan Tidak Etis (Zauderer, 1992)

Kepemimpin Etis	Kepemimpin Tidak Etis
Rendah hati	Arogan dan mementingkan diri sendiri
Khawatir akan kebaikan yang lebih besar	Mempromosikan kepentingan pribadi secara berlebihan
Jujur dan lugas	Praktek penipuan
Memenuhi komitmen	Melanggar kesepakatan
Berusaha untuk keadilan	Penawaran tidak adil
Bertanggung jawab	Mengalihkan kesalahan kepada orang lain
Menunjukkan rasa hormat untuk setiap individu	Mengurangi martabat orang lain
Mendorong dan mengembangkan orang lain	Mengabaikan pengembangan pengikut
Melayani orang lain	Menahan bantuan dan dukungan
Menunjukkan keberanian untuk membela apa yang benar	Kurang berani menghadapi tindakan tidak adil

B. Values (nilai-nilai)

Kepemimpinan berbasis 'value', yang dapat didefinisikan sebagai hubungan antara pemimpin dan rekan kerja berdasarkan nilai-nilai bersama yang diinternalisasi yang ditindaklanjuti oleh pemimpin, menekankan dan memperkuat nilai-nilai etika dalam pengaturan organisasi (Daft, 2007).

Nilai adalah prinsip luas yang mengatur pengambilan keputusan. Nilai bukanlah tindakan; sebaliknya, mereka adalah norma yang mendukung sanksi dan hukuman untuk perilaku tertentu dan penghargaan untuk orang lain. Para peneliti menemukan bahwa nilai-nilai seorang pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerjanya (Mihelic et al., 2010).

(Dolan et al., 2006) mendefinisikan nilai moral etis sebagai "bentuk tindakan yang harus diikuti seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan dalam bentuk nilai tertinggi". Contoh berbagai jenis nilai yang dapat dikaitkan dengan pemimpin tercantum dalam tabel di bawah ini.

Tabel 3.2. Contoh nilai final (personal dan etis-sosial) dan instrumental (etika-moral dan nilai persaingan) (Dolan et al., 2006).

Nilai-nilai pribadi : Apa hal terpenting dalam hidup Anda?	Kebahagiaan, kesehatan, keselamatan, keluarga, kesuksesan pribadi, pengakuan, status, harta benda, persahabatan, kesuksesan di tempat kerja, cinta
Nilai-nilai etika-sosial: Apa yang ingin kamu lakukan untuk dunia?	Perdamaian, ekologi planet, keadilan sosial
Nilai-nilai etika-moral: Menurut Anda, bagaimana seharusnya Anda bersikap terhadap orang-orang di sekitar Anda?	Kejujuran, ketulusan, tanggung jawab, loyalitas, solidaritas, saling percaya, menghormati hak asasi manusia
Nilai kompetisi: Apa yang Anda yakini perlu untuk bersaing dalam hidup?	Uang, imajinasi, logika, kecantikan, kecerdasan, pemikiran positif, fleksibilitas,

Lima nilai-nilai penting bagi pemimpin etis, menurut teori kebajikan (nilai) (Kenneth Blanchard & Peale, 2011):

- **Pride (Kebanggaan):** Kebanggaan adalah emosi yang kuat. Seorang pemimpin etis yang kurang percaya diri akan sulit untuk dianggap dan dihormati oleh para pengikutnya. Karena garis pemisah di antara mereka sempit karena kecenderungan egois yang melekat pada manusia, para pemimpin etis menampilkan kebanggaan yang sehat, bukan kesombongan. Para pemimpin etis memahami bahwa cinta diri yang berlebihan adalah sifat buruk daripada kebajikan.
- **Patience (Kesabaran):** Kesabaran diperlukan. Seorang pemimpin menghadapi kesulitan dari lingkungan internal dan eksternal, serta keraguan dan kurangnya komitmen dari pengikut, ketika mengadopsi taktik yang memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kesabaran sangat penting saat mengatasi rintangan karena butuh waktu untuk menaklukkannya.
- **Prudence (Kebijaksanaan/ kehati-hatian):** Kehati-hatian adalah kuncinya. Kehati-hatian adalah kebajikan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang cerdas dalam situasi sehari-hari. Ini dianggap sebagai tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kebajikan moral karena memberikan paradigma perilaku etis yang sehat. Bahkan ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana, seorang pemimpin yang menunjukkan kehati-hatian dan ketabahan cenderung tidak beralih ke tindakan yang tidak etis.
- **Persistence (Kegigihan):** Kegigihan adalah suatu kebajikan. Ini mengacu pada pengejaran tujuan oleh pemimpin dan pencariannya yang berkelanjutan untuk

mengambil semua upaya yang diperlukan untuk mencapainya, bahkan jika itu berarti pengorbanan dan risiko pribadi. Kegigihan didefinisikan sebagai upaya untuk menolak praktik pembenaran perilaku tidak etis ketika dihadapkan dengan tuntutan yang meningkat dan rasa kewajiban kepada orang lain.

- **Perspective (Perspektif):** Dari sudut yang berbeda. Ini didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengenali apa yang paling penting dalam keadaan tertentu.

C. Integrity (integritas)

Integritas didefinisikan sebagai kualitas mengikuti nilai-nilai etika yang kuat setiap saat. Integritas didefinisikan oleh kejujuran, kepercayaan, dan keteguhan.

Pemimpin yang didorong oleh integritas jujur dengan diri mereka sendiri dan orang lain, belajar dari kesalahan mereka, dan terus berusaha untuk meningkatkan. Mereka memimpin dengan memberi contoh dan menuntut tingkat kinerja yang sama dari orang lain seperti yang mereka lakukan dari diri mereka sendiri. Mereka menerima tanggung jawab untuk membuat penilaian yang baik mengenai isu-isu utama dan mencoba untuk menyeimbangkan kepentingan yang bersaing saat bekerja menuju tujuan organisasi yang kritis. (Hoening, 2000). Pendekatan berbasis integritas untuk manajemen etis menggabungkan kepatuhan hukum dengan fokus pada akuntabilitas manajerial untuk perilaku etis. Strategi integritas menentukan pedoman ideal, ambisi, dan pola pikir serta perilaku perusahaan. Langkah-langkah ini, jika ditetapkan dan diintegrasikan ke dalam aktivitas organisasi sehari-hari, membantu mencegah kegagalan etika yang merusak (Paine, 1994) dalam (Mihelic et al., 2010).

3-3 Mempengaruhi Pengikut Secara Etis

Ketika bawahan dan pemimpin mereka terlibat dalam hubungan berdasarkan kekaguman dan kepercayaan, pendekatan pertukaran sosial menunjukkan bahwa mereka lebih cenderung untuk merespons dengan perilaku positif. (Treviño & Brown, 2005).

Terlepas dari bahaya eksploitasi dan keberpihakan yang signifikan, hubungan pertukaran sosial berkembang dari waktu ke waktu dengan kepercayaan yang tumbuh (Whitener et al., 1998) dan dapat saling menguntungkan baik bagi orang yang terlibat maupun organisasi yang lebih luas di mana mereka beroperasi. Pemimpin biasanya terlibat dalam interaksi sosial dan transaksional dengan bawahan mereka (Bass, 1985).

Tanpa keamanan tanggung jawab yang ditetapkan secara kontrak, kejujuran dan keadilan pertukaran yang dirasakan mitra menjadi penting untuk membangun dan memelihara

hubungan jangka panjang. Kewajiban untuk membalas bersifat sukarela (yaitu, tidak dinyatakan dalam kontrak) dalam interaksi sosial, dan imbalan yang diterima mungkin nonmoneter. Ada kemungkinan bahwa penghargaan diberikan secara mendadak (misalnya, ketertarikan, rasa terima kasih, rasa hormat). Individu dalam interaksi pertukaran sosial juga memiliki kecenderungan untuk mengidentifikasi dengan orang lain yang terlibat. Para pihak secara bebas terlibat dalam pertukaran sosial, dan reputasi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa kriteria keadilan pertukaran ditegakkan (Treviño & Brown, 2005).

3-4 Kepemimpinan Etis terhadap Organisasi

Diyakini bahwa pemimpin etis dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan organisasi (Özbağ, 2016). Kepemimpinan moral penting untuk memastikan bahwa perilaku dan nilai-nilai moral pemimpin meliputi kebaikan, kejahatan, bahaya, kebenaran, kewajiban, komitmen, hak, kesetaraan, kesucialan, dll. dalam interaksi manusia dengan makhluk lain (Ciulla, 1995). Ketika mempertimbangkan dampak pemimpin perusahaan terhadap citra, identitas, dan reputasi perusahaan, penting untuk mengembangkan strategi bersaing dengan standar etika (Tutar et al., 2011) dalam (B. Shah, 2018);

1) Keadilan

Keadilan dalam organisasi merupakan kekuatan pendorong yang dapat membimbing orang untuk bekerja demi tujuan bersama dan memotivasi mereka untuk setuju bekerja. Keadilan tempat kerja telah dipelajari untuk meningkatkan kepercayaan karyawan dalam organisasi (Pillai et al., 1999).

2) Pembagian kekuasaan

Pembagian kekuasaan, jika dikelola dengan baik, dapat mendorong keseimbangan dan melemahkan radikalisme. Pembagian kekuasaan menciptakan stabilitas dan mengurangi kekerasan (Sisk, 1996).

3) Bimbingan kepada orang-orang

Manajemen pribadi bekerja sebagai perwakilan pribadi. Kolega menghargai belas kasih dan menyambut perhatian nyata untuk kemakmuran Anda (Gill, 2014).

4) Integritas

Integritas berarti mematuhi etika dan standar moral; kesehatan karakter yang baik; kepercayaan diri; keadaan lengkap, lengkap atau tidak berkurang; keadaan sehat, sehat atau sempurna (DePersis & Lewis, 2013).

5) Bimbingan moral

Pemimpin harus menjadi sumber utama bimbingan moral bagi pekerja. Kebanyakan pekerja melampaui diri mereka sendiri dan mencari bimbingan moral dari orang-orang penting lainnya. Oleh karena itu, di tempat kerja, pemimpin harus menjadi sumber utama arah ini (Brown et al., 2005).

6) Kekhawatiran tentang keberlanjutan.

Kepemimpinan manajemen membutuhkan pemimpin dengan kemampuan yang belum pernah terjadi sebelumnya (Metcalf & Benn, 2013).

3-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian tentang kepemimpinan etis.
2. Jelaskan 3 karakter kepribadian kepemimpinan etis.
3. Jelaskan bagaimana mempengaruhi pengikut secara etis.

Kekuasaan dan Otoritas Kepemimpinan

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian kekuasaan dan otoritas
2. Macam-macam kekuasaan
3. Hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian tentang kekuasaan dan otoritas
- Menjelaskan macam-macam kekuasaan
- Menjelaskan hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan

4-1 Pengertian kekuasaan dan Otoritas

Otoritas (Wewenang) berkaitan dengan hak dan kewajiban, sedangkan Power (kekuasaan) berkaitan dengan kemampuan untuk membuat peristiwa terjadi. Kedua struktur (kekuasaan dan otoritas) seringkali hadir pada saat yang sama dan bekerja bersama-sama. Memang, dalam kemitraan pengawasan, kekuasaan dan otoritas biasanya berjalan beriringan. Namun, paksaan tidak sama dengan kerja sama, kepatuhan tidak sama dengan pengesahan, dan otoriter tidak berarti berwibawa. Pengamatan ini menunjukkan perlunya membedakan antara konsep kekuasaan dan otoritas (Joullié et al., 2020).

Otoritas dapat didefinisikan secara luas sebagai metode konstitusional untuk memerintahkan ketaatan atau kepatuhan dan mempengaruhi perilaku orang lain. Sedangkan kekuasaan mengacu pada kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, otoritas mengacu pada hak untuk melakukannya. Selama bertahun-tahun, para filsuf politik telah berselisih pendapat tentang dasar-dasar otoritas. Mereka, bagaimanapun, dengan suara bulat setuju bahwa otoritas memiliki elemen moral. Istilah otoritas mengacu pada jenis kekuasaan konstitusional dan undang-undang yang dapat digunakan untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Otoritas terkait dengan konsep hak, sedangkan kekuasaan lebih berkaitan dengan kapasitas. Persuasi, tekanan, ancaman, paksaan, dan kekerasan adalah contoh dari

kekuasaan. Dalam kasus kekuasaan, tidak ada nada konstitusional, sedangkan otoritas memiliki implikasi hukum dan moral.

Kemampuan untuk melaksanakan kehendak seseorang meskipun ditentang oleh orang lain disebut sebagai kekuasaan. Kekuasaan, dalam definisi yang paling luas, adalah hubungan antara orang-orang di mana A memiliki kekuasaan atas B sampai pada titik di mana dia dapat memaksa B untuk melakukan sesuatu yang tidak akan dilakukan B, seperti yang dikatakan (Dahl, 1957). Untuk tujuan pasal ini, kekuasaan didefinisikan sebagai sesuatu yang dimiliki seseorang atas orang lain; itu adalah alat yang digunakan seseorang untuk mencapai hasil yang diinginkan (A. M. Jones & York, 2016).

Tabel 4.1. Kategori dan klarifikasi jenis/basis kekuasaan yang ada dalam dominasi manusia (French et al., 1959).

Dasar	Deskripsi
Reward Power (Kekuatan Penghargaan)	Kekuatan yang dasarnya adalah kemampuan untuk memberi penghargaan Dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik selama karyawan melihat hubungan yang jelas antara kinerja dan penghargaan Terkait dengan hasil jangka pendek
Coercive Power (Kekuatan Paksaan)	Kekuasaan yang dasarnya adalah kemampuan untuk menghukum Sering dikaitkan dengan efek samping negatif dan hasil jangka pendek
Legitimate Power (Kekuasaan yang Sah)	Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain karena posisi yang dipegang oleh orang yang berkuasa Kadang-kadang disebut sebagai kekuatan posisi Dapat diandalkan pada awalnya tetapi dapat menciptakan ketidakpuasan, penolakan, dan frustrasi di antara karyawan
Referent Power (Kekuatan Referensi)	Didefinisikan sebagai perasaan "kesatuan" antara yang kuat dan subjek atau keinginan untuk identitas semacam itu Berdasarkan, sebagian, pada ketertarikan subjek (bukan hanya dalam arti fisik) kepada orang yang berkuasa Subjek memiliki keinginan untuk berhubungan erat dengan orang yang berkuasa Semakin besar daya tarik, semakin besar identifikasi, dan akibatnya semakin besar kekuatan referensi

Kekuasaan yang diterima, yaitu, kekuasaan yang orang setuju untuk dipatuhi disebut sebagai otoritas. Orang-orang memperhatikan orang-orang yang berwenang karena mereka percaya bahwa mereka pantas dihormati. Secara umum, individu menganggap tujuan dan tuntutan figur otoritas masuk akal dan diinginkan, atau benar.

Kekuasaan datang dalam bentuk otoritas. Istilah "otoritas" sering digunakan untuk merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjalankan kekuasaan sebagai hasil dari kualitas seperti pengetahuan atau gelar seperti hakim. Formal authority (Kewenangan formal) mengacu pada bentuk kekuasaan yang terkait dengan struktur dan manajemen organisasi.

- Classical view of formal authority (Konsepsi tradisional tentang otoritas formal): adalah bahwa otoritas itu dimulai pada tingkat tertinggi dan kemudian diturunkan dengan benar dari sana.
- Acceptance view of Formal authority (Penerimaan Otoritas Formal): Tidak semua instruksi atau arahan yang sah dipatuhi dalam setiap situasi. Ada yang diterima oleh penerima, ada pula yang ditolak. Penerima menentukan apakah akan bekerja sama atau tidak.

Jenis Otoritas:

- Line Authority (Otoritas lini):
 - Manajer otoritas lini adalah orang-orang dalam organisasi yang bertanggung jawab langsung untuk mencapai tujuan organisasi.
 - Rantai komando organisasi mewakili otoritas lini.
- Staff Authority (Otoritas staf):
 - Otoritas staf individu atau kelompok memberikan bantuan dan saran kepada manajer lini.
 - Departemen branding, penjualan, dan pemasaran
 - Apa yang seharusnya menjadi slogan produk, menurut perusahaan periklanan?
- Functional Authority (Otoritas fungsional):
 - Anggota departemen staf memiliki wewenang untuk mengontrol aktivitas departemen lain.
 - Departemen Kontrol Kualitas (QC)

Chester I. Barnard dalam (Mamun, n.d.) menguraikan kriteria tertentu di mana seseorang akan mematuhi perintah otoritas yang lebih tinggi:

- Dia mengerti perintahnya
- Pada saat pilihan, dia percaya itu tidak bertentangan dengan misi organisasi.
- Dia percaya itu sesuai dengan kepentingan pribadinya pada saat pengambilan keputusan.
- Dia secara fisik dan intelektual mampu menindaklanjutinya.

4-2 Macam-macam Kekuasaan

Macam-macam kekuasaan menurut (French et al., 1959) yang diadaptasi oleh (Zemsky, n.d.) dalam tulisannya, yaitu:

Referent Power (Kekuasaan Rujukan): Dalam hubungan yang dihargai, keinginan untuk rasa kesatuan dan penerimaan.

Identifikasi dengan, ketertarikan, atau rasa hormat terhadap pemimpin adalah dasar untuk kekuasaan referensi. Identifikasi dengan pemimpin rujukan memberikan anggota kelompok rasa kepuasan pribadi intrinsik. Jenis dinamika kekuasaan ini didasarkan pada keinginan untuk bekerja lebih keras bagi seseorang yang disukai atau dikagumi. Seorang pengikut cenderung melakukan apa yang diminta pemimpin, mengembangkan sikap yang sama, dan bahkan meniru perilaku pemimpin untuk mendapatkan dan mempertahankan persetujuan dan penerimaan pemimpin.

Pemimpin yang menawan dan dapat dipercaya memiliki dan menggunakan kekuatan referensi lebih sering daripada mereka yang kurang menarik. Kekuasaan rujukan cenderung meningkat di awal hubungan antara pemimpin dan pengikut dengan menunjukkan perhatian yang tulus dan tingkat rasa hormat yang umum terhadap orang lain. Namun, jika karisma seorang pemimpin tidak pernah dikaitkan dengan integritas sejati dan kekuatan karakter, kekuasaan rujukan mudah hilang.

Expert power (Kekuatan Ahli): Kewenangan yang diberikan kepada seseorang sebagai akibat kedudukannya dalam suatu kelompok atau organisasi.

Asumsi di antara anggota kelompok bahwa pemimpin memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang unggul memunculkan kekuasaan ahli. Pengetahuan ini memungkinkan para pemimpin untuk melaksanakan tugas dan memberi mereka pemahaman yang lebih baik tentang dunia di sekitar mereka. Keahlian, di sisi lain, hanya merupakan sumber kekuatan jika orang lain mengandalkan pemimpin untuk keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan yang dimiliki pemimpin. Semakin besar pentingnya masalah bagi pengikut, dan semakin besar keahlian yang dirasakan pemimpin di bidang itu, semakin besar kekuatan yang akan dimiliki pemimpin ahli.

Kekuasaan ahli, seperti kekuasaan rujukan, mungkin lebih mudah diperoleh dalam jangka pendek tetapi terbukti sulit dipertahankan dalam jangka panjang. Persepsi awal tentang keahlian biasanya kuat, tetapi seorang pemimpin harus menyeimbangkan keahlian dengan kebijaksanaan dan menghindari melebihi-lebihkan tingkat keahliannya. Seiring berjalannya

waktu dan pengikut memperoleh lebih banyak pengetahuan, dan keahlian seorang pemimpin dipertanyakan dan ditantang, kekuatan keahlian dapat berkurang.

Legitimate power (Kekuasaan yang sah): Kewenangan yang diberikan kepada seseorang yang berasal dari suatu jabatan dalam suatu kelompok atau organisasi.

Hak yang sah dari suatu otoritas untuk meminta dan menuntut kepatuhan menimbulkan kekuasaan yang sah. Kewenangan formal seorang pemimpin atas kegiatan menimbulkan kekuasaan yang sah. Jenis wewenang ini didasarkan pada posisi resmi yang dipegang oleh orang yang memegangnya. Kekuasaan yang sah dapat diturunkan dari nilai-nilai budaya yang berlaku yang memberikan kekuasaan yang sah kepada beberapa orang (misalnya, menghormati orang yang lebih tua), struktur sosial yang diterima yang memberikan kekuasaan yang sah kepada beberapa orang (misalnya, bangsawan), atau posisi seseorang dalam suatu hierarki.

Sementara kekuasaan referensi dan ahli dikaitkan dengan individu, kekuasaan yang sah dikaitkan dengan posisi. Dalam konteks ini, ruang lingkup otoritas seorang pemimpin kemungkinan besar terkait dengan jumlah kekuasaan legitimasi yang dimilikinya. Manajer, misalnya, biasanya memiliki otoritas lebih dari staf, dan anggota staf biasanya memiliki otoritas lebih dibandingkan dengan anggota masyarakat. Namun, tidak jarang seorang pemimpin mengajukan permintaan kepada seseorang yang secara teknis mungkin berada di luar lingkup wewenangnya, dan agar orang tersebut bersedia mematuhi.

Reward power (Kekuatan hadiah): Kemampuan untuk memberi penghargaan.

Keyakinan pada kekuatan penghargaan didasarkan pada keyakinan bahwa seorang pemimpin memiliki kendali atas sumber daya penting dan penghargaan yang diinginkan para pengikut. Kekuatan penghargaan ditentukan tidak hanya oleh kontrol aktual seorang pemimpin atas penghargaan, tetapi juga oleh nilai yang dirasakan dari penghargaan tersebut oleh pengikut. Kekuatan penghargaan paling efektif ketika pengikut melihat hubungan langsung antara kinerja dan penghargaan.

Para pemimpin sering menggunakan kekuatan penghargaan dengan menjanjikan untuk memberi staf sesuatu sebagai imbalan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan, seperti nilai, hak istimewa, bentuk pengakuan, dan sebagainya. Cara yang tepat di mana hal ini dilakukan dapat memiliki dampak yang signifikan pada hasil. Ketika para pemimpin menawarkan penghargaan yang tepat, yaitu - penghargaan yang dihargai, adil, dan sesuai dengan apa yang

dapat mereka berikan - kekuatan penghargaan menjadi efektif. Selain itu, jujur pada kata-kata seseorang dan menggunakan hadiah dengan cara yang tidak manipulatif juga penting.

Coercive power (Kekuatan koersif): Kemampuan untuk menghukum jika harapan tidak terpenuhi.

Kekuasaan koersif adalah kemampuan untuk menghukum mereka yang menolak untuk memenuhi permintaan atau tuntutan. Orang menggunakan kekuatan koersif dengan mengandalkan kekuatan fisik, kemampuan verbal, atau kemampuan untuk memberikan atau menahan dukungan emosional atau sumber daya nyata dari orang lain. Kekuatan koersif memungkinkan seorang pemimpin untuk secara fisik menyakiti, menggertak, memperlakukan, atau menolak cinta, kasih sayang, atau sumber daya orang lain. Kekuasaan koersif di tempat kerja mencakup kemampuan (tersirat atau nyata) untuk memecat, menurunkan, atau memindahkan karyawan ke posisi yang tidak menguntungkan.

Kekuatan koersif dapat berguna untuk mencegah perilaku berbahaya dan ketika kepatuhan mutlak diperlukan, seperti dalam situasi krisis. Namun, karena kekuatan koersif memiliki efek samping negatif yang signifikan, itu harus digunakan sebagai upaya terakhir dalam kebanyakan situasi. Metode koersif telah dikaitkan dengan berbagai proses kelompok disfungsi, seperti ketidaksukaan, kemarahan, kebencian, penolakan, konflik, dan penurunan motivasi dan harga diri.

Sedangkan menurut (Bal et al., 2008), Ketika kebanyakan orang memikirkan kekuasaan, mereka langsung memikirkan kendali yang dimiliki para pemimpin tingkat tinggi dari posisi mereka di puncak hierarki organisasi. Namun, kekuasaan jauh melampaui otoritas formal yang diberikan oleh gelar. Para pemimpin di semua tingkatan memiliki akses ke kekuasaan; Namun, kekuatan ini sering tidak diakui atau kurang dimanfaatkan. Terdapat tujuh basis kekuatan yang dapat digunakan para pemimpin:

- The power of position (kekuasaan posisional): kewenangan formal yang berasal dari gelar atau jabatan seseorang dalam suatu kelompok atau organisasi.
- The power of charisma (kekuatan karismatik): pengaruh seorang pemimpin yang dihasilkan oleh gaya atau kepribadiannya.
- The power of relationships (kekuatan hubungan): pengaruh yang diperoleh para pemimpin melalui jaringan formal dan informal mereka baik di dalam maupun di luar organisasi mereka.

- The power of information (kekuatan informasi): adalah kontrol yang dihasilkan dengan menggunakan bukti untuk membuat argumen.
- The power of expertise (kekuatan keahlian): pengaruh yang dihasilkan dari pengembangan dan komunikasi pengetahuan khusus atau persepsi pengetahuan.
- The power of punishment (kekuatan hukuman): kemampuan untuk memberikan sanksi kepada individu karena gagal memenuhi standar atau harapan.
- The power of reward (kekuatan penghargaan): kemampuan untuk mengenali atau menghargai individu karena mematuhi standar atau harapan.

Temuan mereka menunjukkan bahwa para pemimpin bisa lebih efektif ketika mereka menekankan kekuatan hubungan dan kekuatan informasi, dan juga mengembangkan basis kekuatan lain yang tersedia. Strategi untuk memanfaatkan kekuatan secara efektif meliputi:

- Jadikan hubungan sebagai prioritas
- Jangan melebih-lebihkan agenda pribadi
- Maksimalkan jaringan komunikasi
- Bermurah hati dengan informasi
- Manfaatkan posisi sebaik mungkin
- Kembangkan karisma
- Jadilah ahlinya
- Sesuaikan kekuatan untuk memberi penghargaan kepada orang lain
- Sanjung dengan kata
- Menghukum dengan tujuan
- Ajari orang lain

4-3 Hubungan antara Kekuasaan dan Kepemimpinan

Dalam (Karim et al., 2014), kekuasaan dan kepemimpinan adalah konsep yang saling terkait. Sementara seorang individu dapat memiliki kekuatan tanpa menjadi seorang pemimpin, seorang individu tidak dapat memiliki kekuatan tanpa menjadi seorang pemimpin. (Galinsky et al., 2008) menemukan hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan dalam penelitian mereka. Pertama dan terpenting, kedua konstruksi melibatkan pengaruh. Kedua, kedua konstruksi melibatkan fokus yang berorientasi pada tujuan. Akibatnya, jelas bahwa kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahan tergantung pada kekuasaan pemimpin. Tidak ada yang dapat dicapai dalam sebuah organisasi tanpa kemampuan untuk mempengaruhi, dan dengan demikian proses kepemimpinan menjadi tidak efektif

(Green, 1999). (Bal et al., 2008) menemukan bahwa tiga sumber kekuatan yang paling sering dimanfaatkan adalah kekuatan keahlian, kekuatan informasi, dan kekuatan hubungan. Kekuatan koersif, di sisi lain, adalah sumber kekuatan yang paling sedikit dimanfaatkan. Meskipun demikian, pentingnya kekuatan posisi tidak dapat dilebih-lebihkan karena berinteraksi dengan kekuatan pribadi untuk menentukan pengaruh seorang pemimpin terhadap bawahan (Green, 1999).

Di dunia yang dinamis saat ini, kebutuhan akan pemimpin untuk menunjukkan berbagai gaya sangatlah penting. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat beralih antar gaya kepemimpinan sesuai kebutuhan tergantung pada situasinya (Goleman, 2017).

Jadi, untuk mendapatkan respons perilaku dari orang lain, pengaruh harus dikombinasikan dengan pelaksanaan kekuasaan. Pemimpin harus mengidentifikasi jenis kekuasaan yang mereka butuhkan dan, pada gilirannya, dapat mempengaruhi pengikut mereka dengan menggunakan kekuasaan mereka secara tepat.

4-4 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian tentang kekuasaan dan otoritas.
2. Jelaskan macam-macam kekuasaan.
3. Jelaskan hubungan antara kekuasaan dan kepemimpinan.

Pendelegasian

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian pendelegasian
2. Manfaat pendelegasian
3. Prasyarat pendelegasian
4. Proses pendelegasian
5. Risiko pendelegasian
6. Hambatan dalam pendelegasian

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian, manfaat, prasyarat, proses, dan risiko pendelegasian
- Menjelaskan hambatan dalam pendelegasian

5-1 Pengertian Pendelegasian

Kebutuhan akan pendelegasian berkembang ketika suatu pekerjaan menjadi terlalu kompleks, beragam, atau banyak untuk dikerjakan oleh satu orang. Pertimbangkan situasi seorang administrator tunggal yang memiliki tujuan tetapi tidak ada waktu untuk mencapainya. Memungkinkan manajemen untuk menciptakan pekerjaan baru, mempekerjakan karyawan, dan mendelegasikan pencapaian tujuan kepada rekrutan baru.

Delegasi didefinisikan sebagai "tindakan memungkinkan untuk bertindak untuk orang lain atau, sekelompok orang yang dipilih untuk mewakili orang lain" oleh Webster's Online Dictionary dalam (Bell & Bodie, 2012).

Menurut (Dunham & Pierce, 1989, p. 377), delegasi adalah metode yang digunakan manajer untuk mentransfer kekuasaan formal dari satu posisi ke posisi lain dalam suatu organisasi dan, sebagai hasilnya, untuk menerapkan sistem otoritas yang mereka rancang dalam Tindakan.

5-2 Manfaat Pendelegasian

Pendelegasian adalah tindakan memberikan kekuasaan dan tanggung jawab pejabat bawahan untuk melaksanakan tugas tertentu.

Manfaat Pendelegasian (Mamun, n.d.):

- Semakin banyak pekerjaan yang didelegasikan manajemen, semakin banyak peluang yang mereka miliki untuk memajukan karir mereka.
- Karyawan yang didelegasikan lebih mungkin untuk memikul tanggung jawab dan menerapkan kebijaksanaan.
- Pendelegasian tidak hanya membantu dalam pelatihan mereka, tetapi juga meningkatkan harga diri dan kemauan mereka untuk mengambil inisiatif.
- Karyawan dengan perspektif fakta yang jelas membuat keputusan yang lebih baik sebagai hasil pendelegasian.
- Ketika seorang karyawan diberdayakan untuk mengambil tindakan yang tepat, delegasi yang efektif mempercepat proses pengambilan keputusan.

5-3 Prasyarat Pendelegasian

Berikut adalah prasyarat dalam pendelegasian pemimpin ke bawahannya (Mamun, n.d.).

- Kesiapan manajerial untuk mendelegasikan wewenang kepada karyawan
 - Berikan kebebasan karyawan
 - Biarkan mereka menggunakan pendekatan yang berbeda darinya.
 - Biarkan orang membuat kesalahan.
 - Pendelegasian tidak terhenti karena kesalahan.
 - Kemungkinan memberikan pelatihan
- Komunikasi karyawan-manajer harus terbuka dan jujur.
 - Manajer harus menyadari bakat karyawan mereka.
 - Manajer harus mendukung dan mendorong kemampuan karyawannya.
- Kemampuan manajer untuk menilai dan memahami faktor-faktor
 - Tujuan organisasi
 - Kemampuan karyawan
 - Persyaratan tugas

Pendelegasian wewenang harus berorientasi pada hasil. (Sahni & Vayunandan, 2009) dalam (JOHN & JUDY, 2018) menguraikan berbagai aspek pendelegasian, antara lain:

- Kejelasan Fungsi.

Ini mengacu pada fungsi yang akan dilakukan, metode untuk melaksanakan fungsi-fungsi ini, dan hasil yang diharapkan.

- Menyelaraskan Wewenang dan Tanggung Jawab.
Wewenang harus diselaraskan dengan tugas yang harus dilaksanakan serta kemampuan pribadi bawahan.
- Komando kohesi.
Untuk mengurangi konflik, seorang bawahan harus melapor hanya kepada satu atasan.
- Prinsip Komunikasi
Saluran komunikasi harus tetap terbuka untuk mengeluarkan arahan dan menerima umpan balik.
- Manajemen dengan Prinsip Pengecualian
Tugas rutin dan pengambilan keputusan dapat didelegasikan kepada bawahan. Manajemen, di sisi lain, harus mencadangkan tugas untuk diri mereka sendiri yang secara unik memenuhi syarat untuk dilakukan.

5-4 Proses Pendelegasian

Pegawai yang ditunjuk harus memiliki kewenangan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Akibatnya, otoritas dan akuntabilitas didelegasikan. Manajemen, di sisi lain, mempertahankan tanggung jawab utama. Manajer mentransfer atau menghasilkan akuntabilitas dengan mendelegasikan sebagian tanggung jawabnya. Jika seorang karyawan gagal untuk melaksanakan tanggung jawabnya secara memadai, manajemen memiliki pilihan untuk mencabut wewenang karyawan tersebut.

Pendelegasian tanpa kendali adalah bentuk penyerahan diri. Dalam praktiknya, proses manajemen berjalan beriringan dengan proses pendelegasian. Pendelegasian memfasilitasi manajemen dengan memberikan tanggung jawab, mendelegasikan wewenang, dan menuntut akuntabilitas dari orang-orang. Manajemen adalah proses mencapai hasil melalui orang lain.

Cara kerja proses pendelegasian, pada akhir jangka waktu anggaran, manajemen memiliki target tertentu (yaitu, hasil) untuk dicapai. Dia mendelegasikan kewajiban (yaitu, tugas yang harus diselesaikan) kepada personel kunci, serta otoritas yang menyertai tanggung jawab tersebut.

Akibatnya, kewajiban yang diberikan harus diselesaikan untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan. Manajer kemudian bekerja dengan setiap karyawan kunci untuk menetapkan standar kinerja (yaitu, kondisi yang harus ada ketika pekerjaan dilakukan dengan baik).

Agar efektif, standar-standar ini harus dikembangkan bersama. Pada hakekatnya persyaratan kinerja tersebut menjadi pertanggungjawaban setiap pegawai selama periode anggaran. Keberhasilan pencapaian standar kinerja harus proporsional dengan tugas yang dialokasikan.

Proses berlanjut dengan peninjauan bawahan kunci terhadap standar kinerja yang disepakati, dan diakhiri dengan evaluasi dan umpan balik sebelum dimulainya siklus anggaran berikutnya, ketika semuanya dimulai kembali (Montana & Charnov, 1993).

Proses Delegasi (JOHN & JUDY, 2018), terdiri dari tiga tahapan:

- Alokasi Kerja Tanggung Jawab Bawahan
 - Memutuskan apa yang menjadi tanggung jawab bawahan.
 - Mengevaluasi kemampuan masing-masing bawahan dan mencocokkannya dengan tanggung jawab mereka.
- Delegasi Otoritas dan Luas Delegasi
 - Mendelegasikan wewenang kepada bawahan untuk membuat dan menerapkan keputusan tentang isu-isu terkait (Dunham & Pierce, 1989).
 - Untuk menghindari ketidakpastian dan keragu-raguan, wewenang harus ditentukan secara jelas dan potensial secara tertulis.
 - Otoritas harus dikaitkan dengan tugas, sehingga ketika tugas berubah, begitu juga otoritas.
- Kewajiban dibuat.
 - Ini adalah tanggung jawab bawahan untuk melakukan tugas mereka dengan memuaskan.

Agar pendelegasian lebih efektif maka (JOHN & JUDY, 2018):

- Tanggung jawab/tugas harus diberikan kepada mereka yang memiliki kemampuan, pengetahuan, pengalaman, minat, dan antusiasme yang dibutuhkan/relevan. Beresiko untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang yang tidak tertarik, acuh tak acuh, atau tidak mau menyelesaikannya.
- Tugas/tanggung jawab yang didelegasikan harus tepat dan, jika perlu, secara tertulis. Instruksi yang jelas harus diberikan.
- Orang yang dilimpahkan tugas/tanggung jawab tidak boleh dibebani; distribusi yang adil diperlukan. Tugas berat harus diberikan kepada komite daripada individu.
- Pendelegasian tidak boleh dianggap enteng. Itu harus lengkap, tanpa celah, tumpang tindih, atau perpecahan.

- Pendelegasian harus diperkuat dan didukung oleh rasa saling percaya agar delegasi dapat mengembangkan kepercayaan diri, yang akan mengarah pada peningkatan kinerja.
- Pemberi delegasi harus memahami bahwa delegasi memerlukan akuntabilitas. Ini membuat pemberi delegasi berpikir dan berhati-hati.
- Jika delegasi ingin tampil efektif, dia harus merasa didukung.
- Pendelegasian harus diperkuat dengan saluran umpan balik yang jelas kepada pemberi delegasi agar pemeriksaan selesai tepat waktu. Oleh karena itu, diperlukan konsultasi/pertemuan/briefing terjadwal.
- Delegasi harus termotivasi untuk bekerja lebih baik.

5-5 Risiko Pendelegasian

Pendelegasian diperlukan karena volume tugas manajemen yang besar. Namun, ada paradoks dalam kasus ini karena pendelegasian melibatkan pengambilan risiko. Kehilangan kendali, pendelegasian terbalik, dan bahkan kehilangan pekerjaan adalah semua bahaya pendelegasian (Montana & Charnov, 1993).

- **Kehilangan Kendali**

Dengan mendelegasikan tanggung jawab kepada orang lain, manajemen melepaskan beberapa kendali atas keberhasilan penyelesaian proyek. Mungkin sulit bagi seorang manajer yang hidup dengan pepatah "Jika Anda ingin melakukannya dengan benar, lakukan sendiri" untuk menugaskan kegiatan yang akan dimintai pertanggungjawabannya. Menugaskan tanggung jawab yang tepat kepada orang yang tepat adalah kunci keberhasilan pendelegasian. Tentu saja, tidak mungkin untuk mengetahui siapa orang yang tepat sebelum Anda bertemu dan bekerja dengan mereka, tetapi masuk akal untuk menganggap bahwa setiap perusahaan, departemen, atau bagian tertentu mempekerjakan setidaknya beberapa orang yang cakap, bersemangat, dan bertanggung jawab.

- **Pendelegasian Terbalik**

Manajer mengambil alih tanggung jawab untuk tugas yang awalnya dialokasikan kepada karyawan, dan ketika karyawan mencapai jalan buntu, manajer mengambil langkah berikutnya. Pendelegasian terbalik adalah keterampilan yang telah dikuasai banyak karyawan. Secara alami, akan ada saat-saat ketika mengambil langkah berikutnya dibenarkan, tetapi kecuali jika manajer menginginkan garis yang tidak

berkesudahan di pintu kantor, dia harus menghindari penggunaan istilah yang memungkinkan kekhawatiran karyawan untuk ditunggangi manajer secara teratur. Memang prinsip pendelegasian ini menyatakan bahwa pertanggungjawaban kepada atasan tidak dapat dilimpahkan. Mendorong inisiatif karyawan sebagai solusi untuk tantangan ini. Karyawan tidak boleh diminta untuk menunggu sampai mereka diperintahkan untuk melakukan sesuatu, mereka juga tidak boleh diminta untuk bertanya. Mereka harus berlatih melakukan kegiatan yang telah ditugaskan kepada mereka. Manajer akan memiliki lebih banyak waktu untuk mengelola sambil tetap dapat menangani tugas-tugas sistem dengan menjaga tanggung jawab di tempatnya. Salah satu cara untuk menghasilkan generasi baru manajer yang terampil adalah dengan menumbuhkan inisiatif pada karyawan sejak dini.

- **Kehilangan Pekerjaan**

Para ahli teori setuju bahwa jika kinerja karyawan meningkat, dia harus diberi kesempatan untuk berfungsi pada tingkat tanggung jawab setinggi mungkin. Manajer kemudian harus mencoba untuk menghargai karyawan itu dengan tepat, bahkan jika itu berarti membantu orang itu mendapatkan pekerjaan yang lebih baik di luar perusahaan. Mengabaikan dan menyia-nyiakan kemampuan seseorang sama buruknya dengan menyalahgunakan uang atau peralatan bisnis. Dalam praktiknya, kita semua pernah mendengar cerita tentang orang-orang yang percaya bahwa mereka lebih mampu daripada bos mereka. Akibatnya, tampaknya cara terbaik bagi seorang manajer untuk mempertahankan pekerjaannya adalah menjadi manajer yang kompeten dan merencanakan promosinya sendiri.

5-6 Hambatan dalam Pendelegasian

Berikut adalah hambatan-hambatan untuk delegasi yang efektif (JOHN & JUDY, 2018):

- **Keengganan untuk Mendelegasikan (Superior).**

Atasan mungkin memilih untuk tidak mendelegasikan tugas karena mereka dapat melakukannya dengan lebih baik atau bawahan mereka tidak kompeten. Perasaan ini dimungkinkan muncul sebagai akibat dari:

- Rasa tidak aman, di mana kepala departemen ragu-ragu untuk mengambil "risiko" dan mendelegasikan tugas karena mereka harus bertanggung jawab atas tindakan bawahannya

- Kepala departemen mungkin merasa kehilangan kekuasaan jika bawahan melakukan pekerjaan yang lebih baik daripada yang seharusnya mereka lakukan.
- Beberapa kepala departemen tidak dapat merencanakan sebelumnya dan memutuskan tugas mana yang harus didelegasikan kepada siapa.
- Keengganan Menerima Pendelegasian (Bawahan).
 - Ketidakpastian — banyak bawahan mungkin berharap atasan mereka membuat keputusan daripada dimintai pertanggungjawaban atas kegagalan apa pun. Hal ini sering disebabkan oleh kurangnya rasa percaya diri di pihak pemimpin, yang mungkin tidak menerima 'kegagalan' bawahannya sebagai hal yang biasa.
 - Bawahan mungkin tidak diberi insentif yang cukup untuk mengambil tanggung jawab. Mengambil lebih banyak tanggung jawab membutuhkan lebih banyak usaha, dan jika kompensasi yang memadai tidak diberikan, bawahan mungkin tidak mau menerima tugas yang didelegasikan.
- Kategorisasi kegiatan Departemen yang salah.
Pendelegasian menjadi sulit jika kegiatan yang akan dilakukan oleh departemen tidak terorganisir dengan baik.
- Keengganan untuk mempercayai bawahan atau kurang percaya diri pada kemampuan bawahan.
Sering kali, atasan kurang percaya diri pada kemampuan bawahan mereka dan terus menunda pendelegasian sampai bawahan mendapatkan lebih banyak pengalaman.
- Kekhawatiran bahwa bawahan akan membuat kesalahan
Beberapa atasan khawatir bahwa pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan akan menimbulkan kesalahan.
- Keyakinan bahwa melakukan pekerjaan lebih mudah daripada melatih bawahan untuk melakukannya.
Beberapa bos lebih suka melakukan pekerjaan sendiri sebelum mendelegasikan wewenang kepada mereka. Atasan percaya bahwa bawahan tidak akan melakukan pekerjaan sebaik dirinya. Dia juga merasa aman mengawasi pekerjaan itu sendiri, meskipun hanya untuk detail-detail kecil.
- Kekhawatiran bahwa bawahan akan mengguguli atasan mereka.
Beberapa atasan ragu-ragu untuk mendelegasikan wewenang kepada bawahan yang cakap karena mereka percaya bawahan lebih berbakat daripada mereka. Akibatnya,

atasan seperti itu melumpuhkan bakat bawahannya dengan tidak memberi mereka kesempatan.

- **Keengganan Bawahan untuk Mengambil Otoritas.**

Jika bawahan tidak dapat membuat keputusan dan mengambil alih wewenang, mereka cenderung berkonsultasi dengan atasan mereka untuk detail kecil. Mereka takut gagal dan menolak untuk menerima tanggung jawab untuk itu, sehingga mereka menolak untuk mengambil otoritas.

5-7 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian pendelegasian.
2. Jelaskan manfaat pendelegasian.
3. Jelaskan prasyarat pendelegasian.
4. Jelaskan bagaimana proses pendelegasian.
5. Jelaskan mengenai risiko pendelegasian.
6. Jelaskan tentang hambatan dalam pendelegasian.

Kepemimpinan dan Manajemen konflik

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian konflik
2. Jenis konflik
3. Penyebab konflik
4. Mengelola konflik
5. Gaya Manajemen konflik

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian, jenis, penyebab konflik
- Menjelaskan bagaimana mengelola konflik dan gaya manajemen konflik

6-1 Pengertian konflik

Konflik didefinisikan sebagai gesekan, ketidaksepakatan, atau perselisihan yang terjadi antara orang-orang atau dalam suatu kelompok ketika satu atau lebih anggota kepercayaan atau tindakan kelompok ditentang atau ditolak oleh satu atau lebih anggota kelompok lain. Konflik terjadi ketika entitas yang berbeda memiliki keyakinan dan aktivitas yang saling bertentangan, yang mengakibatkan situasi permusuhan (Tschannen-Moran, 2001).

6-2 Jenis konflik

Karena interaksi diantara mereka yang sering, konflik muncul di antara berbagai orang dalam institusi. Permusuhan, antagonisme, dan pengertian di antara anggota staf adalah contoh konflik (Axley, 1996).

Mengingat adanya berbagai macam konflik, dibagi menjadi empat kategori dalam (Madalina, 2016):

- Konflik interpersonal adalah ketidaksepakatan antara dua orang. Ini biasanya terjadi sebagai akibat dari bagaimana orang berbeda satu sama lain.

- Konflik intrapersonal muncul dalam diri seseorang. Peristiwa itu terjadi dalam pikiran individu. Akibatnya, itu adalah konflik psikologis yang melibatkan pikiran, nilai, prinsip, dan emosi individu.
- Konflik intra-kelompok adalah jenis konflik yang terjadi di dalam sekelompok orang. Konflik intra-kelompok hasil dari ketidakcocokan dan kesalahpahaman orang-orang ini.
- Konflik antar kelompok terjadi ketika terjadi miskomunikasi antara berbagai tim dalam suatu organisasi.

Selanjutnya, persaingan memiliki peran dalam eskalasi konflik antarkelompok. Alasan lain yang berkontribusi pada bentuk konflik ini termasuk persaingan sumber daya atau batasan yang ditetapkan kelompok untuk orang lain dalam rangka membangun identitas mereka sendiri sebagai sebuah tim (Donohue, 1992). Menurut (Jehn & Mannix, 2001) terdapat tiga bentuk konflik yaitu Konflik hubungan disebabkan oleh ketidakcocokan antar pribadi; konflik tugas disebabkan oleh perbedaan ide dan pendapat tentang tugas tertentu; dan konflik proses disebabkan oleh perbedaan pendekatan kelompok terhadap tugas, tekniknya, dan prosesnya. Terlepas dari kenyataan bahwa hubungan dan konflik proses keduanya negatif, konflik tugas telah terbukti bermanfaat karena merangsang berbagai pandangan; namun demikian, kehati-hatian harus dilakukan untuk memastikan bahwa konflik tugas tidak berkembang menjadi konflik proses atau hubungan (Donohue, 1992) dalam (Madalina, 2016).

6-3 Penyebab konflik

Konflik muncul antara manajer dan bawahan, tenaga kerja dan manajemen, kelompok kerja dan organisasi dan lingkungan eksternalnya dalam suatu organisasi. Berikut adalah daftar beberapa alasan paling umum dari konflik organisasi.

Menurut Katz (1965) dalam (Murerwa & Guantai, 2019): ekonomi, nilai, dan kekuasaan adalah tiga sumber dasar konflik. Konflik ekonomi dicirikan oleh persaingan motivasi untuk mendapatkan sumber daya yang terbatas. Setiap orang mengarahkan tindakan dan emosi mereka untuk mencapai tujuan mereka. Negosiasi antara serikat pekerja dan manajemen ditandai dengan perselisihan semacam itu. Ketidakcocokan dalam aspek budaya; ideologi - preferensi, sikap, dan perilaku yang diyakini individu - adalah contoh konflik nilai. Ketika setiap orang/kelompok/organisasi/bangsa berusaha untuk memaksimalkan jumlah kontrol yang mereka miliki atas afiliasi dan keadaan sosial mereka, perebutan kekuasaan muncul.

Konflik, menurut (Fisher, 2000), disebabkan oleh ketidakjelasan dalam komunikasi. Komunikasi yang buruk, bersama dengan penyebab lain seperti gaya manajemen yang buruk, perubahan tata kelola, dan keinginan untuk berkuasa, dipandang sebagai salah satu kontributor utama konflik organisasi. Kebingungan, sakit hati, dan kemarahan akibat kurangnya klarifikasi, mengintensifkan ketidaksepakatan. Bias persepsi, egoisme, persepsi selektif, bias emosional, prasangka, dan faktor lainnya dapat menyebabkan miskomunikasi dan salah tafsir.

(Hotepo et al., 2010) mengidentifikasi enam sumber utama konflik, membaginya menjadi faktor pribadi dan organisasi: Stres individu mengarah pada konflik interpersonal; peran yang saling bertentangan; pertempuran untuk mengontrol satu sama lain/kelompok untuk mencapai perilaku mementingkan diri sendiri; kesalahpahaman dan ketidaksepakatan yang timbul dari cara yang berbeda di mana karyawan berorientasi; kebutuhan saling ketergantungan antar pegawai untuk saling bekerjasama, yang jika tidak ditangani dengan baik dapat menimbulkan masalah komunikasi dan konflik; dan akhirnya, kekuatan eksternal mengganggu sistem internal.

Perubahan teknologi, revolusi politik dan sosial, misalnya, cenderung menghasilkan konflik organisasi. Di bawah tekanan lingkungan, dengan sumber daya yang tidak mencukupi, kebijakan yang tidak menguntungkan seperti perampangan, tekanan persaingan, atau tingkat ketidakamanan yang tinggi, konflik tidak dapat dihindari (Elmagri & Eaton, 2011).

6-4 Mengelola konflik

Mengejar tindakan positif daripada kekuatan negatif yang akan menakutkan individu atau kelompok adalah cara paling efektif untuk mengelola konflik dalam organisasi. Untuk mempromosikan keberhasilan individu, kelompok, dan sistem, menurut (Rahim, 1986), konflik organisasi harus dikelola daripada diselesaikan. Ada kebutuhan untuk mengenali dan kemudian menengahi semua tingkat konflik organisasi, baik intrapersonal, interpersonal, intragroup, atau antarkelompok. Karyawan harus diperkenalkan dengan taktik manajemen konflik interpersonal untuk menangani berbagai skenario dengan tepat dan menyiapkan instrumen yang tepat untuk mengatasi masalah yang belum terselesaikan (Rahim, 2002). Karyawan harus menyesuaikan sikap dan perilakunya agar anggota dapat berinteraksi secara produktif. Manajer harus memelihara berbagai resolusi konflik dan pendekatan manajemen; lokakarya tentang manajemen konflik organisasi harus diadakan untuk staf secara teratur oleh Pawlak, 1998 dalam (Murerwa & Guantai, 2019).

Menghadapi Konflik (Valamis, 2021)

1. Tetap tenang dan cobalah untuk terlibat dalam dialog.

Tetap tenang adalah landasan dari setiap percakapan yang sukses, terutama jika menyangkut topik yang kontroversial. Saat menangani konflik di tempat kerja, perilaku adalah langkah pertama; hubungannya dengan orang-orang yang diselesaikan dalam konflik adalah sebagai berikut.

- Mungkin sulit untuk membangun hubungan dan memecahkan masalah pada saat yang sama, tetapi akan menemukan bahwa itu membuat seluruh proses lebih mudah dan membantu mengarahkan kedua belah pihak ke solusi yang membuat semua orang nyaman. Singkatnya, tanpa dialog tidak ada kemungkinan penyelesaian konflik.
- Untuk melakukan percakapan terbuka yang diperlukan untuk menyelesaikan konflik, Perlu berempati dengan orang yang diajak bicara dan mengembangkan semacam ikatan. Bahkan jika tidak setuju dengan apa yang mereka katakan, masih bisa menerimanya. Terima pandangan dan pendapat mereka apa adanya dan lanjutkan dengan wawasan baru.
- Ingatlah bahwa segala jenis konflik, termasuk konflik yang tidak melibatkan kita, dapat menimbulkan stres. Sebagai manusia, naluri kita adalah menghindari situasi di mana kita merasa tidak nyaman dan cemas. Namun, sebagai mediator, harus menghadapi peluang ini. Alih-alih membayangkan masalah yang mungkin muncul, cobalah untuk membuat visi untuk diri sendiri di mana akan menemukan kelegaan dan kepuasan yang luar biasa ketika telah mengatasi hal ini.

2. Jangan memihak

Setiap konflik dapat menyebabkan permusuhan, dan penting untuk menunjukkan bahwa kita adalah pihak ketiga yang netral. Sambil mempertahankan sikap tenang juga harus berhati-hati agar tidak memihak salah satu pihak.

Bahkan jika seseorang tampak benar, dia menghindari menunjukkan pendapatnya. Ingatlah bahwa tugas kita adalah menjadi mediator yang membantu menyelesaikan konflik. Bahkan ketika seseorang frustrasi, upaya harus dilakukan untuk tetap tenang. Ketika kita frustrasi atau bergairah tentang diri sendiri, orang-orang yang berkonflik merasa lebih sulit untuk tenang dan menyelesaikan perbedaan mereka.

Sangat sulit untuk tidak memihak ketika salah satu pihak yang berkonflik adalah manajer atau supervisor. Singkatnya, tetap netral saat berbicara dengan kedua belah pihak dan lanjutkan topik, bahkan jika masalahnya tampak adil

3. Selidiki asal dan sumber konflik

Tanpa diragukan lagi, ini bisa menjadi salah satu aspek tersulit dari manajemen konflik di tempat kerja. Seperti halnya ketidaksepakatan, ada kemungkinan bahwa setiap orang yang terlibat memiliki perspektif mereka sendiri tentang apa yang terjadi dan siapa yang benar.

Tugas yang sangat sulit di balik ini tidak serta merta menentukan tindakan yang membawa kedua belah pihak ke titik didih, melainkan menentukan apa masalah sebenarnya dan apakah ada hal lain yang menyebabkan titik itu menjadi masalah besar.

4. Bicara dengan kedua belah pihak

Untuk langkah ini, perlu berbicara dengan kedua belah pihak secara terpisah, di tempat pribadi di mana tidak ada yang akan mendengar. Bergantung pada apa yang dikatakan masing-masing pihak yang memulai konflik, bahkan mungkin harus kembali untuk menyelesaikan beberapa bagian cerita.

Terkadang dapat berbicara dengan kedua belah pihak pada saat yang sama, meskipun yang terbaik adalah menghindari percakapan pertama dengan kedua orang tersebut pada saat yang bersamaan. Orang mungkin tidak merasa nyaman berbicara secara terbuka dengan orang lain di ruangan itu.

Perlu mencatat versi konflik setiap orang. Ingat, bahkan ketika berbicara dengan kedua orang secara individu, harus mempertahankan sikap yang tidak memihak sehingga tidak satu pun dari mereka merasa bahwa ada keberpihakan.

Setelah bertemu dengan karyawan yang berkonflik, mungkin juga perlu mendiskusikan konflik tersebut dan rencana untuk menyelesaikannya dengan anggota manajemen yang sesuai. Ini membuat semua orang mendapat informasi dan memungkinkan manajer dan supervisor untuk terlibat.

5. Mengidentifikasi cara memecahkan masalah

Setelah mengidentifikasi penyebab konflik yang sebenarnya, sekarang saatnya untuk menemukan solusi. Idealnya, dapat menemukan solusi melalui kerja sama yang baik dari semua pihak. Dalam hal ini, kedua belah pihak diharapkan untuk berlaku agar tidak ada yang merasa tersisih.

Dalam kasus konflik kecil lainnya, mungkin merupakan solusi yang nyaman bagi setiap orang untuk meminta maaf dan melanjutkan. Sayangnya, tidak selalu mungkin untuk menemukan solusi damai.

Tentu saja, ini semua tergantung pada tingkat keparahan konflik (misalnya, apakah seorang karyawan terus-menerus merendahkan dan tidak menghormati orang lain). Sebaiknya tanyakan kepada masing-masing pihak secara independen apa yang menurut mereka akan menjadi solusi yang tepat dan adil.

6. Cobalah untuk menemukan tujuan yang sama dan sepakati solusinya

Sementara itu adalah tugas untuk menentukan solusi, semua bagian dari solusi harus setuju. Menjelaskan manfaat penyelesaian jika seorang karyawan lebih enggan. Namun, selama dapat menemukan solusi yang adil, maka harus dapat berdebat dengan masing-masing pihak dan membuat mereka bergerak maju dan bekerja menuju tujuan bersama. Sertakan apa yang diharapkan dari setiap karyawan sebagai bagian dari proses resolusi konflik sehingga masing-masing pihak tahu apa langkah selanjutnya dan apa yang harus dilakukan.

6-5 Gaya Manajemen Konflik

Memahami bagaimana menangani konflik sangat penting untuk menjadi pemimpin yang baik. Tanpa pemahaman tentang lima gaya manajemen konflik dan implementasi yang benar dalam situasi yang berbeda, seorang manajer terpaksa menghadapi konflik tanpa bimbingan. Saat mencoba menemukan solusi cepat untuk masalah, masalah sering kali diselesaikan secara tidak benar dan muncul kembali di kemudian hari.

Gaya manajemen konflik diantaranya; Akomodatif; Menghindari; Berkompromi; Bersaing; Kolaborasi.

1. Akomodatif

Gaya ini hanya tentang menempatkan kebutuhan pihak lain di atas kebutuhan sendiri. Ini memungkinkan mereka untuk "menang" dan lolos begitu saja. Hal tersebut ditujukan untuk situasi di mana tidak terlalu peduli tentang subjek seperti orang lain, ketika tidak ada waktu untuk menambah konflik, atau ketika berpikir mungkin salah. Pilihan ini adalah tentang menjaga perdamaian, tidak mencoba lebih dari masalah yang layak, dan mengetahui kapan harus memilih konflik..

Meskipun mungkin tampak agak lemah, hal tersebut mungkin merupakan pilihan terbaik untuk menyelesaikan konflik kecil dan beralih ke hal-hal yang lebih penting. Gaya ini sangat kooperatif di pihak pemecah masalah, tetapi dapat menyebabkan kebencian.

Keuntungan: Perbedaan kecil dapat diselesaikan dengan cepat dan mudah dengan sedikit usaha. Manajer dapat membangun reputasi sebagai orang yang rendah hati, dan karyawan tahu bahwa mereka dapat berbicara tentang masalah tanpa pembalasan.

Kekurangan: Manajer bisa dianggap lemah jika terlalu sering beradaptasi. Menggunakan teknik ini untuk masalah yang lebih besar atau lebih penting tidak memecahkan masalah secara signifikan dan harus dihindari dengan segala cara.

2. Menghindari

Gaya ini bertujuan untuk mengurangi konflik dengan mengabaikannya, menghilangkan pihak-pihak yang berkonflik, atau menghindarinya dengan cara apapun. Anggota tim yang berkonflik dapat dikeluarkan dari proyek tempat mereka berkonflik, tenggat waktu dapat ditunda, atau orang bahkan dapat dipindahkan ke departemen lain.

Ini bisa menjadi gaya resolusi konflik yang efektif ketika ada kemungkinan bahwa pendinginan akan membantu atau ketika membutuhkan lebih banyak waktu untuk mempertimbangkan kembali sikap terhadap konflik itu sendiri. Namun, menghindarinya seharusnya tidak menjadi pengganti solusi yang sesuai; Menahan konflik tanpa batas dapat menyebabkan lebih banyak (dan lebih besar) konflik di masa depan.

Keuntungan: Memberi orang waktu untuk menenangkan diri dapat memecahkan sejumlah masalah yang mengejutkan. Waktu dan ruang dapat memberikan perspektif yang sangat dibutuhkan pihak-pihak yang berkonflik, dan beberapa masalah akan terselesaikan dengan sendirinya. Manajer menunjukkan bahwa mereka mempercayai karyawan untuk berperilaku seperti orang dewasa dan memecahkan masalah.

Kekurangan: Menggunakan teknik ini dalam situasi yang salah akan memperburuk konflik. Manajer dapat tampak tidak kompeten jika mereka menghindari terlalu banyak karena karyawan berpikir mereka tidak dapat menangani perselisihan.

3. Berkompromi

Gaya ini berusaha menemukan jalan tengah dengan meminta kedua belah pihak untuk mengakui beberapa aspek dari keinginan mereka sehingga solusi dapat disepakati.

Gaya ini kadang-kadang dikenal sebagai kalah-kalah, di mana kedua belah pihak harus menyerahkan beberapa hal untuk menyepakati masalah yang lebih besar. Ini digunakan ketika ada krisis waktu, atau ketika solusi hanya perlu terjadi, daripada menjadi sempurna.

Kompromi dapat menyebabkan kebencian, terutama jika digunakan secara berlebihan sebagai taktik resolusi konflik, jadi gunakan dengan sewajarnya.

Keuntungan: Masalah dapat diselesaikan dengan cepat, dan pihak-pihak yang berkonflik akan lebih memahami perspektif orang lain. Kompromi dapat mengatur panggung untuk kolaborasi, dan memungkinkan kedua belah pihak merasa didengarkan. Manajer yang menggunakan taktik ini dianggap memfasilitasi kesepakatan, terlibat langsung, dan menemukan solusi.

Kekurangan: Tidak ada yang benar-benar bahagia. Dalam beberapa kasus, satu pihak mungkin merasa telah berkorban terlalu banyak, dan tidak mau berkompromi lagi di masa depan. Manajer yang mengandalkan teknik ini akan menghilangkan niat baik karyawan mereka dan dianggap tidak mampu melakukan kolaborasi.

4. Bersaing

Gaya ini menolak kompromi dan melibatkan tidak menyerah pada pandangan atau keinginan orang lain. Sebagian berpegang teguh pada apa yang dianggapnya sebagai cara yang tepat untuk menangani suatu situasi dan tidak menyerah sampai ia mendapatkan jalannya.

Ini mungkin terjadi dalam situasi di mana moralitas menentukan tindakan tertentu, ketika tidak ada waktu untuk menemukan solusi lain, atau ketika keputusan yang tidak populer harus dibuat. Dapat menyelesaikan perselisihan dengan cepat, tetapi ada kemungkinan besar bahwa moral dan produktivitas akan turun. (Catatan: Ini bukan gaya yang bisa diandalkan).

Keuntungan: Manajer yang menggunakan gaya ini menunjukkan bahwa mereka kuat dan tidak ketinggalan prinsip mereka. Perselisihan diselesaikan dengan cepat karena tidak ada ruang untuk perbedaan pendapat atau argumen.

Kekurangan: Manajer yang menggunakan gaya ini dianggap tidak masuk akal dan otoriter. Dalam kebanyakan kasus, menangani konflik dengan memecah perselisihan tidak menghasilkan karyawan yang bahagia dan produktif atau solusi terbaik.

5. Kolaborasi

Gaya ini menghasilkan hasil jangka panjang terbaik, tetapi seringkali yang paling sulit dan membutuhkan waktu paling lama untuk mencapainya. Kebutuhan dan keinginan masing-masing pihak diperhitungkan dan dicarikan 'win-win solution' sehingga semua pihak puas.

Seringkali, semua pihak berkumpul, mendiskusikan konflik, dan merundingkan solusi bersama. Digunakan ketika penting untuk menjaga hubungan antara semua pihak atau ketika solusi itu sendiri akan berdampak signifikan.

Keuntungan: Semua orang pergi dengan bahagia. Sebuah solusi ditemukan yang benar-benar memecahkan masalah konflik, dan manajer yang menerapkan taktik ini dianggap kompeten.

Kekurangan: Jenis manajemen konflik ini memakan waktu. Sementara solusi ditemukan, tenggat waktu atau produksi harus ditunda, yang menurut pihak-pihak yang terlibat, dapat memakan waktu dan menyebabkan kerugian.

Berdasar sumber yang lain:

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa manajer lini menangani konflik di tempat kerja di banyak organisasi. Ada perbedaan dalam faktor kunci yang mempengaruhi gaya manajemen konflik manajer lini. Ada banyak cara untuk menyelesaikan konflik, yang sepenuhnya bergantung pada sejumlah faktor, seperti saling ketergantungan dan dominasi pihak-pihak yang terlibat. (Blake & Mouton, 1964) mengidentifikasi tiga metode umum untuk menangani konflik interdependen antara pihak terkait: 1. Menang-kalah, 2. Kalah-kalah, dan 3. Menang-menang. (Thomas et al., 2008) menyarankan untuk mencari jalan tengah, memungkinkan kedua belah pihak untuk bernegosiasi dan menyerahkan hasil tertentu yang diharapkan untuk mencapai kepuasan orang lain. Konflik dianggap tak terhindarkan. Menggunakan strategi menang-kalah memungkinkan setiap pihak untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan. Pendekatan menang-menang adalah upaya sadar dan terorganisir untuk memaksimalkan hasil bagi kedua belah pihak melalui pemecahan masalah kolaboratif. Konflik dipandang sebagai masalah yang harus dipecahkan, bukan perang yang harus dimenangkan. Kolaborasi umumnya berusaha memenuhi harapan kedua belah pihak dengan mengubah situasi itu sendiri. Teknik ini menekankan kebutuhan dan keterbatasan kedua belah pihak daripada menekankan metode yang dirancang untuk mengalahkan. Individu berpartisipasi dalam pekerjaan kolektif dan tujuan yang lebih tinggi (Thomas et al., 2008). Pendekatan menang-menang menekankan keuntungan dari hubungan jangka panjang antara para pihak, daripada akomodasi jangka pendek. Ada komunikasi yang terbuka dan langsung. Hasil dari metode menang-menang bersifat inklusif, dan kedua belah pihak merencanakan dan mengatur pengaturan dengan cara yang saling memahami dan mempercayai serta menerima satu sama lain dalam lingkup sumber daya yang tersedia, alih-alih mempercepat ketidakpercayaan dan kebencian. Metode menang-

menang membutuhkan toleransi dan pengalaman yang luar biasa dalam hubungan interpersonal dan pemecahan masalah (Blake & Mouton, 1964).

6-6 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian konflik.
2. Jelaskan jenis-jenis konflik.
3. Jelaskan sebab-sebab konflik.
4. Jelaskan bagaimana cara mengelola konflik.
5. Jelaskan mengenai gaya manajemen konflik.

Kepemimpinan dan Produktivitas

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian produktivitas
2. Dimensi kritis kepemimpinan
3. Pengaruh kepemimpinan pada produktivitas
4. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja
5. Langkah-langkah Peningkatan Produktivitas

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan pengertian produktivitas
- Menjelaskan dimensi kritis kepemimpinan
- Menjelaskan pengaruh kepemimpinan pada produktivitas
- Menjelaskan factor-faktor yang mempengaruhi produktivitas
- Menjelaskan Langkah-langkah peningkatan produktivitas

7-1 Pengertian Produktivitas

Gagasan, definisi, dan ukuran produktivitas semuanya berubah-ubah, menurut para akademisi. Penggunaannya ditentukan oleh tujuan penciptaannya, seperti membandingkan individu, kelompok kerja, perusahaan, atau posisi kompetitif nasional. Produktivitas, di sisi lain, adalah ukuran produksi barang dan jasa dalam kaitannya dengan input tenaga kerja, bahan, dan peralatan secara umum. Karena biaya per unit lebih rendah dalam industri yang lebih produktif, ia memiliki posisi kompetitif yang unggul. Meningkatkan produktivitas berarti mendapatkan lebih banyak dari apa yang dimasukkan, daripada meningkatkan output dengan menambahkan sumber daya seperti waktu, uang, material, dan orang. Ini lebih tentang membuat yang terbaik dari apa yang Anda miliki. Bekerja lebih cerdas, bukan lebih keras, adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas. Kita harus mencapai lebih banyak dengan lebih sedikit dalam masyarakat saat ini, yang berarti lebih sedikit orang, lebih sedikit ruang, dan lebih sedikit sumber daya secara umum (Amofa et al., 2016).

7-2 Dimensi Kritis Kepemimpinan

Lima Dimensi Kritis Kepemimpinan (Goldschmid, n.d.) sebagai berikut:

1. Visi

Visi yang menginspirasi adalah karakteristik penting dari kepemimpinan. Tujuan yang layak diperjuangkan adalah kekuatan pendorong dan pemberdayaan yang kuat. Sangat penting bahwa keadaan akhir yang diinginkan disampaikan dengan keyakinan dan semangat untuk memotivasi pengikut untuk mengikuti dan mendorong mereka untuk mengambil tindakan. Karisma sering dikutip untuk mencirikan gaya komunikasi yang lebih menarik. Ini bisa menjadi alat yang ampuh untuk mempengaruhi orang, tetapi tanpa substansi, etika dan integritas juga bisa merusak.

Visi yang menarik umumnya dikaitkan dengan strategi yang memberikan tujuan dan arah, menetapkan tujuan dan prioritas yang jelas, dan menekankan kolaborasi dan kerja tim yang terkait dengan tujuan yang sama.

Visi yang sukses melihat ke masa depan dan membutuhkan inovasi dan perubahan. Identifikasi masalah saat ini dan kebutuhan yang belum terpenuhi, sarankan solusi yang bermakna dan menarik, dan melibatkan semua orang.

2. Keterampilan intelektual dan teknis

Sementara eksekutif mungkin tidak memiliki pengetahuan khusus tentang semua bidang organisasi yang mereka pimpin, kemampuan kognitif umum mereka, kemampuan mereka untuk memahami hubungan dan saling ketergantungan antara berbagai faktor, dan keterampilan berpikir organisasi dan analitis dapat memperkuat kredibilitas.

Penggunaan kepemimpinan berbasis kekuatan (Rath & Conchie, 2008), yang melibatkan karyawan dalam melakukan yang terbaik dan umpan balik yang teratur, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi dan kepuasan yang lebih besar.

3. Kecerdasan emosional dan sosial

Persepsi emosi dan pengendalian diri sendiri, serta keterampilan interpersonal dan pengelolaan hubungan menentukan karakteristik kecerdasan emosional dan sosial (Goleman et al., 2013).

Pada akhirnya, orang mendorong hasilnya. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika eksekutif yang menghargai orang lain yang menghargai kolaborasi dan solusi menang-menang lebih berhasil dalam membangun hubungan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat keterlibatan, kualitas, dan produktivitas yang lebih tinggi.

4. Kreativitas

Imajinasi, ide orisinal, dan kemampuan untuk membayangkan pendekatan, produk, dan layanan yang baru dan lebih efektif sangat diperlukan dalam pencarian inovasi, yang tanpanya tidak ada perusahaan yang akan bertahan dalam jangka panjang.

Kemampuan untuk mengantisipasi tren, kebutuhan dan masalah baru dalam bisnis dan masyarakat, berpikir di luar kotak, serta stimulasi intelektual, untuk mendorong karyawan menemukan cara baru dan lebih efektif.

Keterbukaan terhadap solusi baru dan pendekatan yang lebih efektif di semua sektor (produksi, hubungan masyarakat, layanan pelanggan, sumber daya manusia, dll) sangat penting untuk berhasil dalam lingkungan yang terus berkembang dan tetap kompetitif di pasar global. "Inovasi membedakan antara pemimpin dan pengikut".

5. Keberanian

"Kemajuan terjadi ketika para pemimpin yang berani dan terampil memanfaatkan kesempatan untuk mengubah keadaan menjadi lebih baik."

Terakhir, tetapi tidak kalah penting, memiliki keberanian untuk memimpin sebuah organisasi dan memimpin orang lain mungkin merupakan salah satu aspek yang paling penting, tetapi seringkali kurang dalam karakteristik banyak orang yang sebaliknya memiliki potensi kepemimpinan. Ketakutan akan kegagalan mungkin terlalu kuat untuk diatasi dan mencegah untuk menjelajah ke wilayah yang belum dipetakan.

Memimpin perubahan, terutama dalam krisis, ketika kepemimpinan sangat penting untuk kesuksesan, berarti mengambil risiko, dan membutuhkan keberanian. Keyakinan sama pentingnya dengan kemampuan untuk mengantisipasi dan proaktif.

7-3 Pengaruh Kepemimpinan pada Produktivitas

Setiap gaya kepemimpinan berdampak pada penyesuaian dan/atau penciptaan budaya perusahaan. Setiap gaya memiliki konsekuensi jangka pendek dan jangka panjang. Gaya otoritatif, misalnya, dapat memberikan hasil yang sangat baik dalam waktu singkat. Sebaliknya, penggunaan wewenang yang berlebihan akan menurunkan produktivitas dalam jangka panjang. Orang menjadi tidak puas dan berhenti, atau mereka terjebak dalam rutinitas tugas-tugas pekerjaan yang berulang tanpa kreativitas dan inovasi. Sementara itu, pendekatan partisipatif tidak akan efektif dalam jangka menengah. Namun, semakin lama gaya kepemimpinan ini digunakan, semakin produktif sebuah perusahaan.

Banyak pemimpin tidak pernah mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Mereka menyerah sebelum metode partisipatif diterapkan dan bisnis mulai berkembang. Mereka melihat penurunan awal dalam produksi dan tidak sabar untuk melihat gambaran lengkapnya. Meskipun banyak pemimpin dan manajer menjadi berkecil hati ketika mereka merasakan penurunan output ketika bermigrasi ke metode partisipatif, produktivitas pada akhirnya akan meningkat. Orang akan menyadari bahwa mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk berkembang dan menciptakan, dan output mereka akan meningkat.

Tingkat produktivitas tenaga kerja, menurut Wayne (1998), merupakan ukuran signifikan dari pertumbuhan atau keberhasilan perusahaan. Secara alami, ketika produksi meningkat, begitu juga output. Tren ini menguntungkan bagi organisasi dan karyawan. Upah dan bentuk kompensasi lainnya untuk karyawan meningkat seiring dengan pendapatan perusahaan dan peningkatan produktivitas. Karena produktivitas sangat penting dalam perusahaan, pemilik sangat menerima langkah-langkah yang akan meningkatkannya. Gaya kepemimpinan adalah salah satunya. Selain itu, gaya kepemimpinan yang efektif meningkatkan produktivitas tenaga kerja secara signifikan. Sejak penambahan kepemimpinan, terjadi peningkatan pertumbuhan (Amofa et al., 2016).

Menurut (Madaan, 2015), dampak kepemimpinan terhadap produktivitas sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral karyawan: Pemimpin yang kuat dapat meningkatkan moral karyawan dan membuat karyawan lebih loyal kepada perusahaan. Karyawan yang setia mempercayai manajer mereka dan mungkin bersedia bekerja lebih keras dan tetap berada di perusahaan selama masa-masa sulit.
2. Sumber motivasi: Motivasi karyawan merupakan kondisi yang diperlukan untuk meningkatkan tingkat kerja. Kemajuan pekerjaan tergantung pada kualitas motivasi. Motivasi kerja dapat dilakukan oleh manajer dengan menggunakan keterampilan kepemimpinannya. Karyawan yang termotivasi menyelesaikan pekerjaan mereka dengan dedikasi yang lebih besar.
3. Dasar kerjasama: Ada dua cara bagi karyawan untuk melakukan beberapa pekerjaan melalui kekuasaan atau mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Jika kekuasaan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, perasaan karyawan akan terluka. Sebaliknya, mendapatkan kepercayaan dari karyawan adalah cara terbaik untuk memenangkan kerja sama mereka. Ini hanya dapat dicapai melalui kepemimpinan.

4. Pembagian kerja menurut kapasitas: Setelah menentukan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, pembagian kerja didasarkan pada kapasitas. Tugas yang paling sulit dan penting diberikan kepada karyawan yang terdidik dan terlatih.
5. Bimbingan yang tepat: Pemimpin memberikan bimbingan yang diperlukan kepada bawahan untuk meningkatkan efisiensi kerja mereka. Mereka diberitahu bagaimana menggunakan metode tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu sesingkat mungkin. Dengan bantuan bimbingan yang tepat, karyawan dapat meningkatkan pekerjaan.
6. Membangun komunikasi yang efektif: Membangun komunikasi yang memadai di bawah kepemimpinan untuk membangun keseimbangan antara berbagai kegiatan organisasi dan memelihara hubungan persahabatan antara karyawan. Komunikasi yang tepat dapat memungkinkan beberapa putaran brainstorming yang sukses antara manajer dan karyawan. Karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan mereka melalui ide-ide baru dan informasi yang diberikan oleh pemimpin yang baik.
7. Membantu pengambilan keputusan: Situasi yang terus berubah telah membawa banyak masalah baru bagi karyawan. Untuk mengatasi masalah ini, mereka harus membuat keputusan. Dalam situasi ini, pemimpin yang efektif dapat membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik, dan karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka.
8. Mempromosikan pengembangan: Para pemimpin hebat tahu bahwa tugas terpenting mereka adalah melatih penerus mereka dan mempertahankan warisan kepemimpinan. Karyawan yang merupakan pemimpin paling efektif dalam mengembangkan penerus lebih cenderung bertahan, lebih puas dengan pekerjaannya, lebih loyal kepada organisasi, dan lebih efisien.

7-4 Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa di antaranya adalah sebagai berikut (Madaan, 2015):

1. Stres: Tempat kerja yang penuh dengan persyaratan, tenggat waktu, dan sebagainya. Beberapa karyawan bertahan dan tampil di bawah tekanan, sementara yang lain menyerah pada tekanan. Oleh karena itu, dalam organisasi 'radikal' dimana stresornya sudah tinggi, hal ini akan terbukti merugikan kinerja karyawan.

2. **Beban Kerja:** Jika ada tekanan beban kerja, terkadang karyawan akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya, yang tercermin dari kualitas pekerjaannya. Itu juga mempengaruhi kesehatan mereka dan membuat moral mereka rendah.
3. **Sumber Daya:** Karyawan harus diberikan waktu dan sumber daya material yang cukup untuk memungkinkan mereka menyelesaikan pekerjaan mereka dengan mudah. Ini akan membantu mereka tidak hanya untuk menggunakan kemampuan terbaik mereka, tetapi juga untuk bangga dengan prestasi mereka.
4. **Sistem akuntabilitas:** Pekerja harus memiliki sistem akuntabilitas yang jelas. Ketika karyawan tidak jelas tentang peran dan tanggung jawab mereka dan hubungan mereka dengan anggota tim, kurangnya tanggung jawab akan terjadi. Ini mengarah pada situasi di mana setiap orang bersedia untuk bertanggung jawab ketika semuanya berjalan dengan baik dan ketika ada yang salah, tidak ada yang akan berdiri dan bertanggung jawab.
5. **Transparansi:** Ketika karyawan tidak diberitahu tentang keputusan, mereka akan membuat asumsi mereka sendiri, yang dapat menyebabkan penyebaran rumor. Ini merusak citra organisasi dan juga menghancurkan kepercayaan pada manajemen.
6. **Teknologi:** Bagi karyawan, untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi, penting untuk membekalinya dengan alat yang tepat. Mengabaikan potensi manfaat dari peningkatan teknologi di tempat kerja dapat mengurangi produktivitas dan kinerja karyawan.
7. **Motivasi:** Agar karyawan dapat melakukan yang terbaik, selain gaji mingguan, harus ada semacam motivasi. Insentif dapat berupa insentif finansial, kesempatan berpartisipasi dalam proyek perusahaan, dan sebagainya. Insentif yang efektif dapat menciptakan tenaga kerja yang efisien.
8. **Komitmen:** Menurut asisten sistem pribadi, karyawan yang merasa bahwa perusahaan berkomitmen terhadap keberhasilan karyawannya cenderung berkinerja lebih baik. Keterlibatan berarti memberikan upah dan tunjangan yang kompetitif, pelatihan reguler, menyediakan peralatan baru, dll.
9. **Diskriminasi:** Diskriminasi terhadap karyawan dapat berdampak negatif, sehingga mempengaruhi hasil organisasi. Ini menghambat komponen utama perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan prestasi kerja.
10. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan memainkan peran penting dalam keberhasilan setiap organisasi. Tanpa kepemimpinan yang efektif, tidak ada organisasi yang dapat beroperasi secara efektif. Seorang pemimpin yang sukses akan memberikan dorongan

yang diperlukan dalam kinerja bawahannya, daripada memaksa mereka untuk melakukannya.

7-5 Langkah-langkah Peningkatan Produktivitas

Meningkatkan produktivitas pekerja melalui kepemimpinan, berikut (Madaan, 2015) memberikan 8 hal, diantaranya:

Komunikasi yang efektif: Berkomunikasi dengan staf dengan cara yang jelas dan ringkas yang mengidentifikasi tujuan perusahaan dan cara untuk mencapainya. Operasi rantai pasok dan produktivitas bergantung pada komunikasi ini. Manajemen dapat membuat penyesuaian kinerja penting dengan menetapkan sesi harian dan mingguan yang ditujukan untuk pemecahan masalah kolaboratif. Pemecahan masalah yang cermat ini mendorong pemahaman terpadu tentang produktivitas dan operasi, memungkinkan karyawan dan manajemen untuk berkomunikasi secara terbuka.

Memberikan umpan balik langsung dan positif: Meskipun sebagian besar karyawan percaya bahwa tinjauan kinerja formal tidak efektif, mereka mencari masukan, terutama pada kekuatan mereka. Evaluasi kinerja formal dipandang oleh sebagian besar manajer sebagai persyaratan administratif daripada alat yang signifikan untuk mempengaruhi kinerja karyawan secara positif. Para pemimpin hebat memperhatikan ketika karyawan mereka melakukan sesuatu dengan benar dan menyampaikannya kepada mereka secara tepat waktu dan tepat.

Kenali, tekankan, dan manfaatkan kekuatan: Para pemimpin yang berpandangan positif dikenal karena mengenali, menyoroti, dan memanfaatkan kekuatan dan apa yang berhasil. Dengan mengidentifikasi dan menghargai apa yang berhasil, berfokus pada kesuksesan menghasilkan energi positif, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan dan momentum untuk perubahan.

Memberikan saran kepada karyawan tentang tren dan pengembangan karir yang akan datang: Para pemimpin terbaik menggunakan pengalaman mereka sendiri untuk memberikan panduan kepada karyawan tentang tren dan pertumbuhan karir yang akan datang. Karyawan mengembangkan loyalitas sebagai hasil dari rekomendasi pemimpin mereka, dan mereka berkinerja lebih baik untuk perusahaan mereka.

Penghargaan untuk karyawan: Karyawan harus diberi penghargaan karena melebihi harapan, sementara karyawan yang kinerjanya kurang dari tujuan harus diberikan rencana peningkatan kinerja. Bekerja dengan staf untuk mengembangkan program yang akan

meningkatkan keahlian mereka dan mempersiapkan mereka untuk pekerjaan masa depan di perusahaan.

Menggunakan sumber daya secara efisien: Pemimpin harus memanfaatkan sumber daya secara efisien untuk meningkatkan kinerja karyawan. Para pemimpin harus menunjukkan komitmen yang kuat untuk membiarkan orang-orang mereka mempelajari keterampilan baru dan memperoleh pengetahuan baru.

Mendefinisikan visi dengan jelas: Produktivitas menurun ketika orang tidak jelas tentang apa yang ingin dicapai oleh tim. Tujuan akhir harus disampaikan kepada semua personel, serta celah dan tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan.

Inovasi: Produktivitas juga dipengaruhi oleh inovasi. Untuk tetap terdepan dalam persaingan, para pemimpin harus merangkul inovasi. Pemimpin yang secara agresif mendukung dan mempromosikan kreativitas karyawan akan membangun dan menemukan kembali pasar baru, yang berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

7-6 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan pengertian produktivitas.
2. Jelaskan dimensi kritis dari kepemimpinan.
3. Jelaskan pengaruh kepemimpinan pada produktivitas.
4. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja.
5. Jelaskan langkah-langkah peningkatan produktivitas.

Kepemimpinan Efektif (1)

Sub Bahasan Materi:

1. Gaya Kepemimpinan
2. Pemberdayaan dan Motivasi
3. Komunikasi
4. Pengakuan

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui gaya kepemimpinan
- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui pemberdayaan dan motivasi
- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui komunikasi
- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui pengakuan

Dalam (Solomon & Steyn, 2017), kepemimpinan efektif merupakan kemampuan manajer untuk "memobilisasi dan mempengaruhi pengikut" (Cicero et al., 2010) dan sangat penting karena mempromosikan kecenderungan tenaga kerja untuk mencapai tujuan bersama (De Cremer & Van Knippenberg, 2004). Dalam konteks ini, (Manamela et al., 2016) menegaskan bahwa manajer yang efektif mampu mengenali dan secara positif menggunakan kompetensi dan batasan bawahannya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

(Dorfman et al., 2012) menyatakan bahwa pemimpin yang bertindak seperti yang diharapkan adalah yang paling efektif. (Manning, 2003) menyatakan bahwa pemimpin yang efektif dalam kepemimpinan lintas budaya memiliki "relationship skills", yaitu mereka mampu terhubung secara emosional dengan individu yang berbeda dan membangun hubungan yang menarik bagi kedua belah pihak.

Jadi tampaknya pemimpin yang efektif adalah mereka yang mewujudkan keterampilan interpersonal yang memungkinkan mereka untuk membentuk hubungan yang kuat dengan berbagai orang melalui siapa, seperti yang diharapkan, mereka menambah nilai kepada mereka, yang pada gilirannya mengarah pada pencapaian tujuan.

Efektivitas kepemimpinan telah dikaitkan dengan kecerdasan manajer (Mesterova et al., 2015) dan dikaitkan dengan kepercayaan diri seorang pemimpin (Butler et al., 2014). Hal ini dapat diprediksi oleh model manajer (terutama ketika bawahan tunduk pada ambiguitas peran) (Cicero et al., 2010). Berkenaan dengan gaya kepemimpinan, persepsi efektivitas kepemimpinan berkorelasi dengan kepemimpinan transformatif dan transaksional (Deluga, 1991), serta kepemimpinan yang etis dan memberdayakan (Hassan et al., 2013).

8-1 Gaya Kepemimpinan

Menurut (Sudha et al., 2016), dalam bidang kepemimpinan, efektivitas kepemimpinan merupakan hal yang krusial. Singkatnya, keberhasilan kepemimpinan sebagian besar diukur dengan output dan pencapaian tujuan bersama. (Cooper & Nirenberg, 2004) mendefinisikannya sebagai mengelola dengan harapan yang berubah untuk membangun hubungan pelanggan, karyawan, dan organisasi yang sukses, serta mengembangkan hubungan positif yang kuat. Aspek terpenting yang menentukan efektivitas kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan (Bruno & Lay, 2006), (Hur et al., 2011). Dalam kerangka taksonomi kepemimpinan multifaktor (Bass & Avolio, 1993), gaya kepemimpinan transaksional dan laissez-faire kurang efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional (Judge & Piccolo, 2004). Secara umum, pendekatan transformasional dan transaksional memiliki hubungan yang menguntungkan dengan efektivitas, sedangkan laissez-faire memiliki hubungan negatif. Efektivitas seorang pemimpin juga telah diteliti sebagai prediktor langsung dan positif dari keberhasilan kelompok (Walumbwa et al., 2003).

8-2 Pemberdayaan dan Motivasi

Mengidentifikasi faktor-faktor yang memotivasi karyawan adalah salah satu aspek motivasi karyawan yang paling sulit. Uang tidak diragukan lagi salah satunya, tetapi karyawan modern mencari lebih banyak. Karyawan di era modern mencari pemberdayaan, peluang untuk kemajuan, pekerjaan yang bermakna, dan budaya kerja yang positif (Yudhvir & Sunita, 2012).

Adalah bermanfaat untuk menganalisis masing-masing dari empat komponen untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang mereka. Karyawan umumnya lebih menyukai manajer yang memberdayakan mereka. Aspek yang paling penting dari pemberdayaan dalam hal motivasi adalah pembentukan kepercayaan. Kepercayaan karyawan pada manajer dan perasaan pemberdayaan kognitif ditemukan memiliki korelasi positif yang signifikan, menurut (Ergeneli et al., 2007).

Karyawan ingin dapat mengandalkan manager mereka. Demikian pula, kepercayaan adalah dasar dari setiap hubungan yang kuat di luar tempat kerja. Ini adalah komponen dua arah berdasarkan kesepakatan bersama untuk saling menghormati, memberikan informasi yang akurat, dan menepati janji. Ini terbawa ke tempat kerja. Ketika seorang manager percaya pada karyawan mereka, mereka bersedia memberi mereka lebih banyak tanggung jawab dan kebebasan, dan mereka percaya bahwa karyawan mereka akan bekerja sesuai harapan. Akibatnya, karyawan menjadi lebih termotivasi, menghasilkan tingkat komitmen dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Myers, 2019).

Pemberdayaan, menurut (Clutterbuck & Kernaghan, 1994), adalah istilah untuk mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab pribadi untuk setiap perbaikan yang dibawa dalam kinerja tugas yang diberikan sambil berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Proses pemberdayaan menampilkan enam tahap yang mungkin dilalui manajemen saat membuat, mencrapkan, dan menilai strategi pemberdayaan. Kombinasi dari proses ini menciptakan mekanisme loop tertutup yang harus mengarah pada perbaikan terus-menerus dalam organisasi. Berikut enam tahap pemberdayaan menurut Bedward & Stredwick dalam (Maria Amaanda, 2011):

Pertama, mendefinisikan dan mengkomunikasikan gagasan pemberdayaan kepada semua orang di organisasi di semua tingkatan.

Kedua, menetapkan tujuan dan sasaran yang memberikan kerangka kerja bagi orang-orang di semua tingkatan perusahaan saat mereka berusaha untuk memperluas dan memperkuat pemberdayaan.

Ketiga, melatih karyawan untuk memungkinkan mereka memenuhi tugas dan fungsi baru mereka dengan cara yang konsisten dengan tujuan organisasi untuk perluasan dan penguatan pemberdayaan (Kinlaw, 1995).

Keempat, mencakup perubahan yang dilakukan pada struktur organisasi untuk mencapai manajemen yang ahli, mengurangi birokrasi, dan meningkatkan otonomi.

Kelima, meliputi dimulainya proses perencanaan, serta pemberian penghargaan, promosi, pelatihan, dan perekrutan untuk mendukung proses pemberdayaan.

Keenam, memerlukan evaluasi dan peningkatan proses pemberdayaan melalui pengukuran kemajuan, yang mencakup penilaian persepsi anggota organisasi.

Menurut (Larry Craft, 2020), kebutuhan relevan yang dapat menurunkan motivasi karyawan dan menurunkan produktivitas mereka adalah kebutuhan (kebutuhan mendasar):

1. Keamanan kerja

2. Gaji yang adil

3. Kondisi kerja yang memuaskan

4. Kepemilikan

Kebutuhan akan keamanan kerja. Salah satu tujuan sebagai pemimpin adalah mengurangi ketakutan dan stres karyawan karena kehilangan pekerjaan tanpa peringatan. Ketika keuntungan perusahaan turun dan PHK tidak dapat dihindari, hubungi mereka sebagai sebuah tim dan bagikan kekhawatiran dengan mereka. Pada saat yang sama, bagikan solusi dan harapan dengan mereka.

Kebutuhan akan upah yang adil. Pastikan karyawan dibayar untuk apa yang mereka layak. Jika tidak, uang menjadi demotivasi yang berdampak negatif pada produktivitas. Ketika karyawan merasa dibayar dengan adil, uang itu sendiri tidak lagi menjadi motivator. Menggunakan sistem kompensasi formal yang adil dan dapat diprediksi akan mengurangi frustrasi yang mengarah pada demotivasi. Gunakan informasi dari asosiasi industri ini untuk mengembangkan program kompensasi terstruktur untuk setiap posisi di perusahaan yang sesuai dengan standar di industri dan biaya hidup di komunitas.

Kebutuhan akan kondisi kerja yang memuaskan. Kondisi kerja juga dapat menurunkan motivasi karyawan. Alih-alih berkonsentrasi menyelesaikan tugas pekerjaan mereka, karyawan terganggu atau frustrasi oleh masalah di tempat kerja. Masalah-masalah ini dapat mencakup keamanan, kebersihan, dan inefisiensi. Ketika sampai pada kategori demotivator ini, kemungkinan besar akan mengetahui ketidakpuasan. Jika area ini tidak dipantau secara teratur, tidak akan pernah tahu apakah hilangnya produktivitas disebabkan oleh ekonomi, kepemimpinan, manajemen, atau kondisi kerja.

Kebutuhan untuk dimiliki. Tidak peduli seberapa termotivasi karyawan, satu hal yang pasti: mereka semua ingin merasa berarti. Untuk tujuan ini, para pemimpin yang paling sukses menciptakan budaya yang melawan perasaan terisolasi yang menurunkan motivasi karyawan. Komunikasi terbuka dan kerja tim adalah dua faktor paling kuat yang menciptakan rasa memiliki. Meskipun kerahasiaan terkadang tepat, kerahasiaannya harus minimal dan terbatas pada informasi pribadi dan keuangan saja. Untuk meminimalkan perasaan terisolasi, maksimalkan peluang yang mendorong kerja tim. Sebelum membuat keputusan besar berikutnya, diskusikan dengan rekan kerja dan dengarkan pendapat mereka dengan jujur. Jika ingin menghindari demotivasi yang mengurangi produktivitas karyawan, kembangkan budaya yang memenuhi kebutuhan paling dasar karyawan akan keamanan kerja, upah yang adil, pekerjaan yang memuaskan.

Setelah memenuhi kebutuhan dasar karyawan dengan menghilangkan hambatan atau "demotivator", dapat meningkatkan kepercayaan diri dan kompetensi mereka dan memungkinkan mereka menjadi lebih produktif. Semua persyaratan ini, jika dipenuhi, dapat secara signifikan meningkatkan harapan karyawan akan kesuksesan dan produktivitas. Empat kebutuhan yang meliputi kebutuhan:

1. Penguasaan
2. Pengembangan
3. Pengakuan
4. Prestasi

Kebutuhan akan dominasi. Cukup banyak perusahaan tidak memahami pentingnya pelatihan dan kompetensi untuk harga diri dan harapan sukses. Dapat secara signifikan meningkatkan harapan keberhasilan dan pengendalian internal individu melalui kursus pelatihan yang memungkinkannya menguasai tantangan kehidupan sehari-hari. Inilah tempat lain di mana survei perekrutan yang ketat dan umpan balik 360 derajat dapat memberi tahu ketika ada masalah. Tanyakan kepada karyawan apa pendapat mereka tentang pelatihan dan harapan kita.

Kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut, dapat memberdayakan karyawan dengan menawarkan peluang untuk pengembangan lebih lanjut dalam perusahaan. Terlepas dari apakah karyawan melakukan perubahan atau memanfaatkan kesempatan untuk berkembang atau tidak, mereka harus percaya bahwa ada peluang di depan untuk memiliki kemampuan untuk melakukan yang terbaik. Beberapa manajer tidak menawarkan kesempatan belajar atau kemajuan karena mereka takut bahwa mereka dapat memberdayakan karyawan mereka untuk mencari pekerjaan lain. Berdayakan karyawan dengan menawarkan lokakarya dan seminar, beasiswa pendidikan sekolah kejuruan, dan peluang manajemen. Ketahui kompetensi karyawan dan arahkan mereka ke lebih banyak tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi mereka. Ingat, jika ingin retensi tinggi, buat mereka percaya bahwa karena kita adalah mentor terbaik mereka.

Kebutuhan akan persetujuan. Salah satu cara termurah dan paling cepat untuk memberdayakan karyawan adalah dengan secara konsisten dan jujur mengakui pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Dapat secara signifikan memberdayakan karyawan dengan mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh dan secara konsisten memenuhi kebutuhan itu. Untuk mengenali kebutuhan, pertama-tama harus mencari tahu bentuk pengakuan mana yang paling sesuai dengan kepribadian: publik atau pribadi. Beberapa karyawan diberdayakan melalui pengakuan individu dan lainnya melalui perjamuan penghargaan atau buletin yang

mengevaluasi kinerja mereka selama bulan tersebut. Karyawan yang mencolok dan ekspresif membutuhkan pengakuan publik, sedangkan karyawan yang kurang ekspresif dan lebih terkontrol membutuhkan pengakuan yang lebih pribadi seperti catatan pribadi atau catatan yang menyentuh hati. Letakkan "Terima kasih".

Kebutuhan akan kinerja. Cara lain untuk memberdayakan karyawan adalah dengan membuat mereka merasa seperti mereka mencapai sesuatu yang berarti, baik sebagai bagian dari tim atau secara individu. Untuk memenuhi kebutuhan kinerja karyawan, gunakan komitmen alih-alih tujuan. Ingatlah bahwa tujuan hanyalah peta jalan menuju kesuksesan yang membantu menentukan harapan. Sebagai aturan umum, tujuan tidak memenuhi kebutuhan kinerja karyawan. Namun, komitmen yang terkait dengan integritas karyawan paling efektif dalam hal melatih karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Jika ingin memberdayakan karyawan, 1) bantu mereka menentukan aktivitas yang realistis dan dapat dicapai, 2) menerima komitmen tertulis yang terkait dengan integritas mereka, 3) membuat komitmen bersama dan 4) memantau. Jika dikaitkan dengan komitmen, program manajemen berbasis aktivitas ini dapat memberdayakan karyawan untuk memenuhi kebutuhan kinerja mereka. Jika karyawan gagal karena mereka tidak dapat melakukan aktivitas (bukan karena enggan), hal itu dapat memengaruhi harga diri dan produktivitas mereka. Untuk memastikan karyawan mendapatkan hasil, perlu memastikan bahwa keterlibatan itu realistis, dapat dicapai, dan bahwa mereka memiliki keterampilan dasar untuk menyelesaikan pekerjaan. Ingatlah bahwa kepedulian karyawan terhadap kebutuhan tingkat yang lebih rendah (keamanan kerja dan rasa memiliki) menyebabkan demotivasi dan ketidakmampuan untuk diberdayakan oleh kebutuhan tingkat yang lebih tinggi. Harus: mengubah deskripsi pekerjaan, mengarahkan karyawan ke posisi yang lebih sesuai, atau memberhentikan karyawan.

8-3 Komunikasi

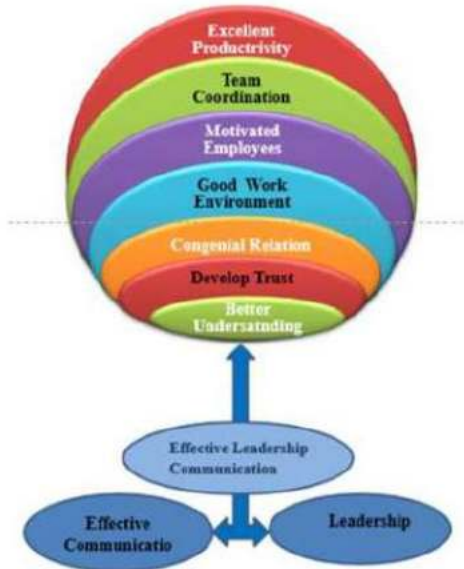
Komunikasi kepemimpinan didefinisikan sebagai menginspirasi dan mendorong individu atau kelompok dengan menggunakan keterampilan komunikasi yang sangat baik untuk berbagi informasi secara sistematis dan bermakna. Komunikasi kepemimpinan adalah proses kompleks yang dimulai dengan mengembangkan strategi komunikasi, kemudian beralih ke menulis secara tepat dan berbicara secara efektif untuk mengendalikan situasi sulit. Ada tiga aspek utama komunikasi kepemimpinan: inti, manajerial, dan korporat. Dengan peningkatan portofolio seorang pemimpin, ada kebutuhan yang lebih besar untuk meningkatkan keterampilan komunikasi untuk mengelola cakrawala yang luas dan menjadi jauh lebih efektif

dalam semua situasi yang memungkinkan. Akibatnya, ketika tingkat kepemimpinan meningkat, begitu pula kompleksitasnya. Aspek komunikasi inti (pendekatan, menulis, dan berbicara) adalah keterampilan individual yang harus dikembangkan untuk memimpin dan mengelola kelompok atau tim yang lebih besar. Pemahaman budaya yang ekspresif, mendengarkan dengan sabar, manajemen tim dan pertemuan tim, fasilitas pelatihan, dan pendampingan adalah keterampilan yang membantu dalam mengelola kelompok besar dan merupakan aspek manajerial dari komunikasi kepemimpinan. Keterampilan komunikasi korporat diperlukan pada tingkat kepemimpinan yang jauh lebih tinggi, dan ada kebutuhan untuk berinteraksi dengan lingkungan eksternal, sehingga keterampilan berikut paling dibutuhkan: Menjaga hubungan karyawan, berkomunikasi selama masa perubahan dan krisis, asosiasi media, dan membangun citra. Tantangan paling sulit bagi perusahaan saat ini adalah mendapatkan kepercayaan dari karyawan, mitra bisnis, dan pelanggannya (Luthra & Dahiya, 2015).

Dalam (Luthra & Dahiya, 2015), kunci terpenting untuk kepemimpinan yang hebat adalah komunikasi. Seorang pemimpin adalah salah satu karyawan dengan kemampuan luar biasa dan dalam satu situasi atau lainnya ia memiliki potensi untuk mengambil tanggung jawab dan membimbing orang lain yang kurang pengalaman dan keterampilan, ia mencoba untuk memberikan keterampilan dengan memotivasi mereka dan membantu mereka mencapai sasaran individu, tim dan organisasi mereka. Untuk menjadi pemimpin yang hebat, harus menjadi komunikator yang hebat. Pemimpin hebat selalu dianggap sebagai komunikator teratas, memiliki nilai yang jelas, dan selalu percaya dalam mempromosikan nilai-nilai ini dan mengesankan mereka pada orang lain. Itulah mengapa tim mereka menghargai mereka dan mengikuti mereka sebagai pemimpin. Menjadi komunikator yang hebat tidak berarti menjadi pembicara yang hebat. Ada perbedaan besar antara keduanya, kecenderungan untuk memperoleh lebih banyak pengetahuan memisahkan komunikator hebat dari pembicara baik yang kurang pengetahuan dan yang bingung ketika berinteraksi dengan orang lain, sementara komunikator hebat berbicara dengan percaya diri dan tidak pernah bingung karena pengetahuannya. Mereka memiliki kemampuan untuk terhubung dengan hasrat dan ambisi sambil mengomunikasikan ide-ide mereka dengan orang lain. Mereka sangat menyadari fakta bahwa jika mereka tidak terlibat dengan audiens, mereka mungkin tidak dapat mengeluarkan ide mereka dan tujuan komunikasi mungkin tidak tercapai. Komunikator terbaik selalu memiliki kualitas unik untuk mendengarkan dengan baik apa yang orang lain katakan. Hal ini membuat mereka menjadi pengamat yang baik dan memungkinkan mereka untuk membaca pikiran seseorang atau kelompok dengan menganalisis sikap, perilaku, aktivitas, cita-cita,

ketakutan dan menyesuaikan pesan mereka dengan situasi. Pemimpin yang berkomunikasi secara efektif untuk mendorong karyawannya dianggap sebagai pemimpin atau manajer terbaik. Mereka memastikan kerja, disiplin dan rasa tanggung jawab untuk anggota tim.

Memiliki prinsip kerja yang kuat dan tepat dan yakin akan memasukkannya ke dalam tim. Karena itu, mereka sangat dihargai dan diikuti oleh anggota tim mereka (Froschheiser, 2008). Ketika seorang pemimpin menginspirasi timnya, kelompok atau sesama manusia dengan mengkomunikasikan ideologi dan tujuannya dengan sempurna sehingga cukup efisien untuk menyelesaikan semua tugas yang diberikan dengan mudah, maka konsepnya adalah komunikasi kepemimpinan. Telah diamati bahwa semua manajer atau eksekutif sebagian besar sibuk berkomunikasi dengan satu atau yang lain di tempat kerja dan menghabiskan 70 hingga 90 persen waktu mereka setiap hari dalam interaksi kelompok atau tim setiap hari (Eccles & Nohria, 1991).



Gambar 8.1 Model untuk komunikasi kepemimpinan yang efektif (Luthra & Dahiya, 2015)

8-4 Pengakuan

Dalam (Luthans, 2000), secara umum, ada dua tipe dasar penghargaan yang dapat digunakan pemimpin untuk secara positif memperkuat perilaku peningkatan kinerja. Yang pertama adalah uang. Tentu saja, kompensasi memainkan peran penting dalam memberi

penghargaan kepada karyawan dan mendorong perilaku positif. Hal ini terutama berlaku untuk sistem terima gaji berdasar kinerja yang berusaha memberi penghargaan kepada individu atau tim dalam kaitannya langsung dengan kontribusi mereka terhadap keberhasilan bisnis. Penelitian secara konsisten menemukan bahwa program gaji terhadap kinerja, bila diterapkan dengan benar, dapat menjadi motivator yang kuat dan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai perusahaan. Misalnya, (Kaufman, 1992) menemukan bahwa penerapan 'Improshare' (sejenis rencana bagi hasil kelompok) berdampak positif pada produktivitas produksi. Secara khusus, perusahaan yang menerapkan 'Improshare' ditemukan mengalami lebih sedikit kesalahan dan waktu henti rata-rata, sementara produktivitas meningkat 15% selama periode tiga tahun.

Namun, pentingnya memberikan penghargaan non-finansial seperti pengakuan dan perhatian kepada karyawan sering diabaikan. Jenis hadiah kedua ini bisa sangat efektif dan efisien karena tidak ada biaya, tersedia untuk semua orang. Beberapa kutipan representatif dari buku terlaris (K Blanchard & Nelson, 1994) '1001 Ways to Reward Employees' membantu menyoroti pentingnya penghargaan non-keuangan sebagai teknik kepemimpinan yang efektif.

"Pengakuan sangat mudah dilakukan dan sangat murah untuk mendistribusikannya, tidak ada alasan untuk tidak melakukannya" (Rosabeth Moss Kanter, Penulis dan Konsultan Manajemen). "Kita semua ingin diakui dan dihargai. Dengan hanya memberi mereka penghargaan atau sertifikat penghargaan, secara resmi mengakui seseorang di depan kelompok, atau bahkan membeli secangkir kopi, kita memberi tahu karyawan bahwa pekerjaan mereka dihargai" (Harvey Stein, Presiden Stein & Read Incentives).

Pentingnya mengakui orang atas kontribusi mereka adalah jelas dalam kutipan-kutipan di atas. Dalam situasi apa pun, kepemimpinan yang efektif bergantung pada penguatan perilaku yang memotivasi dan memberi penghargaan yang menambah nilai untuk mendorong kinerja yang unggul.

Insentif non-finansial yang kuat ini, menurut (Graham & Unruh, 1990) dalam (Luthans, 2000), dapat dioperasionalkan sebagai berikut: 1. Seorang manajer mengucapkan selamat kepada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan dengan baik. 2. Seorang manajer menulis catatan pribadi untuk mengakui kinerja yang luar biasa. 3. Seorang manajer secara terbuka memuji seorang karyawan untuk kinerja yang sangat baik. 4. Untuk merayakan keberhasilan, seorang manajer mengadakan pertemuan yang meningkatkan semangat. Sistem penghargaan non-finansial lainnya dapat ditemukan dalam literatur akademis dan praktisi. (Kerr & Slocum Jr, 2005). misalnya, mengamati bahwa organisasi yang mengakui dan menghormati karyawan

mereka cenderung mempertahankan mereka untuk jangka waktu yang lebih lama karena peningkatan loyalitas dan komitmen.

(Nelson, 1995) dalam memberikan ulasan yang baik tentang beberapa karakteristik yang membedakan program pengenalan karyawan yang efektif, sebagai berikut:

Pengakuan harus sesegera mungkin. Setelah terjadinya perilaku yang diinginkan, pengakuan harus diberikan sesegera mungkin. Peningkatan waktu antara perilaku target dan hadiah mendevaluasi hadiah dan mengurangi nilai penguatan.

Pengakuan harus disampaikan secara pribadi. Efektivitas penghargaan sosial ditentukan oleh bagaimana penghargaan itu diberikan. Fakta bahwa seorang manajer meluangkan waktu untuk mengenali atau memuji seorang karyawan menekankan betapa pentingnya aktivitas tersebut bagi karyawan tersebut. Selain itu, meluangkan waktu untuk mengenali pekerjaan yang dilakukan dengan baik oleh rekan kerja atau bawahan bisa sangat efektif. Memang, karena mereka tidak terduga dan tidak diharapkan dari rekan kerja, jenis pengakuan ke atas ini dapat berfungsi sebagai imbalan yang lebih besar.

Pengakuan harus berharga untuk diakui. Individu yang menerima penghargaan sosial harus menganggapnya berharga dan bermakna. Beberapa karyawan, misalnya, mungkin menghargai otonomi mereka dan lebih suka berterima kasih secara pribadi. Karyawan lain mungkin tertarik agar pengakuan tersebut ditampilkan secara mencolok untuk meningkatkan peluang promosi mereka. Terakhir, beberapa orang mungkin lebih menyukai penghargaan yang mengakui kontribusi tim atau kelompok. Apapun masalahnya, menyesuaikan hadiah dengan kebutuhan penerima adalah ide yang bagus.

Pengakuan diakui harus menjadi penguat langsung dari perilaku yang diinginkan. Dengan kata lain, pengakuan tidak boleh palsu atau dangkal. Kuncinya adalah memberikan penghargaan yang memperkuat perilaku yang diinginkan.

8-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan gaya kepemimpinan yang lebih berkorelasi dengan kepemimpinan efektif.
2. Jelaskan 'kebutuhan mendasar' yang dapat memotivasi karyawan.
3. Jelaskan kebutuhan-kebutuhan yang secara khusus berkaitan dengan pemberdayaan karyawan.
4. Jelaskan model untuk komunikasi kepemimpinan yang efektif menurut Luthra & Dahiya, 2015.

5. Sebutkan dua tipe dasar penghargaan yang dapat digunakan pemimpin untuk memotivasi karyawan.
6. Jelaskan model untuk komunikasi kepemimpinan yang efektif oleh Luthra & Dahiya, 2015.

Kepemimpinan Efektif (2)

Sub Bahasan Materi:

1. Umpan Balik Kinerja
2. Contoh Panutan
3. Rapat Kerja yang Efektif
4. Kepemimpinan Manajemen Perubahan yang Efektif

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui umpan balik kinerja
- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui contoh panutan
- Menjelaskan kepemimpinan efektif melalui rapat kerja yang efektif
- Menjelaskan kepemimpinan manajemen perubahan yang efektif

9-1 Umpan Balik Kinerja

Umpan balik kinerja adalah informasi tentang perilaku karyawan sebelumnya dalam kaitannya dengan standar perilaku dan hasil karyawan yang telah ditetapkan. Umpan balik kinerja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, serta keterlibatan karyawan, motivasi, dan kepuasan kerja (Aguinis, 2009). Tanggung jawab utama manajer yang sukses adalah membantu karyawan mereka dalam meningkatkan kinerja pekerjaan secara berkelanjutan (Aguinis et al., 2011). Manajer melaksanakan tanggung jawab ini dengan menerapkan sistem manajemen kinerja yang bertujuan untuk menyelaraskan kinerja di tingkat individu, unit, dan organisasi. Umpan balik kinerja, khususnya, merupakan komponen penting dari semua sistem manajemen kinerja. Sayangnya, manajer sering merasa tidak nyaman memberikan umpan balik kinerja (Aguinis, 2009), dan umpan balik semacam itu sering kali lebih berbahaya daripada baik dalam hal membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka (DeNisi & Kluger, 2000).

Siklus Manajemen Kinerja dengan tujuan untuk pengembangan karyawan adalah sebagai berikut (S Flanagan, 2017):

- Menetapkan Tujuan dan Harapan
 - Komunikasikan harapan dengan jelas tentang: pekerjaan, tanggung jawab dan kompetensi (keterampilan) dan perilaku.
 - Komunikasikan bagaimana tujuan individu selaras dengan tujuan departemen dan organisasi.
 - Bantu karyawan mengatur dengan jelas dan terukur mengenai tujuan kinerja.
- Sedang berlangsung Tinjauan dan Masukan
 - Membuat orang bertanggung jawab untuk memenuhi tujuan dan sasaran kinerja.
 - Memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu staf meningkatkan kinerja.
 - Mengambil tindakan yang tepat untuk mengatasi tampilan yang kurang bagus
- Penilaian & Penghargaan
 - Melakukan tinjauan kinerja tahunan yang menyeluruh.
 - Menilai individu secara adil.
 - Membedakan yang berkinerja tinggi dengan tepat.

9-2 Contoh Panutan

Definisi contoh panutan yang ada memiliki tiga tema yang berulang dan saling terkait: (a) mereka menunjukkan kepada kita bagaimana melakukan keterampilan dan mencapai tujuan — mereka adalah panutan perilaku; (b) mereka menunjukkan kepada kita bahwa suatu tujuan dapat dicapai — mereka adalah representasi dari kemungkinan; dan (c) mereka membuat tujuan yang diinginkan — mereka adalah inspirasi. Pertimbangkan masing-masing fungsi ini secara terpisah (Morgenroth et al., 2015).

Contoh Panutan sebagai Model Perilaku

Beberapa definisi mendefinisikan panutan sebagai orang yang darinya kita mempelajari keterampilan dan perilaku tertentu. Definisi contoh panutan yang lebih baru mencerminkan gagasan yang serupa. (Ibarra & Petriglieri, 2008), misalnya, mendefinisikan panutan sebagai mereka yang sukses dalam profesinya dan ditiru oleh mereka yang bercita-cita untuk peran profesional.

Contoh Panutan sebagai Representasi dari Kemungkinan

Definisi ini menekankan panutan sebagai contoh dari apa yang mungkin atau dapat dicapai. Mereka menunjukkan bahwa tujuan potensial dapat dicapai. Menurut (Lockwood, 2006), contoh panutan adalah individu yang memberikan contoh jenis kesuksesan yang mungkin

dicapai seseorang, serta pola perilaku yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan tersebut. Definisi ini jelas mencakup komponen panutan sebagai model perilaku (mereka berfungsi sebagai "template"), tetapi lebih dari sekadar teladan perilaku untuk mewakili peluang atau prospek masa depan. Fungsi kedua ini, tidak seperti model perilaku, tidak berkaitan dengan pembelajaran perwakilan atau bagaimana melakukan sesuatu. Ini lebih tentang menyadari bahwa sesuatu itu mungkin.

Contoh Panutan sebagai Inspirasi

Definisi ini berfokus pada bagaimana model panutan dapat memengaruhi apa yang dianggap oleh calon panutan diinginkan dan bermanfaat untuk diperjuangkan. Dengan kata lain, fungsi ini berkaitan dengan membuat sesuatu yang diinginkan tampak mungkin daripada membuat sesuatu yang baru diinginkan pada awalnya. Demikian pula, (Paice et al., 2002) mengamati bahwa model peran yang sangat baik akan selalu menginspirasi, mengajar dengan contoh, dan membangkitkan kekaguman dan persaingan. Akibatnya, panutan memulai proses di mana calon peran terinspirasi untuk menjadi lebih seperti panutan dan menetapkan tujuan yang sesuai. Ini tidak berkaitan dengan pembelajaran perwakilan calon peran, juga tidak harus berkaitan dengan membuat tujuan yang sudah diinginkan dapat dicapai. Ini lebih tentang memunculkan motivasi calon peran untuk berjuang untuk sesuatu yang baru atau lebih baik dari sebelumnya. Akibatnya, panutan terutama berkontribusi pada penerapan tujuan baru oleh calon peran dalam peran mereka sebagai inspirasi.

Seorang panutan adalah seseorang yang menjadi teladan. Mereka mencontohkan perilaku profesional dan citra. Mereka menyadari bahwa apa yang mereka katakan dan lakukan ditiru oleh yang lain. Langkah-langkah untuk menjadi panutan yang lebih baik, ada sejumlah cara berbeda yang dapat dilakukan manajer untuk memberikan contoh yang tepat kepada karyawan mereka (UF, n.d.):

- Perlakukan karyawan dengan hormat. Beri tahu mereka bahwa kita menghargai usaha dan kerja keras mereka
- Berikan umpan balik yang jujur dan deskriptif untuk membantu karyawan meningkatkan atau mempertahankan kinerja mereka; mendorong umpan balik dari mereka juga.
- Jaga komitmen. Jangan pernah berjanji untuk melakukan sesuatu yang tidak dapat kita berikan.
- Jangan pernah meminta seseorang untuk melakukan sesuatu yang tidak akan kita lakukan.

- Jika kita membuat kesalahan, akui itu. Jangan menutupi kesalahan atau menyalahkan orang lain.
- Perhatikan bagaimana merespons perubahan. Buat media bagi karyawan untuk menyuarakan keprihatinan mereka, daripada berpartisipasi dalam perbincangan yang tidak konstruktif.
- Ikuti aturan. Aturan dan kebijakan penting untuk dimiliki, tetapi jika tidak mengikuti mereka, bagaimana kita bisa mengharapkan kepada karyawan? Banyak manajer berpikir kebijakan adalah bagi mereka untuk mengatur dan karyawan mereka untuk mengikuti. Sebagai manajer, mereka mencontoh apa yang diharapkan.

Aspek penting dari panutan adalah konsistensi antara apa yang kita katakan dan apa yang kita lakukan. Kata-kata yang menarik dapat membantu memberi dampak, tetapi tindakan kita akan memenangkan persetujuan karyawan. Kredibilitas kepemimpinan kita tergantung pada kemampuan kita untuk melakukan apa yang kita katakan. Dengan kepemimpinan akan datang tanggung jawab. Kita perlu memimpin tim kita untuk mendapatkan hasil dan memastikan mereka bekerja sama secara efektif. Role Model dari perilaku yang tidak pantas dapat membuat tim kita kehilangan motivasi dan tidak dapat mencapai hasil yang diinginkan. Teladan tidak berarti bahwa semua karyawan kita mencerminkan kita secara identik, melainkan bahwa kita memiliki perilaku tertentu yang kemudian menjadi kebiasaan positif di tempat kerja.

9-3 Rapat Kerja yang Efektif

Menurut beberapa perkiraan, hingga setengah dari semua rapat kerja dinilai sebagai "buruk", menyebabkan organisasi membuang uang yang cukup besar yang mereka habiskan untuk rapat setiap tahun. Angka-angka ini memiliki implikasi yang luas untuk laba atas investasi organisasi. Mereka juga berdampak pada persepsi karyawan tentang pekerjaan dan organisasi mereka. Rapat di tempat kerja diadakan karena berbagai alasan. Karyawan berkumpul untuk mendiskusikan masalah, mengembangkan solusi, menghasilkan ide, mencapai konsensus, dan membuat keputusan. Rapat, bagaimanapun, juga merupakan tempat untuk banyak fenomena organisasi lainnya, seperti pengertian, pengaruh kepemimpinan, pembangunan hubungan, dinamika tim, konflik, dan pembentukan sikap karyawan, di samping hasil yang ingin mereka capai.

Manajemen Rapat yang Efektif:

- Tujuannya jelas
- Perilaku yang Benar

- Struktur rapat yang efektif
- Aturan Dasar yang Disepakati
- Didorong tindakan
- Efisien Waktu
- Agenda yang sesuai
- Dipersiapkan dengan baik
- Hanya Peserta Utama
- Peran Ditetapkan
- Dokumentasi yang cukup

9-4 Kepemimpinan Manajemen Perubahan yang Efektif

Dalam (Zel, 2016), Siapa yang memulai perubahan? Siapa saja yang terlibat dalam suatu organisasi dapat memulai perubahan. Oleh karena itu, untuk memulai perubahan dalam suatu organisasi, "komitmen" merupakan prasyarat. "Komitmen" dapat didefinisikan sebagai pengabdian pada prosedur tertentu. Bagi seorang pemimpin, sulitnya komitmen itu adalah melibatkan seluruh karyawan/pendukung agar budaya perubahan dapat dengan mudah tumbuh subur.

Ketika berbicara tentang "mengelola" sesuatu, kita biasanya mengacu pada dimensi operasional: seperti perencanaan, organisasi, manajemen, koordinasi dan pengendalian. Ini adalah beberapa fungsi manajemen yang paling penting. Artinya, ketika kita berbicara tentang manajemen perubahan, kita mengacu pada bagaimana kita melakukan fungsi-fungsi ini dalam proses perubahan. Memimpin proses perubahan berarti sesuatu yang melampaui manajemen. Seorang manajer harus merasa bertanggung jawab atas mereka yang memimpin proses perubahan. Sebagai seorang pemimpin, ia harus menambahkan sesuatu pada fungsi manajemen. Proses perubahan dimulai ketika para pemimpin organisasi mengembangkan strategi bisnis dan kemudian membuat inisiatif yang sejalan dengan strategi tersebut. Kepemimpinan diasosiasikan dengan perubahan. Ketika ada kepemimpinan, perubahan tidak bisa dihindari. Karena menantang status quo adalah salah satu ciri utama pemimpin. Yang benar adalah bahwa upaya perubahan itu kompleks dan sulit untuk diterapkan. Seiring kemajuan upaya perubahan organisasi, strategi dan prioritas dapat berubah, sumber daya mungkin datang dan pergi, anggaran dapat dipotong, dukungan organisasi dapat tumbuh dan menurun, inisiatif baru dapat melebihi atau tumpang tindih dengan upaya saat ini, mereka dapat mengembangkan kantong resistensi baru dan kondisi pasar mungkin berkembang atau faktor

eksternal lainnya dapat berubah. Ketidakpastian seperti itu seharusnya tidak membuat seorang manajer putus asa. Mengubah kepemimpinan membutuhkan pengenalan risiko dan bahaya ini, serta kesabaran, ketekunan, dan ketahanan dalam menghadapi tantangan baru. Selain itu, kepemimpinan perubahan membutuhkan orientasi proses yang kuat. Mendekati perubahan sebagai sebuah proses dan mengetahui tindakan apa yang harus diambil pada setiap tahap kritis dari proses tersebut dapat meminimalkan risiko dan memaksimalkan peluang keberhasilan.

Organisasi yang sangat efektif dalam manajemen perubahan, menggabungkan praktik-praktik tertentu yang mereka anggap penting untuk keberhasilan, berikut beberapa inisiatif strategis:

- Memiliki tonggak dan metrik yang jelas
- Memiliki komitmen dari senior manajemen untuk berubah
- Membangun dan mengkomunikasikan kepemilikan dan akuntabilitas yang nyata
- Mempraktikkan standar manajemen proyek
- Memiliki keterlibatan sponsor dari 'eksekutif'

Peran pemimpin dalam melembagakan perubahan organisasi adalah kompleks dan dapat mencakup perubahan dalam tujuan, budaya, struktur, dan proses organisasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang diidentifikasi atau diantisipasi. Perubahan harus menjadi bagian dari norma dan nilai budaya bersama organisasi. "Pelebagaan" berarti bahwa perubahan dipandang sebagai bagian normal, diterima sebagai bagian dari kehidupan organisasi, dan memiliki sumber daya waktu, tenaga, dan uang yang tidak dapat disangkal (Miles, 1998). Institusionalisasi juga dapat didefinisikan sebagai proses memulai, menerapkan, dan mengelola perubahan selama periode waktu yang wajar. Institusionalisasi harus terjadi ketika perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan yang mengarah pada keunggulan kompetitif yang lebih besar. Melembagakan perubahan adalah tentang mengidentifikasi dan menggabungkan perubahan organisasi yang akan membantu memastikan kelangsungan hidup jangka panjang organisasi. Akan lebih baik untuk membandingkan arti "keberlanjutan" dan "pelebagaan" karena kedua konsep ini digunakan secara bergantian dalam literatur. Pada dasarnya kedua konsep ini berbeda dan perbedaan ini sangat penting bagi proses manajemen perubahan. Keberlanjutan dapat dilihat sebagai: mencegah perusahaan kembali ke "cara lama" saat proses perubahan berlangsung. Pelebagaan, di sisi lain, mencakup langkah-langkah untuk mempertahankan perubahan yang efektif setelah keberlanjutan. Ini didefinisikan sebagai proses memulai, menerapkan, dan mengelola perubahan selama periode waktu yang wajar. Tidak semua perubahan layak untuk dipertahankan, apalagi dilembagakan, tetapi perubahan

selalu terjadi. Sangat penting bahwa para pemimpin mengembangkan dan memelihara budaya yang dapat beradaptasi, dinamis, dan terbuka terhadap perubahan (Buchanan et al., 2005).

9-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan terkait kepemimpinan efektif melalui umpan balik kinerja.
2. Jelaskan Siklus Manajemen Kinerja dengan tujuan untuk pengembangan karyawan.
3. Jelaskan mengenai kepemimpinan efektif melalui contoh panutan.
4. Jelaskan mengenai kepemimpinan efektif melalui rapat kerja yang efektif.
5. Jelaskan mengenai kepemimpinan manajemen perubahan yang efektif.

10

Kepemimpinan Situasional

Sub Bahasan Materi:

1. Model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard
2. Model kontingensi Leader Situational Fiedler

Tujuan Pembelajaran:

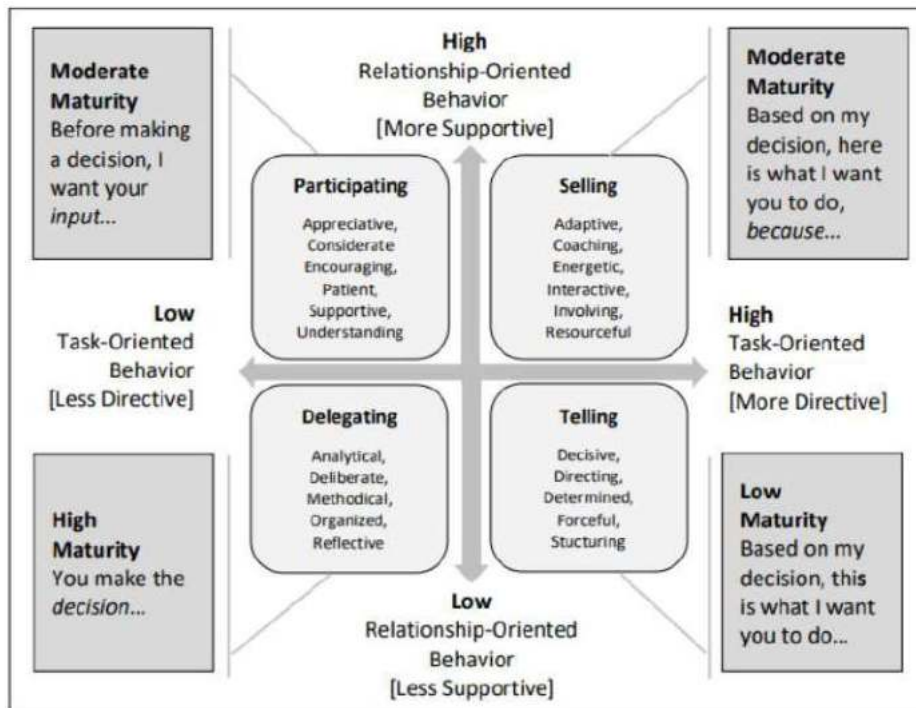
Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan gaya kepemimpinan situasional

10-1 Model gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard

Salah satu teori situasional yang paling terkenal adalah gaya kepemimpinan Hersey dan Blanchard Model, dimana menjelaskan empat tipe dasar kepemimpinan. Teori kepemimpinan situasional didasarkan pada empat pilihan gaya kepemimpinan daripada satu pendekatan kepemimpinan tetap yang merupakan pendekatan gaya terbaik untuk setiap situasi. Berikut ini jenis gaya kepemimpinan situasional Model dari Hersey dan Blanchard dalam (Henkel & Bourdeau, 2018):

- Telling (Menceritakan):
Tugas Tinggi/Hubungan Rendah
- Selling (Menjual):
Tugas Tinggi/Hubungan Tinggi
- Participating (Berpartisipasi):
Tugas Rendah/Hubungan Tinggi
- Delegating (Mendelegasikan):
Tugas Rendah/Hubungan Rendah



Gambar 10.1. Model Kepemimpinan Situasional. Sumber: (Arora & Baronikian, 2013) dalam (Henkel & Bourdeau, 2018).

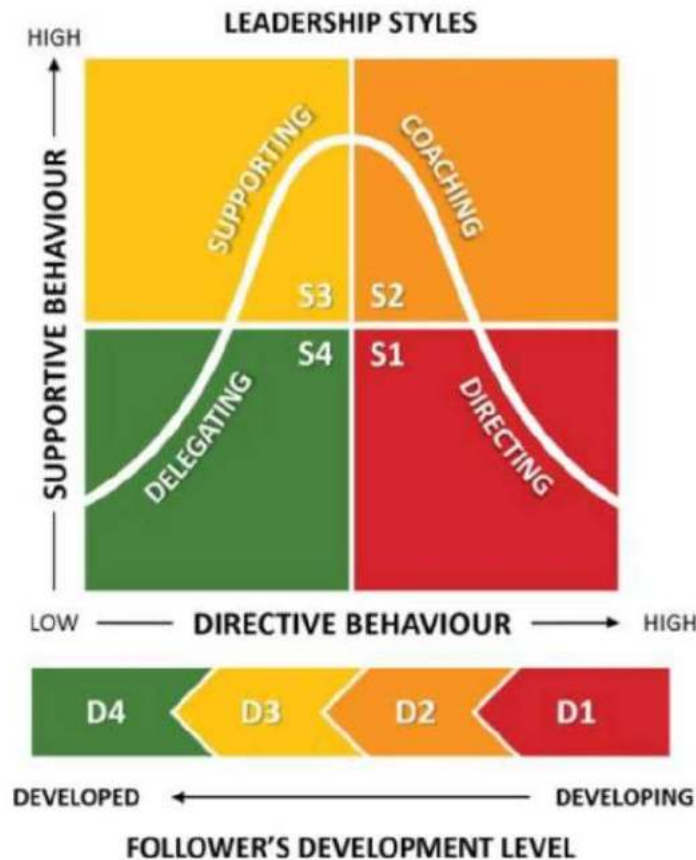
Menurut (K. H. Blanchard & Hersey, 1982), tidak semua karyawan/tim diciptakan sama; oleh karena itu, sebelum menerapkan gaya kepemimpinan, seorang manajer harus menilai kematangan/kesiapan karyawan atau tim, yang meliputi pengetahuan, kemauan, dan semangat untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan proyek. Setelah manajer menilai kematangan/kesiapan karyawan atau tim, manajer dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi tersebut. Ketika melihat Gambar di atas, dapat dilihat bahwa kedewasaan/kesiapan yang rendah biasanya dikaitkan dengan karyawan dan/atau tim baru yang kurang percaya diri, pengetahuan, atau keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja secara mandiri dalam suatu tugas atau proyek. Dalam hal ini, seorang manajer harus sangat spesifik, memberikan arahan yang jelas tentang apa yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau proyek dengan menjawab aspek "siapa, kapan, apa, dan bagaimana" dari penugasan atau pekerjaan proyek. Akibatnya, manajer harus menerapkan gaya kepemimpinan "**Telling**". Karyawan/tim pada tingkat kematangan/kesiapan sedang umumnya memiliki keinginan untuk menyelesaikan tugas atau proyek tetapi tidak memiliki kemampuan untuk melakukannya

secara mandiri; dengan demikian, beberapa panduan disediakan. Namun, daripada hanya menginstruksikan tentang bagaimana tugas atau proyek harus diselesaikan, manajer mencari masukan dari karyawan/tim untuk memperjelas tugas atau proyek. Dalam hal ini, manajer menggunakan gaya kepemimpinan "**Selling**" untuk meningkatkan dukungan karyawan/tim terhadap pekerjaan yang ditugaskan atau tujuan dan sasaran proyek. Tingkat kematangan/kesiapan sedang yang tinggi memerlukan penggunaan gaya kepemimpinan "**Participating**" oleh seorang manajer karena karyawan/tim memiliki keterampilan kinerja yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau proyek tetapi mungkin merasa tidak aman pada saat mencapai tujuan organisasi dan tujuan. Karyawan/tim mungkin, misalnya, bertanya, "Mengapa kita bahkan melakukan tugas atau proyek ini?" Akibatnya, gaya kepemimpinan ini digunakan untuk meningkatkan kemauan dan rasa aman karyawan atau tim ketika kemampuan untuk berhasil menyelesaikan pekerjaan atau proyek yang ditugaskan sudah ada. Ketika karyawan/tim mencapai tingkat kedewasaan/kesiapan yang tinggi, manajer sekarang dapat menggunakan gaya kepemimpinan "**Delegating**" untuk memberdayakan karyawan atau tim untuk bekerja secara mandiri, dengan manajer hanya memberikan bantuan bila diperlukan (K. H. Blanchard & Hersey, 1982), (Daft, 2014), (Arora & Baronikian, 2013). Kesimpulannya, sementara tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang harus digunakan pada semua kesempatan, Teori Kepemimpinan Situasional menyatakan bahwa seorang manajer yang sukses akan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tingkat kematangan/kesiapan karyawan atau tim berdasarkan keadaan atau tahap siklus hidup proyek (P Hersey et al., 2013), (Arora & Baronikian, 2013).

Menyesuaikan Gaya Kepemimpinan dengan Pengikut

Teori Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard, dengan memahami, mengenali, dan menyesuaikan faktor-faktor tersebut, para pemimpin akan dapat mempengaruhi orang-orang di sekitar mereka dan pengikut mereka jauh lebih berhasil daripada jika faktor-faktor ini diabaikan. Lebih khusus lagi, dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat, Hersey dan Blanchard banyak memfokuskan penelitian mereka pada karakteristik pengikut. Mereka menemukan bahwa pemimpin perlu mengubah gaya kepemimpinan mereka ketika pengikut mereka berubah dalam hal kemampuan mereka (kesiapan untuk melakukan pekerjaan) dan kesiapan (kesiapan psikologis) untuk melakukan tugas yang diperlukan. Akibatnya, hubungan seorang pemimpin dengan pengikutnya kemungkinan akan melalui beberapa fase, karena kemampuan dan keinginan ini dapat berubah seiring waktu.

Meskipun Hersey dan Blanchard bekerja bersama selama bertahun-tahun untuk mendukung gagasan bahwa gaya kepemimpinan harus situasional, pada tahun 1977 mereka memutuskan untuk berpisah untuk fokus pada tujuan mereka sendiri. Oleh karena itu, Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard (Gambar 10.2), awalnya disebut Life Cycle Leadership Theory (Teori Kepemimpinan Siklus Hidup), telah menjadi dua model yang sedikit berbeda. Blanchard memutuskan untuk menamai versi modelnya Situational Leadership Model II (Model Kepemimpinan Situasional II atau Model SLII). Gambar 10.3 menunjukkan dua versi yang berbeda secara berdampingan. Perbedaan terbesar terkait dengan semantik: sementara Hersey menggunakan kata "preparation (R)", Blanchard lebih suka penggunaan "development (D)". Dan di mana Hersey menggunakan 'Telling', 'Selling' dan 'Participating', Blanchard masing-masing menggunakan kata 'Directing', 'Coaching' dan 'Supporting'.



Gambar 10.2. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard. Sumber:(B2U, 2020)

Kesiapan Tugas Pengikut (Pengembangan Tugas)

Kehendak untuk bertindak pengikut atau bawahan mencakup kemampuan mereka untuk memberikan apa yang diminta dari mereka. Keterampilan, pengetahuan dan kemampuannya akan mempengaruhi kinerja tugas terlepas dari kepemimpinan seorang manajer. Blanchard lebih suka menggunakan kata pengembangan daripada kemauan, karena pengikut cenderung "bertumbuh" dalam kemampuan mereka dari waktu ke waktu. Selanjutnya Blanchard menggunakan istilah kompetensi (yang berarti: keterampilan, pengetahuan dan kemampuan) sebagai pengganti istilah kemampuan dari Hersey.

Kesiapan Psikologis Pengikut (Perkembangan Psikologis)

Persiapan psikologis seorang pengikut atau bawahan adalah sejauh mana mereka bersedia bertanggung jawab atas tindakan mereka. Ini termasuk hal-hal seperti motivasi, dorongan, energi, dan kepercayaan pada kemampuan pemimpin sendiri. Blanchard menggunakan istilah komitmen (artinya keyakinan dan motivasi) sebagai pengganti istilah kehendak dari Hersey.

R1 (D2): Tidak Mampu dan Tidak Mau (Kompetensi Rendah dan Komitmen Rendah)

Seorang pengikut dengan status R1 tidak dapat menyelesaikan tugas yang diperlukan karena mereka tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk melakukan dengan baik. Juga, mereka tidak siap untuk tugas yang diperlukan atau kurang percaya diri. Perhatikan bahwa Blanchard memberi label gaya pengikut ini sebagai D2, bukan D1. Alasan pemilihan ini adalah karena Blanchard melihat gaya pengikut ini sebagai tahap kedua dalam perkembangan evolusioner seorang pengikut.

R2 (D1): Tidak Mampu dan Mau (Kompetensi Rendah dan Komitmen Tinggi)

Seorang pengikut R2, seperti pengikut R1, tidak dapat melakukan tugas tertentu, tetapi tidak seperti pengikut R1, dia siap untuk mencoba. Dengan kata lain, mereka termotivasi untuk mencoba tugas meskipun mereka tidak memiliki keterampilan, pengetahuan, dan/atau kemampuan untuk melakukannya. Gaya pengikut ini sering terlihat pada karyawan baru yang ingin membuat manajer mereka terkesan, tetapi belum memiliki pengalaman kerja untuk menjadi produktif di depan. Karena alasan inilah Blanchard memutuskan untuk memberi label gaya pengikut ini sebagai D1, karena ini mungkin merupakan tahap pertama dalam pengembangan pengikut. Seiring bertambahnya pengalaman, pengikut mencapai perkembangan tingkat 2 (D2) dan memperoleh tingkat kompetensi tertentu, tetapi keterlibatan

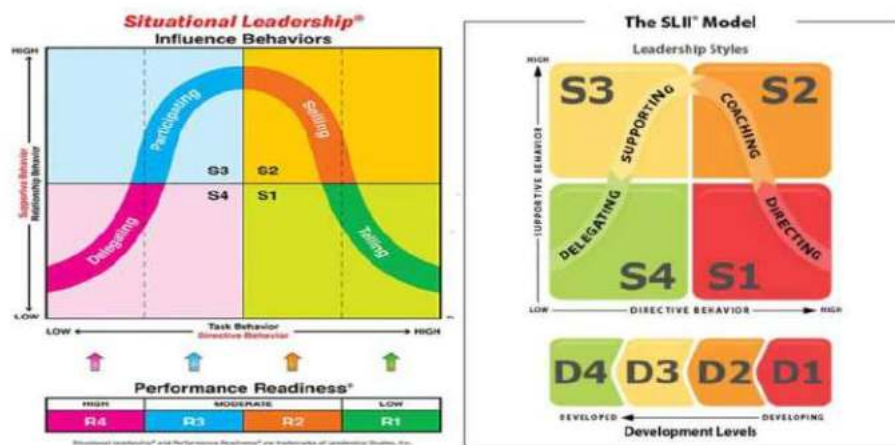
mereka menurun karena tugas mungkin lebih kompleks daripada apa yang awalnya dirasakan pengikut di awal tugas.

R3 (D3): Mampu dan Tidak Mau (Kompetensi Tinggi dan Komitmen Rendah)

Pengikut R3 cenderung dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik karena mereka telah mengembangkan keterampilan yang diperlukan. Masalahnya, bagaimanapun, bahwa mereka tidak siap untuk itu. Alasan untuk perilaku ini ada dua: pengikut mungkin tidak termotivasi untuk memenuhi permintaan pemimpin, atau mereka mungkin (masih) gugup menyelesaikan tugas tanpa dukungan dan dorongan yang tepat dari pemimpin. Dalam kosakata gaya pengikut D3 Blanchard, komitmen adalah variabel karena dimulai sangat rendah tetapi secara bertahap meningkat dalam ukuran karena peningkatan harga diri dan kepercayaan diri sampai pengikut mencapai D4.

R4 (D4): Mampu dan Mau (Kompetensi Tinggi dan Komitmen Tinggi)

R4 - mereka siap, mampu, dan siap digunakan. Ini berarti bahwa para pengikut berpengalaman dalam tugas yang diperlukan dan merasa nyaman dengan kemampuan mereka sendiri untuk melakukannya dengan baik dan mandiri. Mampu dan mau tidak hanya menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga bertanggung jawab untuk itu. Pada fase ini, baik kompetensi maupun komitmen dalam hal Model Kepemimpinan Situasional versi Blanchard dinilai tinggi.



Gambar 10.3. Model Kepemimpinan Situasional versi Hersey (Kiri) dan Kepemimpinan Situasional II versi Blanchard (Kanan). Sumber: (B2U, 2020)

S1: Telling (Directing)

Gaya kepemimpinan S1 dalam Model Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard menempatkan nilai tinggi pada perilaku direktif dan nilai rendah pada perilaku suportif. Perhatian utama seorang manajer terletak pada pemenuhan tugas dan kurang pada kebutuhan pribadi bawahan. Perilaku khas untuk gaya kepemimpinan S1, menurut Hersey, adalah menawarkan petunjuk langkah demi langkah, penjelasan yang jelas tentang konsekuensi ketidakpatuhan, dan tindak lanjut yang ketat. Dalam situasi seperti itu, penting bahwa tugas didefinisikan dengan jelas dan langkah-langkah prosesnya mudah diikuti. Hal ini penting karena pemimpin percaya bahwa pengikut (R1) tidak tahu atau tidak mau dan karena itu memerlukan beberapa tingkat paksaan. Blanchard, di sisi lain, percaya bahwa gaya ini harus digunakan untuk pengikut D1 yang sangat "pemula yang rajin". Mereka sudah termotivasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diperlukan, mengurangi kebutuhan akan perilaku yang mendukung. Tetapi mereka masih kekurangan kompetensi, meningkatkan kebutuhan mereka akan perilaku manajerial.

S2: Selling (Coaching)

Gaya kepemimpinan selanjutnya adalah gaya kepemimpinan S2 yang sangat suportif dan sangat direktif. Hersey berpendapat bahwa gaya ini diperlukan untuk pengikut R2 yang ingin tetapi tidak dapat menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan harus ditujukan untuk memperkuat kepercayaan diri dan kemampuan para pengikut sehingga pada akhirnya mereka dapat mengambil tanggung jawab yang lebih besar atas tindakan mereka. Namun, Blanchard percaya gaya ini diperlukan untuk pengikut D2 yang awalnya sangat bersemangat tetapi kehilangan kepercayaan diri karena kurangnya keterampilan mereka. Oleh karena itu, "pengikut yang tidak puas" ini membutuhkan seorang pemimpin yang lebih memperhatikan perilaku suportif yang membantu mereka mendapatkan kepercayaan diri dan motivasi kembali.

S3: Participating (Supporting)

Gaya kepemimpinan S3 berlaku untuk pengikut R3 dan D3. Gaya ini (masih) menunjukkan perilaku suportif yang kuat, tetapi perilaku direktif tingkat rendah. Ini dapat mencakup mendengarkan, memuji, dan interaksi tingkat tinggi antara pemimpin dan pengikut. Selain itu, pemimpin memberikan tingkat kepercayaan diri yang tinggi kepada pengikut untuk melakukan tugas sehari-hari, karena kompetensi pengikut juga berkembang dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, manajer hanya akan mendorong dan memberikan umpan balik bila

diperlukan untuk memotivasi dan mengembangkan bawahan, tetapi bukan sebagai komentar atas pencapaian tugas. Ini karena manajer percaya bahwa penerusnya akan dapat melakukan tugas-tugas yang diperlukan sebagian besar secara mandiri.

S4: Delegating

Gaya Kepemimpinan Tertinggi mengasumsikan perilaku suportif tingkat rendah dan perilaku manajerial tingkat rendah dan berlaku untuk pendukung R4 dan D4. Untuk sebagian besar, ini adalah "pendekatan lepas tangan" karena bawahan mampu dan mau melakukan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab. Pemimpin dapat lebih mempromosikan otonomi, tetapi berhati-hatilah untuk tidak membebani pengikut dengan tanggung jawab dan tidak menarik diri sepenuhnya dari lingkungan pengikut. Oleh karena itu, penting bagi pengikut jenis ini sebagai pemimpin untuk terus mengamati dan memantau mereka (walaupun pada tingkat yang jauh lebih rendah) untuk memberi mereka dukungan yang diperlukan jika diperlukan.

Dalam (B2U, 2020), kepemimpinan situasional Hersey dan Blanchard, secara keseluruhan, Hersey dan Blanchard tidak setuju dengan para sarjana seperti Blake dan Mouton bahwa akan ada satu pendekatan kepemimpinan "satu ukuran cocok untuk semua" yang dapat digunakan dalam organisasi. Sebaliknya, gaya kepemimpinan harus disesuaikan dengan konteks. Dengan demikian, model dapat dilihat sebagai bagian dari teori yang lebih luas dari kepemimpinan situasional dan kontingensi, yang juga mencakup model kontingensi Leader Situational Fiedler.

10-2 Model kontingensi Leader Situational Fiedler

Teori kontingensi mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah proses di mana seorang pemimpin dapat memberikan pengaruh, tergantung pada situasi tugas kelompok dan tingkat gaya kepemimpinannya, kepribadian dan fokusnya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan kata lain, menurut Fiedler, seseorang menjadi manajer bukan karena sifat karakternya, tetapi karena berbagai faktor situasional dan interaksi antara manajer dan situasi.

Model kontingensi kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler. Menurut model ini, kinerja kelompok tergantung baik pada manajer, sistem motivasi dan pada tingkat kontrol dan pengaruh dari dalam situasi tertentu. Teori atau model kontingensi (Fiedler, 1967) sering disebut teori situasi karena teori itu menyarankan kepemimpinan yang bergantung pada situasi. Model atau teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan dalam berinteraksi dengan bawahan sehingga

situasi menjadi terkendali. Para pemimpin mencoba untuk memberikan pengaruh atas anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi tertentu.

Dengan kata lain, tinggi rendahnya prestasi kerja suatu kelompok dipengaruhi oleh system motivasi pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengontrol dan mempengaruhi situasi tertentu atau dapat dikatakan model mengasumsikan bahwa kontribusi pemimpin pada efektivitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kecocokan situasi yang dihadapinya. Karena situasi bisa sangat berbeda dalam dimensi yang berbeda, oleh karena itu masuk akal untuk mengasumsikan bahwa tidak ada gaya atau pendekatan kepemimpinan yang selalu terbaik. Namun, strategi yang paling efektif dapat bervariasi dari situasi ke situasi. Atas dasar realitas inilah yang menjadi dasar teori efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menjelaskan teorinya sebagai pendekatan kontingensi. Asumsi utama dari teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin terhadap keberhasilan kinerja kelompoknya ditentukan baik oleh karakteristik pemimpin maupun oleh berbagai kondisi dan situasi.

10-3 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan mengenai model kepemimpinan situasional Telling, Selling, Participating dan Delegating.
2. Jelaskan terkait kesiapan pengikut R1 (D2), R2 (D1), R3 (D3), R4 (D4).
3. Jelaskan mengenai Model Kepemimpinan Situasional versi Hersey Vs Kepemimpinan Situasional II versi Blanchard.
4. Jelaskan mengenai model kontingensi Leader Situational Fiedler.

Kepemimpinan Transaksional

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian Kepemimpinan Transaksional
2. Hubungan Kepemimpinan Transaksional dan Bawahan
3. Hubungan Kepemimpinan Transaksional dan Kinerja

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan gaya kepemimpinan transaksional

11-1 Pengertian Kepemimpinan Transaksional

Dalam (Vito et al., 2014), Burns berpendapat bahwa pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi individu dalam suatu organisasi. Burns menjelaskan dua komponen teoritis dari proses kepemimpinan: kepemimpinan transformatif dan transaksional. Secara umum, masing-masing tipe kepemimpinan ini memiliki cara yang berbeda dalam mempengaruhi sikap dan motivasi. Ide kepemimpinan transaksional berakar pada teori sosio-psikologis pertukaran sosial. Bentuk kepemimpinan ini didasarkan pada hubungan timbal balik dan deterministik antara seorang pemimpin dan bawahannya (James M Burns, 1978), (Stogdill & Bass, 1981). Untuk memperjelas hal ini, para pemimpin menggunakan proses negosiasi dengan bawahan untuk memotivasi perilaku. Dengan menggunakan kekuatan posisi relatif, manajer mengatur proses negosiasi sehingga keuntungan dapat diberikan dan diterima untuk melanjutkan perilaku yang dievaluasi secara positif. Kepemimpinan transaksional dicirikan dalam banyak hal. Pertama, seorang eksekutif transaksional menggunakan imbalan kontingen (misalnya, pekerjaan yang dibayar atau waktu istirahat) untuk mendukung kesepakatan untuk kesepakatan eksplisit atau implisit tujuan yang harus dicapai untuk mencapai penghargaan atau perilaku yang diinginkan (Stogdill & Bass, 1981). Kedua, pemimpin transaksional menggunakan format manajemen-dengan-pengecualian untuk menerapkan program pemantauan yang memungkinkan dia untuk mengumpulkan informasi perilaku untuk memprediksi atau

mencegah bawahan menyimpang dari tujuan yang telah disepakati. Ketiga, pemimpin transaksional umumnya pasif dan hanya bertindak ketika muncul masalah (Judge & Piccolo, 2004). Dari perspektif ini, pemimpin dan bawahan memiliki kekuatan dan pengaruh yang cukup besar. Pertukaran yang saling menguntungkan yang terjadi untuk mencapai tujuan mendukung pandangan ini (Stogdill & Bass, 1981), (Judge & Piccolo, 2004). Mungkin ada situasi di mana seorang pemimpin dengan informasi penting atau bawahan memiliki keterampilan pemecahan masalah khusus yang menempatkan semua orang pada posisi tawar; Waktu yang berharga dapat terbuang sia-sia untuk negosiasi daripada produktivitas. Sayangnya, jenis pertukaran ini hanya dapat membuat komitmen jangka pendek.

Sedangkan dalam (Kuantan, 2015), Bass mengamati kepemimpinan transaksional menggunakan penghargaan atau hukuman. Imbalan kontingen, seperti yang ditunjukkan Bass merujuk pada eksekutif yang terhubung dalam jalur produktif, penghargaan untuk mencapai kontrak tujuan. Mereka menjelaskan peluang, pertukaran sumber daya dan jaminan dukungan manajerial. Eksekutif transaksional bersama-sama mengatur kontrak yang sesuai dan memberikan rekomendasi untuk hasil positif dan kinerja yang sukses. Manajemen aktif dengan pengecualian mengacu pada teori bahwa eksekutif mengamati pengikut dan bertindak berdasarkan kinerja mereka. Mereka menerapkan kebijakan untuk melindungi pelacak dari kegagalan. Manajemen pasif dengan pengecualian yang disebutkan tentang eksekutif tidak mengambil tindakan sampai masalahnya serius. Dia hanya mengesampingkannya dan tidak masuk ke dalam situasi sampai dia menjadi serius. Mereka masih perlu mengambil tindakan sampai kesalahan dimasukkan ke dalam penalaran mereka (Bass, 1997).

11-2 Hubungan kepemimpinan transaksional dan bawahan

Dalam (Kuantan, 2015), gaya kepemimpinan transaksional mudah diterapkan dan dalam memberikan instruksi. Reward dan Punishment (penghargaan dan hukuman), dua kata ini adalah kunci dari gaya kepemimpinan ini. Karena orang mudah termotivasi untuk bekerja dengan aturan "Reward dan Punishment" dan kepemimpinan transaksional hanya berlaku di tempat kerja. Manajer tidak perlu banyak pelatihan, dalam jangka pendek ada kebutuhan minimal untuk manajer. pemimpin hanya harus memberitahu pengikut mereka untuk mengikuti aturan untuk mendapatkan hadiah atau mereka akan dihukum. Penting untuk membangun rantai komando yang terdefinisi dengan baik di mana setiap orang tahu siapa pemimpinnya dan siapa yang mengikutinya. Karyawan memenuhi tugasnya atau mencapai tujuan dalam semua tujuan perusahaan; tahu pemimpin dan setiap anggota organisasi

menentukan nasib sendiri dalam kontrol itu. Di tempat kerja, pemimpin transaksional memperlakukan pengikut mereka seperti bawahan, sementara pemimpin transformasional memperlakukan mereka seperti pengikut. Bawahan hanya harus mematuhi pemimpin mereka di tempat kerja; tidak ada yang lebih penting. Memberi reward dan punishment itu mudah dan tidak membutuhkan usaha keras. Hanya perlu mengamati seberapa baik bawahan mematuhi. Teori kepemimpinan transaksional tidak perlu memikirkan kesulitan divergensi dalam kecerdasan, nafsu, atau kesulitan tugas. Seorang pemimpin transaksional biasanya tidak mencoba untuk mencari tahu pekerjaan baik yang dilakukan bawahannya, atau memuji pekerjaan baik yang diharapkan. Ini adalah sifat pemimpin transaksional; Visi tentang pekerjaan itu mudah diubah. Pertukaran pekerjaan dengan uang. Seorang pemimpin transaksional tidak pernah merasa perlu untuk memuji bawahannya ketika mereka melakukannya dengan baik. Terkadang prestasi luar biasa dicatat dan dihargai oleh pimpinan.

Seorang pemimpin transaksional tidak fleksibel dalam harapannya terhadap hubungan kerja, ia menganggap bahwa bawahan berkewajiban untuk hanya mengikuti instruksi. Pemimpin transaksional menggunakan kekuasaan resminya untuk menginstruksikan bawahan tentang apa yang harus dilakukan, dan hanya memperhitungkan hierarki organisasi tradisional. Oleh karena itu, bawahan harus mengikuti rencana atau instruksi manajemen tanpa bertanya, dan mereka harus memahami posisi pemimpin. Keyakinan dalam pendekatan satu sisi ini berarti bahwa pemimpin transaksional tidak mau berbicara tentang ide-ide mereka sendiri atau mempertimbangkan ide-ide orang lain. Sikap ini mencegah pemimpin transaksional menemukan kreativitas mereka; bahkan menghilangkan kemampuan untuk memikirkan hal-hal baru ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana.

Manajer transaksional tidak bertanggung jawab jika tugas tidak berjalan seperti yang diharapkan. Tanggung jawab pemimpin diberikan tugas dan hanya memberikan instruksi. Jika terjadi kesalahan setelah pemberian tugas, itu adalah tanggung jawab bawahan. Karena tipe manajer seperti ini tidak akan menghargai atau berterima kasih, tetapi dia akan selalu bersedia menyalahkan karyawannya jika terjadi kesalahan. Gaya kepemimpinan ini tidak diragukan lagi membuat bawahan frustrasi, tidak aman, dan tidak nyaman. Pemimpin transaksional, bagaimanapun tidak mementingkan perasaan bawahan, yang dia inginkan hanyalah melakukan pekerjaan. Pemimpin transaksional harus hadir setiap saat untuk memastikan pekerjaan dilakukan dengan benar. Karena kepribadiannya yang sebenarnya, kepemimpinan transaksional tidak menempatkan pimpinan dan bawahan pada sisi yang sama. Tekanan hukuman yang konstan untuk setiap kesalahan dapat secara tidak sengaja mengarah pada manipulasi dan tindakan 'permainan' oleh bawahan untuk menyelamatkan mereka dari

hukuman. Hal ini menyulitkan bawahan di tempat kerja ketika pemimpin tidak ada. Bawahan tidak menyadari pentingnya tujuan bersama karena pemimpin hanya fokus pada tugas. Inilah alasan mengapa bawahan mengabaikan misi organisasi. Ketika bawahan bekerja tanpa motivasi, bekerja hanya untuk imbalan, atau untuk menghindari hukuman, kebiasaan ini membunuh kreativitas mereka. Mereka hanya bekerja untuk mematuhi instruksi, bukan dengan cinta dan hormat untuk pekerjaan mereka.

11-3 Hubungan kepemimpinan transaksional dan kinerja

Dalam (Brahim et al., 2015), karena kepemimpinan transaksional bergantung pada sistem penghargaan dan hukuman, itu tidak menawarkan banyak inspirasi untuk memotivasi orang untuk melampaui hal-hal yang esensial. Mengingat fakta ini, pemimpin transaksional bisa menjadi puas diri dan cenderung memiliki harapan minimal yang akan membantu mereka menghindari hukuman. Oleh karena itu, pemimpin dan pengikut menyepakati apa yang akan diterima pengikut jika tingkat kinerja yang dinegosiasikan tercapai. Keberhasilan kepemimpinan tersebut tergantung pada kepuasan pemimpin dan pengikutnya mengikuti sistem evaluasi berbasis kinerja ini. Oleh karena itu, rantai kausal yang diharapkan, di mana gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi karyawan secara positif, tercermin dalam kinerja karyawan dan organisasi yang lebih baik, tampaknya tidak berlaku untuk kepemimpinan transaksional (Bass & Stogdill, 1990).

Sebuah studi oleh (Howell & Avolio, 1993) menegaskan bahwa kepemimpinan penghargaan bersyarat memiliki dampak negatif pada kinerja pengikut. Imbalan kontingen dilihat sebagai "pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan pengikut, di mana pengikut dihargai untuk mencapai tujuan yang disepakati." Jika manajer gagal memenuhi janji penghargaan bersyarat tersebut dengan demikian menunjukkan perilaku yang tidak konsisten, mereka dipandang sebagai pemimpin yang tidak efektif. Selain itu, Howell dan Avolio menunjukkan bahwa tingkat imbalan kontingen tergantung pada konteks organisasi dan kondisi kerangka kerja. Misalnya, sebuah organisasi yang berada dalam transisi mungkin akan menderita dengan gaya kepemimpinan transaksional. Hukuman yang dikenakan dalam sistem pengabaian seperti itu berdampak negatif pada kinerja dan kepuasan. Ini karena pemimpin secara pasif menunggu masalah sebelum bertindak. Dengan mengikuti strategi ini, pemimpin memastikan bahwa tindakan korektif diambil bila perlu, sehingga memperkuat peran dan harapan pengikut. Oleh karena itu, perilaku ini merupakan aspek penting dari kepemimpinan transaksional (Bass & Stogdill, 1990).

(Jayasingam et al., 2010) berpendapat bahwa kekerasan dan paksaan dikaitkan dengan kepemimpinan yang tidak efektif. Eksekutif transaksional menggunakan kekuatan penghargaan dan paksaan. Pemaksaan didasarkan pada "persepsi target bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk menjatuhkan berbagai hukuman organisasi" dan tampaknya pemimpin transaksional lebih cenderung menggunakan paksaan. Bekerja karena takut kehilangan pekerjaan, ketakutan, atau penurunan pangkat hanya membuat karyawan tidak efektif dan tidak produktif karena karyawan menghabiskan sebagian besar waktunya untuk mengkhawatirkan konsekuensi jika harapan pemimpin tidak terpenuhi. Seperti dapat dilihat, seorang pemimpin transaksional sangat bergantung pada kekuasaan dan otoritas untuk membimbing anggotanya. Oleh karena itu, permainan kekuasaan dan penggunaan "sistem penghargaan dan hukuman" memainkan peran penting dalam gaya manajemen ini. Sebagaimana dibahas dalam berbagai penelitian, langkah-langkah kepemimpinan transaksional tidak begitu efektif dan dalam banyak kasus, mereka dapat menurunkan motivasi karyawan.

11-4 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan mengenai pengertian kepemimpinan transaksional
2. Jelaskan mengenai hubungan kepemimpinan transaksional dengan bawahan.
3. Jelaskan mengenai hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja.

Kepemimpinan Transformasional

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional
2. Komponen dari Kepemimpinan Transformasional
3. Skills Kepemimpinan Transformasional
4. Beda Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan gaya kepemimpinan transformasional

12-1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

(James M Burns, 1978) menciptakan istilah **kepemimpinan transformasional** untuk menggambarkan **pemimpin politik yang mengubah nilai-nilai pengikut mereka**, tetapi (Bass, 1985), (Bass, 1990) kemudian memperluas definisi untuk memasukkan kepemimpinan dalam **pengaturan organisasi** (Sandell, 2012). **Kepemimpinan transformasional telah menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling banyak dipelajari, dimana penekanannya pada perubahan norma di tempat kerja dan memotivasi karyawan untuk tampil di atas dan melampaui harapan mereka sendiri** (Yukl, 1989). **Pemimpin transformasional dianggap mencapai hasil seperti itu dengan menyelaraskan tujuan bawahan mereka dengan tujuan organisasi dan dengan memberikan visi masa depan yang menginspirasi** (Bass, 1985).

Kepemimpinan transformasional mendefinisikan tujuan yang jelas, dan mendorong komunikasi yang jelas dan langkah-langkah ekspresif. Gaya kepemimpinan ini mendorong, memotivasi, dan mendukung pemberi kerja, dan sering kali melibatkan pengakuan dan penghargaan karyawan atas kerja keras mereka. Tipe pemimpin ini memotivasi tim mereka untuk bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin transformasional menggabungkan praktik terbaik dan merupakan pemimpin yang tepercaya dan memotivasi. Dalam praktiknya, mereka dibantu oleh pemimpin transaksional yang bertindak sebagai

manajer, memastikan bahwa tugas diselesaikan dan dipenuhi. Gaya transformasional membutuhkan berbagai kemampuan. Dan tujuan utamanya adalah untuk mempengaruhi perubahan pada diri kita sendiri, orang lain, kelompok, dan organisasi (Kaleem et al., 2013).

Menurut (Sandell, 2012), kepemimpinan transformasional biasanya dibagi menjadi empat bagian: (1) motivasi inspirasional, (2) pengaruh ideal, (3) pertimbangan individual, dan (4) stimulasi intelektual. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan jelas dan efektif sambil menginspirasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang penting diperlukan untuk motivasi inspirasional. Pemimpin transformasional dianggap antusias dan optimis ketika berbicara tentang masa depan, yang membangkitkan dan meningkatkan motivasi pengikut mereka (Dubinsky et al., 1995). Pengaruh ideal mengacu pada tindakan yang berfungsi sebagai panutan bagi pengikut. Tindakan tersebut dapat mencakup menunjukkan prinsip-prinsip etika yang kuat dan menekankan manfaat kelompok atas manfaat individu (Bono & Judge, 2004). Pertimbangan individual memerlukan memperlakukan setiap pengikut sebagai individu dengan kebutuhan yang berbeda dan memperhatikan kebutuhan ini sesuai (Judge & Bono, 2000). Pengembangan pengikut adalah fokus perilaku yang termasuk dalam kategori pertimbangan individual (Bass, 1985). Akhirnya, stimulasi intelektual memerlukan mendorong pengikut untuk menjadi kreatif serta menantang dia untuk memikirkan masalah lama dengan cara baru (Bass, 1985). Pemimpin transformasional menumbuhkan lingkungan berpikir aktif di antara pengikut mereka dengan memberikan stimulasi intelektual, dan lingkungan ini mendorong pengikut untuk menjadi lebih terlibat dalam organisasi (Tims et al., 2011).

12-2 Komponen dari Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns dalam (Manjurul Hossain Reza, 2019), Kepemimpinan Transformational terdiri dari empat komponen: (a) Pengaruh yang ideal, (b) Motivasi yang menginspirasi, (c) Stimulasi intelektual, dan (d) pertimbangan individual.

Pengaruh Ideal

Pengaruh yang diidealkan adalah seorang pemimpin yang bertindak sebagai panutan yang konsisten bagi penganutnya dengan etika dan doktrinnya. Pemimpin transformasi bertindak dengan cara mereka sebagai model untuk diikuti bagi orang yang percaya mereka, serta dipuji, dihormati, dan dapat diandalkan. Pemimpin seperti itu dianggap sebagai ikon, karena mereka menunjukkan fungsi pribadi tertentu seperti karisma. Dampak yang diidealkan tertulis dalam pemimpin yang bertindak sebagai model yang kuat untuk mengikuti pengikut

(Seloane, 2010). Pemimpin menawarkan kepada pengikutnya visi dan misi yang jelas untuknya, dan sekarang dia mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan yang tinggi dari para pengikutnya (Bass & Riggio, 2006), (Avolio & Gardner, 2005).

Motivasi Inspiratif

Para pemimpin ini mencapai tujuan dengan motivasi yang menginspirasi, memiliki visi kooperatif, dan mampu menyelaraskan diri dengan pengikutnya (Bass et al., 1987), (Metwally et al., 2014). Dimensi motivasi yang menginspirasi menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menjadikan pencapaian tujuan organisasi sebagai sarana yang menarik untuk mencapai tujuan pribadi (Seloane, 2010). Oleh karena itu, pemimpin transformasional harus bertindak sedemikian rupa sehingga memotivasi pengikut (Das, 2017).

Stimulasi intelektual

Para pemimpin transformasional memotivasi para pendukungnya untuk berinovasi dan berkreasi dengan mempertanyakan harapan, kesulitan rekonstruksi, dan ide-ide baru yang akan segera terjadi. Tidak ada kritik publik atas kesalahan anggota individu (Avolio & Bass, 1995). Stimulasi intelektual pada dasarnya berarti bahwa pemimpin mendorong pengikut untuk memikirkan pertanyaan dan masalah bagi diri mereka sendiri, sehingga mengembangkan keterampilan mereka sendiri (Kirkbride, 2006). Stimulasi intelektual terkait dengan peran pemimpin yang menantang kreativitas dan inovasi di antara pengikut (Metwally et al., 2014). Pengikut didorong untuk mencoba metode baru, dan ide mereka tidak dikritik karena berbeda dengan ide pemimpin (Bass & Riggio, 2006). Stimulasi intelektual dapat menjadi bagian dari pemberdayaan dan peningkatan berkelanjutan pengikut atau orang (M H Reza, 2018), (Seloane, 2010).

Pertimbangan Individual

Pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing pengikut untuk pencapaian dan pertumbuhan (Avolio & Bass, 1995), (Bass & Riggio, 2006). Dengan menciptakan kesempatan belajar baru dan suasana yang mendukung, pertimbangan individual akan diterapkan (Avolio & Bass, 1995). Pertimbangan yang dipersonalisasi mengakui perbedaan orang dalam kekuatan dan kelemahan, suka dan tidak suka (Kirkbride, 2006). Pertimbangan yang dipersonalisasi dipadatkan oleh perilaku kepemimpinan transformasional para pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini, yang memperhitungkan kebutuhan bawahan mereka dan siap untuk

mendorong pengembangan perilaku yang sesuai di tempat kerja (Kirkbride, 2006), (Sarros & Santora, 2001). Perilaku pemimpin membentuk kesadaran akan perbedaan individu.

12-3 Skills Kepemimpinan Transformasional

Menurut beberapa peneliti dalam (Manjurul Hossain Reza, 2019), pemimpin transformasional telah menunjukkan kemampuan berikut, yaitu kemampuan pemimpin transformasional merefleksikan ke pengikutnya:

- Kreatifitas - Pemimpin memperhatikan kreativitas dan inovasi pengikut mereka.
- Visioner - Pemimpin memberikan pengikut mereka dengan jelas mengenai Visi dan Misi
- Tim yang bersangkutan - Pemimpin meningkatkan kesadaran kerja tim.
- Mendidik - Mempengaruhi orang dalam proses perubahan, untuk mengajar, mengarahkan dan mengoreksi mereka.
- Perhatian ke Pengikut - Pemimpin memberikan perhatian khusus pada masing-masing kebutuhan pengikut individu
- Pemberi motivasi - Memotivasi pengikut untuk tampil di luar harapan.
- Apresiasi - Pengikut dihargai oleh pemimpin.

12-4 Beda Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Berikut perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut (Odumeru & Ogbonna, 2013):

Tabel 12.1. Beda Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Pemimpin transaksional tidak merasa mudah untuk berdiskusi dengan karyawan tentang rencana	Pemimpin transformasional siap berdiskusi dengan karyawan tentang rencana sebelum eksekusi.
Pemimpin menetapkan penghargaan dan hukuman bagi karyawan untuk mencapai tujuan	Karyawan menyelesaikan tujuan melalui prinsip-prinsip yang unggul dan beretika
Memotivasi karyawan dengan menggoda kepentingan pribadi mereka	Memotivasi karyawan dengan mengutamakan kepentingan kelompok terlebih dahulu

Pekerjaan dikelilingi oleh tradisi organisasi	Bekerja untuk mengubah tradisi organisasi dengan menerapkan pemikiran baru
Manajemen dengan pengecualian: melanjutkan status quo; menekan tindakan yang benar untuk memulihkan kinerja.	Refleksi individual: Setiap perilaku dimaksudkan untuk setiap orang menyampaikan kebaikan dan dukungan. Stimulasi intelektual: dukung yang baru dan kreatif ide untuk memecahkan masalah.

Kepemimpinan transaksional terkait dengan nilai-nilai perubahan dan hal-hal otoritas yang lebih besar. Pemimpin memberikan gaji atau promosi kepada karyawan sebagai imbalan untuk melakukan layanan tertentu. Bagian lain dari pertukaran nilai adalah hukuman. Jika karyawan tidak menggunakan nilai tersebut, mereka akan menerima hukuman, seperti pemotongan gaji atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Kepemimpinan transaksional dapat diungkapkan dalam istilah sederhana seperti tersebut: Pemimpin adalah bos dan memberi perintah tentang apa yang harus dilakukan. Pemimpin akan dihargai karena melakukannya dengan baik. Jika tidak pasti akan dihukum. Tidak seperti kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional didasarkan pada penerimaan mutlak karyawan sebagai individu. Pemimpin transformatif membangun hubungan baik dengan pengikutnya. Dia tidak menawarkan hadiah kepada pengikutnya sebagai imbalan atas kinerja yang baik. Dia mendorong mereka untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka dan membangun nilai mereka sendiri. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional, yang memberikan arahan ke bawah dan memerintah. Kepemimpinan transformatif menginginkan pengikut untuk berbagi tuntutan, saran, dan ide mereka. Praktik ini membantu pengikut untuk berpikir positif di tempat kerja, mereka bekerja untuk membuat organisasi dan memiliki tujuan yang sama. Ciri utama kepemimpinan transformatif adalah pemimpin merupakan pelayan bagi pengikutnya, sedangkan kepemimpinan transaksional percaya bahwa pemimpin adalah tuannya.

12-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan mengenai pengertian kepemimpinan transformasional.
2. Jelaskan mengenai komponen dari kepemimpinan transformasional.
3. Jelaskan mengenai skills kepemimpinan transformasional.
4. Jelaskan mengenai beda Kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Kepemimpinan 'Lean'

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian 'Lean' (Ramping)
2. Kepemimpinan 'Lean'
3. Pendekatan 'Lean'
4. Perilaku Kepemimpinan 'Tradisional' Vs 'Lean'

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan gaya kepemimpinan 'Lean'

13-1 Pengertian 'Lean' (Ramping)

Dalam (Benkarim & Imbeau, 2021), meskipun Lean awalnya diperkenalkan sebagai metode untuk menghilangkan pemborosan dalam proses manufaktur (Ohno, 1988) konsep tersebut telah diperluas ke seluruh organisasi untuk memasukkan berbagai alat dan metode manajemen. Beberapa penulis berpendapat bahwa Lean telah berkembang dari waktu ke waktu dan akan terus berkembang dalam menanggapi kondisi pasar global dan kebutuhan pelanggan. (Hines et al., 2004), (Lodgaard et al., 2016). Seringkali sulit untuk merumuskan definisi yang jelas dan tepat tentang Lean karena sifatnya yang dinamis. (M. L. Emiliani, 1998, p. 615), misalnya, mendefinisikan Lean sebagai filosofi manufaktur "yang tujuannya adalah untuk meminimalkan konsumsi sumber daya yang tidak menambah nilai suatu produk". Menurut (Liker & Wu, 2006, p. 82). Mereka mendefinisikannya sebagai "filosofi manufaktur yang berfokus pada memberikan produk dengan kualitas terbaik dengan biaya terendah dan tepat waktu". Lean, menurut (Toussaint & Berry, 2013, p. 74), adalah "transformasi budaya yang mengubah cara kerja organisasi".

Tabel 13.1. Asal dan evolusi Lean diadaptasi dari (R. Shah & Ward, 2007, p. 787) dalam (Benkarim & Imbeau, 2021)

Waktu	Evolusi 'Lean'
Sebelum 1945	<ul style="list-style-type: none"> - Henry Ford menguraikan filosofi dan prinsip utama sistem produksi Ford (FPS) dalam "Hari ini dan besok" (1927). - Toyoda (kemudian bernama Toyota) Motor Company didirikan di kota Koromo, Jepang (1937).
Kelahiran dan evolusi TPS di Jepang 1945–1978	<ul style="list-style-type: none"> - Toyota memulai inovasi TPS (1945). - Taiichi Ohno menerbitkan buku berjudul "Toyota Production System" dalam bahasa Jepang (1978).
Kedatangan TPS di Amerika Utara 1973–1988	<ul style="list-style-type: none"> - TPS menarik banyak perhatian setelah krisis minyak di Amerika Utara (1973). - Sugimori dkk. menerbitkan artikel akademik pertama di TPS (1977). - NUMMI didirikan di California sebagai perusahaan patungan antara Toyota Motor Company dan General Motors (1984) untuk menguji TPS di Amerika. - Buku-buku menarik yang menjelaskan sistem produksi Toyota diterbitkan dalam bahasa Inggris (pertengahan 1980-an).
Kemajuan akademik 1988–2000	<ul style="list-style-type: none"> - Krafcik menciptakan istilah "lean" untuk menggambarkan sistem manufaktur Toyota (1988). - Womack, Jones, dan Roos menerbitkan buku "Mesin yang mengubah dunia" (1990). - Womack dan Jones menerbitkan "Lean Thinking." Buku ini memperluas filosofi dan prinsip panduan lean di tingkat perusahaan (1994).
2000-sekarang	<ul style="list-style-type: none"> - Beberapa buku dan artikel yang menyoroti sifat global produksi lean diterbitkan (tahun 2000-an). - Perusahaan besar mengadopsi Lean: Rolls Royce (2000), Nike (2002), Parker Hannifin (2003), Intel (2004). - Toyota Motor Company diproyeksikan menjadi produsen mobil nomor satu di Amerika Utara (2006). - Prinsip lean diterjemahkan ke dalam domain lain: Lean health (2002), Lean Software Development (2003), Lean education (2003), Lean Startup (2008).

13-2 Kepemimpinan 'Lean'

Penjelasan dari (Dombrowski & Mielke, 2013), nilai pelanggan sangat penting dalam sistem lean manufacturing. Pelanggan menentukan apakah suatu aktivitas menambah nilai atau

tidak. Dalam kebanyakan kasus, pelanggan membayar untuk bentuk dan pengoperasian yang tepat dari fasilitas produk. Kepemimpinan, menurut ini, tidak pernah bisa menjadi nilai tambah. Seorang pemimpin lean harus menyadari bahwa dia bukanlah orang yang memberi nilai tambah pada proses tersebut. Seorang pemimpin lean harus memahami bahwa pekerja di lantai produksi yang menambahkan nilai pada produk, bukan dia. Kepemimpinan hanya dapat menciptakan kerangka kerja yang diperlukan untuk penciptaan nilai yang optimal. Dengan kata lain, para pekerja adalah pemain outfield yang mencetak gol. Pelatih yang menciptakan strategi, membangun tim, dan mengembangkan keterampilan mereka adalah pemimpinnya. Kepemimpinan ramping berfokus pada karyawan operasional, tetapi juga berlaku untuk semua hubungan kepemimpinan lainnya. Menurut model 4P, filosofi lean yang didasarkan pada pemikiran jangka panjang harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kepemimpinan lean. Ini juga mengarah pada pengembangan karyawan dan pemimpin jangka panjang dan berkelanjutan.



Gambar 13.1. Model 4 P - lean production systems (Liker, 2004) dalam (Dombrowski & Mielke, 2013).

Berbagai pendekatan dari berbagai penulis telah dianalisis untuk menggambarkan secara komprehensif sistem kepemimpinan lean, dan lima prinsip dasar dapat diturunkan gambar di bawah.



Gambar 13.2. Prinsip Kepemimpinan 'Lean'(Dombrowski & Mielke, 2013)

Budaya perbaikan mencakup semua sikap dan perilaku yang menghasilkan pengejaran kesempurnaan tanpa akhir. Tentu saja, kesempurnaan jarang dicapai; itu mengacu pada keadaan di mana tidak ada cacat, tidak ada persediaan, dan tidak ada jenis pemborosan lainnya. Pemikiran jangka panjang merupakan aspek penting dari prinsip ini. (Liker, 2004) menyatakan pemahaman yang berbeda tentang kegagalan adalah bagian dari budaya perbaikan. Kegagalan mengungkapkan peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi akar penyebab kegagalan dan memastikan bahwa itu tidak terjadi lagi.

Taiichi Ohno adalah salah satu penemu sistem produksi Toyota, yang merupakan dasar dari lean manufacturing. Ohno, pencipta lingkaran Ohno, bersikeras agar para manajernya pergi ke 'rantai produksi' dan mengotori tangan mereka dengan mengerjakan perbaikan proses. Manajemen senior juga harus menempatkan kantor mereka di dekat rantai produksi agar dekat dengan 'lokasi kejadian'. (Bodek, 2008) Jenis perilaku kepemimpinan ini juga mencontohkan pekerjaan operasional pemimpin di perusahaan. (Liker & Convis, 2012) Pemimpin 'lean' harus mengikuti lima aturan gemba emas (Imai, 1997) untuk memasukkan aspek-aspek ini ke dalam perilaku sehari-hari mereka.

1) Pergi ke Gemba (lokasi) terlebih dulu

Ketika masalah muncul, pemimpin lean harus pergi ke sumber masalahnya.

2) Memeriksa

Analisis segala sesuatu yang mungkin terlibat dalam masalah segera setelah mereka berada dalam kondisi penyebab kegagalan. Ini dapat mencakup produk, proses, orang, dan sebagainya.

3) Tindakan pencegahan sementara harus diambil

Sebelum mencurahkan waktu dan upaya yang signifikan untuk aturan keempat, beberapa tindakan pencegahan yang memuaskan pelanggan harus segera diidentifikasi. Mereka mungkin jauh lebih mahal daripada prosedur standar, tetapi mereka diperlukan untuk menemukan waktu untuk aturan keempat.

4) Tentukan akar penyebabnya

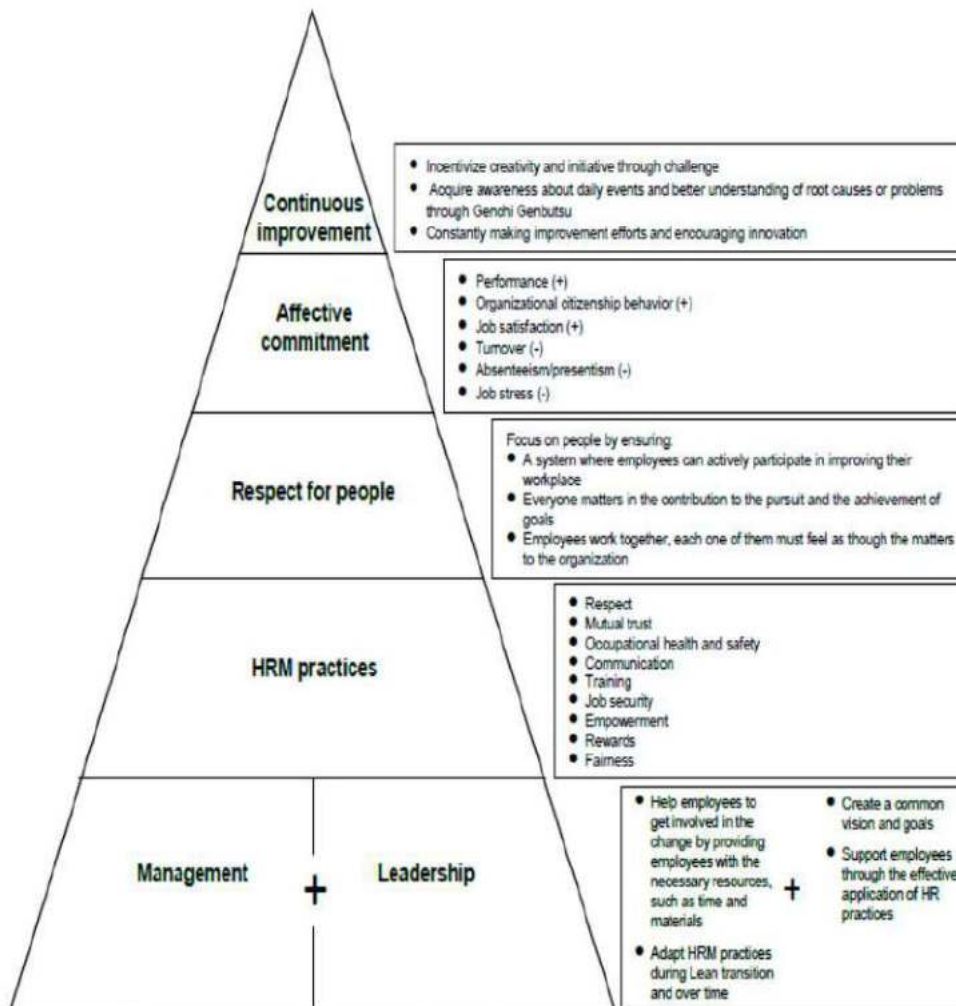
Seperti yang dinyatakan sebelumnya, menentukan akar penyebab masalah sangat penting. Jika tidak, solusinya tidak akan efektif untuk waktu yang lama. Metode bertanya mengapa lima kali dapat digunakan selama langkah ini.

5) Membuat standard.

Setelah akar penyebab telah diidentifikasi, tindakan pencegahan permanen dapat diterapkan. Prosedur saat ini harus direvisi, dan standar baru harus ditetapkan.

13-3 Pendekatan 'Lean'

Menurut (Benkarim & Imbeau, 2021), metode lean dikenal karena dampak positifnya terhadap kinerja organisasi. Tujuannya adalah untuk mengurangi biaya sambil meningkatkan kualitas, keamanan dan moral (Liker & Morgan, 2006). Oleh karena itu, organisasi lean adalah organisasi yang dapat merespons tren pasar dengan lebih baik dan menyediakan produk dan layanan lebih cepat dan lebih murah daripada rekan-rekan non-lean (Kilpatrick, 2003). Namun, Lean tidak terbatas pada metode produksi, tetapi metode manajemen yang mencakup seluruh organisasi; itu diterapkan pada semua tingkatan dan fungsi perusahaan untuk memperbaiki sistem secara keseluruhan (B. Emiliani et al., 2007). Setiap organisasi dapat mengadopsi sistem lean, terlepas dari ukuran, budaya, dan lokasi geografisnya (B. Emiliani et al., 2007), (Womack et al., 1990). Namun, harus diingat bahwa organisasi tidak boleh menyalin praktik lean dalam surat/dokumen saja, tetapi harus menyesuaikannya dengan lingkungan kerja dan departemen aktivitas (Foris et al., 2020), (Liker & Convis, 2012). Menurut Toyota, organisasi yang sepenuhnya meniru proses mereka biasanya akan gagal. Ini menetapkan bahwa mereka dapat meminjam ide-idenya dan mengadopsi prinsip-prinsipnya dengan cara yang sesuai dengan konteksnya



Gambar 13.3. Komponen yang mempengaruhi keberhasilan implementasi Lean (Benkarim & Imbeau, 2021)

13-4 Perilaku Kepemimpinan 'Tradisional' Vs 'Lean'

Kemajuan tidak mungkin tanpa perubahan, dan mereka yang tidak dapat mengubah pikiran mereka tidak dapat mengubah apa pun (Shaw, 2007).

12 perbedaan perilaku kepemimpinan 'Tradisional' Vs 'Lean' dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fokus pada hasil keuangan jangka pendek → Fokus jangka panjang pada tujuan

- Tanggung jawab pertama perusahaan adalah menghasilkan keuntungan untuk memastikan operasi yang sedang berlangsung
 - Perusahaan harus bekerja untuk memberi manfaat kepada masyarakat, pemasok dan pelanggan
 - Mengembangkan orang.
2. Mengeluarkan produk (dorong) → Pasar masuk (aliran & tarik)
- Push (Dorong):
- Tidak ada umpan balik kepada operator hulu tentang kinerja proses hilir
 - Memungkinkan produksi berlebih (pemborosan)
 - Bahan diproduksi dan dipindahkan sesuai jadwal
 - Meningkatkan pekerjaan dalam proses
- Pull (Tarik):
- Memberikan kontrol kepada operator untuk meminta material, berdasarkan sinyal dari hilir
 - Mencegah kelebihan dan kekurangan produksi
 - Material diproduksi dan dipindahkan melalui sistem saat dibutuhkan sesuai dengan sinyal (kanban)
 - Pekerjaan dalam proses dikontrol dengan ketat
- Market-in (aliran & tarik)/ flow & pull
- Fokus pelanggan adalah filosofi Toyota 50 tahun: "Kami tidak membuat apa yang tidak akan kami jual."
 - Fokus pelanggan internal: "Tujuan dari rekayasa adalah menciptakan nilai aliran operasional yang menguntungkan."
 - Pelanggan < manufaktur < desain < pemasaran
3. Pengoptimalan lokal (mempercepat segalanya) → Optimalisasi keseluruhan (mengurangi pemborosan)
- Perencanaan jangka panjang
 - Sistem terintegrasi
 - Pikirkan kelangsungan bisnis
 - Ketersediaan sumber daya
4. Standard membatasi kreativitas → Standard memungkinkan peningkatan berkelanjutan
- Pekerjaan standar untuk operasi – pekerjaan rutin yang sangat spesifik

- Pekerjaan standar untuk para pemimpin – pemimpin tim, pemimpin kelompok, manajer area dan yang lebih tinggi melakukan pemeriksaan harian, mingguan, dan bulanan
 - Standar dipandang sebagai dasar keadilan, akuntabilitas, dan perbaikan terus-menerus
5. Sembunyikan masalah → Buat masalah terlihat
 - Ciptakan budaya yang aman untuk mengekspos masalah
 - Standar yang jelas, dikomunikasikan dan disepakati harus ada terlebih dulu
 6. Kami tidak mampu menghentikan prosesnya → Berhenti dan perbaiki masalahnya
 - Sinyal untuk menunjukkan ada yang tidak beres
 - Tanggapi dengan cepat untuk mengatasi dan memperbaiki masalah
 - Untuk menghentikan pergerakan komponen yang berkualitas buruk
 7. Orang adalah kewajiban → Orang adalah asset
 - Pikiran itu seperti parasut. Mereka hanya berfungsi ketika mereka terbuka (Saville, 1988).
 8. Seorang pemimpin adalah bos → Seorang pemimpin adalah seorang guru
 Pemimpin sebagai guru adalah bagian dari 'The Leadership Discipline'.
 Kepemimpinan adalah satu-satunya faktor keberhasilan yang paling penting dalam mempertahankan kemajuan menuju keunggulan.
 - Go see – terlihat setiap hari mendukung cara kerja baru (sistem operasi).
 - Pemimpin sebagai guru – bertanya, menantang, membuat orang berpikir.
 - Standar memungkinkan peningkatan – berhasil dengan mengikuti dan meningkatkan dari standar.
 9. Buka dasbor online → Pergi lihat sendiri di 'gempa' (lokasi kejadian)
 - Manajemen dengan berjalan-jalan/mengunjungi
 - Memposisikan sumber daya dekat dengan gempa
 - Penataan rutinitas di sekitar pergi melihat (standar bekerja untuk pemimpin)
 10. Siapa yang harus disalahkan? → Mengapa? Mengapa? Mengapa? Mengapa? Mengapa?
 - Menggali permasalahan dengan menggunakan pertanyaan; Mengapa? Mengapa? Mengapa? Mengapa? Mengapa? Untuk menemukan akar masalah.
 11. Rencanakan dengan cepat, bertindak perlahan → Rencanakan perlahan, bertindak cepat
 - Perencanaan yang disengaja melalui Penerapan Kebijakan.
 - Buat konsensus dan keselarasan untuk tindakan cepat.

- Mengevaluasi beberapa opsi (set-based decision making) daripada mempertahankan posisi atau ide.
12. Pakar & spesialis memecahkan masalah → Semua orang memecahkan masalah
- Tim yang diberdayakan
 - Skema saran yang kuat dan aktif
 - Kembangkan pengetahuan mendalam tentang proses internal dan bagaimana memecahkan masalah

13-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan mengenai pengertian 'Lean' (Ramping).
2. Jelaskan mengenai kepemimpinan 'Lean'.
3. Jelaskan bagaimana pendekatan 'Lean'.
4. Jelaskan mengenai perilaku kepemimpinan 'Tradisional' Vs 'Lean'.

Kepemimpinan dan Pemecahan Masalah

Sub Bahasan Materi:

1. Pengertian Pemecahan Masalah
2. Tahapan Pemecahan Masalah
3. Tim Pemecahan Masalah
4. Kepemimpinan dalam Pemecahan Masalah

Tujuan Pembelajaran:

Setelah mempelajari bab ini, akan dapat:

- Menjelaskan tentang pengertian dan tahapan pemecahan masalah
- Menjelaskan kepemimpinan dan tim dalam pemecahan masalah.

14-1 Pengertian Pemecahan Masalah

Masalah:

- Situasi yang tidak diinginkan yang harus ditangani dan "diselesaikan" atau diatasi.
- Dalam konteks akademis, pertanyaan yang mengasumsikan serangkaian kondisi tertentu untuk menyelidiki atau membuktikan fakta, temuan, atau hukum.

Penyelesaian masalah:

- Setiap kegiatan atau kelompok kegiatan yang mencoba untuk memecahkan atau menemukan solusi untuk masalah dan dilakukan secara teratur.
- Jenis masalah bervariasi dari domain ke domain. Oleh karena itu, digunakan strategi pemecahan masalah yang berbeda.

Pemecahan masalah diperlukan untuk setiap pekerjaan. Hal ini penting bagi seseorang untuk mengembangkan keterampilan pemecahan masalah dan memiliki ketahanan pribadi untuk menghadapi tantangan dan tekanan yang dapat dihasilkan dari suatu masalah.

Pemecahan masalah membutuhkan berbagai keterampilan berpikir analitis dan kreatif yang digunakan tergantung pada peran dalam organisasi dan masalahnya. Pemecahan masalah berarti menggunakan keterampilan untuk membantu mengevaluasi dan membuat keputusan.

Logika dan metode untuk memecahkan masalah adalah kunci untuk mengidentifikasi solusi praktis. Kreativitas diperlukan untuk melihat masalah dan untuk menyelesaikannya dengan pendekatan baru.

14-2 Tahapan Pemecahan Masalah

Ada banyak metode pemecahan masalah, dan metode 6 langkah merupakan salah satunya. Masalah bagi kebanyakan orang adalah bahwa mereka tidak menggunakan proses untuk memecahkan masalah dan isu atau membuat keputusan. Masalah lain adalah bahwa orang tidak konsisten dalam cara mereka memecahkan masalah. Berikut penjelasan 6 langkah pemecahan masalah:

- 1) Langkah 1. Identifikasi masalah
- 2) Langkah 2. Analisis Masalah
- 3) Langkah 3. Memunculkan solusi yang potensial
- 4) Langkah 4. Pilih solusi terbaik
- 5) Langkah 5. Terapkan Solusinya
- 6) Langkah 6. Evaluasi Solusinya

Langkah1: Identifikasi Masalah

Langkah pertama adalah mendiagnosis/mengidentifikasi masalah: konteks, riwayat, dan gejala masalah. Adalah sangat penting untuk mengetahui 'masalah' nya dulu agar dapat menyelesaikannya. Setelah kelompok memiliki pemahaman yang jelas tentang masalah, mereka memeriksa gejala yang lebih luas untuk mengetahui dampak masalah, siapa yang terpengaruh, dan seberapa mendesak / penting untuk memperbaiki gejala. Pada tahap ini tim bisa menggunakan teknik antara lain: brainstorming, wawancara, kuesioner. Diskusi tim untuk menghasilkan ide, brainstorming dapat menghasilkan berbagai ide bagus.

Langkah 2: Analisis Masalah

Setelah semua gejala ditemukan dan masalah telah didiagnosis dan definisi awal telah disepakati, tim mulai menyelidiki apa yang menyebabkan masalah tersebut. Pada langkah ini, tim pemecahan masalah bias menggunakan alat antara lain: diagram fishbone (tulang ikan), analisis pareto, 5 why (lima pertanyaan 'mengapa'). Teknik-teknik ini membantu mengatur informasi dan fokus pada penyebab masalah yang mendasarinya. Ini dikenal sebagai akar penyebab masalah.

Langkah 3: Memunculkan solusi yang potensial

Pemecahan masalah analitis dan kreatif adalah tentang menciptakan berbagai solusi, bukan hanya satu. Sering kali, jawaban yang paling jelas bukanlah solusi yang paling efektif untuk masalah tersebut. Tim berfokus pada:

- Menemukan begitu banyak solusi untuk masalah, tidak peduli betapa absurdnya mereka.
- Pertimbangkan bagaimana setiap solusi berhubungan dengan akar penyebab dan gejala masalah.
- Putuskan apakah solusi yang berbeda dapat digabungkan untuk memberikan jawaban yang lebih baik untuk masalah tersebut.

Intinya pada tahap ini bukan untuk menemukan solusi, tetapi untuk menghilangkan pilihan yang terbukti kurang efektif dalam mengobati gejala dan penyebabnya.

Langkah 4: Pilih solusi terbaik

Pada langkah ini, tim mengevaluasi semua kemungkinan solusi yang dipilih dan mengurunginya. Langkah ini mengajukan dua pertanyaan kunci.

- 1) Solusi mana yang paling masuk akal?
- 2) Solusi mana yang lebih disukai oleh mereka yang akan menerapkan dan menggunakannya?

Kelayakan ditentukan dengan memutuskan apakah suatu solusi:

- Dapat diimplementasikan dalam kerangka waktu yang dapat diterima?
- Apakah itu menguntungkan, dapat diandalkan, dan realistis?
- Akankah penggunaan sumber daya menjadi lebih efisien?
- Bisakah Anda beradaptasi dengan kondisi yang berkembang dan berubah?
- Apakah risiko dapat dikelola?
- Apakah organisasi akan diuntungkan?

Solusi mana yang lebih disukai?

Penerimaan oleh orang-orang yang menggunakan dan menerapkan solusi adalah kunci keberhasilan. Di sinilah langkah-langkah di atas berperan. Sebuah solusi mungkin tampak terlalu radikal, kompleks, atau tidak realistis bagi pengguna dan pelaksana. Dua langkah di atas membantu membenarkan keputusan yang dibuat oleh tim dan memberikan sejumlah solusi yang berbeda dan dapat diterapkan untuk didiskusikan dan dipilih oleh pengguna dan pelaksana.

Langkah 5: Terapkan Solusinya

Setelah solusi terbaik dipilih, perencanaan pertama proyek ' pemecahan masalah' dimulai dan menentukan:

- Manajer proyek.
- Siapa lagi yang perlu dilibatkan untuk mengimplementasikan solusi?
- Saat proyek dimulai.
- Milestone (Tonggak) terpenting
- Tindakan apa yang harus diambil sebelum menerapkan solusi?
- Tindakan apa yang harus diambil selama implementasi solusi?
- Mengapa langkah-langkah ini diperlukan?

Tim dapat menggunakan alat seperti Gantt chart, timeline, dll. Implementasi operasional / teknis dari solusi yang dipilih terjadi antara Langkah ke Lima dan Langkah ke Enam.

Langkah 6: Evaluasi Solusinya

Pada langkah ini, pelaksanaan proyek harus dipantau oleh tim untuk memastikan rekomendasinya diikuti. Tindak lanjut termasuk verifikasi:

- Milestone (Tonggak) pencapaian tercapai
- Biaya berkurang
- Pekerjaan yang diperlukan selesai

Banyak kelompok kerja melewati langkah enam karena mereka yakin proyek itu sendiri akan mencakup topik yang disebutkan di atas, tetapi ini sering mengarah pada fakta bahwa hasil yang diinginkan tidak tercapai.

Tim yang Efektif menetapkan mekanisme umpan balik untuk mengidentifikasi apakah proyek menyimpang dari jalurnya. Mereka juga memastikan bahwa proyek tersebut tidak membawa masalah baru. Langkah ini didasarkan pada:

- Pengumpulan data
- Mekanisme pelaporan yang akurat dan pasti
- Pembaruan rutin oleh manajer proyek
- Mempertanyakan kemajuan dan tindakan jika perlu

Pada langkah enam, ketika hasil proyek tersedia, Evaluasi membantu untuk memutuskan apakah akan kembali ke langkah sebelumnya atau melanjutkan implementasi. Segera setelah solusi dimunculkan, Tim harus terus memantau kemajuan solusi dan bersiap untuk memulai kembali proses enam langkah jika perlu.

Secara umum, Metode Enam Langkah adalah cara yang mudah dan dapat diandalkan untuk menyelesaikan suatu masalah. Pendekatan kreatif dan analitis untuk pemecahan masalah adalah proses yang intuitif dan dapat diandalkan. Membantu menjaga tim tetap mendapat info terkini dan memungkinkan identifikasi masalah menyeluruh dan pencarian solusi. Integrasikan pelaksana dan pengguna dan temukan solusi berbasis data yang dapat dibenarkan dan dapat dilacak.

14-3 Tim Pemecahan Masalah

Memecahkan masalah yang kompleks adalah proses dan tantangan kognitif tingkat tinggi bagi individu. Saat menganalisis solusi untuk masalah kompleks dalam tim, dimensi baru tambahan harus diperhitungkan, karena proses kerja tim meningkatkan tuntutan anggota tim individu. Setelah memperkenalkan model proses kerja tim yang ideal yang dilalui oleh tim pemecahan masalah yang kompleks dan mengintegrasikan keterampilan tim yang relevan untuk tim yang saling bergantung ke dalam model dan menggabungkannya dengan empat jenis proses tim yaitu; transisi, tindakan, interpersonal, dan proses pembelajaran (Hagemann & Kluge, 2017).

Sehubungan dengan saling ketergantungan, penelitian kerja tim berfokus pada tiga karakteristik berbeda yang konsisten dengan model proses umum tindakan manusia (Hertel et al., 2004). Salah satu jenisnya adalah saling ketergantungan tujuan, yang mengacu pada sejauh mana tim memiliki tujuan yang berbeda, serta hubungan antara anggota individu dan tujuan tim (Campion et al., 1993), (Wageman, 1995). Tipe kedua adalah interdependensi tugas, yang mengacu pada interaksi antara anggota tim. Anggota tim bergantung satu sama lain untuk melaksanakan pekerjaan mereka, dan tindakan satu anggota memiliki dampak yang kuat pada proses kerja semua anggota (Sbea & Guzzo, 1987), (Campion et al., 1993), (Hertel et al., 2004). Jenis ketiga adalah saling ketergantungan hasil, yang didefinisikan sebagai sejauh mana hasil satu anggota tim bergantung pada kinerja anggota lainnya (Wageman, 1995). Akibatnya, penghargaan untuk setiap anggota didasarkan pada kinerja tim secara keseluruhan (Hertel et al., 2004). Ini mungkin terjadi, misalnya, ketika sebuah tim menerima hadiah berdasarkan kriteria kinerja tertentu. Meskipun saling ketergantungan sering menjadi alasan untuk membangun tim dan diberikan sebagai karakteristik yang menentukan dari tim (Salas et al., 2005).

Pola alur kerja tim dapat menjadi:

- 1) Mandiri atau berkelompok (kegiatan dilakukan secara terpisah),

- 2) Sekuensial (kegiatan mengalir dari satu anggota ke anggota lain dalam satu arah),
- 3) Timbal balik (aktivitas mengalir antara anggota tim dan seterusnya) atau
- 4) Intensif (anggota tim harus mendiagnosis, memecahkan masalah dan berkoordinasi sebagai tim pada saat yang sama untuk menyelesaikan tugas).

Tim yang menangani masalah kompleks bekerja dalam saling ketergantungan yang intensif, dibandingkan dengan kurang saling ketergantungan, membutuhkan pola koordinasi yang lebih kuat (Van de Ven et al., 1976), (Wageman, 1995) dan adaptasi timbal balik, serta interaksi yang sering, dan integrasi informasi di dalam (Gibson, 1999), (Stajkovic et al., 2009). Persyaratan proses tim ini adalah hasil dari tindakan saling bergantung yang diperlukan oleh semua anggota tim untuk menggunakan semua sumber daya secara efektif, seperti peralatan, uang, waktu, dan keahlian, untuk mencapai kinerja tim yang tinggi (Marks et al., 2001). Contoh persyaratan proses tim adalah komunikasi untuk membangun kesadaran situasional bersama, negosiasi perspektif yang bertentangan tentang prosedur, atau koordinasi dan orkestrasi tindakan oleh semua anggota tim

14-4 Kepemimpinan dalam Pemecahan Masalah

Tidak ada individu yang bertindak sebagai 'pemecah masalah' yang mungkin dapat menangani masalah atau tuntutan dalam perkembangan yang kompleks sendirian. Untuk menyelesaikan masalah itu secara efektif diperlukan kolaborasi dengan 'pemecah masalah' lain, dan harus melakukannya dengan bijak dan baik jika ingin berhasil. Untuk berkolaborasi, pertama-tama harus memahami perbedaan dan persamaan utama yang ada di antara mereka, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Memfasilitasi pencocokan orang dengan masalah dan mengelola kesenjangan di antara mereka adalah inti dari kepemimpinan pemecahan masalah. Dengan kata lain, menjadi pemimpin tim 'pemecah masalah' berarti mengetahui bagaimana caranya mengelola secara efektif keragaman 'pemecah masalah' yang bekerja pada keragaman masalah menggunakan keragaman pendekatan, tentu saja, ini menuntut pemahaman kesemuanya. Mengelola keragaman 'pemecah masalah' dan berbagai pendekatan mereka untuk pemecahan masalah dimulai dengan pemahaman orang lain; memahami 'pemecah masalah' lain membutuhkan pemahaman tentang diri sendiri (sebagai 'pemecah masalah') dan pendekatan pilihan sendiri (Jablokow, 2008).

14-5 Evaluasi Pembelajaran

1. Jelaskan mengenai pengertian pemecahan masalah.
2. Jelaskan mengenai tahapan pemecahan masalah.
3. Jelaskan mengenai tim pemecahan masalah.
4. Jelaskan mengenai Kepemimpinan dalam Pemecahan Masalah.

DAFTAR PUSTAKA:

- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. *Performance Management: Putting Research into Practice*, 1–43.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management—And why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503–507.
- Amofa, A. K., Okronipa, G. A., & Boateng, K. (2016). Leadership styles and organizational productivity: A case study of Ghana Cement Limited. *Leadership*, 8(2).
- Arora, M., & Baronikian, H. (2013). *Leadership in project management*. Leadership Publishing House.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Axley, S. R. (1996). *Communication at work: Management and the communication-intensive organization*. Praeger.
- B2U. (2020). *Hersey and Blanchard Situational Leadership Model: Adapting the Leadership Style to the Follower*. <https://www.business-to-you.com/hersey-blanchard-situational-leadership-model/>
- Bal, V., Campbell, M., Steed, J., & Meddings, K. (2008). The role of power in effective leadership. *Center for Creative Leadership*. Retrieved from [Www. Ccl. Org](http://www.Ccl.Org).
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Goodheim, L. (1987). Quantitative description of world-class industrial, political, and military leaders. *Journal of Management*, 13(1), 7–19.

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bell, R. L., & Boxie, N. D. (2012). Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 94–108.
- Benkarim, A., & Imbeau, D. (2021). *Organizational Commitment and Lean Sustainability: Literature Review and Directions for Future Research*. *Sustainability*, 13(6), 3357.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid* (Houston, Texas. *Gulf Publication*.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1982). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (2013). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership II*. William Morrow. Fontana London.
- Blanchard, K., & Nelson, B. (1994). *1001 Ways to Reward Employees*. New York City, NY: *Workman Publishing*.
- Blanchard, Kenneth, & Peale, N. V. (2011). *The power of ethical management*. Random house.
- Boddy, D. (2017). *Management – An Introduction (7th edition)*. Harlow: Pearson Education. Pearson UK.
- Bodek, N. (2008). Leadership is critical to Lean. *Manufacturing Engineering*, 140(3), 145-+.
- Bohoris, G. A., & Vorria, E. P. (2008). Leadership vs management: a business excellence/performance management view. *10th QMOD Conference. Quality Management and Organizational Development. Our Dreams of Excellence; 18-20 June; 2007 in Helsingborg; Sweden, 026*.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901.
- Brahim, A. B., Ridic, O., & Jukic, T. (2015). The effect of transactional leadership on employees performance-case study of 5 Algerian banking institutions. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 13(2), 7–20.
- Brown, M. E. (2007). Misconceptions of ethical leadership: How to avoid potential pitfalls. *Organizational Dynamics*.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning

- perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Bruno, L. F. C., & Lay, G. E. (2006). Personal values and leadership effectiveness. [Accessed: November 2, 2012] Available at: <http://www.gcasa.com/download>.
Bruno_Personal_Values_Leadership.Pdf.
- Buchanan, D., Fitzgerald, L., Ketley, D., Gollop, R., Jones, J. L., Lamont, S. Saint, Neath, A., & Whitby, E. (2005). No going back: A review of the literature on sustaining organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 189–205.
- Burns, James M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, James MacGregor. (2004). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness* (Vol. 213). Grove Press.
- Butler, A. M., Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. (2014). The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: A cross cultural investigation. *International Journal of Intercultural Relations*, 40, 87–98.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823–847.
- Capowski, G. (1994). Anatomy of a leader: Where are the leaders of tomorrow? *Management Review*, 83(3), 10.
- Cherry, K. (2019). Leadership styles and frameworks you should know. *Verywell Mind*.
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 1–14.
- Cicero, L., Pierro, A., & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and uncertainty: How role ambiguity affects the relationship between leader group prototypicality and leadership effectiveness. *British Journal of Management*, 21(2), 411–421.
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 5–28.
- Clutterbuck, D., & Kernaghan, S. (1994). *The power of empowerment: release the hidden talents of your employees*. Kogan Page.
- Cooper, J. F., & Nirenberg, J. (2004). Leadership effectiveness. *Encyclopedia of Leadership*, 2, 845–854.
- Cumbo, L. J. (2009). Ethical leadership: The quest for character, civility, and community. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 726.

- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215.
- Das, S. C. (2017). *Managing and leading change through transformational leadership: managing and leading change through transformational leadership*. October.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(2), 140–155.
- Deluga, R. J. (1991). The relationship of leader and subordinate influencing activity in naval environments. *Military Psychology*, 3(1), 25–39.
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129–139.
- DePersis, D., & Lewis, A. (2013). Integrity and leadership. In *Integrity in Organizations* (pp. 347–357). Springer.
- Dolan, S., Garcia, S., & Richley, B. (2006). *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st Century*. Springer.
- 4 Dombrowski, U., & Mielke, T. (2013). Lean leadership—fundamental principles and their application. *Procedia Cirp*, 7, 569–574.
- Donohue, W. A. (1992). *Managing interpersonal conflict*. Sage Publications.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504–518.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315–335.
- Dunham, R. B., & Pierce, J. L. (1989). *Management*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman Publishers.
- Eccles, R. G., & Nohria, N. (1991). *The post-structuralist organization*. Division of Research, Harvard Business School.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17–26.
- Elmagri, M. I., & Eaton, D. (2011). *IDENTIFYING THE FACTORS CAUSING INTERPERSONAL CONFLICT IN ORGANILZATIONS*.
- 4 Emiliani, B., Stec, D. J., Grasso, L., & Stodder, J. (2007). *Better thinking, better results: Case study and analysis of an enterprise-wide lean transformation*. Center for Lean Business

Management.

- Emiliani, M. L. (1998). Lean behaviors. *Management Decision*.
- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), 41–49.
- Fayol, H. (1916). General and industrial management (English edition 1949). London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd (First Published in French in "Bulletin de la Société de l'industrie Minérale" 1916).
- Feidler, F., & House, R. (1994). Leadership theory and research. *A Report of Progress*.
- Fiedler, F. E. (1967). *A THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS*. MCGRAW-HILL SERIES IN MANAGEMENT.
- Fisher, R. (2000). Sources of conflict and methods of conflict resolution. *International Peace and Conflict Resolution, School of International Service, The American University*.
- 4 Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the Management of Tourist Destinations: A New Approach to Strategic Management at the DMO Level by Integrating Lean Techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201.
- French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7, 311–320.
- Froschheiser, L. (2008). Communication: The most important key to leadership success. *Reliable Plant*.
- Galinsky, A. D., Jordan, J., & Sivanathan, N. (2008). Harnessing power to capture leadership. *Leadership at the Crossroads*, 1, 283–299.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what we believe they can? Group-efficacy beliefs and group performance across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(1), 138–152.
- Gill, E. (2014). What is Relationship-Oriented Leadership. *How Supporting People Promotes Teamwork*.
- Goldschmid, M. L. (n.d.). *Améliorer la sélection et la formation des managers*.
- Goleman, D. (2017). *Leadership that gets results (Harvard business review classics)*. Harvard Business Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Graham, G. H., & Unruh, J. (1990). The motivational impact of nonfinancial employee appreciation practices on medical technologists. *The Health Care Manager*, 8(3), 9–18.
- Green, R. D. (1999). Leadership as a function of power. *Proposal Management*, 1(8), 54–56.

- Greenleaf, R. K., Frick, D. M., & Spears, L. C. (1996). *On becoming a servant-leader* (Issue D10 297).
- Griffin, R. W. (2013). *Management—Principles and practices* (11th international edition). Mason, OH: Cengage Learning South-Western.
- Hagemann, V., & Kluge, A. (2017). Complex problem solving in teams: the impact of collective orientation on team process demands. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1730.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*.
- Henkel, T., & Bourdeau, D. (2018). A field study: An examination of managers' situational leadership styles. *Journal of Diversity Management (JDM)*, *13*(2), 7–14.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. H. (2013). *Management of organizational behavior* (10. udg.). New Jersey: Pearson.
- Hersey, Paul, & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*.
- Hertel, G., Konradt, U., & Orlikowski, B. (2004). Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*(1), 1–28.
- Hines, P., Holweg, M., & Rich, N. (2004). Learning to evolve: a review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Hoenig, C. (2000). Brave hearts. *CIO*, November, 1.
- Hotepo, O. M., Asokere, A. S. S., Abdul-Azeez, I. A., & Ajemunigbohun, S. S. A. (2010). Empirical study of the effect of conflict on organizational performance in Nigeria. *Business and Economics Journal*.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, *23*(3), 409–473.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, *78*(6), 891.
- Hur, Y., Van Den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2011). Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 591–603.
- Ibarra, H., & Petriglieri, J. (2008). *Impossible selves: Image strategies and identity threat in*

professional women's career transitions.

- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. Kaizen Institute. McGraw Hill: New York.
- Jablokow, K. W. (2008). Developing problem solving leadership: A cognitive approach. *International Journal of Engineering Education*, 24(5), 936–954.
- Jayasingam, S., Ansari, M. A., & Jantan, M. (2010). Influencing knowledge workers: the power of top management. *Industrial Management & Data Systems*.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- JOHN, K. N., & JUDY, M. N. (2018). *Effective Delegation and Control in Organizations*.
- Jones, A. M., & York, S. L. (2016). The fragile balance of power and leadership. *The Journal of Values-Based Leadership*, 9(2), 11.
- Jones, H. B. (1995). The ethical leader: An ascetic construct. *Journal of Business Ethics*, 14(10), 867–874.
- Joullié, J.-E., Gould, A. M., Spillane, R., & Luc, S. (2020). The language of power and authority in leadership. *The Leadership Quarterly*, 101491.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kachler, B., & Grundei, J. (2018). *HR Governance: A Theoretical Introduction*. Springer.
- Kaleem, Y., Asad, S., & Khan, H. (2013). *Leadership styles and using appropriate styles in different circumstances*.
- Karim, N. R. binti A., Rahman, S. S. binti A., & Salleh, N. (2014). THE INFLUENCE OF MANAGERS' POWER ON THEIR LEADERSHIP STYLE IN ORGANIZATION. *E-Proceedings of the Conference on Management and Muamalah*, 341–352.
- Kaufman, R. T. (1992). The effects of Improshare on productivity. *ILR Review*, 45(2), 311–322.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130–138.
- Kilpatrick, J. (2003). Lean principles. *Utah Manufacturing Extension Partnership*, 68(1), 1–5.
- Kinlaw, D. C. (1995). *The practice of empowerment: Making the most of human competence*. Gower Publishing, Ltd.

- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*.
- Kotter, J. P. (1988). *The leadership factor*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan.
- Kotter, J. P. (2001). *What leaders really do*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotterman, J. (2006). Leadership versus management: What's the difference. *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17.
- Kuantan, P. (2015). *Transactional or transformational leadership: which works best for now?*
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Liker, J. K. (2004). *Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill Education.
- 4 Liker, J. K., & Convis, G. L. (2012). *Toyota way to lean leadership: Achieving and sustaining excellence through leadership development*. McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). The Toyota way in services: the case of lean product development. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5–20.
- 4 Liker, J. K., & Wu, Y.-C. (2006). Japanese automakers, US suppliers and supply chain superiority. *Supply Chains and Total Product Systems: A Reader*, 177–196.
- Lockwood, P. (2006). "Someone like me can be successful": Do college students need same-gender role models? *Psychology of Women Quarterly*, 30(1), 36–46.
- 4 Lodgaard, E., Ingvaldsen, J. A., Gamme, I., & Aschehoug, S. (2016). Barriers to lean implementation: perceptions of top managers, middle managers and workers. *Procedia CIRP*, 57, 595–600.
- Luthans, K. (2000). Recognition: A powerful, but often overlooked, leadership tool to improve employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 31–39.
- Luthra, A., & Dahiya, R. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 43–48.
- Madaan, S. (2015). Impact of Leadership on Employees Productivity. *International Journal of Engineering Technology Science and Research*, 2(11), 134–138. www.ijetsr.com
- Madalina, O. (2016). Conflict Management, a new challenge. *Procedia Economics and*

Finance, 39, 807–814.

- Mamun, A. A. (n.d.). *Power, Authority and Delegation*.
<https://ders.es/Power.Authorityanddelegation.pdf>
- Manamela, M. M., Cassim, N., & Karodia, A. M. (2016). The impact of change management on the implementation of organisational strategy: A case study of National Home Builders Registration Council. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 5(2), 1–39.
- Manning, T. T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(3), 20–30.
- Maria Amaanda, N. (2011). *The Impact of Employees' Motivation and Empowerment on Delivering Service Quality to Enhance Customer Satisfaction: Case Company X*.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356–376.
- Martinez-Sacnz, M. A. (2009). Ethical communication: moral stances in human dialogue. *Current Reviews for Academic Libraries*, 47(4), 693.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harpers. Inc.
- McGregor, D. (2003). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. McGraw-Hill New York.
- Mesterova, J., Procházka, J., Vaculík, M., & Smutny, P. (2015). Relationship between self-efficacy, transformational leadership and leader effectiveness. *Journal of Advanced Management Science*, 3(2).
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384.
- Metwally, A. H., El-Bishbishy, N., & Nawar, Y. S. (2014). The impact of transformational leadership style on employee satisfaction. *The Business & Management Review*, 5(3), 32.
- Mihelic, K. K., Lipicnik, B., & Tekavcic, M. (2010). Ethical leadership. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 14(5).
- Miles, M. B. (1998). Finding keys to school change: a 40-year odyssey. In *International handbook of educational change* (pp. 37–69). Springer.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers. Pearson Education.
- Monahan, K. (2012). A review of the literature concerning ethical leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56–66.

- Montana, P., & Charnov, B. (1993). Management: A streamlined course for students and business people. *Hauppauge, New York: Barron's Business Review Series*, 155–169.
- Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Peters, K. (2015). The motivational theory of role modeling: How role models influence role aspirants' goals. *Review of General Psychology*, 19(4), 465–483.
- Murerwa, T., & Guantai, F. (2019). Conflicts and Conflict Management in Modern Organisations-A Pre –Conflict Resolution Environment Approach. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9, p92104.
<https://doi.org/10.29322/IJSRP.9.08.2019.p92104>
- Myers, P. J. (2019). *Leadership, Empowerment, and Motivation: An Analysis of Modern Management*.
- Nawaz, Z., & Khan, PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1–7.
- Nelson, B. (1995). Motivating employees with informal rewards. *Management Accounting*, 70(5), 30–34.
- Odumeru, J. A., & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. crc Press.
- Özbağ, G. K. (2016). The role of personality in leadership: Five factor personality traits and ethical leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 235–242.
- Paice, E., Heard, S., & Moss, F. (2002). How important are role models in making good doctors? *Bmj*, 325(7366), 707–710.
- Paine, L. S. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*, 72(2), 106–117.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Răducan, R., & Răducan, R. (2014). Leadership and management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 808–812.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126(1), 79–86.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*.

- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Simon and Schuster.
- Reza, M H. (2018). Use of Customer Satisfaction in Total Quality Improvement of Malaysian Use of Customer Satisfaction in Total Quality Improvement of Malaysian Automotive (Car) Manufacturing Industry ,(July). *Vol, 20, 47–51*.
- Reza, Manjurul Hossain. (2019). Components of transformational leadership behavior. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 5.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management (13th global edition). *Essex: Pearson Education*.
- Rosari, R. (2019). LEADERSHIP DEFINITIONS APPLICATIONS FOR LECTURERS' LEADERSHIP DEVELOPMENT. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1).
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- S, S. (2021). *Difference Between Leader and Manager*.
<https://keydifferences.com/difference-between-leader-and-manager.html#Definition>
- Sahni, P., & Vayunandan, E. (2009). *Administrative theory*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Salas, S., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). *Is there a "big five" in teamwork?* *Small Gr Res* 36: 555–599.
- Sandell, K. (2012). *Transformational leadership, engagement, and performance: A new perspective*. Colorado State University.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Saville, D. A. (1988). *Minds are Like Parachutes: They Only Function when They are Open*. University of Sheffield, Division of Education.
- Sbea, G. P., & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: what really matters? *Sloan Management Review (1986-1998)*, 28(3), 25.
- Seloane, M. P. (2010). *The relationship between transformational leadership and organisation culture*.
- Shah, B. (2018). Effective leadership in organization. *European Journal of Business and Management Research*, 3(3), 1–5.
- 4 Shah, R., & Ward, P. T. (2007). *Defining and developing measures of lean production*. *Journal of Operations Management*, 25(4), 785–805.
- Shaw, G. B. (2007). *Progress is impossible without change, and those who cannot change their minds cannot change anything*.

- Sisk, T. D. (1996). *Power sharing and international mediation in ethnic conflicts*. US Institute of Peace Press.
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership style and leadership effectiveness: Does cultural intelligence moderate the relationship? *Acta Commercii*, 17(1), 1–13.
- Stajkovic, A. D., Lee, D., & Nyberg, A. J. (2009). Collective efficacy, group potency, and group performance: meta-analyses of their relationships, and test of a mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 814.
- Stogdill, R. M., & Bass, B. M. (1981). *Stogdill's handbook of leadership*. Free Press.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1995). Management (6th edition). Englewood Cliffs: Prentice Hall International Editions. In *Edward Freeman. SERBIULA (sistema Librum 2.0)*.
- Sudha, K., Shahnawaz, G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leaders Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 20. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>
- Taylor, F. W. (1911). *Shop management (New edition 2008)*. Nu Vision Publications (first published 1911).
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131.
- Toussaint, J. S., & Berry, L. L. (2013). The promise of lean in health care. *Mayo Clinic Proceedings*, 88(1), 74–82.
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2005). The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. *Managing Organizational Deviance*, 69–87.
- Tschannen-Moran, M. (2001). The effects of a state-wide conflict management initiative in schools. *American Secondary Education*, 2–32.
- Tutar, H., Altınöz, M., & Çakıroğlu, D. (2011). Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1378–1388.
- UF. (n.d.). Role Model. *Human Resources University of Florida*.
- Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L., & Koenig Jr, R. (1976). Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 322–338.
- Vito, G. F., Higgins, G. E., & Denney, A. S. (2014). Transactional and transformational leadership: An examination of the leadership challenge model. *Policing: An*

International Journal of Police Strategies & Management.

- Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 145–180.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., & Lawler, J. J. (2003). *Exploring new frontiers: The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work-related attitudes*. Retrieved May 6, 2003.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
- Williams, C. (2018). *MGMT10 – Principles of Management (10th edition)*. Cengage Learning (Boston). Cengage Learning.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world, Rawson Associates. *New York*, 323, 273–287.
- Yudhvir, M., & Sunita, M. S. (2012). Employee's motivation: Theories and perspectives. *Asian Journal of Multidimensional Research*, 1(2), 56–64.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289.
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6.
- Zauderer, D. G. (1992). Integrity: An essential executive quality. *Business Forum*, 17(4), 12.
- Zel, U. (2016). Leadership in Change Management. In *Organizational Change Management Strategies in Modern Business* (pp. 272–288). IGI Global.
- Zemsky, B. (n.d.). *Types of Power*. www.bethzemsky.com

KEPEMIMPINAN Menuju Kinerja Organisasi yang Unggul

ORIGINALITY REPORT

5%

SIMILARITY INDEX

4%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	www.pinterpandai.com Internet Source	2%
2	www.materikonseling.com Internet Source	1%
3	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1%
4	www.mdpi.com Internet Source	1%
5	Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia Student Paper	1%
6	Submitted to Binus University International Student Paper	1%

Exclude quotes On

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On