

## MEMBANGUN PARADIGMA KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF PADA TRANSFORMASI ABAD 21

**Drs. SUNARNO, MM**

Dosen Sekolah Tinggi Penerbangan Indonesia PO Box 609 Tangerang (15001)

### **Ringkasan**

Menurut persepsi kami bahwa tugas utama pimpinan pada zaman manapun ia berperan, adalah memberikan jawaban secara arief, efektif, dan produktif atas berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi zamannya. Hal tersebut dilakukan bersama-sama dengan orang-orang yang dipimpinnya, sesuai dengan posisi dan peran masing-masing dari dan dalam organisasi yang dipimpinnya, serta dengan nilai-nilai kemanusiaan dan peradaban yang menghikmatikan kehidupan masyarakat bangsa bahkan bangsa-bangsa. Kompetensi dan Kualifikasi kepemimpinan yang tersirat dalam tugas dan fungsi pemimpin tersebut pada dasarnya berlaku pada setiap zaman. Oleh karena itu, pada dasarnya kepemimpinan abad 21 juga harus dapat memberikan jawaban secara arief, efektif, dan produktif atas berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapi. Organisasi yang dipimpinnya dalam era 21. Untuk dapat berperan seperti itu, maka kepemimpinan abad 21 ini harus memiliki kompetensi dan karakteristik yang terkandung dalam pengertian arief, efektif dan produktif dinubungkan dengan berbagai tantangan internal dan eksternal dari organisasi yang dipimpinnya.

### **Pendahuluan**

#### **1. Definisi Kepemimpinan**

Ada baiknya apabila kita awali pemahaman kita mengenai kepemimpinan ini dengan mengeksplorasi ulang secara singkat pengertian, perbedaan, dan saling hubungan antara pemimpin dan manajer, serta antara kepemimpinan dan manajemen. Pertama, mengenai pemimpin dan manajer.

Beberapa buku tentang kepemimpinan mengemukakan bahwa perbedaan antara pemimpin dan manajer tampak dari kompetensi atau pun perannya masing-masing; yaitu: pemimpin adalah orang yang dapat menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan; sedangkan manajer adalah orang yang dapat mengerjakan secara benar semua tugas dan tanggung jawab yang ditentukan.

Dalam membandingkan antara pemimpin dan manajer, Robert Heller mengidentifikasi perbedaan-perbedaan berikut. Pemimpin

mempunyai karakteristik "*administer, originate, develop, inspire trust, think long terms, ask what and why, watch the horizon, challenge status quo, are their own people, do the right thing*"; sedangkan manajer mempunyai karakteristik "*implement, copy, maintain, control, think short term, ask how and when, watch bottom line, accept status quo, are good soldiers, do the things right*" (Robert Heller, 1999).

Kedua, mengenai kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan dan manajemen adalah 2 (dua) konsep yang berbeda namun saling melengkapi, bukan mengganti. *Persamaannya* terletak pada pencapaian *keberhasilan atau sukses organisasi*. Sedangkan *perbedaannya* terletak pada *fungsi dan aktivitasnya*. Kepemimpinan berkaitan dengan *penanggulangan perubahan*; sedangkan manajemen berkaitan dengan *penanggulangan kompleksitas* (Kotter, 1991).

Beranjak dari rumusan pemimpin di atas secara sederhana dapat dikemukakan bahwa kepemimpinan pada dasarnya berarti kemampuan untuk memimpin; kemampuan untuk menentukan secara benar apa yang harus dikerjakan. Menurut Gibson (1998), kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, yang dilakukan melalui hubungan interpersonal dan proses komunikasi untuk mencapai tujuan. Newstrom & Davis (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mengatur dan membantu orang lain agar bekerja dengan benar untuk mencapai tujuan. Sedangkan Stogdill (1999) berpendapat bahwa kepemimpinan juga merupakan proses mempengaruhi kegiatan kelompok, dengan maksud untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja. Oleh karena itu, kepemimpinan dapat dipandang dari pengaruh interpersonal dengan memanfaatkan situasi dan pengarahan melalui suatu proses komunikasi ke arah tercapainya tujuan khusus atau tujuan lainnya (Tanenbaum, Weschler & Massarik, 1981). Pernyataan ini mengandung makna bahwa kepemimpinan terdiri dari dua hal yakni proses dan properti. Proses dari kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh secara tidak memaksa, untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan dari para anggota yang diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Properti dimaksudkan, bahwa kepemimpinan memiliki sekelompok kualitas dan atau karakteristik dari atribut-atribut yang dirasakan serta mampu mempengaruhi keberhasilan pegawai (Vroom & Jago, 1988). Secara praktis, kepemimpinan dirumuskan sebagai suatu seni memobilisasi orang-orang lain (bawahan dan pihak lain) pada suatu upaya untuk mencapai aspirasi dan tujuan organisasi.

## 2. Perkembangan Paradigma

### **Kepemimpinan: Gaya, Tipologi, Model, Dan Teori Kepemimpinan**

Jenis, gaya, dan ciri yang menandai perkembangan kepemimpinan masa lalu dapat dilihat dari pengetahuan ataupun teori kepemimpinan yang berkembang dalam kurun waktu tersebut. Abad 20 baru saja berlalu. Kita dapat mencatat sejarah kemanusiaan yang penuh dinamika perubahan di abad itu; termasuk perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, tak terkecuali perkembangan pengetahuan tentang paradigma kepemimpinan yang dapat meliputi gaya kepemimpinan, tipologi kepemimpinan, model-model kepemimpinan, dan teori-teori kepemimpinan. Sekalipun secara konseptual pada ketiganya terdapat perbedaan, namun sebagai telaan mengenai substansi yang sama akan terdapat korelasi bahkan interdependensi antar ketiganya.

#### **a. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

*Teori Genetis (Keturunan)*. Inti dari teori menyatakan bahwa "*Leader are born and not made*" (pemimpin itu dilahirkan (bakat) bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa

seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau deteminitis.

*Teori Sosial.* Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori inipun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa "*Leader are made and not born*" (pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

*Teori Ekologis.* Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya

kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:  $k = f(p, b, s)$ .

Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pimpinan dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan

pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

#### **b. Tipologi Kepemimpinan**

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian, 1997).

*Tipe Otokratis.* Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan pengge-rakkannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

*Tipe Militeristis.* Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

*Tipe Paternalistis.* Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang

paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

*Tipe Karismatik.* Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat\* besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F. Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang 'ganteng'.

*Tipe Demokratis.* Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses

penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

### c. Model Kepemimpinan.

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbau kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini, di antaranya adalah sebagai berikut.

Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim

lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha mengutamakan kerjasama dan team work untuk mencapai tujuan, di mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

Namun, kenyataannya perilaku kepemimpinan ini tidak mengacu pada dua model perilaku kepemimpinan yang ekstrim di atas, melainkan memiliki kecenderungan yang terdapat di antara dua sisi ekstrim tersebut. Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) mengelompokkannya menjadi tujuh kecenderungan perilaku kepemimpinan. Ketujuh perilaku inipun tidak mutlak melainkan akan memiliki kecenderungan perilaku kepemimpinan mengikuti suatu garis kontinum dari sisi otokratis yang berorientasi pada tugas sampai dengan sisi demokratis yang berorientasi pada hubungan. (Lihat Gambar 1).

### **Kisi-Kisi Manajerial**

Dua orang ilmuwan manajemen yang bernama Robert R. Blake dan Jane S. Mouton melakukan kristalisasi tersebut dengan menciptakan apa yang disebut dengan istilah "Kisi-Kisi Manajerial". Kisi-Kisi Manajerial tersebut sesungguhnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Universitas Ohio State dan orientasi yang digunakan oleh Universitas Michigan. Kisi-kisi manajerial tersebut digambarkan sebagai mana pada Gambar 2.

Lima "Potret" kepemimpinan dapat dibuat dengan mempelajari kisi-kisi tersebut.

Pertama : Seorang pemimpin akan paling efektif menjalankan tugas-tugas kepemimpinannya apabila berada pada posisi 9.9. Pada posisi tersebut yang mencolok adalah kerja sama tim dalam menyelesaikan tugas. Pada posisi demikian seorang pimpinan dikatakan efektif karena : para bawahan merasa berkewajiban, bertanggung jawab dan terikat pada penyelesaian tugas dengan baik, interdependensi antara berbagai kelompok kerja timbul karena adanya persepsi yang benar tentang kepentingan bersama, di kalangan para bawahan dan antara atasan dan bawahan terdapat suasana saling percaya mempercayai. Singkatnya, efektivitas kepemimpinan seseorang akan terwujud dengan penggunaan gaya kepemimpinan yang partisipatif

Kedua : Dengan perilaku yang didasarkan kepada kewenangan formal seseorang, yaitu posisi 9.1., yang pada gilirannya menuntut ketaatan para bawahan, menggambarkan pendekatan yang bersifat teknik dalam menjalankan kepemimpinan dalam arti bahwa keberhasilan menyelenggarakan tugas diperoleh karena kerapian dalam perumusan berbagai tugas yang harus dilaksanakan tanpa memberikan penekanan pada intervensi

manusia dalam proses pekerjaan yang harus diselesaikan.

Ketiga : Apabila seorang pimpinan berada pada posisi "tengah". Artinya orientasinya mengenai unsur manusia dan proses penyelesaian tugas mendapat penekanan yang sama. Pemimpin demikian akan menunjukkan perilaku yang intinya berkisar pada pendapat bahwa kemampuan kerja suatu organisasi yang memadai dimungkinkan terwujud dengan mencari keseimbangan antara produktivitas kerja dan pemeliharaan semangat kerja. Dalam keadaan demikian tolok ukur yang paling sering digunakan, baik untuk efektivitas kepemimpinan maupun untuk prestasi kerja bawahan ialah "memadai". Berarti bahwa tidak akan diperoleh hasil-hasil yang "luar biasa", akan tetapi juga tetap mencegah kegagalan organisasi.

Keempat : Apabila seorang pimpinan berada pada posisi 1.1. hal itu berarti bahwa ia menunjukkan perilaku bahwa para bawahan tidak perlu bekerja keras untuk menyelesaikan tugas dan kemampuan organisasi untuk mempertahankan eksistensinya pun cukup sekedarnya saja. Sikap dan perilaku demikian mungkin sering ditunjukkan oleh seorang pimpinan yang tergolong *laissez faire*.

Kelima : "Potret" kelima yang ditunjukkan oleh kisi-kisi manajerial itu ialah seorang pimpinan yang memberikan perhatian yang sangat besar, bahkan utama, pada unsur manusia dalam organisasi, akan tetapi tidak memberikan perhatian yang wajar pada penyelesaian tugas. Perilaku demikian nampaknya banyak digunakan dalam memimpin organisasi sosial, terutama yang mempunyai karakteristik di mana perhatian yang sangat besar pada pemuasan kebutuhan para anggota perlu diberikan, hubungan yang bersahabat antara para anggota dipandang

sangat penting dan "tempo" penyelesaian tugas tidak perlu tinggi.

Di kalangan para ahli, terdapat konsensus bahwa kisi-kisi manajerial tersebut di atas bermanfaat dalam menyusun kerangka konseptual tentang gaya kepemimpinan. Akan tetapi dalam pada itu dirasakan pula bahwa kisi-kisi tersebut kurang ampuh dalam menghilangkan kerancuan dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, karena pada posisi 9.9. sekalipun tidak mungkin dinyatakan secara aksiomatik bahwa seorang pimpinan yang berada pada posisi tersebut merupakan pimpinan yang efektif dalam semua situasi, semua kondisi, semua tempat dan setiap waktu.

Jelaslah bahwa tanpa mengurangi arti pentingnya analisis efektivitas kepemimpinan dengan pendekatan perilaku, teori dan praktek kepemimpinan tidak bisa didalami sematamata dengan penggunaan pendekatan perilaku saja. Diperlukan pendekatan lain. Salah satu diantaranya ialah pendekatan yang dikenal dengan teori ketergantungan.

Model Kepemimpinan Likert (Likert's Management System). Likert dalam Stoner (1978) menyatakan bahwa dalam model kepemimpinan dapat dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu sistem otoriter, otoriter yang bijaksana, konsultatif, dan partisipatif. Penjelasan dari keempat sistem tersebut adalah seperti yang disajikan pada bagian berikut ini.

Sistem Otoriter (Sangat Otokratis). Dalam sistem ini, pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan, dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya. Untuk itu, pemimpin juga menentukan standar pekerjaan yang harus dijalankan oleh bawahan. Dalam menjalankan pekerjaannya, pimpinan cenderung menerapkan ancaman dan hukuman. Oleh karena itu, hubungan antara pimpinan dan

bawahan dalam sistem adalah saling curiga satu dengan lainnya.

Sistem Otoriter Bijak (Otokratis Paternalistik). Perbedaan dengan sistem sebelumnya adalah terletak kepada adanya fleksibilitas pimpinan dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat kepada bawahan. Selain itu, pimpinan dalam sistem ini juga sering memberikan pujian dan bahkan hadiah ketika bawahan berhasil bekerja dengan baik. Namun demikian, pada sistem inipun, sikap pemimpin yang selalu memerintah tetap dominan.

Sistem Konsultatif. Kondisi lingkungan kerja pada sistem ini dicirikan adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan. Pemimpin dalam menerapkan kepemimpinannya cenderung lebih bersifat mendukung. Selain itu sistem kepemimpinan ini juga tergambar pada pola penetapan target atau sasaran organisasi yang cenderung bersifat konsultatif dan memungkinkan diberikannya wewenang pada bawahan pada tingkatan tertentu.

Sistem Partisipatif. Pada sistem ini, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.

Dengan demikian, model kepemimpinan yang disampaikan oleh Likert ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari

model-model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio, yaitu dari sudut pandang struktur inisiasi dan konsiderasi.

*Model Kepemimpinan Managerial Grid.* Jika dalam model Ohio, kepemimpinan ditinjau dari sisi struktur inisiasi dan konsiderasinya maka dalam model *manajerial grid* yang disampaikan oleh Robert Blake dan Jane Mouton dalam Thoha (2001:53) memperkenalkan model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada orang. Kedua sisi tinjauan model kepemimpinan ini kemudian diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan, yaitu antara 0 sampai dengan 9. Dalam pemikiran model managerial grid adalah seorang pemimpin selain harus lebih memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat hanya memikirkan pencapaian tugas saja tanpa memperhitungkan faktor hubungan dengan bawahannya, sehingga seorang pemimpin dalam mengambil suatu sikap terhadap tugas, kebijakan-kebijakan yang harus diambil, proses dan prosedur penyelesaian tugas, maka saat itu juga pemimpin harus memperhatikan pola hubungan dengan staf atau bawahannya secara baik.

Berdasarkan uraian di atas, pada dasarnya model kepemimpinan manajerial grid ini relatif lebih rinci dalam menggambarkan kecenderungan kepemimpinan. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwasanya model ini merupakan pandangan yang berawal dari pemikiran yang relatif sama dengan model sebelumnya, yaitu seberapa otokratis dan demokratisnya kepemimpinan dari sudut pandang perhatiannya pada orang dan tugas.

Model Kepemimpinan Kontingensi. Model kepemimpinan kontingensi dikembangkan oleh Fielder. Fielder dalam Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1995) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi sebuah organisasi bergantung pada situasi di mana pemimpin bekerja. Menurut model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah : hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan kekuasaan dan kewenangan\* posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasar ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa : para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

#### **d. Teori Kepemimpinan.**

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari teori peran (role theory). Dikemukakan, setiap anggota suatu masyarakat menempati status posisi tertentu, demikian juga halnya dengan individu diharapkan memainkan peran tertentu. Dengan demikian kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek dalam diferensiasi peran. Ini berarti bahwa kepemimpinan dapat dikonsepsikan sebagai suatu interaksi antara individu dengan anggota kelompoknya.

Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih

daripada yang lain, kuat, gigih, dan tahu segala sesuatu (White, Hudgson & drainer, 1997). Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran, visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi. Walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Dalam sejarah peradaban manusia, dikonstatir gerak hidup dan dinamika organisasi sedikit banyak tergantung pada sekelompok kecil manusia penyelenggara organisasi. Bahkan dapat dikatakan kemajuan umat manusia datangnya dari sejumlah kecil orang-orang istimewa yang tampil kedepan. Orang-orang ini adalah perintis, pelopor, ahli-ahli pikir, pencipta dan ahli organisasi. Sekelompok orang-orang istimewa inilah yang disebut pemimpin. Oleh karenanya kepemimpinan seorang merupakan kunci dari manajemen. Para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya, pemilik, dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggungjawab terhadap masalah-masalah internal organisasi termasuk didalamnya tanggungjawab terhadap pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia. Secara eksternal, para pemimpin memiliki tanggungjawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik.

Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya teori-teori kepemimpinan mencoba menerangkan dua hal yaitu, faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Penelitian tentang dua masalah ini lebih memuaskan

daripada teorinya itu sendiri. Namun bagaimanapun teori-teori kepemimpinan cukup menarik, karena teori banyak membantu dalam mendefinisikan dan menentukan masalah-masalah penelitian. Dari penelusuran literatur tentang kepemimpinan, teori kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh penelitian Galton (1980) tentang latar belakang dari orang-orang terkemuka yang mencoba menerangkan kepemimpinan berdasarkan warisan. Beberapa penelitian lanjutan, mengemukakan individu-individu dalam setiap masyarakat memiliki tingkatan yang berbeda dalam inteligensi, energi, dan kekuatan moral serta mereka selalu dipimpin oleh individu yang benar-benar superior.

Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan, yaitu ;

- 1) kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung kepada situasi kelompok, dan
- 2) kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama (Hocking & Boggardus, 1994).

Dua teori yaitu Teori Orang-Orang Terkemuka dan Teori Situasional, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dengan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, penelitian tentang kepemimpinan harus juga termasuk ; (1) sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu, dan (2) kondisi khusus individu di dalam pelaksanaannya. Pendapat lain mengemukakan, untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada (1) sifat dan motif pemimpin sebagai manusia biasa, (2) membayangkan bahwa

terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia, (3) penampilan peran harus dimainkan sebagai pemimpin, dan (4) kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya (Hocking & Boggardus, 1994).

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang "Personal-Situasional", Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tetapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori di atas, adalah Teori Interaksi Harapan. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar yaitu; tindakan, interaksi, dan sentimen. Asumsinya, bahwa peningkatan frekuensi interaksi dan partisipasi sangat berkaitan dengan peningkatan sentimen atau perasaan senang dan kejelasan dari norma kelompok. Semakin tinggi kedudukan individu dalam kelompok, maka aktivitasnya semakin sesuai dengan norma kelompok, interaksinya semakin meluas, dan banyak anggota kelompok yang berhasil diajak berinteraksi.

Pada tahun 1957 Stogdill mengembangkan Teori Harapan-Reinforcement untuk mencapai peran. Dikemukakan, interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Kemudian dikemukakan, inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk merubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah. Motivasi dirubah dengan melalui perubahan harapan tentang hadiah dan hukuman. Perubahan tingkahlaku anggota kelompok yang terjadi, dimaksudkan untuk

mendapatkan hadiah atas kinerjanya. Dengan demikian, nilai seorang pemimpin atau manajer tergantung dari kemampuannya menciptakan harapan akan pujian atau hadiah.

Atas dasar teori di atas, House pada tahun 1970 mengembangkan Teori Kepemimpinan yang Motivasional. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkahlaku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama Fiedler mengembangkan Teori Kepemimpinan yang Efektif. Dikemukakan, efektivitas pola tingkahlaku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja cenderung lebih efektif dalam berbagai situasi. Semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, tingkat efektivitas kepemimpinan makin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah Teori Humanistik dengan para pelopor Argyris, Blake dan Mouton, Rensis Likert, dan Douglas McGregor. Teori ini secara umum berpendapat, secara alamiah manusia merupakan "motivated organism". Organisasi memiliki struktur dan sistem kontrol tertentu. Fungsi dari kepemimpinan adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya di dalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Apabila dicermati, di dalam Teori Humanistik, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuannya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota di samping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3),

interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama. Blanchard, Zigarmi, dan Drea bahkan menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang Anda lakukan bersama dengan orang lain (Blanchard & Zigarmi, 2001).

Teori kepemimpinan lain, yang perlu dikemukakan adalah Teori Perilaku Kepemimpinan. Teori ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin. Dikemukakan, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Jika suatu penelitian berhasil menemukan perilaku khas yang menunjukkan keberhasilan seorang pemimpin, maka implikasinya ialah seseorang pada dasarnya dapat dididik dan dilatih untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu ada bukan hanya dilahirkan untuk menjadi pemimpin tetapi juga dapat muncul sebagai hasil dari suatu proses belajar.

Selain teori-teori kepemimpinan yang telah dikemukakan, dalam perkembangan yang akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi adalah dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut yaitu pola kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Kedua pola kepemimpinan tersebut, adalah berdasarkan pendapat seorang ilmuwan di bidang politik yang bernama James McGregor Burns (1978) dalam bukunya yang berjudul "Leadership". Selanjutnya Bass (1985) meneliti dan mengkaji lebih dalam mengenai kedua pola kepemimpinan dan kemudian mengumumkan secara resmi sebagai teori, lengkap dengan model dan pengukurannya.

### **3. Kompetensi Kepemimpinan**

Suatu persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer (manajemen) dalam mengemban peran, tugas, fungsi, atau pun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep mengenai kompetensi untuk pertamakalinya dipopulerkan oleh Boyatzis (1982) yang didefinisikan kompetensi sebagai "kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan". Secara historis perkembangan kompetensi dapat dilihat dari beberapa definisi kompetensi terpilih dari waktu ke waktu yang dikembangkan oleh Burgoyne (1988), Woodruffe (1990), Spencer dan kawan-kawan (1990), Furnham (1990) dan Murphy (1993).

Beberapa pandangan di atas mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (traits) individual yang bersifat permanen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Selain traits dari Spencer dan Zwell tersebut, terdapat karakteristik kompetensi lainnya, yaitu berupa motives, self konsep (Spencer, 1993), knowledge, dan skill (Spencer, 1993; Rothwell and Kazanas, 1993). Menurut review Asropi (2002), berbagai kompetensi tersebut mengandung makna sebagai berikut: Traits merujuk pada ciri bawaan yang bersifat fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. Motives adalah sesuatu yang selalu dipikirkan atau diinginkan seseorang, yang dapat mengarahkan, mendorong, atau menyebabkan orang melakukan suatu tindakan. Motivasi dapat mengarahkan seseorang untuk menetapkan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan (Amstrong, 1990). Self concept adalah sikap, nilai, atau citra yang dimiliki

seseorang tentang dirinya sendiri; yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya. Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang dalam suatu bidang tertentu. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik mental atau pun fisik.

Berbeda dengan keempat karakteristik kompetensi lainnya yang bersifat intention dalam diri individu, skill bersifat action. Menurut Spencer (1993), skill menjelma sebagai perilaku yang di dalamnya terdapat motives, traits, self concept, dan knowledge. Dalam pada itu, menurut Spencer (1993) dan Kazanas (1993) terdapat kompetensi kepemimpinan secara umum yang dapat berlaku atau dipilah menurut jenjang, fungsi, atau bidang, yaitu kompetensi berupa : *result orientation, influence, initiative, flexibility, concern for quality, technical expertise, analytical thinking, conceptual thinking, team work, service orientation, interpersonal awareness, relationship building, cross cultural sensitivity, strategic thinking, entrepreneurial orientation, building organizational commitment, dan empowering others, developing others*. Kompetensi-kompetensi tersebut pada umumnya merupakan kompetensi jabatan managerial yang diperlukan hampir dalam semua posisi managerial.

Dalam hubungan ini Kouzes dan Posner (1995) meyakini bahwa suatu kinerja yang memiliki kualitas unggul berupa barang atau pun jasa, hanya dapat dihasilkan oleh para pemimpin yang memiliki kualitas prima. Dikemukakan, kualitas kepemimpinan managerial adalah suatu cara hidup yang dihasilkan dari "mutu pribadi total" ditambah "kendali mutu total" ditambah "mutu kepemimpinan". Berdasarkan penelitiannya, ditemukan bahwa terdapat 5 (lima) praktek mendasar pemimpin yang memiliki kualitas

kepemimpinan unggul, yaitu; (1) pemimpin yang menantang proses, (2) memberikan inspirasi wawasan bersama, (3) memungkinkan orang lain dapat bertindak dan berpartisipasi, (4) mampu menjadi penunjuk jalan, dan (5) memotivasi bawahan.

Adapun ciri khas manajer yang dikagumi sehingga para bawahan bersedia mengikuti perilakunya adalah, apabila manajer memiliki sifat jujur, memandang masa depan, memberikan inspirasi, dan memiliki kecakapan teknikal maupun managerial. Sedangkan Burwash (1996) dalam hubungannya dengan kualitas kepemimpinan manajer mengemukakan, kunci dari kualitas kepemimpinan yang unggul adalah kepemimpinan yang memiliki paling tidak 8 sampai dengan 9 dari 25 kualitas kepemimpinan yang terbaik. Dinyatakan, pemimpin yang berkualitas tidak puas dengan "status quo" dan memiliki keinginan untuk terus mengembangkan dirinya. Beberapa kriteria kualitas kepemimpinan manajer yang baik antara lain, (1) memiliki komitmen organisasional yang kuat, visionary, disiplin diri yang tinggi, tidak melakukan kesalahan yang sama, antusias, berwawasan luas, kemampuan komunikasi yang tinggi, manajemen waktu, mampu menangani setiap tekanan, mampu sebagai pendidik atau guru bagi bawahannya, empati, berpikir positif, memiliki dasar spiritual yang kuat, dan selalu siap melayani.

Bagi Rosabeth Moss Kanter (1994), dalam menghadapi tantangan masa depan yang semakin terasa kompleks dan akan berkembang semakin dinamik, diperlukan kompetensi kepemimpinan berupa conception yang tepat, competency yang cukup, connection yang luas, dan confidence.

Tokoh lainnya adalah Ken Shelton (ed, 2000) mengidentifikasi kompetensi dalam nuansa lain., menurut hubungan pemimpin

dan pengikut, dan jiwa kepemimpinan. Dalam hubungan pemimpin dan pengikut, ia menekankan bagaimana keduanya sebaiknya berinteraksi. Fenomena ini menurut Pace memerlukan kualitas kepemimpinan yang tidak mementingkan diri sendiri. Selain itu, menurut Carleff pemimpin dan pengikut merupakan dua sisi dari proses yang sama. Dalam hubungan jiwa kepemimpinan, sejumlah pengamat memasuki wilayah "spiritual". Rangkaian kualitas lain yang mewarnainya antara lain adalah hati, jiwa, dan moral. Bardwick menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah masalah intelektual atau pengenalan, melainkan masalah emosional. Sedangkan Bell berpikiran bahwa pembimbing yang benar tidak selamanya merupakan makhluk rasional. Mereka seringkali adalah pencari nyala api.

#### **4. Kepemimpinan Abad 21**

Uraian dan pemikiran mengenai kepemimpinan Abad 21 ini beranjak dari pandangan bahwa pemimpin publik harus mengenali secara tepat dan utuh baik mengenai dirinya mau pun mengenai kondisi dan aspirasi masyarakat atau orang-orang yang dipimpinya, perkembangan dan permasalahan lingkungan strategik yang dihadapi dalam berbagai bidang kehidupan utamanya dalam bidang yang digelutinya, serta paradigma dan sistem organisasi dan manajemen di mana ia berperan. Tanggung jawab pemimpin adalah memberikan jawaban secara arief, efektif, dan produktif atas berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi zamannya, yang dilakukan bersama dengan orang-orang yang dipimpinya. Untuk itu setiap pemimpin perlu memenuhi kompetensi dan kualifikasi tertentu.

Apabila konfigurasi kepemimpinan terbangun dari tiga unsur yang interdependensial, yaitu pemimpin, kondisi masyarakat termasuk orang-orang yang

dipimpin, dan perkembangan lingkungan nasional dan internasional yang senantiasa mengalami perubahan, maka adalah valid jika kita mempertanyakan kualifikasi kepemimpinan atau persyaratan yang diperlukan bagi adanya kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi kompleksitas perkembangan dan dinamika perubahan Abad 21. Dalam hubungan itu kita pun perlu mempertanyakan paradigma dan sistem organisasi dan manajemen (= administrasi negara) relevan yang diperlukan untuk menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang dihadapi, baik internal mau pun eksternal, atau pun untuk mewedahi interplay dan interdependensi yang terjadi dalam proses kepemimpinan dan perubahan tersebut. Seorang pemimpin publik harus dapat melihat kehadiran dirinya dalam konteks yang luas dan dasar nilai yang dianut serta merupakan acuan hidup dan kehidupan masyarakat bangsanya. Pada tataran tertentu ia harus dapat menangkap makna kehadirannya sebagai bagian dari sistem administrasi negara yang mendeterminasikan kompleksitas struktur dan dinamika proses kelembagaan masyarakat negara dan bangsa serta dalam hubungan antar bangsa, yang pada hakikinya merupakan wahana perjuangan bangsa dalam mewujudkan cita-cita dan tujuan negara bangsa.

Kompleksitas dan dinamika perkembangan lingkungan strategik, pada tataran nasional ditandai oleh permasalahan dan tantangan yang multi dimensional, di bidang sosial, ekonomi, politik, kelembagaan, serta pertahanan dan keamanan, yang di awal Abad 21 ini ditandai antara lain oleh lemahnya struktur dan daya saing perekonomian, penegakkan hukum, pelaksanaan otonomi dan desentralisasi, besarnya hutang luar negeri, tingkat kemiskinan dan pengangguran, tuntutan demokratisasi, dan ancaman

desintegrasi. Pada tataran internasional, terdapat perkiraan bahwa perkembangan lingkungan global ditandai situasi, kondisi, tantangan dan tuntutan, yang makin kompleks, selalu berubah, penuh ketidakpastian, dan bahkan sering tidak ramah.

Perkembangan lingkungan strategik tersebut menuntut pemimpin dan kepemimpinan yang solid, mampu mengantisipasi perkembangan ke depan, membangun visi, misi, dan strategi serta mengembangkan langkah-langkah kebijakan, sistem kelembagaan dan manajemen pemerintahan yang relevan dengan kompleksitas perkembangan, permasalahan, dan tantangan yang dihadapi, baik pada tatanan nasional mau pun internasional.

Dengan memperhatikan perbedaan fundamental antara kepemimpinan dan manajemen terdahulu dapat diidentifikasi asas-asas kepemimpinan yang perlu kita acui dalam pengembangan kepemimpinan. Apabila manajemen berkaitan dengan penanggulangan kompleksitas usaha organisasi, dan kepemimpinan berkaitan dengan penanggulangan perubahan, maka terlihat suatu sebab mengapa kepemimpinan menjadi begitu penting pada akhir-akhir ini. Karena perkembangan semakin kompetitif dan mudah terombang-ambingnya berbagai organisasi oleh arus perubahan. Pada masa stabil/mapan seperti pertengahan Abad 20 dan sebelumnya, dengan adanya administrasi serta manajemen yang baik setiap organisasi bisa bertahan hidup. Namun pada masa yang intensitas dan frekuensi perubahan yang sangat tinggi seperti pada Abad 21 ini di samping manajemen yang baik juga diperlukan kapasitas dan kualifikasi kepemimpinan yang handal. Saling hubungan antar kepemimpinan, manajemen dengan instrumentasi menurut fungsi dan aktivitasnya, dan azas kepemimpinan tersebut

dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran (Gambar 3).

Abad 21 ditandai globalisasi, kehidupan manusia telah mengalami perubahan-perubahan fundamental yang berbeda dengan tata kehidupan dalam abad sebelumnya. Perubahan-perubahan besar dan mendasar tersebut menuntut penanganan yang berbeda dengan sebelumnya. Peter Senge (1994) menyatakan bahwa ke depan keadaan berubah dan berkembang dari detail complexity menjadi dynamic complexity. Interpolasi perkembangan sebagai dasar perkiraan masa depan, menjadi sulit bahkan sering salah, bukan saja karena parameter perubahan menjadi sangat banyak, tetapi juga karena sensitivitas perubahan yang lain dalam lingkup yang luas, dan masing-masing perubahan menjadi sulit diperkirakan. Abad ke-21 juga abad yang menuntut dalam segala usaha dan hasil kerja manusia termasuk di bidang kepemimpinan. Drucker bahkan menyatakan, tantangan manajemen pada Abad ke-21 adalah berkaitan dengan "knowledge worker", yang memerlukan paradigma manajemen baru, strategi baru, pemimpin perubahan, tantangan informasi, produktivitas pegawai berbasis pengetahuan, dan kemampuan mengelola diri sendiri (Drucker, 1999).

Gelombang globalisasi itu sendiri selain menghadapkan tantangan juga peluang. Dengan kata lain, globalisasi memiliki dampak-dampak positif dan negatif. Salah satu dampak globalisasi dapat berupa bentuk-bentuk proteksionisme baru. Meskipun batas-batas negara, perdagangan bebas pada tahun 2003 ini mulai diberlakukan, namun demikian bentuk-bentuk proteksionisme yang tidak kelihatan akan muncul. Oleh sebab itu, yang dituntut di dalam masyarakat Abad 21 ialah kepemimpinan yang unggul atau "super". Ulrich (1998) dalam kaitan ini menawarkan

empat agenda utama pengembangan kepemimpinan pada abad ke-21 agar tetap menjadi "champion", adalah: (1) menjadi rekan yang strategik, (2) menjadi seorang pakar, (3) menjadi seorang pekerja ulung, dan (4) menjadi seorang "agent of change". Sebab, menurut Ulrich, masyarakat pada Abad 21 adalah suatu masyarakat mega-kompetisi. Pada Abad 21, tidak ada tempat tanpa kompetisi. Kompetisi telah dan akan merupakan prinsip hidup yang baru, karena dunia terbuka dan bersaing untuk melaksanakan sesuatu yang lebih baik. Di sisi lain, masyarakat kompetitif dapat melahirkan manusia-manusia yang frustrasi apabila tidak dipersiapkan dengan sebaik-baiknya. Masyarakat kompetitif dengan demikian, menuntut perubahan dan pengembangan secara terus menerus.

Adapun dampak negatif globalisasi atau lebih tegas lagi merupakan ancaman antara lain ancaman terhadap budaya bangsa; lunturnya identitas bangsa; lunturnya batas-batas negara bangsa; dan ancaman-ancaman organisasional lainnya. Kesemuanya, apabila tidak segera dilakukan perbaikannya bukan tidak mungkin akan mengancam kelangsungan hidup suatu negara. Bahkan lebih dari itu, kesatuan dan persatuan suatu bangsa dan negara dapat terkoyak dan terpecah belah. Dengan kata lain, bahwa dampak globalisasi akan menjadi ancaman yang makin besar dan serius, lebih-lebih apabila organisasi tidak memiliki kepemimpinan yang kuat.

Gambaran di atas menunjukkan bahwa, pada Abad 21 diperlukan paradigma baru di bidang kepemimpinan, manajemen, dan pembangunan dalam menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan baru. Penyusunan paradigma baru menuntut proses terobosan pemikiran (break through thinking process), apalagi jika yang kita inginkan

adalah output yang berupa manusia, barang, dan jasa yang berdaya saing. Dalam kaitan hal tersebut, berikut akan disajikan tentang pokok-pokok pemikiran "Kepemimpinan dalam Abad 21", dengan tetap memperhatikan berbagai perkembangan paradigma kepemimpinan sebelumnya yang dipandang valid dalam menghadapi pokok permasalahan dan tantangan abad ini.

Menurut Chowdury (2000) manajemen pada Abad 21 akan tergantung pada 3 faktor yang menopangnya, yakni kepemimpinan, proses, dan organisasi. Asset yang paling berharga bagi pemimpin Abad 21 adalah kemampuan untuk membangun impian seperti dilakukan para entrepreneurs. / Faktor pertama, Pemimpin Abad 21 adalah pemimpin yang memiliki kompetensi berupa kemampuan mengembangkan peoplistic communication, emotion and belief, multi skill, dan juga memiliki next mentality. Pemimpin yang berhasil dalam mengejar dan mengerjakan impian-impianya menggunakan komunikasi, dan memberikan inspirasi kepada setiap orang dalam organisasi untuk juga meyakini impiannya. Sebab itu, kompetensi sang pemimpin ditandai dengan sikap peoplistic bukan individualistic. Seorang komunikator yang peoplistic mengembangkan iklim yang bersahabat di mana setiap orang dapat berkomunikasi secara cepat.

Komitmen emosional sangat berharga bagi manajemen. Untuk mendapatkan komitmen terhadap suatu strategi baru, dapat ditempuh dengan melibatkan orang-orang dalam penyusunan strategi tersebut, dan dengan mengurangi jangka waktu antara konseptualisasi strategi dan pelaksanaannya.

Faktor kedua, Proses Abad 21 fokus pada kegiatan inti (core practices), meliputi 4 area kritis berupa grass root education, fire

prevention, direct interaction, dan effective globalization. Grass root education dimaksudkan pendidikan dan pelatihan yang melibatkan seluruh staff tanpa diskriminasi, dari pimpinan sampai staff biasa. Fire prevention dimaksudkan sebagai wawasan dan upaya untuk meningkatkan durasi kemanfaatan teknologi dalam produksi dan distribusi produk-produk tertentu. Direct interaction, organisasi Abad 21 menekankan lebih pada entusisme pelanggan di samping kepuasannya

Faktor ketiga, Organisasi Abad 21 yang komit terhadap kualitas sumber daya manusia. *"The driving force of behind a 21<sup>st</sup> century organization will be it people...People manage people, inside and outside an organization. Effective management of people is a challenge managers will increasingly face in the 21<sup>st</sup> century"*.

Berbagai kompetensi kepemimpinan yang telah dikemukakan terdahulu, seperti yang dikemukakan Spencer dan Kazanas, Warren Bennis, Kanter akan tetap diperlukan bagi kepemimpinan dan pemimpin Abad 21. Dalam rangka pengembangan pemikiran tersebut ada baiknya apabila kita eksplorasi dan simak kembali berbagai pandangan mengenai kepemimpinan dan pemimpin yang dikemukakan beberapa ahli. Cooper dan Sawaf (1997: p. 15), mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang pimpinan dalam merasakan, memahami, dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi, dan pengaruh yang manusiawi. Bethel, mengemukakan bahwa, kepemimpinan merupakan pola keterampilan, bakat, dan gagasan yang selalu berkembang, bertumbuh, dan berubah. White Hodgson, dan Crainer (1997:129-163), berpendapat kepemimpinan masa depan adalah pemimpin yang terus belajar, memaksimalkan energi dan

menguasai perasaan yang terdalam, kesederhanaan, dan multifokus. Oleh karena itu, dinyatakan bahwa kualitas menjadi penting dan kuantitas tidak lagi menjadi keunggulan bersaing. Mencari pengetahuan dan menggali ilmu harus terus dilakukan bagi pemimpin masa depan, hal ini sangat penting sebab ilmu pengetahuan merupakan energi vital bagi setiap organisasi. Sejalan dengan pendapat ini, Kotter (1998), mengemukakan bahwa kemampuan seseorang pemimpin masa depan meliputi kemampuan intelektual dan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Ronald Heifetz dan Laurie (1998) berpendapat, kepemimpinan masa depan adalah seorang pemimpin yang adaptif terhadap tantangan, peraturan yang meneken, memperhatikan pemeliharaan disiplin, memberikan kembali kepada para karyawan, dan menjaga kepemimpinannya. Ditambahkan, kepemimpinan harus selalu menyiapkan berbagai bentuk solusi dalam pemecahan masalah tantangan masa depan. Dalam kaitannya dengan adaptasi terhadap perubahan, ditekankan pada pemanfaatan sumber daya manusia. Untuk itu, perlu dikembangkan peraturan-peraturan baru, hubungan dan kerjasama yang baru, nilai-nilai baru, perilaku baru, dan pendekatan yang baru terhadap pekerjaan.

Demikian pula halnya beberapa gaya, tipologi, atau pun model dan teori kepemimpinan yang telah berkembang pada dekade-dekade akhir Abad 20 yang relevan dalam menghadapi tantangan dan permasalahan Abad 21, dapat kita pertimbangkan dalam mengembangkan Kepemimpinan Abad 21, termasuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai alternatif model kepemimpinan Abad ke-21.

**a. Kepemimpinan Transformasional.**

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Teori transformasional mempelajari juga bagaimana para pemimpin mengubah budaya dan struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasional.

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional didefinisikan (Bass, 1985), sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi (Bass, 1985).

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (1978) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Burns, menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai proses yang padanya "para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi", seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian (Burns, 1997).

Dengan cara demikian, antar pimpinan dan bawahan terjadi kesamaan persepsi sehingga mereka dapat mengoptimalkan usaha ke arah tujuan yang ingin dicapai organisasi. Melalui

cara ini, diharapkan akan tumbuh kepercayaan, kebanggaan, komitmen, rasa hormat, dan loyal kepada atasan sehingga mereka mampu mengoptimalkan usaha dan kinerja mereka lebih baik dari biasanya. Ringkasnya, pemimpin transformasional berupaya melakukan *transforming of visionary* menjadi visi bersama sehingga mereka (bawahan plus pemimpin) bekerja untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Dengan kata lain, proses transformasional dapat terlihat melalui sejumlah perilaku kepemimpinan seperti ; *attributed charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Secara ringkas perilaku dimaksud adalah sebagai berikut.

*Attributed charisma*. Bahwa kharisma secara tradisional dipandang sebagai hal yang bersifat inheren dan hanya dimiliki oleh pemimpin-pemimpin kelas dunia. Penelitian membuktikan bahwa kharisma bisa saja dimiliki oleh pimpinan di level bawah dari sebuah organisasi. Pemimpin yang memiliki ciri tersebut, memperlihatkan visi, kemampuan, dan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain (masyarakat) daripada kepentingan pribadi. Karena itu, pemimpin kharismatik dijadikan suri tauladan, idola, dan model panutan oleh bawahannya, yaitu *idealized influence*.

*Idealized influence*. Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat. Ia memperlihatkan kepercayaan pada cita-cita, keyakinan, dan nilai-nilai hidupnya. Dampaknya adalah dikagumi, dipercaya,

dihargai, dan bawahan berusaha mengidentikkan diri dengannya. Hal ini disebabkan perilaku yang menomorsatukan kebutuhan bawahan, membagi resiko dengan bawahan secara konsisten, dan menghindari penggunaan kuasa untuk kepentingan pribadi. Dengan demikian, bawahan bertekad dan termotivasi untuk mengoptimalkan usaha dan bekerja ke tujuan bersama.

**Inspirational motivation.** Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan. Bawahan diberi untuk berpartisipasi secara optimal dalam hal gagasan-gagasan, memberi visi mengenai keadaan organisasi masa depan yang menjanjikan harapan yang jelas dan transparan. Pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok, antusiasisme dan optimisme dikorbankan sehingga harapan-harapan itu menjadi penting dan bernilai bagi mereka dan perlu di realisasikan melalui komitmen yang tinggi.

**Intellectual stimulation.** Bahwa pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai "*learning organization*").

**Individualized consideration.** Pimpinan memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Pengaruh terhadap bawahan antara lain, merasa diperhatikan dan diperlakukan manusiawi dari atasannya.

Dengan demikian, kelima perilaku tersebut diharapkan mampu berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku bawahan untuk mengoptimalkan usaha dan performance kerja yang lebih memuaskan ke arah tercapainya visi dan misi organisasi.

#### **b. Kepemimpinan Transaksional.**

Pengertian kepemimpinan transaksional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang intinya menekankan transaksi di antara pemimpin dan bawahan. Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Artinya, dalam sebuah transaksi bawahan dijanjikan untuk diberi reward bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Alasan ini mendorong Burns untuk mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setujui bersama.

Menurut Bass (1985), sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni; pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya.

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni; contingent reward, active management by exception, dan passive management by exception. Perilaku contingent reward terjadi apabila pimpinan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahan memenuhi kesepakatan. Active management by exception, terjadi jika pimpinan menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, passive management by exception, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Berdasarkan uraian di atas, perbedaan utama antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat diidentifikasi yakni, bahwa inti teori kepemimpinan transaksional terutama menjelaskan hubungan antara atasan dan bawahan berupa proses transaksi dan pertukaran (exchanges process) yang bersifat ekonomis, sementara teori kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menjelaskan proses hubungan antara atasan dan bawahan yang didasari nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan asumsi-asumsi mengenai visi dan misi organisasi. Hal ini bermakna, bahwa pandangan teori kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada pertimbangan ekonomis-rasional, adapun teori kepemimpinan transformasional melandaskan diri pada pertimbangan pemberdayaan potensi manusia. Dengan kata lain, tugas pemimpin transformasional adalah memanusiaikan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk

mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata.

#### **KESIMPULAN:**

Dari beberapa pandangan yang telah dikemukakan tentang kepemimpinan dan manajemen dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sekalipun keduanya dapat dibedakan menurut pengertian dan peran masing-masing, namun tak dapat dipisahkan. Tidak akan ada suatu kepemimpinan yang berhasil, tanpa disertai kemampuan manajemen yang mantap. Di abad 21, diperlukan kepemimpinan yang memiliki kemampuan memadukan kompetensi kepemimpinan dan manajemen secara berkeseimbangan; kepemimpinan hanya mungkin efektif apabila disertai kemampuan manajemen yang teruji.

Dari berbagai perkembangan pengetahuan, teori, dan paradigma kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan adanya 3 faktor yang berpengaruh terhadap suksesnya pemimpin, yaitu : karakteristik pemimpin, kondisi orang-orang yang dipimpinnya, dan perkembangan lingkungan. Dari ketiga faktor tersebut penting untuk diperhatikan adalah menyangkut sosok manusia yang menjadi fokus perhatian. Hal tersebut utamanya mengandung makna, bahwa dalam memilih pimpinan haruslah terlebih dahulu diperhatikan atau dilihat sejauh mana karakteristik seseorang calon pemimpin memiliki aspek kemanusiaan yang patut untuk dijadikan sebagai pemimpin sehingga berhasil secara arief, efektif, dan produktif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi lingkungannya atau pun dalam mencapai tujuan yang diharapkan bangsa atau orang-orang yang dipimpinnya. Efektifitas kepemimpinan akan dipengaruhi oleh ketepatan kombinasi antara gaya, tipologi, dan model kepemimpinan yang dikembangkan si

pemimpin dalam menghadapi perkembangan lingkungan dan kondisi orang-orang yang dipimpinnya. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan.

Perlu ditegaskan bahwa agar organisasi tetap mampu bersaing, para pemimpin harus menciptakan suatu bangunan sosial yang mampu menghasilkan modal intelektual atau kekuatan pikiran. Kepemimpinan akan menjadi asset Abad 21 yang sangat berharga. Kita harus menginvestasikannya dengan bijak bagi generasi sekarang dan masa datang. Para pemimpin harus bersedia berbagi semangat dan keahlian yang dimiliki dalam memberdayakan orang lain, supaya menjadi pemimpin yang efektif.

Para pemimpin Abad 21 sebaiknya dapat menjadi inspirasi bagi anak buahnya sehingga memacu potensi manusiawi mereka yang besar, menantang gagasan konvensional, mengambil resiko dalam upaya mengejar sasaran dan impian, menciptakan antusiasme kesempurnaan, dan memfokuskan diri pada visi yang memimpin organisasi maupun negara kita serta merangkul umat manusia. Kunci untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan, adalah keberanian untuk hidup berdasarkan visi yang kuat. Salah satu tema visi yang paling sering dijumpai, yaitu membuat perbedaan dalam artian keunggulan. Hal lain yang tidak kalah penting adalah serangkaian harga diri, nilai-nilai yang didasarkan pada standar kesempurnaan tertinggi yang mungkin diraih. Sebagian nilai yang paling memiliki sifat pemberdayaan diri adalah integritas, kejujuran, kepercayaan, sikap optimis, tanggungjawab pribadi, menghormati semua orang, dan terbuka terhadap perubahan. Nilai-nilai ini membawa dampak mendalam terhadap kesehatan, kemakmuran, dan kesuksesan hidup kita.

Kepemimpinan yang dibutuhkan pada Abad 21 juga menghadirkan kombinasi dari konsep kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional, dengan dilengkapi keunggulan prima (superleadership) dan mampu mengelola multibudaya (multicultural leadership), yang dengan demikian ia akan mampu hidup dan berkembang serta eksis dalam lingkungan yang hiperkompetisi.

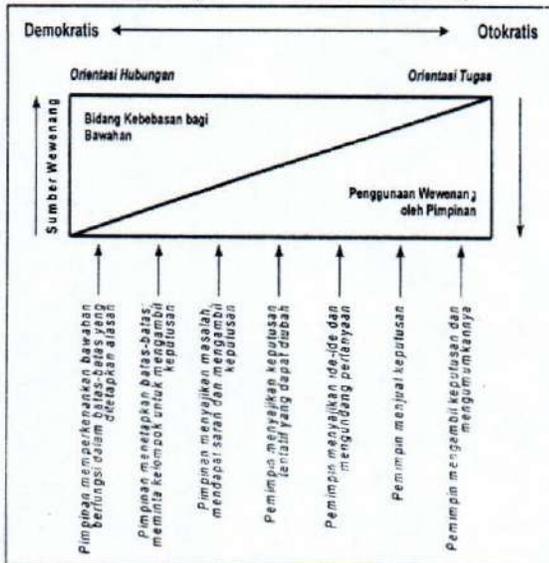
Mengusulkan beberapa pedoman sementara bagi para pemimpin yang mencoba untuk mentransformasikan organisasinya serta budayanya, dan bagi para pemimpin yang ingin memperkuat budaya yang ada dari suatu organisasi. Lebih khusus lagi, pedoman-pedoman dimaksud adalah sebagai antisipasi terhadap berbagai hal yang mungkin dihadapi pada abad ke-21. Beberapa pedoman tersebut, adalah sebagai berikut: (a) Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik; (b) Kembangkan sebuah strategi untuk mencapai visi tersebut; (c) Artikulasikan dan promosikan visi tersebut; (d) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis; (e) Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut; (f) Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk membangun rasa percaya diri; (g) Rayakan keberhasilan; (h) Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai utama; (i) Memimpin melalui contoh; (j) Menciptakan, memodifikasi atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural; dan (k) Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

Abad 21 juga mengisyaratkan diperlukannya global leadership dan mind set tertentu. Seiring dengan dinamika perkembangan global, berkembang pula pemikiran dan pandangan mengenai kepemimpinan global (global leadership),

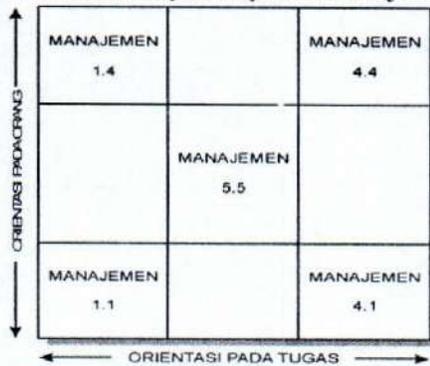
yang akan banyak menghadapi tantangan dan memerlukan berbagai persyaratan untuk suksesnya, seperti dalam membangun visi bersama dalam konteks lintas budaya dalam kemajemukan hidup dan kehidupan bangsa-bangsa.

**LAMPIRAN**

Gambar 1. Perilaku Pemimpin Kontinum (Sumber : Hersey dan Blanchard, 1992)



Gambar 2. Kepemimpinan Manajerial Grid



Gambar 3. Saling Hubungan Manajemen dan Kepemimpinan Berdasarkan Fungsi dan Aktivasnya

Kepemimpinan/Manajemen	Instrumentasi Fungsi Melalui Keputusan	Azas
1	2	3
Kepemimpinan dengan fungsi penanggulangan	1. Penetapan Arah (Visi) • Strategi	• Visioner • Motivator • Penggalang

Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>pencapaian visi</li> <li>2. Penggalangan orang</li> <li>• Menggkomunikasikan arah/visi</li> <li>• Menciptakan kondisi dan komitmen</li> <li>3. Memotivasi dan mengamati</li> <li>• Mengupayakan semua orang bekerja di jalur yang benar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment</li> <li>• Induktif</li> <li>• Komunikator</li> <li>• Imaginer</li> <li>• Craftmanship</li> <li>• Organizational Learning</li> <li>• Parsipatory developer</li> <li>• Directive</li> <li>• Persistence</li> <li>• Consistence and Focus</li> <li>• Pandangan luas</li> <li>• Risk taker</li> <li>• Team builder</li> <li>• Inspirasional</li> <li>• Drivenman</li> </ul>
Manajemen dengan Fungsi Penanggulangan Kompleksitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan dan Penganggurañ dan sasaran</li> <li>• Target dan sasaran</li> <li>• Penetapan langkah terinci pencapaian target</li> <li>• Pengalokasian resource untuk rencana</li> <li>2. Pengorganisasian dan Staffing</li> <li>• Struktur organisasi</li> <li>• Penjabaran tugas-tugas</li> <li>• Pengangkatan orang-orang pada tugas/jabatan</li> <li>• Mengkomunikasikan rencana</li> <li>• Mendelegasikan tanggung jawab</li> <li>• Menetapkan sistem penataan</li> <li>3. Pengawasan dan pemecahan masalah</li> <li>• Penataan formal dan informal</li> <li>• Sistem pelaporan</li> <li>• Sistem evaluasi</li> <li>• Sistem pemecahan masalah</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deduktif</li> <li>• Planner</li> <li>• Budgeter</li> <li>• Analisis organisasi</li> <li>• Evaluation expertise</li> <li>• Using controls to enforce performance</li> <li>• Efisien dan Efektif</li> <li>• Arsitektural</li> </ul>

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, 1990
- BASS, 1985
- Burn (1978) Pemimpin Politik
- Blanchard & Zigarni, 2001. Kepemimpinan
- Blake & Mouton Dalam Robbins, 1996, Manajerial Grid
- Chowaury, 2000.
- Cooper dan Sawaf (1997:p. 15)
- Drucker, The Practice of Management, 1999.
- Gibson, 1998
- Hocking & Boggardus, 1998.
- Kartono, Kartini, 1998, Pemimpin dan Kepemimpinan
- Kotter (1991) Kepemimpinan dan Manajemen
- Likert Dalam Stoner, 1978, Likert's Management System
- Newstrom & Davis (1999)
- Spencer (1993)
- Peter Senge (1994)
- Siagian, 1998, Model Kepemimpinan Kontingensi
- Thoha, Miftah, 1986, Kepemimpinan Dalam Manajemen
- White Hodgson (1997)
- Vroom & Jago, 1988, Kepemimpinan
- Siagian, 1997, Teori & Praktek Kepemimpinan