

ISBN No. 978-979-587-7790

# NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN

Edisi Ke-2



LEADERSHIP

BADIA PERIZADE  
**ZUNAIDAH**  
MUHAMMAD ICHSAN HADJRI

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, atas selesainya penyusunan buku ajar, yang berjudul “Nilai-nilai Kepemimpinan Edisi Ke-2”. Buku ini berisi tentang kepemimpinan difokuskan pada nilai-nilai kepemimpinan termasuk di dalamnya hasil penelitian terbaru yang pernah dilakukan tentang nilai-nilai kepemimpinan di Sumatera Selatan dan Sumatera Bagian Selatan. Diharapkan dengan membaca buku ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan pembaca.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, sehingga dapat diselesaikan buku ajar ini. Penulis juga mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dalam penulisan buku ini.

Inderalaya, Desember 2022

Badia Perizade  
**Zunaidah**  
Muhammad Ichsan Hadjri

# DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
BAB II STUDI PUSTAKA	7
2.1. Definisi Kepemimpinan	7
2.2. Pendekatan-Pendekatan tentang Kepemimpinan	8
2.3. Peran-Peran Pemimpin	12
2.4. Penyebaran Nilai ( <i>Share Value</i> )	16
2.5. Pengaruh Kepemimpinan	17
2.6. Pengaruh Proses	21
2.7. Tipe Kekuasaan dan Sumbernya	24
2.8. Pengaruh Budaya Organisasi	32
2.9. Keefektifan Pemimpin	34
2.10. Tipe-Tipe Pemimpin	37
2.11. Perbedaan Tipe-Tipe Organisasi	41
2.12. Kepemimpinan di Era Disrupsi	46

BAB III NILAI-NILAI KEPEMIMPINAN	54
3.1. Nilai-Nilai Kepemimpinan	54
BAB IV HASIL PENELITIAN	78
4.1. Hasil Penelitian Terdahulu	78
4.2. Hasil Penelitian Selanjutnya	82
PENUTUP	89
DAFTAR PUSTAKA	

## DAFTAR TABEL

3.1. Tabel Peringkat Nilai-Nilai oleh Antara Tiga Kelompok	56
3.2. Tabel Nilai-Nilai Kerja Dominan di Tenaga Kerja	61
3.3. Tabel Survei Nilai Rokeach	70

# **BAB I**

## **1.1 Latar Belakang**

Kompleksitas pasar global pada abad ke-21 tergambar dengan jelas di berbagai bangsa dan budaya dunia yang saat ini semakin ketergantungan. Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, dan Osborne (1998) menemukan bahwa persaingan global, teknologi baru, pergeseran demografi, dan perubahan nilai-nilai sosial adalah hanya beberapa dari tren signifikan yang menantang efektifitas seorang manajer. Mereka juga menyatakan bahwa realitas perampangan perusahaan, restrukturisasi, dan sejenisnya memiliki kecenderungan untuk beberapa waktu ke depan. Akibatnya, filosofi baru dan konseptualisasi dari manajemen yang muncul bersama dengan perubahan teknologi. Lingkungan kontemporer juga telah melihat munculnya nilai-nilai baru dan cara-cara baru dalam pengorganisasian di tempat kerja.

Menurut Mileham dan Spacie (1996), atribut yang diperlukan dari seorang pemimpin yang efektif mungkin konstan, tapi keadaan atau lingkungan di mana kepemimpinan dipraktekkan dapat berubah atau bervariasi, seperti faktor-faktor yang mempengaruhi

lingkungan itu. Oleh karena itu keefektifan pemimpin adalah dapat beradaptasi dan dapat menerima perubahan yang terjadi. Para pemimpin yang baik selalu menyesuaikan perubahan kondisi dan mengandalkan kepribadian mereka.

Di antara banyak tantangan lingkungan yang dihadapi oleh para manajer abad ke-21, keragaman tenaga kerja jelas memiliki keunggulan khusus. Para manajer ini harus terampil dalam mengelola tenaga kerja yang terdiri berbagai macam ras, latar belakang etnis yang berbeda, dari berbagai usia dan jenis kelamin. Semakin banyak pengusaha melatih manajer mereka untuk menangani keragaman di tempat kerja terutama mengenai bakat yang dimiliki tenaga kerja yang berasal dari budaya dan latar belakang demografis. Selanjutnya, karakteristik individu Pejabat Eksekutif (CEO) sebagai pemimpin di organisasi berdasarkan pengalaman, kemampuan, keterampilan, dan sikap berdampak pada kepemimpinan. Sikap adalah refleksi dari nilai-nilai yang mempengaruhi perilaku dan kepribadian mereka. Nilai-nilai penting bagi manajer karena potensi mereka untuk mempengaruhi sikap kerja, perilaku dan kinerja.

Menurut Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn, & Ainina (1999), perusahaan yang akan bertahan dalam lingkungan persaingan global adalah mereka yang dapat menarik dan mempertahankan para pemimpin. Keterampilan kepemimpinan global adalah sumber daya berwujud kunci yang akan memanfaatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam dua puluh abad pertama. Mereka juga menyebutkan bahwa jika seseorang ingin menjadi sukses, salah satu kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan seseorang.

Orang-orang memiliki respon berbeda terhadap pemimpin secara individu dan gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang efektif serta responsif terhadap dampak respon tersebut maka seorang pemimpin hendaknya dapat memahami sikap dan perilaku yang dimiliki (Mileham & Spacie, 1996).

kepemimpinan yang berpusat pada prinsip didasarkan pada kenyataan bahwa kita tidak dapat melanggar hukum-hukum alam dengan impunitas. Prinsip-prinsip berlaku setiap saat di semua tempat. Mereka muncul dalam bentuk nilai-nilai, ide, norma-norma dan ajaran yang mengangkat, memuliakan,



memenuhi, memberdayakan, dan menginspirasi orang (Covey, 1992). Nilai-nilai bersama merupakan dasar untuk membangun hubungan kerja yang produktif. Sementara pemimpin yang kredibel menghormati keragaman banyak konstituen mereka, mereka juga menekankan nilai-nilai mereka. Komitmen, antusiasme, dan dorongan yang intensif: orang memiliki alasan untuk peduli tentang pekerjaan mereka. Ketika individu peduli tentang apa yang mereka lakukan, mereka lebih efektif dan puas (Brack & Godwin, 2003).

Menurut Agrawal dan Krishnan (2000) nilai-nilai juga mempengaruhi berbagai aspek kehidupan organisasi. Nilai sebagai peran utama dalam proses kepemimpinan. Teori sifat kepemimpinan pada umumnya telah menyatakan bahwa ciri-ciri kepribadian tertentu meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kemungkinan bahwa beberapa nilai-nilai tertentu dapat dikaitkan dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pemimpin berkesempatan untuk menunjukkan kepada orang lain dengan mencontohkan diri mereka bahwa mereka sangat berkomitmen terhadap nilai-nilai dan aspirasi yang mereka dukung. Memimpin dengan contoh adalah bagaimana para pemimpin membuat visi

dan nilai-nilai yang nyata. Ini adalah bagaimana mereka memberikan bukti bahwa mereka secara pribadi berkomitmen. Bukti bahwa pemimpin dapat dikagumi dan diikuti oleh pengikut. Dalam memimpin, seorang pemimpin menjadi contoh untuk seluruh tim (kelompok, organisasi, dan perusahaan) (Brack & Godwin, 2003).

Pemimpin adalah penting bagi organisasi untuk kemajuan dan memenuhi tantangan di masa depan. Kebanyakan peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam hal konsekuensi dari tindakan pemimpin untuk pengikut dan para pemangku kepentingan perusahaan. Efektivitas kepemimpinan akan tercermin dalam organisasi kinerja dan pertumbuhan, kesiapan menghadapi tantangan, komitmen karyawan dan kepuasan, psikologis kesejahteraan dan pengembangan pengikut, status pemimpin dan kemajuan dalam organisasi (Yukl, 2002). Tetapi hanya sedikit penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan nilai-nilai pemimpin kepada para pemimpin (exchange pemimpin-anggota) dan efektivitas kepemimpinan.

Sejauh ini hanya peneliti Barat yang telah memberikan kontribusi untuk studi tentang kepemimpinan, seperti *Leader - Member Exchange*

(LMX), nilai-nilai pemimpin, dan nilai-nilai di tempat kerja. Tapi penelitian kecil telah dilakukan pada nilai-nilai pemimpin dalam hubungan antara pemimpin dan anggota (LMX) dan belum ada studi tentang bagaimana variabel-variabel mempengaruhi efektivitas kepemimpinan.

## **BAB II**

### **2.1 Definisi Kepemimpinan**

Kepemimpinan menurut Hemphill & Coons (1957:7) adalah perilaku seorang individu ketika ia mengarahkan aktivitas sebuah kelompok menuju suatu tujuan bersama.

Adapun D.Katz & Kahn (1978:528) mengatakan bahwa adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin.

Selanjutnya, Burns (1978:8) mengatakan bahwa kepemimpinan dilakukan saat orang-orang, memobilisasi, institusional, memiliki kepentingan politik, psikologis dan sumber daya lainnya untuk membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motif pengikut.

Rauch & Behling (1984:46) berpendapat kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok terorganisir menuju pencapaian tujuan. Sedangkan Jacobs & Jaques (1990:281) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan kepada hasil yang kolektif dan berharap usaha tersebut dapat mencapai tujuan.

E.H. Schein (1992:2) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan melangkah keluar dari budaya, memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif. Dan menurut Drath & Palus (1994:4) kepemimpinan adalah proses memahami apa yang orang lakukan bersama sehingga orang akan mengerti dan berkomitmen.

Richard & Engle (1986:206) mengemukakan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan di mana segala sesuatu dapat dicapai.

Sedangkan House et al (1999:184) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain berkontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi.

## **2.2 Pendekatan - Pendekatan tentang Kepemimpinan**

### **a. Pendekatan Sifat**

Salah satu pendekatan awal untuk mempelajari kepemimpinan adalah pendekatan sifat. Pendekatan ini menekankan atribut pemimpin seperti kepribadian, motif, nilai dan keterampilan.

### **b. Pendekatan Perilaku**

Pendekatan perilaku dimulai pada awal 1950-an setelah banyak peneliti berkecil hati dengan pendekatan sifat dan mulai memperhatikan lebih dekat apa manajer sebenarnya melakukan pekerjaan itu. Penelitian perilaku terbagi menjadi dua sub kategori umum.

Satu baris penelitian meneliti bagaimana manajer menghabiskan waktu dan pola aktivitas, tanggung jawab dan fungsi khas untuk pekerjaan manajerial. Beberapa penelitian juga menyelidiki bagaimana manajer mengatasi tuntutan, kendala, dan konflik peran dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar penelitian tentang pekerjaan manajerial menggunakan metode pengumpulan data deskriptif seperti observasi langsung, catatan harian, kuesioner deskripsi pekerjaan dan anekdot yang diperoleh dari wawancara.

Subkategori lain dari pendekatan perilaku terutama berkaitan dengan identifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Metode penelitian yang disukai adalah studi lapangan survei dengan kuesioner deskripsi perilaku. Dalam 50 tahun terakhir, ratusan studi survei telah meneliti korelasi antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan. Jumlah penelitian yang jauh lebih sedikit telah menggunakan eksperimen laboratorium, eksperimen lapangan atau kejadian kritis untuk menentukan seberapa efektif pemimpin berbeda dalam perilaku dari pemimpin yang tidak efektif.

### **c. Pendekatan Pengaruh Kekuasaan**

Pengaruh daya penelitian menguji pengaruh proses antara pemimpin dan orang lain. Seperti kebanyakan penelitian tentang sifat dan perilaku, beberapa pengaruh kekuatan penelitian memiliki perspektif berpusat pada pemimpin dengan asumsi implisit bahwa kausalitas bersifat searah (pemimpin bertindak dan pengikut bereaksi). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hal jumlah dan jenis kekuatan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dan

bagaimana kekuasaan dilakukan. Kekuasaan dipandang penting tidak hanya untuk mempengaruhi bawahan tetapi juga untuk mempengaruhi rekan kerja, atasan, dan orang-orang di luar organisasi, seperti klien dan pemasok. Metodologi favorit adalah penggunaan kuisisioner survei untuk menghubungkan kekuatan pemimpin dengan berbagai ukuran efektivitas kepemimpinan.

#### **d. Pendekatan Situasi**

Pendekatan situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional utama meliputi karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh satuan pimpinan, jenis organisasi dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua subkategori utama. Satu baris penelitian adalah upaya untuk menemukan sejauh mana proses kepemimpinan sama atau unik di berbagai jenis organisasi, tingkat manajemen dan budaya.

#### **e. Pendekatan Integratif**

Terkadang seorang ahli teori atau peneliti akan memasukkan lebih dari satu jenis variabel kepemimpinan, dalam hal ini disebut sebagai pendekatan integratif. Dalam



beberapa tahun terakhir ini menjadi lebih umum bagi peneliti untuk memasukkan dua atau lebih jenis variabel kepemimpinan dalam studi yang sama namun masih jarang menemukan teori yang mencakup semuanya (yaitu, sifat, perilaku, pengaruh proses dan variabel situasional).

## **2.3 Peran - peran Pemimpin**

### **2.3.1 Teori Leader Member Exchange (LMX)**

Teori *Leader Member Exchange* (LMX) menggambarkan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dan bawahan secara individu (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975). Selain itu, teori tersebut menggambarkan bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda seiring berjalannya waktu dengan berbagai bawahannya. Teori LMX sebelumnya disebut teori keterkaitan dyad vertikal karena fokusnya pada proses pengaruh timbal balik di dalam *dyads vertical* yang terdiri dari satu orang yang memiliki otoritas langsung atas orang lain.

### **a. Teori LMX**

Premis dasar teori ini adalah bahwa para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang terpisah dengan masing-masing bawahan sebagai dua pihak yang secara bersama-sama mendefinisikan peran bawahannya. Hubungan pertukaran biasanya mengambil salah satu dari dua bentuk yang berbeda. Menurut teori tersebut, kebanyakan pemimpin membentuk hubungan pertukaran khusus dengan sejumlah kecil bawahan tepercaya yang berfungsi sebagai asisten, letnan atau penasihat. Hubungan pertukaran dengan bawahan yang tersisa berbeda secara substansial. Graen dan Cashman (1975) mengemukakan bahwa hubungan pertukaran terbentuk berdasarkan kompetensi pribadi dan kompetensi bawahan dan ketergantungan. Seiring waktu, pertukaran diadik mengikuti urutan perkembangan yang berbeda untuk masing-masing bawahan.

Dalam hubungan pertukaran rendah ada tingkat pengaruh saling menguntungkan yang relatif rendah. Untuk memenuhi persyaratan hubungan pertukaran baya, bawahan hanya perlu memenuhi persyaratan peran formal (misalnya, tugas, peraturan, prosedur standar, dan arahan yang sah dari pemimpin). Selama kepatuhan tersebut diumumkan, bawahan menerima tunjangan standar untuk pekerjaan tersebut (seperti gaji).

Dasar untuk membangun hubungan pertukaran yang tinggi adalah pemimpin mengendalikan hasil yang diinginkan oleh bawahan. Hasil ini mencakup hal-hal seperti tugas untuk tugas yang menarik dan diinginkan, pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar, lebih banyak berbagi informasi, partisipasi dalam membuat beberapa keputusan pemimpin, penghargaan nyata seperti kenaikan gaji, tunjangan khusus.

Manfaat bagi pemimpin dari hubungan pertukaran tinggi terbukti. Komitmen bawahan sangat penting bila pimpinan unit kerja memiliki tugas yang memerlukan inisiatif dan upaya yang cukup besar dari beberapa anggota untuk dapat dilaksanakan dengan sukses. Bantuan bawahan yang berkomitmen dapat sangat berharga bagi manajer yang tidak memiliki waktu dan tenaga untuk melaksanakan semua tugas administratif yang menjadi tanggung jawabnya.

## **b. Sebuah Kelanjutan Teori**

Dalam revisi teori LMX, pengembangan hubungan dalam pemimpin bawahan diinisialisasi dalam model siklus hidup dengan tiga tahap yang mungkin terjadi (Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1991). Hubungan dimulai dengan tahap pengujian awal dimana pemimpin dan bawahan

mengevaluasi satu sama lain motif, sikap dan potensi sumber daya untuk dipertukarkan dan harapan peran bersama ditetapkan. Beberapa hubungan tidak pernah melampaui tahap pertama ini. Jika hubungan berlanjut ke tahap kedua, pengaturan pertukaran disempurnakan dan saling percaya, loyalitas dan rasa hormat dikembangkan. Beberapa hubungan pertukaran berlanjut ke tahap ketiga (dewasa) dimana pertukaran berdasarkan interes diri berubah menjadi komitmen timbal balik terhadap misi dan tujuan unit kerja. Menurut Graen dan Uhl-Bien (1991), tahap ketiga sesuai dengan kepemimpinan transformasional, sedangkan tahap pertama sesuai dengan kepemimpinan transaksional.

### **c. Pengukuran LMX**

Cara di mana LMX telah didefinisikan telah bervariasi secara substansial dari studi ke studi. Kualitas hubungan pertukaran biasanya diasumsikan melibatkan hal-hal seperti saling percaya, menghargai, sayang, mendukung dan loyalitas. Namun, kadang-kadang LMX didefinisikan untuk mencakup aspek hubungan lainnya (mis., Negosiasi lintang, pengaruh tambahan, nilai bersama) atau atribut individu pemimpin dan bawahan (lihat Schriesheim, Castro & Coglisier, 1999). Berbagai ukuran LMX telah digunakan sejak teori ini pertama

kali diajukan. Ukuran yang paling banyak digunakan dalam beberapa tahun terakhir adalah skala tujuh item yang disebut LMX 7. Beberapa peneliti telah menggunakan pertanyaan yang lebih panjang dan lebih beragam dalam upaya untuk mengidentifikasi dimensi LMX yang terpisah (misalnya, Liden & Maslyn, 1998; Schriesheim, Neider, Scandura, & Tepper 1992). Tidak jelas apakah skala multidimensional memiliki keunggulan dibandingkan skala unidimensional. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui implikasi penggunaan multidimensional LMX.

## **2.4 Penyebaran Nilai ( *Share Value* )**

Begitu banyak teori. Perubahan apa yang telah berbagi nilai telah dibawa ke lingkungan tempat kerja?

- a. Berdiri lama, kemunafikan tak terucap yang tak pernah ditantang karena takut akan retribusi akhirnya dihadapkan. Sebuah pembersihan bersih standar perilaku, bukan manusia, terjadi. Orang-orang di semua tingkat organisasi saling pandang lurus dan menggunakan pedoman kebenaran tanpa kompromi untuk memilah-milah pola dan prosedur disfungsional yang baru dikenali.
- b. Untuk pertama kalinya orang dengan sengaja dan hati-hati menantang konteks dan mengolah kembali lingkungan

kerja mereka, alih-alih menyalahkan. Bukannya masalah dan frustrasi semua hilang; Perubahan yang signifikan adalah bagaimana orang-orang di semua tingkat bertanggung jawab menangani masalah dengan menggunakan pendekatan baru. Percakapan konstruktif menggantikan bangunan kekaisaran yang benar secara politis. Perilaku penyangkalan menolak untuk melihat sesuatu karena mereka benar-benar diganti dengan perilaku pengakuan, respect dan pengambilan tanggung jawab secara proaktif. Alih-alih menyalahkan, orang menggali untuk menemukan akar penyebab dan mencari strategi jangka panjang untuk menghilangkan masalah. Standar baru ditetapkan yang menciptakan nilai resonansi untuk semua orang.

- c. Para manajer berbicara tentang revolusi yang berpusat pada nilai dan penghargaan terhadap orang.

## **2.5 Pengaruh Kepemimpinan**

### **2.5.1 Konsep Kekuasaan dan Wewenang**

Persyaratan seperti kekuasaan dan wewenang telah digunakan dengan cara yang berbeda oleh penulis yang berbeda, sehingga menciptakan kebingungan konseptual yang cukup besar..

### **a. Kewenangan**

Kewenangan melibatkan hak, hak prerogatif, kewajiban dan tugas yang terkait dengan posisi tertentu dalam organisasi atau sistem sosial. Wewenang pemimpin biasanya mencakup hak untuk membuat jenis keputusan tertentu untuk organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki wewenang langsung atas orang yang memiliki target memiliki hak untuk mengajukan permintaan sesuai dengan kewenangan ini dan orang yang menjadi target memiliki kewajiban untuk dipatuhi. Misalnya, seorang manajer biasanya memiliki hak yang sah untuk menetapkan peraturan kerja dan memberikan tugas pekerjaan kepada bawahannya. Otoritas juga melibatkan hak agen untuk melakukan kontrol atas hal-hal, seperti uang, sumber daya, peralatan, dan material, dan kontrol ini adalah sumber kekuatan lainnya.

Ruang lingkup wewenang untuk penghuni posisi manajerial adalah kisaran permintaan yang dapat dilakukan dengan benar dan rentang tindakan yang dapat

dilakukan dengan benar. Lingkup wewenang jauh lebih besar untuk beberapa manajer daripada yang lain, dan sangat bergantung pada pengaruh yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan peran dan tujuan organisasi yang diakui (Barnard, 1952).

## **b. Kekuasaan**

Konsep kekuasaan sangat berguna untuk memahami bagaimana orang dapat saling mempengaruhi satu sama lain dalam organisasi (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981, 1992). Kekuasaan melibatkan kapasitas satu pihak (agen) untuk mempengaruhi pihak lain (target). Saya adalah konsep fleksibel yang bisa digunakan dengan berbagai cara. Istilah ini mungkin merujuk pada pengaruh agen terhadap satu orang target tunggal, atau lebih dari beberapa orang sasaran. Terkadang istilah tersebut mengacu pada pengaruh potensial atas hal-hal atau kejadian serta sikap dan perilaku. Terkadang agen adalah kelompok atau organisasi daripada individu. Terkadang daya didefinisikan secara relatif dan bukan istilah absolut, dalam hal ini berarti sejauh mana agen memiliki pengaruh lebih besar terhadap target daripada target melebihi agen. Akhirnya,



ada berbagai jenis kekuatan dan agen mungkin memiliki beberapa jenis dari pada yang lain.

### **c. Upaya Pengambilan Keputusan**

Keberhasilan sebuah usaha pengaruhnya jelas merupakan masalah derajat. Agen dapat mencapai efek yang diinginkan pada target, atau pengaruhnya kurang dari yang dimaksudkan. Hal ini berguna untuk membedakan antara tiga hasil yang secara kualitatif berbeda dari pengaruh diadik yang melibatkan satu agen tunggal dan satu orang target. Ketiga hasil tersebut adalah komitmen, kepatuhan dan perlawanan.

### **d. Komitmen**

Istilah komitmen menggambarkan hasil di mana orang yang ditargetkan secara internal setuju dengan keputusan atau permintaan dari agen dan berusaha keras untuk melaksanakan permintaan atau menerapkan keputusan secara efektif. Untuk tugas yang kompleks dan sulit, komitmen biasanya merupakan hasil paling sukses dari perspektif agen yang melakukan upaya pengekanan.

### **e. Perlawanan**

Istilah *resistance* menggambarkan sebuah hasil di mana orang sasaran menentang usulan atau permintaan tersebut, dan bukan hanya bersikap acuh tak acuh terhadapnya dan secara aktif berusaha untuk tidak melaksanakannya. Orang yang dituju akan merespons dengan satu atau beberapa cara berikut: (1) membuat alasan mengapa permintaan tersebut tidak dapat dilakukan, (2) mencoba meyakinkan agen untuk menarik atau mengubah permintaan tersebut, (3) meminta otoritas yang lebih tinggi untuk Mengesampingkan permintaan agen, (4) menunda bertindak dengan harapan agen akan melupakan permintaan tersebut, (5) berpura-pura mematuhi tapi mencoba menyabotase tugas, atau (6) menolak untuk melaksanakan permintaan tersebut.

#### **f. Kepatuhan**

Istilah *kepatuhan* menggambarkan sebuah hasil di mana target bersedia melakukan apa yang diminta agen namun bersifat apatis daripada antusias terhadapnya dan hanya akan melakukan sedikit usaha. Agen telah mempengaruhi perilaku orang-orang sasaran tetapi bukan sikap orang-orang. Orang target tidak yakin bahwa keputusan atau tindakan adalah hal terbaik yang harus dilakukan atau

bahkan itu akan efektif untuk mencapai tujuannya. Untuk tugas yang kompleks dan sulit, kepatuhan jelas merupakan hasil yang kurang berhasil daripada komitmen. Namun, untuk permintaan rutin yang sederhana, kepatuhan mungkin adalah semua yang diperlukan agen untuk menyelesaikan tujuan tugas.

## **2.6 Pengaruh Proses**

Penjelasan psikologis untuk pengaruh satu orang terhadap orang lain melibatkan motif dan persepsi target sehubungan dengan tindakan agen dan konteks di mana interaksi terjadi. Kelman (1958) mengajukan tiga jenis proses pengaruhnya, yang disebut kepatuhan instrumental, internalization dan identifikasi pribadi. Proses pengaruhnya secara kualitatif berbeda satu sama lain, namun lebih dari satu proses dapat terjadi pada waktu bersamaan. Misalnya, target dapat menjadi komitmen untuk menerapkan program baru yang diajukan oleh agen, karena target tersebut mengidentifikasi agen, percaya pada cita-cita program dan mengharapkan memperoleh manfaat nyata dari mendukungnya.

### **a. Identitas Pribadi**

Orang target meniru perilaku agen atau menerapkan sikap yang sama untuk menyenangkan agen dan menjadi seperti agen. Motivasi untuk target mungkin melibatkan orang-orang target kebutuhan untuk penerimaan dan penghargaan. Dengan melakukan sesuatu untuk mendapatkan persetujuan dari agen, targetnya adalah mampu menjaga hubungan yang memuaskan kebutuhan penerimaan. Mempertahankan hubungan yang erat dengan agen yang menarik dapat membantu memenuhi kebutuhan orang-orang target untuk dihargai dari orang lain, dan menjadi lebih seperti agen yang menarik membantu orang target mempertahankan citra diri yang lebih baik.

## **b. Internalisasi**

Orang sasaran menjadi berkomitmen untuk mendukung dan menerapkan proposal yang dianut oleh agen karena secara intrinsik diinginkan dan benar dalam kaitannya dengan nilai sasaran, kepercayaan dan citra diri. Akibatnya, proposal agen (mis., Tujuan, rencana, strategi, kebijakan, prosedur) terintegrasi dengan orang-orang sasaran yang mendasari nilai dan kepercayaan. Komitmen terjadi terlepas dari apakah ada manfaat nyata yang diharapkan

dan target loyalitas adalah pada gagasan itu sendiri, bukan kepada agen yang mengkomunikasikannya.

**c. Instrumen Kepatuhan**

Orang target melakukan tindakan yang diminta untuk mendapatkan hadiah yang nyata atau menghindari hukuman yang dikontrol oleh agen tersebut. Motivasi untuk perilaku itu murni instrumental; satu-satunya alasan kepatuhan adalah mendapatkan keuntungan nyata dari agen. Tingkat usaha mungkin merupakan jumlah minimum yang diperlukan untuk mendapatkan penghargaan atau menghindari hukuman.

**2.7 Tipe Kekuasaan dan Sumbernya**

**a. Kekuasaan yang Sah (*Legitimate Power*)**

Kekuasaan yang berasal dari otoritas formal atas aktivitas kerja terkadang disebut kekuatan yang sah (French & Raven, 1959). Proses pengaruh yang terkait dengan kekuatan yang sah sangat kompleks. Beberapa teoretikus telah menekankan arus bawah otoritas dari pemilik dan manajemen puncak, namun pengaruh potensial yang berasal dari otoritas sangat bergantung pada persetujuan

dari yang diperintah mengenai kepemilikan dan pengendalian properti (Jacobs, 1970). Anggota sebuah organisasi biasanya setuju untuk mematuhi peraturan dan arahan dari para pemimpin sebagai imbalan atas keuntungan keanggotaan (March & Simon, 1958). Namun, kesepakatan ini biasanya merupakan saling pengertian secara implisit dan bukan kontrak formal eksplisit.

Kepatuhan terhadap peraturan dan permintaan yang sah lebih mungkin terjadi bagi anggota yang mengidentifikasi dengan organisasi dan setia terhadapnya. Kepatuhan juga lebih memungkinkan bagi anggota yang memiliki nilai internal bahwa pantas menaati figur otoritas, menunjukkan rasa hormat terhadap hukum dan mengikuti tradisi. Penerimaan otoritas juga tergantung pada apakah agen tersebut dianggap sebagai penghuni sah dari posisi kepemimpinannya. Prosedur khusus untuk memilih seorang pemimpin biasanya didasarkan pada tradisi dan ketentuan piagam atau undang-undang dasar. Setiap penyimpangan dari proses seleksi yang dianggap sah oleh anggota akan melemahkan otoritas pemimpin baru.

Namun, bahkan bagi orang target di luar rantai komando (misalnya rekan kerja atau orang luar), agen tersebut mungkin memiliki hak yang sah untuk mengajukan

permintaan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan, seperti permintaan informasi, pasokan, layanan pendukung, saran teknis dan bantuan dalam melaksanakan tugas yang saling terkait.

**b. Kekuatan Penghargaan (*Reward Power*)**

Kekuatan penghargaan adalah persepsi oleh target orang bahwa agen mengendalikan sumber daya dan penghargaan penting yang diinginkan oleh orang target. Kekuatan penghargaan berasal dari otoritas formal untuk mengalokasikan sumber daya dan ganjaran. Otoritas ini sangat bervariasi antar organisasi dan dari satu jenis posisi manajemen ke manajemen lainnya di dalam organisasi yang sama. Kontrol yang lebih besar atas sumber daya tangkapan biasanya diizinkan untuk eksekutif tingkat tinggi daripada untuk manajer tingkat rendah. Eksekutif memiliki wewenang untuk membuat keputusan mengenai alokasi sumber daya untuk berbagai subunit dan kegiatan dan di samping itu mereka memiliki hak untuk meninjau dan memodifikasi keputusan alokasi sumber daya yang dibuat di tingkat yang lebih rendah.

Kekuatan penghargaan tidak hanya bergantung pada kontrol aktual manajer terhadap sumber daya dan

penghargaan, tetapi juga pada persepsi orang-orang target bahwa agen memiliki kapasitas dan kemauan untuk menindaklanjuti janji. Upaya untuk menggunakan kekuatan penghargaan tidak akan berhasil jika agen tersebut tidak memiliki kredibilitas sebagai sumber sumber daya dan penghargaan.

Manajer biasanya memiliki lebih banyak penghargaan atas bawahan daripada atasan atau atasan (Yukl & Falbe, 1991). Salah satu bentuk kekuatan penghargaan atas bawahan adalah wewenang untuk memberikan kenaikan gaji, bonus, atau insentif ekonomi lainnya kepada bawahan yang layak. Reward power juga diperoleh dari kontrol atas manfaat nyata seperti promosi, pekerjaan yang lebih baik, jadwal kerja yang lebih baik, anggaran operasi yang lebih besar, akun pengeluaran yang lebih besar, dan simbol status seperti kantor yang lebih besar atau tempat parkir yang dipesan. Kemungkinan kendala pada manajer memberi penghargaan atas kekuasaan termasuk kebijakan formal atau kesepakatan yang menentukan bagaimana imbalan harus dialokasikan (Podsakoff, 1982).

Sumber daya penghargaan dalam hubungan lateral adalah ketergantungan rekan pada agen untuk sumber daya, informasi, bantuan, atau dukungan yang diperlukan untuk



melaksanakan pekerjaan rekan kerja. Perdagangan bantuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tugas adalah bentuk pengaruh yang umum di antara rekan-rekan dalam organisasi dan penelitian menunjukkan bahwa hal itu penting bagi keberhasilan manajer tingkat menengah (Cohen & Bradford, 1989; Kaplan, 1984; Kotter, 1982; Strauss, 1962 ).

Bila imbalan sering digunakan sebagai sumber pengaruhnya, orang mungkin akan merasakan hubungan mereka dengan pemimpin dalam hal ekonomi murni. Mereka akan mengharapkan sebuah reward setiap kali mereka diminta melakukan sesuatu yang baru atau tidak biasa. Hal ini lebih memuaskan bagi kedua belah pihak untuk melihat hubungan mereka dalam hal saling kesetiaan dan persahabatan. Alih-alih menggunakan reward sebagai insentif dengan cara yang impersonal dan mekanis, mereka harus digunakan dengan cara yang lebih simbolis untuk mengenali prestasi dan mengungkapkan penghargaan pribadi atas kontribusi khusus atau usaha yang luar biasa. Digunakan dengan cara ini daya pahala bisa menjadi sumber peningkatan daya rujukan dari waktu ke waktu (French & Raven, 1959).

**c. Kekuatan Paksa (*Coercive Power*)**

Seorang pemimpin kekuatan pemaksaan atas bawahan didasarkan pada wewenang atas hukuman, yang sangat bervariasi di berbagai jenis organisasi. Kekuatan koersif pemimpin militer dan politik biasanya lebih besar daripada manajer perusahaan. Selama dua abad terakhir, telah terjadi penurunan umum penggunaan paksaan yang sah oleh semua jenis pemimpin (Katz & Kahn, 1978). Misalnya, manajer pernah memiliki hak untuk memberhentikan karyawan karena alasan apa pun yang menurut mereka dibenarkan. Kapten kapal bisa menipu pelaut yang tidak taat atau yang gagal menjalankan tugasnya dengan tekun. Perwira militer bisa mengeksekusi seorang tentara karena desersi atau tidak mematuhi perintah selama pertempuran. Saat ini, bentuk kekuatan pemaksaan ini dilarang atau dibatasi secara ketat di kebanyakan negara.

**d. Kekuatan Referensi (*Referent Power*)**

Sumber referensi berasal dari keinginan orang lain untuk menyenangkan agen yang memiliki perasaan kasih sayang, kekaguman dan kesetiaan yang kuat (French & Raven, 1959). Orang biasanya bersedia melakukan bantuan khusus

untuk seorang teman dan mereka cenderung melakukan permintaan yang dilakukan oleh seseorang yang sangat mereka kagumi. Bentuk kuat dari kekuatan rujukan melibatkan proses pengaruh yang disebut identifikasi pribadi. Untuk mendapatkan dan mempertahankan persetujuan dan penerimaan agen, orang yang ditargetkan cenderung melakukan apa yang diminta agen, meniru perilaku agen dan mengembangkan sikap yang serupa dengan yang diungkapkan oleh agen.

Kekuatan rujukan yang kuat akan cenderung meningkatkan pengaruh agen terhadap orang target bahkan tanpa usaha eksplisit oleh agen untuk meminta kekuatan ini. Bila ada ikatan cinta atau persahabatan yang kuat, mungkin cukup hanya meminta orang target untuk melakukan sesuatu. Namun, bila kekuatan rujukan tidak begitu kuat, mungkin perlu untuk meminta arti penting hubungan selama usaha pengaruhnya.

**e. Kekuatan Ahli (*Expert Power*)**

Tugas pengetahuan dan keterampilan yang relevan adalah sumber utama kekuatan pribadi dalam organisasi. Pengetahuan unik tentang cara terbaik untuk melakukan tugas korporasi memecahkan masalah penting memberikan

pengaruh potensial terhadap bawahan, rekan kerja dan atasan. Namun, keahlian adalah sumber kekuatan hanya jika orang lain bergantung pada saran agen. Masalah yang lebih penting adalah kepada orang target, semakin besar kekuatan yang diperoleh oleh agen untuk memiliki keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Ketergantungan meningkat ketika orang target tidak dapat dengan mudah menemukan sumber nasihat lain selain agennya (Hickson, Hinings, Lee, Schneck, & Pennings, 1971; Patchen, 1974).

**f. Kekuatan Informasi (*Information Power*)**

Sumber kekuatan lain yang penting adalah kontrol atas informasi. Jenis kekuatan ini melibatkan baik akses terhadap informasi penting dan kontrol atas distribusinya kepada orang lain (Pettigrew, 1972). Beberapa akses terhadap informasi dihasilkan dari posisi seseorang dalam jaringan komunikasi organisasi. Posisi manajerial sering memberi kesempatan untuk mendapatkan informasi yang tidak tersedia secara langsung untuk bawahan atau rekan kerja (Mintzberg, 1973, 1983). Posisi peran batas (mis., Pemasaran, pembelian, hubungan masyarakat) memberikan akses ke informasi penting tentang kejadian

di lingkungan eksternal organisasi. Namun, bukan hanya masalah menempati posisi tertentu dan memiliki informasi tampak seolah-olah dengan sihir; Seseorang harus secara aktif terlibat dalam menumbuhkan jaringan sumber informasi dan mengumpulkan informasi dari mereka (Kotter, 1982).

**g. Kekuatan Ekologi (*Ecological Power*)**

Kontrol atas lingkungan fisik, teknologi, dan pengorganisasian pekerjaan memberikan kesempatan untuk pengaruh tidak langsung terhadap orang lain. Karena perilaku ditentukan sebagian oleh persepsi tentang peluang dan hambatan, hal itu dapat diubah dengan cara yang halus dengan menata ulang situasi (Cartwright, 1965). Bentuk pengaruh ini terkadang disebut teknik situasional atau pengendalian ekologis.

## **2.8 Pengaruh Budaya Organisasi**

Perubahan skala besar dalam sebuah organisasi biasanya memerlukan beberapa perubahan dalam budaya organisasi serta pengaruh langsung terhadap bawahan individu. Dengan mengubah budaya suatu organisasi, manajemen puncak secara tidak langsung dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku anggota organisasi. Penelitian

tentang budaya organisasi memberikan wawasan lebih jauh tentang dinamika kepemimpinan transformasional dan proses dimana seorang pemimpin karisma dapat dilembagakan.

### **Sifat Budaya Organisasi**

Schein (1992) mendefinisikan budaya kelompok atau organisasi sebagai asumsi dan kepercayaan bersama tentang dunia dan tempat mereka di dalamnya, sifat ruang dan waktu, sifat manusia, dan hubungan manusia. Schein membedakan antara keyakinan mendasar (yang mungkin tidak sadar) dan nilai yang dianut, yang mungkin atau mungkin tidak sesuai dengan kepercayaan ini. Nilai terbuang tidak secara akurat mencerminkan budaya ketika mereka tidak konsisten dengan keyakinan yang mendasarinya. Sebagai contoh, sebuah perusahaan banyak mendukung komunikasi terbuka, namun keyakinan yang mendasarinya mungkin karena setiap kritik atau ketidaksepakatan itu merugikan dan harus dihindari. Sulit untuk menggali di bawah lapisan superfisial nilai-nilai yang dianugerahi untuk menemukan keyakinan dan asumsi yang mendasarinya, beberapa di antaranya mungkin tidak sadar.

## **Cara Utama Mempengaruhi Budaya**

Pemimpin dapat mempengaruhi budaya suatu organisasi dengan berbagai cara. Menurut Schein (1992), lima mekanisme utama menawarkan potensi terbesar untuk menanamkan dan memperkuat aspek budaya.

1. Perhatian
2. Reaksi terhadap Krisis
3. Pemodelan peran
4. Alokasi Imbalan
5. Kriteria Seleksi dan Pemberhentian

## **Cara Kedua Mempengaruhi Budaya**

1. Desain Sistem dan Prosedur
2. Desain Struktur Organisasi
3. Desain Fasilitas
4. Sejarah, Legenda dan Mitos
5. Pernyataan Formal

### **2.9 Keefektifan Pemimpin**

Seperti definisi kepemimpinan, konsepsi efektivitas pemimpin berbeda dari satu penulis dengan penulis lainnya.

Kriteria yang dipilih untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan mencerminkan konsepsi kepemimpinan yang eksplisit atau implisit oleh para pemimpin. Sebagian besar peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam hal konsekuensi tindakan para pemimpin terhadap pengikut dan pemangku kepentingan organisasi lainnya. Berbagai jenis hasil telah digunakan, termasuk kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin, kesiapsiagaannya untuk menghadapi tantangan atau krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan pengikut, pemimpin mempertahankan status tinggi dalam kelompok dan pemimpin menuju posisi otoritas yang lebih tinggi dalam organisasi.

Seperti definisi kepemimpinan, konsepsi efektivitas pemimpin berbeda dari satu penulis dengan penulis lainnya. Kriteria yang dipilih untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan mencerminkan konsepsi kepemimpinan yang eksplisit atau implisit oleh para pemimpin. Sebagian besar peneliti mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dalam hal konsekuensi tindakan para pemimpin terhadap pengikut dan pemangku kepentingan organisasi lainnya. Berbagai jenis hasil telah digunakan, termasuk kinerja dan pertumbuhan kelompok atau organisasi pemimpin, kesiapsiagaannya untuk menghadapi



tantangan atau krisis, kepuasan pengikut dengan pemimpin, komitmen pengikut terhadap tujuan kelompok, kesejahteraan psikologis dan pengembangan pengikut, pemimpin mempertahankan status tinggi dalam kelompok dan pemimpin menuju posisi otoritas yang lebih tinggi dalam organisasi.

Sikap pengikut terhadap pemimpin adalah indikator umum lain dari efektifitas pemimpin. Seberapa baik pemimpin memenuhi kebutuhan dan harapan mereka? Apakah pengikut menyukai, menghargai dan mengagumi pemimpinnya? Apakah pengikut sangat berkomitmen untuk melakukan permintaan pemimpin atau apakah mereka menolak, mengabaikan atau menumbangkan mereka? Sikap pengikutnya biasanya diukur dengan kuesioner atau wawancara. Aspek perilaku pengikut semacam itu juga memberikan indikator tidak langsung ketidakpuasan dan permusuhan terhadap pemimpin. Contoh indikator tersebut meliputi ketidakhadiran, perputaran sukarela, keluhan, keluhan kepada manajemen yang lebih tinggi, permintaan perpindahan, kemunduran kerja dan sabotase peralatan dan fasilitas yang disengaja.

Teori ini juga menggambarkan satu aspek perilaku pemimpin yang memediasi hubungan antara pemimpin kognitif sumber daya dan kinerja kelompok. Bagian dari teori ini serupa dengan

beberapa bagian model keputusan normatif Vroom-Yetton (1973). Intelijen pemimpin dan keahlian berkontribusi pada kinerja kelompok hanya jika pemimpin direktif dan bawahannya memerlukan panduan untuk menjalankan tugas secara efektif. Teori ini mengasumsikan bahwa seorang pemimpin merancang rencana dan strategi tindakan yang lebih baik untuk melakukan pekerjaan daripada pemimpin non-kecerdasan, terutama bila tugasnya rumit. Teori ini juga mengasumsikan bahwa rencana dan keputusan pemimpin dikomunikasikan ke bawahan melalui perilaku direktif. Jika pemimpin memiliki kemampuan rendah namun anggota kelompok memiliki kemampuan tinggi dan juga berbagi tujuan tugas pemimpin, maka pemimpin yang tidak bervisi (partisipatif) lebih efektif daripada pemimpin direktif (otokratis) untuk tugas yang kompleks. Untuk tugas rutin yang sangat sederhana, bawahan sudah tahu bagaimana cara melakukannya, tidak mungkin ada hubungan antara kecerdasan pemimpin dan kinerja kelompok, bahkan untuk pemimpin direktif.

## **2.10 Tipe-tipe Pemimpin**

Para pemimpin yang kuat dapat digambarkan dengan sifat dan perilaku mereka. Terdapat beberapa teori yang dapat menggambarkan karakteristik seorang pemimpin yaitu :

### **a. Teori Sifat**

Berfokus pada kualitas dan karakteristik personal. Pencarian atas kepribadian, sosial, fisik atau intelektual yang membedakan seorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin.

Seorang pemimpin juga dapat dilihat karakteristiknya dari bagaimana ia berperilaku yaitu melalui teori perilaku

### **b. Teori Perilaku**

Teori mengenai perilaku kepemimpinan merupakan teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensiasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin.

Teori yang sangat komprehensif dihasilkan dari Studi Ohio State pada akhir tahun 1940, yang mana berupaya untuk mengidentifikasi dimensi yang independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari ribuan dimensi, studi-studi mempersempit daftar menjadi dua yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh para karyawan; *memprakarsai struktur* dan *keramahan*.

Memprakarsai struktur adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan serta menstrukturisasi peranan dan para pekerjanya dalam pencapaian tujuan. Hal ini meliputi perilaku yang berupaya untuk mengorganisasi kerja, hubungan kerja dan tujuan. Seorang pemimpin yang tinggi dalam memprakarsai struktur adalah seseorang yang menugaskan para anggota kelompok terhadap tugas-tugas tertentu, mengharapkan para pekerja untuk mempertahankan standar kinerja tertentu dan menekankan pemenuhan tenggat waktu.

### **c. Teori kontingensi**

Menilai teori kontingensi mengenai kepemimpinan dengan level pendukung mereka. Terdapat empat pendekatan untuk memisahkan variabel-variabel situasi yaitu model kontingensi Fiedler, teori situasional, teori jalur-tujuan, dan model pemimpin-partisipasi.

Model kontingensi Fiedler, Fred Fiedler mengembangkan model kontingensi yang komprehensif pertama kali bagi kepemimpinan. Model kontingensi Fiedler menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kecocokan

yang tepat di antara gaya pemimpin dan seberapa besar situasi memberikan kendali pada pemimpin.

#### **d. Teori Konsep Diri pada Kepemimpinan Karismatik**

House (1977) mengajukan sebuah teori untuk menjelaskan kepemimpinan karismatik dalam kerangka seperangkat proposisi yang dapat diuji yang melibatkan proses yang dapat diamati daripada cerita rakyat dan mistik. Teori ini mengidentifikasi bagaimana pemimpin karismatik berperilaku, sifat dan keterampilan mereka dan kondisi di mana mereka kemungkinan besar muncul.

#### **e. Kepemimpinan Transformasional**

Seperti yang telah dicatat di awal bab ini, beberapa teori kepemimpinan transformasional atau inspirasional didasarkan pada gagasan Burns (1978), namun telah ada penelitian empiris mengenai versi teori yang dirumuskan oleh Bass (1985, 1996) daripada pada salah satu yang lain. Inti dari teori ini adalah perbedaan antara kepemimpinan transformasional dan transaksional. Dua jenis kepemimpinan didefinisikan dalam bentuk komponen perilaku yang digunakan

untuk mempengaruhi pengikut dan pengaruh pemimpin terhadap pengikut.

Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang seharusnya mereka lakukan. Menurut Bass, pemimpin tersebut mengubah dan memotivasi pengikut dengan (1) membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil tugas, (2) mendorong mereka untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi atau tim dan (3) mengaktifkan kebutuhan pesanan lebih tinggi. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang dapat mengakibatkan kepatuhan pengikut dengan permintaan pemimpin namun tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap tujuan tugas.

For Bass (1985), transformational and transactional leadership are distinct but not mutually exclusive processes. Transformational leadership increases follower motivation and performance more than transactional leadership, but effective leaders use a combination of both types of leadership.

## **2.11 Perbedaan Tipe-Tipe Organisasi**

Perubahan besar dalam organisasi dapat mengambil bentuk yang berbeda. Banyak program perubahan dan intervensi ditargetkan pada tujuan tertentu, dan identitas tujuan utamanya adalah basis yang berguna untuk membedakan keduanya. Tujuan utama meliputi mengubah sikap dan keterampilan, mengubah peran kerja, mengubah teknologi atau mengubah strategi persaingan. Setiap jenis perubahan akan diperiksa lebih dekat.

### **Perubahan Sikap atau Peran?**

Banyak upaya untuk mengenalkan perubahan dalam sebuah organisasi menekankan perubahan baik sikap maupun peran, namun tidak keduanya (Beer, Eisenstat, & Spector 1990). Sikap yang berpusat pada pendekatan melibatkan perubahan sikap dan nilai dengan daya tarik persuasif, program pelatihan, kegiatan membangun tim atau program perubahan budaya. Selain itu, keterampilan teknis atau pribadi dapat ditingkatkan dengan program pelatihan. Asumsi yang mendasarinya adalah bahwa sikap dan keterampilan baru akan menyebabkan perilaku berubah dengan cara yang bermanfaat. Diharapkan para petobat berubah menjadi agen perubahan itu sendiri dan

mentransmisikan visi tersebut kepada orang lain dalam organisasi.

Pendekatan yang sangat berbeda adalah mengubah peran kerja, pola interaksi, kriteria kinerja dan tingkat penghargaan. Pendekatan berpusat pada peran melibatkan perubahan peran kerja dengan mendesain ulang pekerjaan untuk memasukkan berbagai aktivitas dan tanggung jawab dengan mengatur ulang alur kerja dengan memodifikasi hubungan otoritas dengan mengubah kriteria dan prosedur untuk evaluasi pekerjaan dan dengan mengubah sistem penghargaan. Anggapannya adalah bahwa ketika peran mengharuskan orang bertindak dengan cara yang berbeda, asumsi tersebut akan mengubah sikap mereka agar konsisten dengan perilaku baru tersebut. Perilaku efektif diinduksi oleh persyaratan peran baru dan diperkuat oleh sistem penilaian dan penghargaan.

## **Teknologi**

Tidak semua program perubahan besar difokuskan pada sikap atau peran. Pendekatan lain adalah mengubah teknologi yang digunakan untuk melakukan pekerjaan atau untuk mendukung kegiatan kerja utama. Contoh pendekatan yang berpusat pada teknologi ini mencakup



jenis peralatan baru untuk melakukan pekerjaan, merancang ulang fasilitas fisik (misalnya, konversi ke kantor terbuka, relokasi departemen lebih dekat) dan sistem pendukung informasi dan keputusan baru (misalnya, jaringan kerja, informasi sumber daya manusia sistem, inventaris dan sistem pemrosesan pesanan, sistem pelacakan penjualan, intranet dengan groupware untuk komunikasi dan pembagian ide antar karyawan dengan aktivitas terkait). Teknologi baru mungkin tidak diterima dan digunakan dengan cara yang efektif kecuali jika ada perubahan konsisten dalam peran, sikap, dan keterampilan kerja. Kesalahan umum yang dibuat dalam program perubahan ini adalah asumsi bahwa teknologi baru akan diterima dan digunakan secara efektif tanpa adanya usaha besar untuk mengubah sikap, keterampilan dan peran.

### **Strategi Bersaing**

Masih ada lagi jenis perubahan utama dalam strategi persaingan dasar organisasi. Contoh pendekatan yang berpusat pada strategi ini mencakup pengenalan produk atau layanan baru, memasuki pasar baru, menggunakan bentuk pemasaran baru, memulai penjualan internet selain penjualan langsung, membentuk aliansi atau usaha patungan dengan organisasi lain dan memodifikasi

hubungan dengan pemasok (misalnya , bermitra dengan beberapa pemasok terpercaya). Perubahan strategi sering membutuhkan perubahan konsisten pada orang, peran dan teknologi kerja. Jika tidak terjadi perubahan lain, strategi mungkin gagal.

### **Pentingnya Diagnosis**

Banyak organisasi menerapkan program perubahan generik yang populer pada saat itu, walaupun hanya sedikit atau tidak ada bukti empiris bahwa semuanya efektif. Beberapa contoh program perubahan populer selama dua dekade terakhir mencakup perampingan, penundaan, reorganisasi (mis., Menjadi divisi produk kecil), manajemen mutu total, rekayasa ulang, tim yang dikelola sendiri, outsourcing dan kemitraan (mis., Dengan pemasok). Kesalahan umum adalah melakukan implementasi program perubahan generik tanpa diagnosis masalah yang dihadapi dengan hati-hati terhadap sebuah organisasi. Program generik tidak mungkin memecahkan masalah organisasi dengan sendirinya dan ini bisa membuat lebih buruk (Beer et al., 1990). Sebelum memulai perubahan besar, para pemimpin perlu menjelaskan sifat dari masalah dan tujuan dari program perubahan.

## **2.12. Kepemimpinan di Era Disrupsi**

Akhir-akhir ini dunia sedang menghadapi era disrupsi. Disrupsi adalah sebuah inovasi, yang akan menggantikan seluruh sistem lama dengan cara-cara baru. Disrupsi akan menggantikan teknologi lama yang serba fisik dengan teknologi digital yang menghasilkan sesuatu yang benar-benar baru dan lebih efisien serta lebih bermanfaat. Sebagian pihak beranggapan bahwa era disrupsi merupakan sebuah ancaman. Namun banyak pula pihak yang menyatakan bahwa kondisi yang sedang terjadi ini merupakan sebuah peluang.

Untuk menghadapi kondisi saat ini para pemimpin haruslah berpikir dan bertindak lebih cepat dari perubahan yang terjadi. Sudah banyak perusahaan yang tidak bertransformasi baik dalam strategi dan operasionalnya keluar dari dunia bisnisnya. Salah satu kunci untuk menghadapi kondisi ini adalah pada keahlian dan agility dari pemimpin, yang menjadi sebuah keharusan dan syarat yang sudah menjadi kemutlakan untuk memungkinkan pemimpin tersebut tetap mampu menjalankan dan mempertahankan bisnis yang saat ini sedang dijalankan supaya tidak mengalami penurunan atau bahkan kebangkrutan.

Cragun & Sweetman (2016) mengidentifikasi lima pemicu gelombang disrupsi yang terjadi sejak 1980, yaitu :

1. Teknologi (khususnya IT),
2. Teori Manajemen (metode baru pengelolaan SDM, kepemimpinan, produksi dan bisnis),
3. Peristiwa Ekonomi (peran negara, bank sentral, fluktuasi penawaran-permintaan),
4. Daya Saing Global, dan
5. Geopolitik (ketegangan antar wilayah).

Terlebih lagi pada era disrupsi digital, bukan lagi yang cepat mengalahkan yang lambat, tetapi yang cepat mengalahkan yang kurang cepat. Bahkan tidak hanya cepat tetapi yang instan itulah sang pemenang dalam dunia bisnis saat ini. Digital Leadership mengacu pada kepemimpinan di era baru, yaitu era yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang pesat, ekonomi global di mana bisnis terus bergerak melintasi perbatasan ke mana pun mereka dapat membuat keuntungan. Kepemimpinan diperlukan untuk memperbaiki banyak masalah yang diciptakan oleh era disrupsi digital.

Memberikan kesadaran tentang ada disrupsi adalah sebuah syarat teori perubahan John P Kotter, yaitu mengomunikasikan visi dan misi serta melakukan koalisi

dengan anggota organisasi. Jika ini telah disampaikan ke semua anggota organisasi, upaya untuk mengubah pola pikir para anggota organisasi akan semakin mudah. Selanjutnya langkah melakukan perubahan akan semakin mudah meski ada syarat-syarat lain.

Dalam menghadapi era disrupsi seorang pemimpin dituntut untuk pintar dalam membuat suatu perubahan maupun inovasi yang menyeluruh agar dapat bertahan di era ini. Dengan demikian, pemimpin harus mempersiapkan perusahaan atau organisasinya agar mampu terus beradaptasi dan berubah ditengah-tengah lingkungan yang berubah sangat cepat. Hal tersebut merupakan tantangan serius bagi pemimpin dalam mengembangkan perusahaan ataupun organisasinya kedepan. Untuk dapat sukses di era disrupsi ini seorang pemimpin didorong untuk mengubah model kepemimpinannya di tiga area yaitu : bagaimana pemimpin berfikir (*cognitive transformation*), mengambil tindakan (*behavioral transformation*), dan bereaksi (*emotional transformation*).

Dalam langkah-langkah *strategic management* akan bisa menjawab perubahan-perubahan yang terjadi, termasuk perubahan yang sangat mendasar. Jika setiap saat organisasi rutin melakukan langkah-langkah ini secara

terukur, era disrupsi akan lebih ringan dihadapi. Ada empat elemen yang patut terus diperhatikan, yaitu *environmental scanning* (internal dan eksternal), *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation and control*.

Masing-masing elemen harus dilakukan secara bertahap karena keberhasilan satu elemen secara berurutan akan memengaruhi keberhasilan organisasi. Keberhasilan elemen kedua akan bergantung pada keberhasilan elemen pertama. Begitu juga elemen-elemen lainnya. Empat elemen itu adalah dasar perubahan yang akan menjawab perubahan mendasar saat ini.

Disrupsi dalam kepemimpinan adalah “mengubah atau menginovasi cara-cara kepemimpinan bekerja sesuai dengan perubahan dan perkembangan teknologi dan segala aspek peradaban yang dominan sehingga menjadi efektif, efisien dan sehat.”

Faktor-faktor yang harus disiapkan serta disikapi dengan baik dan benar dari perspektif kepemimpinan menyikapi "dinamika disrupsi" antara lain adalah:

1. SDM Pemimpin dan komponen manusia dalam organisasi haruslah kompeten, peka dan bersikap terbuka, proaktif, kritis, kreatif, inovatif, intuitif dan inspiratif serta siaga. Komponen SDM Pemimpin dan

manusia seperti ini harus memiliki kesadaran diri akan hakikat, sifat, sikap dan tindakan siaga berkesadaran atas diri serta situasi peradaban yang berubah pada Abad 21. Kesadaran diri seperti ini meneguhkan Pemimpin dan bawahan untuk menetapkan, menyikapi serta mematuhi diri mengadaptasi manajemen perubahan secara dinamis. Kesiagaan Pemimpin ini ditandai dengan keandalan menjawab tantangan perubahan mengelola dan mengimplementasi faktor disrupsi peradaban secara relevan pada semua lini.

2. Menanggapi dan mengelola aspek disrupsi dari pengaruh aspek peradaban yang terus berkembang sebagai bagian dari inovasi teknologi. Pengelolaan aspek disrupsi menuntut penguasaan aspek disrupsi serta pemanfaatannya secara berkesinambungan. Aspek disrupsi ini melibatkan faktor teknologi, komunikasi, sosial, kultural, ekonomi, perdagangan, politik, militer, pertahanan, pendidikan, ekologi, kependudukan, ketahanan hidup dan sebagainya yang saling mempengaruhi akibat dari perkembangan serta kemajuan temuan teknologi serta unsur lain yang terkait. Aspek disrupsi harus disikapi secara sadar

serta siaga untuk menanggapi, mengisi, dan mengatasi ketertinggalan agar tidak tersisih dalam perjalanannya.

3. Aspek disrupsi peradaban khususnya perkembangan inovasi teknologi kompleks dan ekstra canggih harus dikuasai, dikendalikan dan dimanajemeni serta dimanfaatkan secara tepat. Tindakan ini harus dilakukan secara antisipatif responsif guna menyikapi serta merespon perubahan akibat kreativitas serta inovasi temuan yang terus berkembang pesat pada Abad 21.
4. Menyikapi aspek disrupsi dalam peradaban Abad 21 dengan pendekatan entrepreneurship. Pendekatan entrepreneurship ini menjelaskan tentang adanya "pemimpin dan kepemimpinan yang berorientasi kepada entrepreneurship dengan kemandirian tinggi" yang adaptif serta siaga. Kepemimpinan dan Pemimpin Entrepreur dengan kemandirian tinggi seperti ini menegaskan tentang adanya Pemimpin dan komponen SDM bawahan yang visioner dengan visi besar yang dinamis ditopang keberanian tinggi, "berani berpikir, berani bersikap dan berani bertindak memakai cara khusus sehingga membawa hasil sukses yang signifikan serta optimal" menjawab tantangan



kecepatan perubahan peradaban Abad 21. Kepemimpinan mandiri ini menegaskan tentang adanya sikap dan orientasi budaya kualitas unggul yang mampu menjembatani "produk organisasi dan dunia kerja serta konsumen" dengan manajemen yang terbuka, lugas dan berjejaring yang mengungguli persaingan.

5. Mengelola aspek disrupsi dalam peradaban dari perspektif Kultural Sosial khusus dengan menghadirkan penanggapan perubahan dan tantangan yang besar. Di sini, aspek disrupsi dari peradaban terhadap faktor kultural sosial ini memperlihatkan adanya kecepatan perkembangan yang membawa perubahan signifikan dan dominan pada segala bidang serta lini kehidupan. Kecepatan perkembangan ini menuntut adanya sikap yang "auto dynamic respond" (tanggapan oto dinamis) sehingga terciptanya penanggapan yang memadai menjawab setiap dan semua tantangan perubahan yang menghadirkan disrupsi.

Pengelolaan aspek disrupsi seperti inilah yang akhirnya meneguhkan kepemimpinan untuk berdiri tegak di atas persaingan. Kepemimpinan seperti ini menampakkan

adanya tanda keunggulan dengan kekuatan kesiagaan menanggapi dan memanfaatkan setiap aspek disrupsi dalam peradaban dengan benar, baik dan sehat.

Kepemimpinan di era disrupsi membutuhkan gerak cepat, dinamis, dan juga kreatif. Dimana semua gaya kepemimpinan dapat dipakai walaupun harus tetap ada gabungan maupun harmonisasi dari seluruh gaya kepemimpinan yang ada sehingga dapat menjawab tantangan yang ada pada era disrupsi ini.

## BAB III

### 3.1 Nilai- Nilai Kepemimpinan

#### a. Pendekatan Nilai

Salah satu pendekatan awal belajar kepemimpinan adalah pendekatan sifat. Mendasari pendekatan ini adalah asumsi bahwa beberapa orang memiliki sifat-sifat dan kemampuan yang membuatnya semakin besar kemungkinan mereka akan mencari dan mencapai posisi kepemimpinan dan menjadi efektif dalam posisi ini. Istilah *sifat* merujuk kepada berbagai atribut individu, termasuk aspek kepribadian, temperamen, kebutuhan, motif, dan *nilai-nilai* (Yukl, 2002).

Nilai-nilai internal sikap tentang apa yang benar dan salah, etis dan tidak etis, moral dan tidak bermoral, misalnya meliputi keadilan, keadilan, kejujuran, kebebasan, kesetaraan, kemanusiaan, loyalitas, patriotisme, kemajuan, pemenuhan diri, keunggulan, pragmatisme, kesopanan, kesopanan, dan kerjasama. Nilai-nilai penting karena mereka mempengaruhi preferensi seseorang, persepsi masalah, dan pilihan perilaku (Yukl, 2002).

## **b. Pendapat Ahli Tentang Nilai-Nilai**

Nilai adalah keyakinan global yang memandu tindakan dan penilaian di berbagai situasi, yang biasanya dipengaruhi dari orang tua, teman, guru, dan kelompok-kelompok referensi eksternal.

- Rokeach dan Rokeach menyatakan bahwa nilai-nilai orang mengembangkan sebagai produk belajar dan pengalaman yang mereka jumpai dalam budaya pengaturan di mana mereka hidup. Sebagai pembelajaran dan pengalaman berbeda dari setiap orang ' nilai perbedaan hasil. Perbedaan tersebut sangat sulit untuk mengubah (walaupun tidak mustahil); banyak memiliki akar mereka sejak masa kanak-kanak dan cara mereka dibesarkan (Wood et al, 1998). Lebih lanjut nilai-nilai lain secara bertahap mulai proses kognitif transformasi menjadi keyakinan dan akhirnya asumsi. Ketika nilai-nilai mulai diambil untuk diberikan, mereka secara bertahap menjadi kepercayaan dan asumsi dan putus kesadaran, seperti kebiasaan menjadi ketidaksadaran dan otomatis (Jossey, Bass, 1993). Para pemimpin harus memahami nilai-nilai mereka sendiri dan bagaimana mereka mempengaruhi gaya

mereka dan perilaku dan nilai-nilai para pengikutnya (Nahavandi, 2000).

Nilai-nilai cenderung mempengaruhi sikap dan perilaku. Pada awal 1930-an Gordon Allport dan rekan dikembangkan klasifikasi nilai-nilai manusia dalam enam tipe utama: teoritis, ekonomi, estetika, sosial, politik, dan agama. Allport's enam nilai kategori berbeda di antara kelompok, seperti diringkas dalam tabel berikut.

**Tabel 3.1 Peringkat Nilai-Nilai Oleh Antara Tiga Kelompok**

Peringkat	Tokoh agama	Eksekutif Pembelian	Ilmuwan industri
1	Agama	Ekonomi	Teoritis
2	Sosial	Teoritis	Politik
3	Estetika	Politik	Ekonomi
4	Politik	Agama	Estetika
5	Teoritis	Estetika	Agama
6	Ekonomi	Sosial	Sosial

Sumber: Taiguri, 1967 di Wood et al, 1998

Saat ini di Indonesia beberapa tokoh agama memiliki posisi pemimpin yang baik dalam legislatives dan eksekutif juga, bahkan sebagai Presiden. Mereka masih memegang nilai-nilai mereka yang diperingkatkan Allport? Itu adalah pertanyaan yang harus dijawab.

- Meligno dan rekan-rekan pada tahun 1992 telah mengembangkan nilai-nilai skema orang di tempat kerja: prestasi, membantu, dan kepedulian terhadap orang lain, kejujuran, keadilan akan nilai-nilai yang

sangat penting. Para peneliti menemukan kepuasan pengikut yang lebih besar dengan pemimpin ketika ada seperti harmoni dalam hal nilai skema Mेलigno et al ketika nilai-nilai berbeda atau yang incongruence, konflik dapat terjadi. Bachin menemukan bahwa, beberapa kali, incongruence dapat ditelusuri ke perbedaan dalam periode waktu di mana orang tumbuh dan nilai-nilai yang ditetapkan. Apa yang disebut "60 generasi" (orang-orang yang menghadiri Universitas dan college pada tahun 1960) diidentifikasi dengan nilai-nilai yang telah kontras dengan realitas organisasi. Ini termasuk menentang otoritas, partisipasi dalam pengambilan keputusan, Layanan, dan keadilan sosial (Wood et al, 1998).

- Daniel Yankelovich dalam nilai-nilai penelitian menemukan bahwa antara Amerika Serikat pekerja ada gerakan dari menilai insentif ekonomi, organisasi kesetiaan dan kerja yang berhubungan dengan identitas dan pemenuhan diri. Dia percaya bahwa manajer modern harus mampu mengenali nilai perbedaan antara orang-orang di bekerja dan ia laporan menemukan produktivitas yang lebih

tinggi antara pekerja muda yang bekerja dalam pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai mereka dan/atau yang diawasi oleh manajer yang berbagi nilai-nilai mereka. Lebih lanjut, Firegan menyatakan bahwa nilai-nilai yang terdepan dari pemikiran terkini manajerial dan berhubungan dengan aspek perilaku beretika dalam organisasi (Wood et al, 1998).

Selain itu, Yankelovich juga tercantum atas sembilan bekerja nilai-nilai terkait contoh dari organisasi spesialis percaya penting bagi tenaga kerja baru: pengakuan untuk kompetensi dan prestasi, rasa hormat dan martabat, pilihan pribadi dan kebebasan, keterlibatan di tempat kerja, kebanggaan dalam pekerjaan, gaya hidup kualitas, keamanan keuangan, pengembangan diri, dan kesehatan dan kesehatan.

Dalam mempelajari nilai-nilai penekanan biasanya dalam budaya nasional atau masyarakat, tetapi juga ada sempit seperangkat nilai-nilai bersama dalam organisasi, khusus yang cocok perusahaan/organisasi dan nilai-nilai individu. Oleh karena itu sebagai pemimpin organisasi, salah satu

harus saham nilai-nilai / pengikut dalam memperoleh tujuan organisasi.

- Gordon menyatakan bahwa nilai-nilai kepercayaan umum atau perilaku yang dianggap oleh seorang individu atau kelompok penting. Hubungan antara pemimpin dan anggota organisasi didasarkan pada nilai-nilai bersama. Bagaimana pemimpin; nilai-nilai etis mempengaruhi perilaku organisasi dan performa subjek berdasarkan nilai kepemimpinan. Karyawan belajar tentang nilai-nilai dengan menonton pemimpin. Para pemimpin peran dalam advokasi dan menegakkan perilaku beretika, tahap perkembangan moral dan bagaimana mereka mempengaruhi kemampuan individu untuk menerjemahkan nilai ke perilaku, suatu kerangka kerja untuk pemahaman budaya global nilai perbedaan dan implikasi untuk praktek kepemimpinan adalah topik-topik yang dipelajari (Lussier dan Achua, 2001).

Rokeach nilai survei (RV) terdiri dari dua set nilai-nilai, nilai-nilai terminal dan nilai-nilai instrumental, masing-masing ditetapkan berisi 18 individu nilai item. Nilai



instrumental adalah lebih baik daripada modus perilaku atau sarana untuk mencapai nilai-nilai terminal misalnya: ambisius (pekerja keras), luas berpikiran (berpikiran terbuka), mampu (kompeten, efektif), ceria (cahaya hati, menggemirakan), bersih (rapi), jujur (tulus, jujur), bertanggung jawab (dapat diandalkan, terpercaya), independen (mandiri, mandiri), dan diri dikendalikan (terkendali, disiplin) (Robbins, 2001).

Studi empiris yang dibuat oleh Frederich dan J. Weber pada 1990 tentang nilai peringkat eksekutif, anggota Serikat dan aktivis (top lima hanya), nilai-nilai pangkat eksekutif instrumental jujur, bertanggung jawab, mampu, ambisius, dan independen dan para anggota Uni: bertanggung jawab, jujur, berani, mandiri, dan mampu (Robbins, 2001).

**Tabel 3.2 Nilai-nilai kerja dominan di tenaga kerja**

Panggung	Tahun lahir	Memasuki dunia kerja	Perkiraan usia saat ini	Nilai-nilai kerja dominan
Etika Protestan	1925 – 1945	Awal 1940-an awal 1960-s	55-75	Kerja keras, konservatif; kesetiaan kepada organisasi
Eksistensial	1945-1955	tahun 1960-an pertengahan tahun 1970-an	45-55	Kualitas hidup, tidak sesuai, berusaha otonomi; kesetiaan kepada diri
Pragmatis	1955-1965	pertengahan tahun 1970-an untuk akhir 1980-an	35-45	Sukses, prestasi, ambisi, kerja keras; kesetiaan kepada karir
Generasi X	1965-1981	Akhir 1980-an untuk hadir	Di bawah 35	Fleksibilitas, kepuasan kerja, gaya hidup, kesetiaan kepada hubungan seimbang

Sumber: Robbins, 2001

Berdasarkan nilai-nilai kepemimpinan semakin sedang diakui oleh banyak penulis sebagai dasar untuk sukses pemimpin dalam semua jenis organisasi. Oleh kepemimpinan berbasis nilai-nilai kita berarti bahwa ada pernyataan tegas penting cara organisasi mendirikan usahanya (Hooper dan Potter, 2000). Banyak peneliti dan Manajer Umum nilai-nilai bersama terletak di jantung budaya organisasi.

Penelitian-penelitian yang diselenggarakan oleh Schwartz dan Bilsky pada tahun 1987, 1990 dihasilkan definisi konseptual tentang nilai-nilai yang menggabungkan fitur formal lima nilai-nilai berulang disebutkan dalam literatur.

Nilai adalah konsep atau keyakinan; (b) berhubungan dengan Serikat akhir yang diinginkan atau perilaku; (c) mengatasi situasi tertentu; (d) Panduan pilihan atau evaluasi perilaku dan peristiwa, dan (e) diperintahkan oleh relatif pentingnya (M. Zanna Ed, 1992).

Berdasarkan tujuan motivasi yang mendefinisikan masing-masing jenis sepuluh potensi nilai universal, Schwartz dipilih nilai-nilai yang tertentu untuk mewakili masing-masing jenis dari antara semua nilai yang mengungkapkan tujuan itu. Nilai-nilai dari survei Rokeach diadakan di 1973 dan dari instrumen yang dikembangkan dalam budaya lain (misalnya Braithwaite dan hukum, 1985, koneksi budaya Cina, 1987; Hofstede, 1980). Retribusi dan Guttman (1974) dan Munro (1985) dianggap nilai-nilai tambahan diperoleh dari pemeriksaan teks pada perbandingan agama dan konsultasi dengan para cendekiawan Muslim dan Druze. Schwartz mewakili 10 jenis, 57 nilai yang dipilih (M. Zanna, 1992):

**1. Arah diri.** Diri arah berasal dari organismic kebutuhan untuk kontrol dan penguasaan (misalnya Bandura, 1977; Wish, 1975. White, 1959) dan interaksi persyaratan otonomi dan kemerdekaan (misalnya Kluckkohn, 1951; Kohn & Schooler, 1983; Morris, 1956). Meskipun tujuan

dari jenis ini tetap tidak berubah, Schwartz telah mengubah nilai dimaksudkan untuk mengukurnya sehingga sesuai tujuan ini lebih dekat (kreativitas, kebebasan, memilih tujuan sendiri, penasarannya, independen) dari.

**2. stimulasi.** Nilai-nilai stimulasi berasal dari kebutuhan organismic diduga untuk berbagai dan stimulasi untuk menjaga tingkat optimal aktivasi (Berlyne, 1960; Houston & Mednick, 1963; Maddi, 1961). Variasi yang didasarkan pada biologi dalam kebutuhan untuk stimulasi dan gairah, dikondisikan oleh pengalaman sosial, dapat menghasilkan perbedaan individu dalam pentingnya nilai-nilai stimulasi. Tujuan motivasi dari nilai-nilai stimulasi adalah kegembiraan, kebaruan, dan tantangan dalam hidup (kehidupan yang bervariasi, menyenangkan hidup, berani).

**3. hedonisme.** Jenis nilai ini berasal dari kebutuhan organisme dan kesenangan yang terkait dengan memuaskan mereka, disebut oleh para peneliti dari berbagai disiplin ilmu (misalnya Bentham, 1838; Freud, 1933; Morris, 1956; Williams, 1968). Itu sebelumnya disebut "kenikmatan" untuk membenarkan termasuk dua nilai dari daftar Rokeach, kebahagiaan dan ceria. Dengan menjatuhkan mereka kita dapat mendefinisikan tujuan motivasi jenis ini lebih tajam sebagai kesenangan atau

sensual kepuasan untuk diri sendiri (kesenangan, menikmati hidup, memanjakan diri).

**4. pencapaian.** Tujuan menentukan jenis nilai ini adalah pribadi sukses melalui menunjukkan kompetensi sesuai standar-standar sosial. Sebagaimana didefinisikan di sini, nilai-nilai prestasi menekankan menunjukkan kompetensi dalam hal standar budaya yang berlaku, sehingga mendapatkan persetujuan sosial. Ini berbeda dari McClelland (McClelland, Atkinson, Clark dan Lowell, 1953) definisi prestasi motivasi untuk memenuhi standar internal keunggulan. Itu adalah lebih berkaitan dengan nilai-nilai diri arah (ambisius, sukses, mampu, berpengaruh).

**5. daya.** Nilai-nilai kekuatan mungkin didasarkan pada lebih dari satu jenis persyaratan universal. Tujuan utama dari nilai-nilai kekuatan sebagai pencapaian kontrol status dan prestise sosial atau dominasi atas orang-orang dan sumber daya (otoritas, kekayaan, kekuasaan sosial, melestarikan saya citra publik, pengakuan sosial).

**6. keamanan.** Tujuan motivasi jenis nilai ini adalah keselamatan, harmoni dan stabilitas masyarakat, hubungan dan diri. Salah satu mungkin berpendapat keberadaan jenis nilai keamanan satu atau dua jenis yang terpisah, individu

dan kelompok (tatanan sosial, keluarga keamanan, keamanan nasional, timbal-balik dari nikmat, bersih, rasa memiliki, sehat).

**7. kesesuaian.** Mendefinisikan jenis nilai ini adalah menahan diri dari tindakan, kecenderungan, dan impuls, mungkin marah atau merugikan orang lain dan melanggar harapan sosial atau norma-norma. Nilai-nilai kesesuaian menekankan menahan diri dalam interaksi sehari-hari; biasanya dengan tutup lain (taat, disiplin diri, kesopanan, menghormati orang tua dan para penatua).

**8. tradisi.** Kelompok-kelompok di mana-mana mengembangkan simbol dan praktek-praktek yang mewakili pengalaman bersama dan nasib mereka. Ini akhirnya menjadi disetujui sebagai tradisi dan adat-istiadat yang dinilai oleh anggota kelompok (Sunner, 1906). Tujuan motivasi dari nilai-nilai tradisi adalah rasa hormat, komitmen, dan penerimaan. Banyak ide-ide yang budaya atau agama membebaskan pada individu (menghormati tradisi, rendah hati, taat, menerima saya bagian dalam hidup, moderat).

**9. kebajikan.** Ini adalah versi yang lebih sempit didefinisikan jenis nilai sebelumnya "prosocial". Sedangkan disebut prosocial perhatian untuk kesejahteraan

semua orang di semua pengaturan, kebajikan berfokus pada perhatian terhadap kesejahteraan menutup orang lain dalam interaksi sehari-hari. Tujuan motivasi dari nilai-nilai kebaikan adalah pelestarian dan peningkatan kesejahteraan orang-orang dengan siapa seseorang berada dalam kontak pribadi yang sering (berguna, setia, memaafkan, jujur, bertanggung jawab, benar persahabatan, mature cinta).

**10. Universalisme.** Jenis nilai ini termasuk jenis nilai "kematangan" dan bagian jenis nilai "prososial". Hal ini menunjukkan pola penekanan lebih besar pada kebajikan dari pada nilai-nilai universalisme dalam budaya kolektif dan lebih sama dengan penekanan pada kedua jenis nilai dalam budaya individualis (berpikiran luas, keadilan sosial, kesetaraan, perdamaian dunia, keindahan dunia, kesatuan dengan alam, kebijaksanaan, melindungi lingkungan).

Dalam penelitian ini di Indonesia, Schwartz (2002) telah menambahkan nilai empat lain yang ditandai khusus Indonesia yaitu: jalan pintas, kerjasama, keamanan diri dan diskusi. Tuhan dan Brown memberikan gambaran konseptual tentang peran nilai-nilai dalam hubungan pemimpin-pengikut. Mengambil sikap bahwa para pemimpin dapat berdampak pengikut oleh mempengaruhi konsep diri mereka dan menyoroti nilai-nilai yang tertentu.

Oleh karena itu mereka menyajikan model mengusulkan nilai-nilai dan konsep diri sebagai mediational proses yang menghubungkan kepemimpinan dengan proses internal pengikut yang pada gilirannya mempengaruhi perilaku eksternal pengikut. Mereka mencatat nilai itu ada dalam sangat terhubung jaringan. (Offerman et al, 2001). Mereka juga menyebutkan pentingnya nilai-nilai dalam menentukan pengikut preferensi untuk pemimpin tertentu, nilai-nilai pemimpin dan iklim mereka berada dalam domain mereka pengaruh, dan peran potensial yang nilai dapat bermain sebagai mediator dan moderator hubungan perilaku-hasil kunci.

Menurut Kaskel (1999), beberapa penelitian telah mempelajari hubungan antara nilai harmoni dan kepuasan. Mereka menemukan korelasi antara dua variabel tersebut. Sayangnya dalam penelitiannya, ia tidak menemukan bahwa korelasi. Penelitian ini akan mempelajari Apakah ada pemimpin nilai-nilai yang memengaruhi melalui interaksi anggota pemimpin yang memiliki dampak efektivitas pemimpin sebagai hasil hubungan mereka.

Anggapan organisasi sebagai sistem yang didasarkan pada nilai-nilai fundamental, tetapi juga dalam interaksi yang konstan dengan lingkungan mereka, kita dapat



menempatkan nilai-driven manajemen sebagai strategis respon terhadap situasi Corporation sebagai sistem terbuka dalam masyarakat.

Teori manajemen perubahan mempertimbangkan nilai-nilai sebagai sangat penting untuk mengembangkan organisasi. Proses perubahan jauh lebih mungkin untuk berhasil ketika mereka diatur oleh visi yang kuat, berdasarkan upaya untuk mengubah kesadaran kolektif dan identitas organisasi. Visi manajemen perubahan harus jujur dan meyakinkan. Hal ini dimungkinkan ketika menarik bagi etika dan konseptualisasi dari kebaikan dan tujuan organisasi. Selain itu, manajemen perubahan nilai menyiratkan bahwa dunia terbuka dan tak tentu, dan bahwa tidak ada gambar birokrasi standar realitas organisasi dapat berkomunikasi nilai-nilai baru dan berurusan dengan kompleksitas mengubah organisasi. (Peter Garasi, 2006)

Dalam proses perubahan, nilai-driven manajemen menyiratkan banding ke sistem melampaui karakter, radikalisme, dan kreativitas mengusulkan etika dan tanggung jawab sosial sebagai alternatif untuk Tata Kelola Organisasi tradisional.

Tugas manajer adalah untuk berdamai dengan kenyataan bahwa peran mereka adalah suatu kondisi kehidupan yang dia tidak dapat melarikan diri, yang juga merupakan fakta untuk manusia lain yang menjadi bawahan. Mengingat kondisi ini eksistensi-nya, manajer tidak dapat menghindari dipaksa untuk menjadi dirinya- atau dirinya dengan beberapa karakter, set nilai, dan konsep-konsep tertentu kehidupan.

### **c. Pentingnya Nilai dan Pembentukan Nilai**

Nilai memberikan fondasi bagi pemahaman kita mengenai sikap dan motivasi orang-orang serta pengaruh persepsi kita. Kita memasuki sebuah organisasi dengan ide-ide yang ditanamkan sebelumnya mengenai apa yang sebaiknya dan tidak sebaiknya terjadi. Ide-ide ini tidak bebas dari nilai; sebaliknya mereka mengandung interpretasi kita tentang yang benar dan salah serta pilihan kita untuk perilaku atau tujuan tertentu terhadap pihak lain. Nilai mengaburkan objektivitas dan rasionalitas; mereka mempengaruhi sikap dan perilaku.

#### **d.Nilai Terminal dan Instrumental**

Milton Rokeach membagi menjadi dua kategori yaitu nilai terminal (*terminal value*) dan nilai instrumental (*instrumental value*). Nilai terminal adalah hasil akhir yang diinginkan dari keberadaan; sasaran yang ingin dicapai seseorang dalam hidupnya. Nilai instrumental adalah mode perilaku yang lebih disukai, atau alat untuk mencapai nilai terminal seseorang.

Ilustrasi penelitian menunjukkan, tidak mengherankan, bahwa nilai terminal dan instrumental berbeda dalam kelompok (misalnya, eksekutif, pekerja aktivis dan anggota serikat pekerja). Perbedaan preferensi ini dapat mendorong konflik atau kesepakatan ketika kelompok yang berbeda harus saling berhadapan.

**Tabel. 3.3 Survei Nilai Rokeach**

<b>Nilai Terminal</b>	<b>Nilai Instrumental</b>
Hidup yang nyaman (dan kemakmuran) Kehidupan yang menggairahkan (merangsang) Rasa pencapaian (kontribusi) Dunia yang damai (terbebas	Ambisius (pekerja keras) Berpikiran luas (open minded)  Mampu (kompeten, efektif)

dari perang dan konflik)	Ceria (ringan hati, gembira)
Keindahan dunia (keindahan alam dan seni)	Bersih (rapi, rapi)
Kesetaraan (persaudaraan, kesempatan setara)	Berani (berdiri untuk kepercayaan)
Keamanan keluarga (merawat orang yang dicintai)	Memaafkan (mau mengampuni)
Kebebasan (kemerdekaan, bebas memilih)	Bermanfaat (bekerja untuk kesejahteraan orang lain)
Kebahagiaan (rasa puas)	Jujur (tulus, jujur)
Harmoni batin (kebebasan untuk konflik batin)	Imajinatif (kreatif, berani)
Kedewasaan cinta (keintiman seksual dan spiritual)	Mandiri (mandiri, mandiri)
Keamanan nasional (perlindungan dari serangan)	Intelektual (cerdas, reflektif)
Kesenangan (santai, hidup yang menyenangkan)	Logis (rasional, konsisten)
Keselamatan (diselamatkan, hidup yang kekal)	Mencintai (kasih sayang, lembut)
Rasa hormat (harga diri)	Taat (patuh, hormat)
Pengakuan sosial (kekaguman, rasa hormat)	Sopan (sopan, santun)
Persahabatan sejati (kedekatan dalam kebersamaan)	Bertanggung jawab (dapat diandalkan, dapat diandalkan)
Kebijaksanaan (pemahaman hidup yang matang)	Penguasaan diri (self disciplined)

Sumber : Rokeach dalam Schermerhorn dan Hunt dan Osborn (2007:36)

### **e.Nilai Bisnis**

Kami datang lebih awal untuk memahami peran Nilai-Nilai Rakyat. Tapi bagaimana dengan keterkaitan yang menghubungkan orang dan nilai mereka dengan nilai-nilai yang mendefinisikan organisasi itu sendiri dan cara organisasi berperilaku sehubungan dengan dunia luar? Nilai-nilai lain yang menentukan bagaimana organisasi beroperasi kita sebut Nilai Bisnis. (Kami memanfaatkan istilah ini saat mengacu pada pendekatan spesifik kami, untuk membedakan dari "nilai bisnis" sebagai konsep umum).

Nilai bisnis menentukan bagaimana organisasi dan fungsinya berfungsi. Mereka adalah prinsip-prinsip yang digunakan semua orang dalam organisasi, mulai dari cerobong asap sampai ke ketua. Nilai bisnis memperjelas siapa kita, apa yang kita perjuangkan, dan mengapa kita berbisnis seperti kita. Nilai-nilai mereka adalah nilai-nilai dasar yang dianut organisasi, sedangkan nilai-nilai masyarakat adalah masalah manusia dasar yang mempengaruhi kinerja kerja sehari-hari seperti kejujuran,

kebenaran, kepercayaan, pengambilan risiko, dan penerimaan terhadap gagasan baru. Dalam sebuah organisasi yang berfungsi baik, keduanya selalu seimbang.

Seperti nilai orang, setiap perusahaan sudah memiliki seperangkat nilai bisnis, walaupun karyawan dan bahkan manajemen, biasanya tidak menyadarinya; Mintalah belasan orang dalam sebuah organisasi yang khas dan Anda akan mendapatkan selusin jawaban yang berbeda. Mintalah selusin eksekutif senior dan Anda akan mendapatkan banyak variasi. Namun, nilai bisnis beresonansi dalam konteks setiap operasi.

Ada lima elemen kunci yang harus dipenuhi oleh nilai bisnis:

- Nilai bisnis harus mempengaruhi segala sesuatu dalam suatu organisasi. Ini tidak bisa terkait hanya dengan satu departemen, kelompok atau daerah.
- Nilai bisnis harus dapat dikendalikan oleh sesuatu atau seseorang, baik internal maupun eksternal. Reputasi, misalnya adalah pandangan yang dipegang oleh orang lain dan dipengaruhi tapi tidak dikendalikan. "Menjual hanya produk berkualitas" bisa menjadi Business Value,

karena perusahaan bisa mengendalikan kualitas produknya.

- Nilai bisnis harus dapat dihitung. Hal ini dapat dilakukan dengan mengukur kepuasan pelanggan, pengiriman tepat waktu, pengembalian produk atau sejenisnya.
- Nilai bisnis harus aspirasional bagi mereka yang akan terlibat dengan organisasi. Contoh yang bagus adalah "Just Do It" Nike, yang menyiratkan banyak elemen aspirasi. Bagi orang luar, ungkapan itu berarti sesuatu yang jauh berbeda dari pada anggota staf pengiriman yang perlu menyelesaikan batas waktu pengiriman hari ini namun keduanya mendapat manfaat dari kejelasan pernyataan tersebut. "Just Do It" membawa arti yang jauh lebih kuat daripada hanya tiga kata itu. (Perhatian perlu diambil, meskipun, bahwa frase aspirasi yang bagus lebih dari sekedar slogan iklan.)

## **f. Menjaga Nilai-Nilai Tetap Bertahan dan Dinamis**

### **1. Menjaga Nilai-Nilai Tetap Bertahan**

Pelanggan yang baik menelepon dan berkata, "Saya memerlukan meja baru yang dikirimkan besok." Jika

Anda memiliki nilai bisnis untuk memuaskan pelanggan, setiap karyawan Anda harus tahu bagaimana menangani situasi; Jika tidak, maka nilai bisnis Anda, dan juga nilai orang Anda, tidak lebih baik dari pada kontainer kosong. Jika karyawan Anda memberi tahu pelanggan, "Senin adalah hari yang kami berikan di wilayah Anda," maka nilai bisnis Anda tidak mendorong perilaku bisnis, kebijakan buta.

Banyak nilai bersama perusahaan mencetak nilai mereka pada kartu ukuran dompet, mencantumkan nilai orang di satu sisi, nilai bisnis di sisi lain. Secara permanen disegel dengan plastik bening, kartu tersebut diserahkan ke semua karyawan. Ini mengejutkan berapa banyak orang di sebuah perusahaan yang senang mendapatkan kartu ini, membawa mereka ke dalam dompet atau tas dan mencambuknya kapan pun ada masalah yang sulit untuk ditangani. "Baiklah, kita memiliki nilai integritas bisnis yang mengatakan bahwa kita akan bertanggung jawab atas tindakan kita. Jadi saya kira apa yang perlu saya lakukan adalah. . . "



## **2. Menjaga Nilai-Nilai Tetap Dinamis**

Tidak seperti nilai orang, yang jauh lebih universal dan hampir abadi, nilai bisnis harus dinamis. Bukan berarti mereka berubah setiap beberapa tahun: mereka tampaknya berubah dengan cepat hanya jika dibandingkan dengan nilai orang yang hampir tidak berubah. Mungkin 15 atau 20 tahun antara perubahan nilai bisnis; Tetap saja, setiap organisasi harus memeriksa nilai bisnisnya setiap lima tahun sekali.

IBM memberikan contoh yang sering dikutip. Selama bertahun-tahun, perusahaan tersebut memiliki nilai bisnis yang memberinya pertanyaan dan jawaban: itu sendiri yang menentukan jenis komputer yang akan dimiliki pelanggannya, dan direktur layanan informasi manajemen yang menandatangani perintah pembelian menunggu IBM untuk menentukan solusinya. . Ketika komputer desktop muncul di tempat kejadian, IBM masuk ke pasar namun gagal menyadari bahwa keseluruhan dinamika berubah. Di masa lalu, hal itu telah mengendalikan konteks keputusan pembelian. Pada pertengahan tahun 1980an, para pelanggan bukan lagi direktur MIS, namun para karyawan individual duduk di mejanya, mencari solusi real time. IBM

seharusnya telah beralih ke nilai bisnis yang menawarkan informasi real time di desktop, seperti perancang perangkat lunak PC yang dibayangkan. Sebagai gantinya, perusahaan memegang paradigma lama dan nilai bisnisnya yang ketinggalan jaman. Pada saat mulai mengenali kebutuhan akan sebuah pergeseran, ia telah kehilangan kendali atas pasar, dan dengan itu, kepemimpinannya yang tak terbantahkan. Akhir cerita yang bahagia adalah kebangkitan IBM, meninjau kembali dan merevisi kembali nilai-nilai bisnisnya, dan menunjukkan setiap tanda untuk kembali ke megacorporation yang sangat sukses yang pernah ada sebelumnya. Tapi untuk tetap di atas di masa depan berarti bahwa ia harus terus-menerus meninjau kembali paradigma barunya, mengubah nilai bisnisnya kapan pun ia tidak sesuai dengan pasar. Tidak akan pernah lagi IBM bisa mendikte pelanggannya.

Moralnya harus jelas: meski proses reevaluasi nilai bisnis cukup memakan waktu, perlu dilakukan setiap beberapa tahun sekali, hanya untuk memastikan Anda memainkan permainan yang tepat.

## BAB IV

### 4.1 Hasil Penelitian Terdahulu

#### 4.1.1 Unit Analisis Sumatera Selatan

Penelitian serupa telah penulis lakukan pada tahun 2003-2005, yaitu pengaruh nilai-nilai pimpinan terhadap keefektifan kepemimpinan dengan menggunakan *Leader-Member Exchange* (LMX) sebagai variabel moderator. Hasilnya dari 40 hipotesis tentang pengaruh nilai-nilai pimpinan terhadap keefektifan kepemimpinan yang dimediasi oleh LMX sebagai variabel moderator, hanya empat hipotesis terkait dengan kepuasan kerja yang diterima secara *fully mediated* (Perizade, 2005). Hipotesis tentang variabel keefektifan kepemimpinan lainnya yaitu komitmen dan sikap bawahan untuk berubah tidak diterima. Oleh karena itu dalam penelitian kali ini, variabel moderator akan diganti dengan variabel “sikap pemimpin terhadap perubahan” sebagai variabel moderator. Perubahan variabel moderator ini didasari dengan pemikiran bahwa tidak diterimanya hipotesis sikap bawahan untuk berubah mungkin karena pemimpin sendiri tidak memiliki pikiran atau bersedia untuk berubah.

Penelitian tentang nilai-nilai yang berhubungan dengan industri ini sangat langka, terutama di Sumatera Selatan dan menggunakan variabel nilai-nilai dari Schwart.

#### **4.1.2 Unit Analisis Sumatera Bagian Selatan**

Kebaruan dari penelitian ini adalah dapat mengetahui nilai-nilai dominan CEO dan pengaruhnya terhadap keefektifan kepemimpinan melalui sikap terhadap perubahan pejabat eksekutif dalam industri skala menengah-besar Sumatera Bagian Selatan, Indonesia.

Studi tentang keefektifan kepemimpinan dalam konteks sektor industri dan bisnis sangat langka, terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu studi ini akan berkontribusi terhadap sektor industri di Sumatera Bagian Selatan khususnya dan Indonesia pada umumnya. Penelitian ini juga bermanfaat bagi CEO dalam menghadapi masalah globalisasi dan ketidakpastian ekonomi dan pada waktu yang sama nilai-nilai CEO perlu terus berubah dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Penting bahwa manajer memahami dampak dari kepemimpinan mereka. Nilai-nilai para pemimpin penting untuk dibagikan kepada para pengikut

mereka dan bagaimana hal ini dapat mempengaruhi sikap mereka untuk mengubah.

Dalam penelitian ini tipe-tipe nilai Schwartz digunakan dalam menguji nilai-nilai para pejabat eksekutif. Analisis faktor digunakan untuk mengurangi dan merangkum item dari variabel yang diamati. Prosedur rotasi digunakan untuk mengubah faktor matriks menjadi bentuk yang lebih sederhana agar lebih mudah untuk menafsirkannya (Malhotra, 2004).

Dari 61 item nilai pemimpin yang diolah menggunakan analisis faktor, ada 18 item nilai yang tidak dapat diolah lebih lanjut karena tidak memenuhi poin *factor loading*. Ke-61 item nilai tersebut terangkum dalam 10 nilai dasar, dan dari ke-10 nilai dasar tersebut ada satu nilai yang tidak dapat diolah lebih lanjut karena memiliki  $\alpha < 0,60$ , yakni nilai nilai “tradisi”. Sementara 48 item keefektifan kepemimpinan yang diolah dengan menggunakan faktor analisis secara sekaligus, dan semua diterima. “Interpretasi dari *factor loadings* sebagian besar subjektif. Tidak ada cara untuk menghitung makna faktor; mereka adalah apa yang dilihat di dalamnya” (Cooper dan Schindler, 2003). Korelasi di antara nilai-nilai mungkin bergantung pada faktor-faktor lain selain hubungan nyata

antara nilai-nilai dan perilaku. Faktor yang sangat relevan yang mungkin diperhitungkan adalah sampling diferensial dari nilai dan item perilaku, dan perbedaan dalam varians dan reliabilitas pengukurannya (Schwartz & Bardi, 2003).

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan nilai-nilai pimpinan mempengaruhi keefektifan kepemimpinan melalui sikap terhadap perubahan pejabat eksekutif dalam industri skala besar di Sumatera Bagian Selatan :

1. Keterbukaan terhadap perubahan, peningkatan diri, dan konservasi memiliki pengaruh terhadap sikap pemimpin terhadap perubahan, sedangkan pelampauan diri tidak memiliki pengaruh.
2. Konservasi memiliki pengaruh terhadap komitmen bawahan.
3. Semua nilai-nilai kepemimpinan (Nilai keterbukaan terhadap perubahan, pelampauan diri, peningkatan diri, dan konservasi) mempengaruhi sikap bawahan terhadap perubahan
4. Sikap pemimpin terhadap perubahan sebagai mediator dari peningkatan diri berpengaruh terhadap komitmen organisasi bawahan dan sikap bawahan terhadap perubahan.

## **4.2. Hasil Penelitian Selanjutnya**

### **4.2.1 Unit Analisis Sumatera**

Seperti provinsi lain di Indonesia, provinsi-provinsi di Sumatera sangat memperhatikan program pembangunan yang sangat bergantung pada sumber daya alam serta sumber daya manusia dan bagaimana mereka mengelola semua sumber daya untuk kemakmuran negara. Oleh karena itu, kemampuan para manajer sebagai pemimpin merupakan faktor penting dalam mendukung program-program pembangunan nasional.

Dalam menghadapi globalisasi, Sumatera membutuhkan pemimpin tangguh dan efektif dalam mengembangkan sektor industri. Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Dinas Perdagangan dan Industri di provinsi - provinsi di Sumatera pada tahun 2016 mencatat secara resmi 1.222 perusahaan besar (Badan Pusat Statistik, 2016). Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui nilai-nilai para pemimpin di sektor industri dalam menghadapi kondisi ekonomi saat ini.

Studi tentang keefektifan kepemimpinan dalam konteks sektor industri dan bisnis sangat langka, terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu studi ini akan berkontribusi terhadap sektor industri di Sumatera khususnya dan Indonesia pada umumnya. Penelitian ini juga bermanfaat bagi CEO dalam menghadapi masalah globalisasi dan ketidakpastian ekonomi dan pada waktu yang sama nilai-nilai CEO perlu terus berubah dan menyesuaikan dengan kondisi yang ada. Penting bahwa manajer memahami dampak dari kepemimpinan mereka. Nilai-nilai para pemimpin penting untuk dibagikan kepada para pengikut mereka dan bagaimana hal ini dapat memengaruhi sikap mereka terhadap perubahan.

Ada 61 item nilai-nilai pemimpin yang diproses dengan menggunakan analisis faktor (Schwartz & Boehnke, 2004). Schwarts memiliki sepuluh jenis nilai dasar dan masing-masing nilai dasar yaitu kekuasaan, universalisme, kesesuaian, tradisi, kebajikan, hedonisme, stimulasi, prestasi, keamanan, dan arah diri. Nilai-nilai dasar tersebut terdiri dari beberapa item yang membetuknya. Kesepuluh nilai dasar tersebut memiliki  $\alpha$



Cronbach  $> 0.60$ , sehingga semua variabel nilai dasar dapat diteliti lebih lanjut.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan nilai-nilai pimpinan mempengaruhi keefektifan kepemimpinan melalui sikap terhadap perubahan pejabat eksekutif dalam industri skala besar di Sumatera :

1. Semua nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Attitude to Change* (ATC) pimpinan.
2. *Attitude to Change* (ATC) pimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keefektifitasan kepemimpinan.
3. Semua nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keefektivitasan kepemimpinan.
4. Dimensi nilai-nilai kepemimpinan yang di mediasi oleh *Attitude to Change* (ATC) pimpinan terhadap keefektifitasan kepemimpinan memiliki pengaruh positif kecuali dimensi *Conservation* yang tidak berpengaruh terhadap komitmen bawahan dan kepuasankerja.
5. Dengan variabel control, *Openness to change* tidak mempengaruhi dari sikap pimpinan terhadap

perubahan begitu juga dengan *Conservation* tidak mempengaruhi ATC pimpinan.

#### **4.2.1 Unit Analisis Sumatera Bagian Selatan**

Realitas penciutan perusahaan, restrukturisasi, *de-massing*, dan sejenisnya cenderung menjadi dengan kami untuk beberapa waktu ke depan. Sebagai akibatnya, filosofi dan konsep manajemen baru bermunculan. Seiring dengan perubahan teknologi, lingkungan kontemporer juga telah melihat munculnya nilai-nilai baru dan cara-cara baru pengorganisasian di tempat kerja (Woods et al, 1998).

Di antara tantangan lingkungan yang banyak dihadapi oleh manajer abad 21, keragaman tenaga kerja jelas memiliki keunggulan khusus. Manajer ini harus menjadi terampil dalam mengelola tenaga kerja yang terdiri dari pekerja dari berbagai latar belakang ras, etnis, dari berbagai usia dan jenis kelamin. Semakin banyak pengusaha melatih manajer mereka untuk menangani keragaman di tempat kerja baru dan terbuka bagi bakat orang-orang dari segala budaya dan latar belakang demografis (Woods et al, 1998). Selanjutnya, karakteristik individu seperti pengalaman, kemampuan, keterampilan dan sikap memiliki dampak pada kepemimpinan termasuk

*Chief Executive Officers* (CEO) sebagai pemimpin organisasi mereka. Faktor individu lain adalah nilai-nilai, yang memengaruhi kepribadian dan perilaku mereka. Nilai-nilai penting untuk manajer karena potensi mereka untuk memengaruhi sikap kerja, perilaku, dan output. Selain itu, nilai-nilai dapat berpengaruh melalui nilai harmoni (Woods et al, 1998).

Menurut Petrick, perusahaan yang akan bertahan hidup di lingkungan kompetitif global baru adalah mereka yang dapat menarik sekaligus mempertahankan pemimpin. Keterampilan kepemimpinan global adalah sumber daya tidak berwujud kunci yang akan menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam abad kedua puluh. Jika Anda ingin menjadi sukses, Anda perlu mengembangkan keterampilan kepemimpinan (Achua dan Lussier, 2001).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Badia Perizade dkk pada tahun 2017-2018 menunjukkan bahwa dari sepuluh nilai-nilai pemimpin perusahaan manufaktur di Sumatera Bagian Selatan yang diteliti, ada satu nilai yang tidak dapat diandalkan sehingga tidak dapat digunakan dalam proses penelitian selanjutnya, yaitu tradisi. Selanjutnya, setelah kesembilan nilai pemimpin dirangkum

menjadi empat dimensi nilai pemimpin, ada beberapa dimensi nilai yang tidak berpengaruh secara signifikan terhadap keefektifan kepemimpinan dengan dimediasi oleh sikap pemimpin terhadap perubahan (*attitude to change*).

Dalam menghadapi globalisasi, Sumatera Bagian Selatan membutuhkan pemimpin tangguh dan efektif dalam mengembangkan sektor industri. Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengetahui nilai-nilai para pemimpin di sektor industri dalam menghadapi kondisi ekonomi yang sedang dalam ketidakpastian saat ini.

Lokasi penelitian adalah sepuluh provinsi di Sumatera Bagian Selatan, yaitu Sumatera Selatan, Bengkulu, Jambi, Lampung, dan Kepulauan Bangka Belitung. Populasi penelitian adalah para pemimpin dan SDM pada perusahaan manufaktur di Sumatera Bagian Selatan yang terdaftar secara resmi pada Badan Pusat Statistik masing-masing provinsi adalah sebagai berikut:

- a. Sumatera Selatan: 175 perusahaan,
- b. Bengkulu: 35 perusahaan,
- c. Jambi: 76 perusahaan,

- d. Lampung: 340 perusahaan,
- e. Kepulauan Bangka Belitung: 56 perusahaan.

Total populasi adalah 682 perusahaan di Sumatera Bagian Selatan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Semua nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Attitude to Change* (ATC) pimpinan. ATC pimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap dimensi dari kompetensi SDM, yaitu pelatihan. Sedangkan ATC memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap dimensi dari kompetensi SDM lainnya, yaitu pengetahuan, pendidikan, dan pengalaman. Sebagian nilai-nilai kepemimpinan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap dimensi-dimensi dari kompetensi SDM. Sebagian dimensi nilai-nilai kepemimpinan dimediasi oleh *Attitude to Change* (ATC) pimpinan terhadap dimensi kompetensi SDM, sedangkan sebagian dimensi nilai-nilai kepemimpinan tidak dimediasi oleh *Attitude to Change* (ATC) pimpinan terhadap dimensi kompetensi SDM.

## **PENUTUP**

Dalam menghadapi globalisasi, dibutuhkan pemimpin yang tangguh dan efektif dalam mengembangkan sektor industri. Kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota yang baik merupakan faktor penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Nilai-nilai dari para pemimpin pun menjadi faktor penting sebagai potensi untuk mempengaruhi sikap kerja, perilaku dan output anggotanya.

Semoga buku ini memberikan banyak manfaat bagi para pembaca khususnya untuk memahami lebih dalam mengenai kepemimpinan dan nilai-nilai dari seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allport, Gordon, Phillip E. Vernon, & Gardner Lindzey. (1931). Study of values. Boston: Houghton Mifflin. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 138). Brisbane: Australian Edition.
- Avolio, B.J. & B.M. Bass. (1985). Transformational leadership, charisma and beyond. Working paper (p. 14). Binghamton: School of Management, State University of New York. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 329). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Baelin, Joseph A. (1987). The 60's kids in the corporation: More than 'daydream believe'. Academy of Management Executive, Vol. 1, 21-30. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 139). Brisbane: Australian Edition.
- Baron, RA and Byrne D. (1994). Social psychology – understanding human interaction. 7<sup>th</sup> edition. Boston: Allyn and Bacon.
- Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. (1990). Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.
- Bedeian, A.G., G.R. Ferris, & K.M. Kacmar. (1992, February). Age, tenure, and job satisfaction: A tale of two perspectives. Journal of Vocational Behavior. 33-48.
- Beer, Michael and Russell A Eisenstat and Bert Spector. (1990). Why Change Program Don't Produce Change. Harvard Business Review, November.
- Buchanan, David and Andrzej Huczynski. (1997). Organizational behavior an introductory text. London: Prentice Hall.
- Burns, J.M. 1978. Leadership. Harper & Row. New York, NY.

- Conger, J.A. & R. N. Kanungo. (1998). Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Cooper, Donald R. & Pamela S. Schindler. (2003). Business Research Methods. Eighth Edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Cragun, S. & Sweetman, K. (2016). Reinvention: Accelerating Results in the Age of Disruption. Massachusetts.: Greenleaf Book Group Press.
- Dahl, Stephan. From behavioral questions to values: Schwartz value inventory (SVI). Retrieved November 10, 2003 from [http://stephan.dahl.at/intercultural/Schwartz\\_Value\\_Inventory.html](http://stephan.dahl.at/intercultural/Schwartz_Value_Inventory.html).
- Dunnette. Aptitude, abilities, and skills. In M.D. Dunnette (Ed.). (1976). Handbook of industrial and organization psychology (pp. 478-83). Chicago: Rand McNally. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 37). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Evanston, IL: Row, Peterson. In Scandura, Terry A. (1999, Spring). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. Leadership Quarterly, 10 (1), 29. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.
- Fiedler, Fred E. (1967). A theory of leadership effectiveness. New York: McGraw Hill. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 418). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Finegan, Joan. The impact of personal values in judgments of ethical behavior in the workplace. Journal of Business Ethics, Vol. 13 (9). 747-55. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 140). Brisbane: Australian Edition.
- Frederick, W.C. and J. Weber. The values of corporate managers and their critics: An empirical description and normative implication. In W.C. Frederick and L.E Preston (Ed.). (1990). Business ethics: Research issues and empirical studies (p. 123-44). Greenwich, CT: JAI Press.



- French, John Jr. and Bertram Raven. (1959). The Bases of Social Power, dalam Dorwin Cartwright, ed., Studies in Social Power. The University of Michigan, Michigan.
- Fullan, Michael. (2001). Leading in a culture of change. San Fransisco: Jossey-Bass, Willey Comp.
- Gabbaro, J.J. (1985, May-June). When a new manager takes charge. Harvard Business Review. 110-123. In Yukl, , Gary. (1998). Leadership in Organization (p. 351). (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Geert, Hofstede. (1991). Culture and organizations. New York: McGraw Hill. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 454). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Geier, J.G. (1967, December). A Trait approach to the study of leadership in small groups. Journal of Communication, pp. 316-23. in Robbins, Organizational behavior (p. 315). New Jersey: Prentice Hall.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones. (2002). Organizational behavior. (3<sup>rd</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Ghiselli, Edwin E. (1963, Summer). The validity of management traits in relation to occupational level. Personnel Psychology, 109-113. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 411). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Giberson, Tomas R. (2001). Transferring leader values: The creation of organization culture. Dissertation on Wayne State University. Detroit, Michigan: Author.
- Goodman, P.S., E. Ravlin, & Schmenlie. (1987). Understanding groups in organizations. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Ed.). Research in Organization Behavior, Vol. 9. Greenwich, Conn.: JAI.
- Gordon, Judith .R. (1993). A diagnostic approach to organizational behavior. (4<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn and Bacon.

- Gordon, L.V. (1975). Measurement of interpersonal values. Chicago: Science Research Associates. In Lussier, Robert N and Christopher F. Achua. (2001). Leadership: Theory, application, skill development (p. 426). South-Western College Publishing: Ohio
- Graen, G.B. & Cashman, J. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach. In J.G. Hunt & L.L. Larson (Ed.). Leadership frontiers. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen, G.B. & T. Scandura. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. Research in Organizational Behavior, 9, 1975-208. In Lussier, Robert N and Christopher F. Achua. (2001). Leadership: Theory, application, skill development (p. 211). South-Western College Publishing: Ohio.
- Graen, G.B. & M. Uhl-Bien. (1985) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level-multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6, 219-47. In Scandura, Terry A. (1999, Spring). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. Leadership Quarterly, 10 (1), 25. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.
- Graen, G.B. & M. Uhl-Bien. (1991). The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making. Journal of Management Systems, 3(3), 33-48. In Lussier, Robert N and Christopher F. Achua. (2001). Leadership: Theory, application, skill development (p. 211). South-Western College Publishing: Ohio
- Green, S.G., S.E. Anderson, S.L. Shivers. (1996). Demographic and organizational influences in leader-member exchange and related work attitudes. Organization Behavior and Human Decision Processes, 66, 203-14. In Yukl, Gary. (1998). Leadership in Organization (p. 121). (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1993). Behavior in organizations. (4<sup>th</sup> Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Haiman, F.S. (1951). Group leadership and democratic action. Boston: Houghton Mifflin. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 13). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.
- Hambrick, D.C. & Fukutomi. G.D.S (1991). The seasons of a CEO's tenure. Academy of Management Review, 16, 719-42. In Yukl, Gary. (1998). Leadership in Organization (p. 351). (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Heinonen, Erkki. Comments on S. Schwartz's "Value hierarchies across cultures? Taking a similarities perspective. University of Helsinki. Retrieved November 11, 2003 from: <http://www.psyko.helsinki.fi/PSYKO/opetus>.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. 1957. Development of the leader behavior description questionnaire. In R. M. Stodgill and A. E. Coons (Eds.), Leader behavior: Its description and measurement. Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Henkel, Joachim. (2001, November). The value of weak commitment. [electronic version]. München: Munich School of Management-University of Munich.
- Hersey, Paul & Keneth H. Blanchard. (1974, February). So do you want to know your leadership style?. Training and Development Journal. 1-15. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 322). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard. (1988). Management of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 513). Brisbane: Australian Edition.
- Hollander, E.P. & Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. Psychological Bulletin, 71, 387-97. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 13). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.

- Hooper, Alan and John Potter. (2000). Intelligent leadership. Essex, UK: Random House Business Books.
- House, Robert J. (1971, September). The path-goal theory of leadership effectiveness. Administrative Science Quarterly, 32-39. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 420). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Huselid, Mark A. and Nancy E. Day. (1991). Organizational commitment, job involvement, and turnover: a substantive and methodological analysis. Journal of Applied Psychology, Vol. 76, No. 3, 380-391. American Psychological Association, Inc.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management. Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Kalleberg, A.L. & K.A. Loscoco. (1983, February). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. American Sociological Review, 78-90. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 35). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Katz, Daniel & Robert Kahn. (1978). The Social Psychology of Organization, 2nd Edition. Wiley, New York.
- Kelman, Herbert. (1958). Compliance, Identification and Internalization: Threes processes of attitude change. Journal of Conflict Resolution.
- Kerr, Steven and John Jermier. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 22, 375-403. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 514-515). Brisbane: Australian Edition.
- Kurtz, D.L., L.E. Boone, & C.P. Fleenor. (1989). CEO: Who gets to the top in America?. East Lansing: Michigan State University Press. In Navandi, Afsaneh. (2000). The art and science of leadership (p. 35). (2<sup>nd</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

- Leavitt, Harold J. (1992). Psikologi manajemen. Terjemahan Dra. Muslichah Zarkasi. 4<sup>th</sup> edition. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. Journal of Management, 24, 43-72
- Liden, R.C., Mitchell, T.R., & Maslyn, J.M. (1998). An exploratory investigation of policy use in the management of poor performers. Journal of Business and Psychology, 13, 245-62.
- Likert, Rensis. (1991). New patterns of management. New York: McGraw Hill. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective. (p. 504) Brisbane: Australian Edition.
- Lord, R.G, C.L. De Vader, & G.M. Alliger. (1986) A meta analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. Journal of Applied Psychology, 402-10. in Ivancevich JM & Matteson, MT. (1999). Organizational behavior and management (p. 413). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Lord, Robert & Douglas J. Brown. (2001). Leadership, Values, and Subordinate Self-Concepts". The Leadership Quarterly, 12. Elsevier Science Inc.
- Lucas, J.R. (1998, February). Anatomy of a vision statement. Management Review. 22-26. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 330). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Lussier, Robert N and Christopher F. Achua. (2001). Leadership: Theory, application, skill development. South-Western College Publishing: Ohio
- Luthans, Fred. (1989). Organizational behavior. 5<sup>th</sup> edition. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Maccoby, Michael. (1981). A new face for American management: the leader. New York: Simon and Schuster.
- McMurray, Adela. (2003, March). Work Values Ethic: A New Construct for Measuring Work Commitment. The Journal of American Academic of Business. Cambridge.

- McMurray, Adella J. (2003, March). Country of origin: A critical measure in work commitment studies within multicultural contexts. The Journal of American Academic of Business. Cambridge.
- Meligno, Bruce M., Elisabeth C.R & Cheryl L.A. (1990). Value congruence and satisfaction with a leader: An examination of the role of interaction. Unpublished manuscript, University of South Carolina, 8-9. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 138). Brisbane: Australian Edition.
- Mieszkowski, K. (1998, December). Barbara Waugh. Fast Company. P. 146-54. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 5). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Mileham, P. and Spacie K. (1996). Transforming Corporate Leadership London: Pitman Publishing.
- Miles, R.E. (1964). Attitudes toward management theory as a factor in managers' relationship with their superiors. Academy of Management Journal, 7, 308-14. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 160). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.
- Mitchell, V.F. (1968). The relationship of effort, abilities, and role perceptions to managerial performance. Dissertation Abstracts, 29, 360. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 160). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.
- Morton, Linda M., Gregory M. Rose, Jeffery Blodgett. (2001). An investigation of cross-cultural values. 2<sup>nd</sup> Biennial Congress of the International Academy for Inter-culture Research. Retrieved November 10, 2016 from [www.olemiss.edu/mktg351/values.htm](http://www.olemiss.edu/mktg351/values.htm)
- Nash, J.B. (1929). Leadership. Phi Delta Kappan, 12, 24-25. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 13). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.

- Napier, Rodney W. & Matti K. Gershenfeld. (1989). Groups: Theory and experience. (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Houghton Mifflin Company. In Gordon, J.R. (1993). A diagnostic approach to organizational behavior (p. 178). (4<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Nahavandi, Afsaneh. (2000). The art and science of leadership. (2<sup>nd</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Nutt, P.C. & R.W. Backoff. (1997, December). Crafting vision. Journal of Management Inquiry, 309. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 330). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Offerman, Lynn R et al. (2001). Leaders, followers, and values: progress and prospects for theory and research. The Leadership Quarterly, 12, 133-152. Elsevier Science Inc.
- Petrick, J.A, R.E. Scherer, J.D. Brodzinski, J.E. Quinn, & M.E Ainina. (1999). Global leadership skills and reputational capital: Intangible resource for sustainable competitive advantage. Academy of Management Executive, 13, 58-69. In Lussier, Robert N and Christopher F. Achua. (2001). Leadership: Theory, application, skill development (p. 9). South-Western College Publishing: Ohio
- Pfeffer, Jeffrey P. (1977, January). The ambiguity of leadership. Academy of Management Journal. 104-12. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 409). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Podowski, Charlott W. (1997). An investigation into the effect of an intervention on group effectiveness and productivity. Dissertation on Temple University Graduate Board. USA: Author.
- Pool, JML. "Effects of perceived transformational leadership behaviors on follower satisfaction and motivation: survey results of Malaysian managers". Malaysian Management Review.
- Porter & Smith. 1979. Organization commitment questionnaire. Journal of Vocational Behavior, 14. 224-247. New York: Academic Press.
- Raelin, J. Professional Carrers. 1983. New York: Praeger. In Gordon, Judith .R. (1993). A diagnostic approach to organizational behavior (p. 86). (4<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn and Bacon.

- Reber, G. (1996). The development of a descriptive leadership model. In A. Suominen (Ed.), Johtaminen Murroksessa, management in transition (pp. 137-62). Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior. (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Rokeach, M. (1973). The nature of human values. New York: Free Press. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 63). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Rokeach, M. & S.J. Ball Rokeach. (1989, May). Stability and change in American value priorities, 1968. American Psychologist, 775-84. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 138). Brisbane: Australian Edition.
- Sanders, Karin, Aukje Nauta, and Ferry Koster. Commitment to the organization: the influence of satisfaction with the type and extent of the labor contract. Research Program "Solidarity at Work", PBB-program.
- Scandura, B.T. and Graen, G.B. (1986). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of leadership intervention. Journal of Psychology, 69, 428-36. In Judith R. Gordon. (1993). A diagnostic approach to organizational behavior (p. 387). (4<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn and Bacon.
- Scandura, B.T. and Graen, G.B., Novak M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. Journal of Applied Psychology, 71, 179-84. In Schriesheim, C.A., Stephanie I. Castro, Claudia C. Cogliser. (1999, Spring). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data analysis practices. Leadership Quarterly, 10 (1), 63-113. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.
- Scandura, Terry A. (1999, Spring). Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective. Leadership Quarterly, 10 (1), 25-40. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.



- Schein, EH. (1989). Organizational culture and leadership, a dynamic view. (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publ.
- Schein, EH. (1992). Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, Jr. John R, James G. Hunt, & Richard N. Osborn. (1998). Basic Organizational Behavior. (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Schriesheim, C.A., Stephanie I. Castro, Claudia C. Cogliser. (1999, Spring). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data analysis practices. Leadership Quarterly. 10 (1), 63-113. Stamford, Connecticut: Jai Press Inc.
- Schlesinger, Leonard A., Robert G. Eccles, & John J. Garbano. (1983). Managing behavior in organizations, text, cases, readings. New York: McGraw Hill Book Comp.
- Schwartz, Shalom H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.). (1992). Advances in Experimental Social Psychology. Vol. 25. 1-65
- Sharifah Akman Biti Syed Zakaria. (1996). Vision and creativity and company performance. Thesis MBA, University Sains Malaysia. Penang, Malaysia: Author.
- Simon. A. Herbert and March. G. James (1958). Organizations. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Snyder, N.H. & M. Graves. (1994, January-February). Leadership and vision. Business Horizons. 1. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 330). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Sparrow, Raymond T. & Robert C. Liden. (1997, April). Process and structure in leader-member exchange. Academy of Management Review, 522-52. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 425). Singapore: McGraw Hill International Edition.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. Journal of Psychology, 25, 35-71. In Yukl, Gary. (1998). Leadership in Organization (p. 177). (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Stogdill, R.M. (1950). Leadership, membership and organization. Psychological Bulletin, 47, 1-14. In Bass, Bernard M. & Raplh M. Stogdill. Handbook of leadership, theory, research, and managerial applications (p. 13). (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press.
- Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press. In Yukl, Gary. (1998). Leadership in Organization (p. 177). (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Szabo, Erna, et al. (2001). Values and Behavior Orientation in Leadership Studies: Reflections Based on Findings in Three German-speaking Countries. The Leadership Quarterly. 12. 219-244. Elsevier Science Inc.
- Thompson, Richard C., Lawrence L. Bailey. (2000, May). Age and attitudes in the air traffic control specialist workforce: An initial assessment. Virginia: National Technical Information Service.
- Vrom, V.H. and Yetton P.W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburg: University of Pittsburg Press. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 325). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Vrom, V.H. & A.G. Jago. (1988). The new leadership: Managing participation in organization. Englewood Cliff: Prentice Hall. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 325). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Wahab, Noor Zila Abdul. The socio-cultural values in the malaysian work force. MBA Program School of Management. USM. Penang, Malaysia: Author.
- Wasti, Arzu S. (2003). The influence of cultural values on atecedents of organizational commitment: an individual-level analysis. Applied Pyscology: an International Review. Vol. 52 Issue 4, 533. Retrieved November 11, 2016 from: <http://www.blackwell-synergy.com/links/doi>.

- Winter, Richard P. & John Schmuttermaier. (2002, November). Employee commitment in times of radical change: further evidence of a changing psychological contract. Working Paper 60/02. Faculty of Business and Economics Monash University: Author.
- Wofford, J.C. and L.Z. Liska. (1993, Winter). Path-goal theories at leadership: A meta analysis. Journal of Management. 857-876. In Robbins, Stephen P. (2001). Organizational behavior (p. 325). (9<sup>th</sup> ed.) Prentice Hall: New Jersey.
- Wolverton, Mimi, Joni Montez, Raphael Guillory, Walter H. Gmech. (2001, November). Deans, affective commitment, and optimizing the work environment so they stay. Annual Meeting of the Association for the Study of Higher Education. Virginia: Richmond.
- Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective. Brisbane: Australian Edition.
- Wright, Bradley E and John Rohrbaugh. Antecedents and Correlates of Organizational Commitment: Testing The Contribution of a Four-tier Conceptual Model. Rockefeller College of Public Affairs and Policy, State University of New York: Author.
- Yammarino, Francis J., Allan J. Dubinsky, Lucette B. Commer, & Marvin A. Jolson. (1997, February). Women and transformational and contingent reward leadership: A multiple level of analysis perspective. Academy of Management Journal. 205-22. In Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T. (1999). Organizational behavior and management (p. 451). Singapore: McGraw Hill International Edition.
- Yankelovich, Daniel. (1981). New rules! Searching for self-fulfillment in a world turned upside down. New York: Random House. In Wood, Wallace, Zeffano, Schemerhorn, Hunt, Osborne. (1998). Organizational behavior, an Asia-Pacific perspective (p. 140-141). Brisbane: Australian Edition.
- Yukl, Gary. (1998). Leadership in Organization. (4<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.