

KEPEMIMPINAN ORGANISASI MASA DEPAN DAN STRATEGI KEEFEKTIFANNYA

Marthina Raga Lay¹

ABSTRAK

Perubahan lingkungan yang terus meningkat, menjadikan masa depan organisasi semakin tidak pasti dan mengalami turbulensi. Perubahan-perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membangun kemampuan baru. Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang berupaya memengaruhi sejumlah orang dan mengarahkan organisasinya untuk mencapai suatu tujuan, sehingga hubungan antara manusia di dalam organisasi tersebut lebih kohesif dan koheren. Dalam rangka menjalankan proses kepemimpinannya, dan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan yang cocok dengan karakteristik organisasi masa depan, serta bagaimana strategi untuk meningkatkan keefektifannya.

Kata kunci: Kepemimpinan masa depan, kompetensi, strategi keefektifan

PENDAHULUAN

Memasuki abad ke-21, organisasi dihadapkan pada berbagai tantangan yang kritis dan secara kolektif tantangan-tantangan tersebut menuntut organisasi membangun kemampuan baru. Tantangan yang paling kompetitif adalah penyesuaian kepada perubahan yang tiada henti-hentinya. Faktor-faktor lingkungan yang terus mengalami perubahan, menjadikan masa depan organisasi semakin tidak pasti dan mengalami turbulensi. Perubahan-perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membangun kemampuan baru. Organisasi harus selalu dalam kondisi transformasi yang tidak pernah berakhir, bersifat fundamental, dan kontinyu.

Mendasarkan pada gambaran di atas, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kritis yang sangat menentukan keberhasilan organisasi.

Untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi, organisasi membutuhkan pemimpin dan kepemimpinan

yang cocok dengan karakteristik organisasi masa depan. Pertanyaannya, kepemimpinan yang bagaimana yang harus dimiliki yang bisa membawa organisasi mencapai tujuannya? Untuk menjawab hal itu, tulisan ini akan mencoba mencari dan menelusuri jawaban, serta menyodorkan karakteristik kepemimpinan yang efektif bagi organisasi masa depan. Pembahasan berturut-turut meliputi teori kepemimpinan, karakteristik kepemimpinan yang efektif, pendekatan peningkatan keefektifan kepemimpinan, dan disertai model diagnosis perilaku organisasi yang mendukung kepemimpinan yang efektif.

a. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Beberapa teori kepemimpinan telah dikemukakan oleh para ahli. Menurut Robbin (1996) terdapat tiga pendekatan teori kepemimpinan, yaitu: 1) pendekatan teori sifat, 2) pendekatan teori perilaku, dan 3) pendekatan teori kontinjensi.

¹ Penulis adalah Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Nusa Cendana

Menurut teori sifat, pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain.

Teori perilaku menyatakan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik. Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu akan menghasilkan moral dan produktivitas yang tinggi.

Sedangkan teori kontinjensi menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauhmana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi.

Beberapa pendekatan yang lebih mutakhir antara lain teori kepemimpinan karismatik (Housse: 1977, Conger dan Kanungo:1988), kepemimpinan transaksional-transformasional (Burn: 1978, Bass: 1985, Seltzer dan Bass: 1990, Bass dan Avolio: 1993), dan kepemimpinan visioner (Nanus:1992).

Menjadi pemimpin tidak bisa terjadi seketika, tetapi membutuhkan perjalanan yang tidak singkat. Bennis (dalam Hitt, 1993), memberikan pandangan secara umum tentang kepemimpinan. Dia mengatakan bahwa proses menjadi pemimpin identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya.

Jalur yang harus ditempuh pemimpin sebagai orang yang berfungsi sepenuhnya, melalui sejumlah kebijaksanaan berikut:

- 1) Kepemimpinan pada umumnya didefinisikan sebagai suatu pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang sehingga mereka akan bertindak secara sukarela menuju pencapaian tujuan kelompok.
- 2) Pengaruh ini ditimbulkan melalui hubungan pribadi yang efektif antara pemimpin dan

pengikut. Hubungan ini akan mendongkrak pengikut menjadi pribadi yang lebih baik.

- 3) Bagi seorang pemimpin agar dapat menyelaraskan pengikut menjadi pribadi yang lebih baik, pemimpin harus berada pada “level keadaan yang lebih baik” dari pengikutnya.
- 4) Dengan level keadaan yang lebih baik berarti pemimpin memiliki kematangan secara psikologis. Derajat kemampuan pemimpin menciptakan hubungan yang mendorong pertumbuhan pengikut sebagai pribadi yang terpisah merupakan ukuran pertumbuhan psikologis.
- 5) Pemimpin yang matang kepribadiannya adalah orang yang berfungsi sepenuhnya. Orang yang berfungsi sepenuhnya adalah orang yang menggunakan semua kemampuan yang telah dibentuk menjadi suatu kesatuan.

Untuk menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, menurut paradigma kepemimpinan, setiap manusia memiliki potensi untuk mendaki empat tingkatan potensi manusia, yaitu: 1) *empirical existence* (eksistensi empiris). Hidup dalam dunia sehari-hari, mencari kesenangan dan menghindari kesedihan. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk mengatasi persoalan kehidupan sehari-hari. 2) *Consciousness at large* (kesadaran yang luas). Memperoleh pengetahuan obyektif, pengetahuan yang valid dan universal. Pada tingkatan ini seseorang bisa menciptakan peta pengetahuan obyektif, valid, dan universal. 3) *Spirit* (semangat).

Mengidentifikasi gagasan-gagasan yang menonjol dalam gerak-gerakan, partai politik, lembaga-lembaga atau organisasi. Pada tingkatan ini seseorang akan mampu menciptakan peta untuk memandu mengidentifikasi gagasan dan keyakinan. 4) *Existenz* (eksistensi). Menemukan jati diri secara

otentik. Pada tingkatan ini seseorang akan sadar bahwa dia memiliki kebebasan untuk menciptakan peta diri sendiri.

b. Kompetensi Kepemimpinan

Untuk menjadi pemimpin atau disebut menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, seorang pemimpin harus melewati 4 tingkatan seperti disinggung di atas (eksistensi empiris, kesadaran yang luas, semangat, dan eksistensi). Tingkatan tersebut bersifat hirarkis, setiap tingkatan yang lebih tinggi mencakup dan memberi arahan tingkatan-tingkatan sebelumnya.

Pemimpin yang efektif akan selalu berusaha mengembangkan diri dan mendaki puncak. Untuk mendaki tingkatan-tingkatan dalam tangga potensi manusia, seorang pemimpin harus memiliki kompetensi. Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang yang menyebabkan dia sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan, atau karakter mendasar yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan (Spencer dan Spencer: 1993).

Menurut Hitt (1993) terdapat 25 kompetensi penting yang harus dimiliki seorang pemimpin yang terangkum dalam 5 dimensi, yaitu: *reason, sources of power, knowledge, core leadership functions*, dan *character*.

1) Reason (Nalar)

Setiap pemikiran manusia dipenuhi oleh konsep dan fakta. Nalar bisa mengkonsolidasikan fakta dan konsep yang berlainan menjadi satu kesatuan yang bermakna. Nalar selalu mempertanyakan, menguji, dan menjawab fakta. Nalar menghubungkan semua orang dan memungkingkan berhubungan dengan orang lain dengan berbagai budaya, bahasa, yang mungkin bertentangan.

Perwujudan nalar meliputi: 1) keterampilan konseptual, yaitu kemampuan untuk melakukan abstraksi dan generalisasi, 2) pemikiran logis, yaitu kemampuan menerapkan pendekatan sistematis dalam pemecahan masalah, 3) pemikiran kreatif, yaitu kemampuan untuk membawa gagasan menjadi kenyataan, 4) pemikiran holistik, yaitu kemampuan mengangkat situasi total, dan 5) komunikasi, yaitu kemampuan berdialog dengan orang lain, beradu nalar dengan orang lain untuk mencari kebenaran yang bisa diterima dua pihak.

2) Sources of power (sumber kekuasaan)

Saat ini kekuasaan dianggap sesuatu yang penting dalam kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif harus memiliki sumber-sumber kekuasaan yang utama, yaitu: 1) staf, yaitu tim yang terdiri atas orang-orang yang mempunyai kesiapan, bersedia bekerja, dan memiliki kemampuan melaksanakan pekerjaan, 2) informasi, yaitu pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, dan 3) jaringan, yaitu kontak pribadi, dengan siapa gagasan, informasi maupun sumber daya bisa dibagi.

Handy (1996) menyebutkan tiga atribut yang perlu dimiliki oleh pemimpin agar ia memperoleh kekuasaan dari pengikutnya, yaitu: memiliki keyakinan diri yang kuat yang diimbangi dengan mempertanyakan kembali keyakinan tersebut, memiliki kegairahan terhadap pekerjaan yang diimbangi dengan kesadaran terhadap dunia lain, dan mencintai orang yang diimbangi dengan keberanian untuk berjalan dalam kesendirian. Pemimpin juga harus mendapat kredibilitas dan kepercayaan dari para bawahan (Chandra: 1997; Pradiansyah: 1997).

Agar memperoleh kredibilitas, seorang pemimpin harus jujur, melihat jauh ke depan, memberi inspirasi, dan cakap.

3) **Knowledge (pengetahuan)**

Pemimpin yang efektif harus memiliki pengetahuan. Meskipun tidak semua informasi bisa dikuasai, mereka harus bisa menyaring informasi yang penting. Pemimpin yang efektif memiliki 5 karakteristik pengetahuan, meliputi: 1) mengetahui diri sendiri mengetahui kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan secara aktif mencari umpan balik untuk pertumbuhan, 2) mengetahui pekerjaan –memahami persyaratan kerja dan bagaimana pekerjaan memberi kontribusi pada organisasi, 3) mengetahui organisasi –memahami budaya organisasi dan bagaimana melakukan segala sesuatu secara efektif dan efisien, 4) mengetahui bisnis yang dimasuki –memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan klien dan apa yang bernilai bagi klien, dan 5) mengetahui dunia –memahami komunitas dunia dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan yang besar.

4) **Core leadership function (fungsi kepemimpinan inti)**

Pemimpin yang efektif harus mampu mengangkat nilai-nilai pengikutnya dengan terus mendorong para pengikut untuk mendaki hirarki sehingga muncul “nilai baru”. Pemimpin yang efektif melaksanakan 6 fungsi inti, yaitu: 1) menilai –mengetahui nilai-nilai organisasi dan mampu menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktek, 2) membuat –memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan yang dikehendaki organisasi, 3) memandu –membantu orang lain mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi tersebut, 4) memberdayakan –membantu orang lain

bergerak mencapai misi tersebut, 5) membangun tim –membangun koalisi dengan orang yang membangun komitmen pada diri mereka sendiri untuk mencapai visi tersebut, dan 6) mempromosikan kualitas –mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.

5) **Character (karakter)**

Pemimpin yang baik harus memiliki 6 karakteristik berikut: 1) identitas –mengetahui dia siapa dan dia bukan siapa, memiliki keutuhan dan integrasi, 2) kemandirian –menjadi orang yang bisa mengarahkan dirinya sendiri, 3) keaslian –menunjukkan jati diri yang sesungguhnya pada orang lain, mempertahankan kesesuaian antara nilai diri sendiri dengan nilai yang ada di luarnya, 4) tanggung jawab terhadap tindakan dan keputusan yang dilakukan, 5) keberanian untuk terus melangkah meskipun ada hambatan, dan 6) integritas –dipandu oleh sejumlah prinsip-prinsip moral dan diakui oleh orang lain sebagai orang yang berintegritas. Di samping harus memiliki kompetensi di atas, pemimpin yang efektif bagi organisasi masa depan juga harus memiliki sejumlah keterampilan khusus. White, et al. (1997) menyebutkan keterampilan khusus yang harus dimiliki meliputi: *difficult learning*, *maximizing energy*, *resonant simplicity*, *multiple focus*, dan *mastering inner sense*. (a) **Difficult learning**. Dalam organisasi belajar, pemimpin organisasi harus mampu mendorong seluruh anggota organisasi untuk mengidentifikasi apa yang belum mereka ketahui dan segala sesuatu permasalahan yang belum ditemukan cara pemecahannya. (b) **Maximizing energy**. Pemimpin organisasi masa depan dengan memaksimalkan daya harus bisa membuat keputusan bisnis yang berkualitas, memiliki

dorongan yang kuat untuk keluar dari status quo masa kini atau dari suatu pemecahan yang kompromistis. (c) ***Resonant simplicity***. Pemimpin organisasi masa depan harus punya ketrampilan berpikir dan berlogika secara sederhana untuk mendukung kelancaran proses komunikasi. (d) ***Multiple focuses***. Pemimpin organisasi masa depan harus bisa menyatukan fokus cara berpikir dan bertindak anggota organisasi yang berbeda menyangkut rencana strategis dan kegiatan, melalui metode persuasif dan *advocacy*. (e) ***Mastering inner sense***. Dalam kondisi yang diwarnai berbagai perubahan, keputusan yang harus dibuat cepat pemimpin organisasi masa depan di samping harus mampu berlogika dan menggunakan rasio, juga dituntut memiliki kemampuan *inner sense* (kemampuan ilmu dalam). Dalam kondisi yang serba gampang berubah dengan cepat, dengan kemampuan ilmu dalam diharapkan seorang pemimpin dapat membuat keputusan dengan cepat meskipun dengan resiko harus keluar dari “rel” aturan birokrasi.

KEPEMIMPINAN ORGANISASI MASA DEPAN

Brill dan Worth (1997) memberikan ramalan bahwa organisasi masa depan yang akan mampu bersaing harus memiliki visi yang jelas dan terarah. Visi adalah suatu pernyataan yang berisi arahan yang jelas tentang apa yang harus diperbuat organisasi di masa yang akan datang. “*A vision is a realistic, credible, attractive future for your organization*” (Nanus: 1992). Visi yang jelas dan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mampu menumbuhkan hal-hal berikut: 1) menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan

mampu memupuk semangat kerja karyawan, 2) menumbuhkan rasa kebermaknaan di dalam kehidupan kerja karyawan, 3) menumbuhkan standar kerja yang prima, 4) menjembatani keadaan organisasi masa sekarang dan masa depan.

Menurut Kotter (1996) visi organisasi merupakan tanggung jawab pemimpin organisasi. Visi adalah komponen sentral dari kepemimpinan yang hebat (*great leadership*). Dengan visinya seorang pemimpin memberikan jaminan kepastian/keamanan kepada anak buahnya dalam menyesuaikan diri dengan perubahan karena pengaruh perubahan lingkungan (Pradiansyah: 1997).

Mendasarkan pada fenomena perubahan yang terus menerus terjadi, di samping harus memiliki visi yang jelas dan terarah, pemimpin organisasi masa depan harus memiliki kompetensi yang menonjol sesuai lingkungan perubahan. Spencer, et al. (1994) mengidentifikasi beberapa kompetensi yang akan semakin penting bagi pemimpin organisasi masa depan yang meliputi: 1) kemampuan berpikir strategis, yaitu kemampuan untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang berlangsung cepat, peluang pasar, ancaman kompetisi, kekuatan dan kelemahan organisasi yang dipimpinnya, serta mampu mengidentifikasi tanggapan-tanggapan strategis, 2) kepemimpinan dalam perubahan, yaitu kemampuan untuk mengkomunikasikan visi strategis organisasi kepada seluruh pihak yang terkait, menciptakan komitmen dan motivasi, penggerak inovasi dan semangat kewirausahaan, serta mampu mengalokasikan sumber daya organisasi secara optimal untuk mengantisipasi perubahan yang akan terjadi, 3) pengelolaan hubungan, yaitu kemampuan untuk membina hubungan di tengah-tengah jaringan kerja yang kompleks, baik dengan partner

usaha maupun pihak lain yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan organisasi.

KARAKTER KEPEMIMPINAN MASA DEPAN

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang berupaya memengaruhi sejumlah orang dan mengarahkan organisasinya untuk mencapai suatu tujuan, sehingga hubungan antara manusia di dalam organisasi tersebut lebih kohesif dan koheren. Atau suatu proses di mana seseorang berupaya memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Dalam rangka menjalankan proses kepemimpinannya ini, mereka menggunakan sejumlah “pengetahuan” dan “keterampilan” yang dimilikinya, terlepas dari apakah pengetahuan dan keterampilan tersebut ditunjang oleh bakat bawaan dirinya atau hasil dari proses pembelajaran (formal dan/atau non-formal). Pengetahuan merupakan kombinasi dari pengalaman, informasi kontekstual, nilai dan wawasan para pakar yang dijadikan acuan, sebagai kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan informasi dan pengalaman baru. Menurut John Locke, kita memiliki kerangka ide dalam diri kita (gagasan pertama) yang kita gunakan untuk mengevaluasi informasi dan pengalaman baru (gagasan kedua). Menurut Peter F. Drucker, pengetahuan adalah informasi bagi seseorang sebagai landasan untuk melakukan suatu tindakan dalam situasi perubahan, sehingga individu atau organisasi mampu bertindak dengan cara yang berbeda dan lebih efektif. Melalui pengetahuan dan informasi, seseorang diharapkan menghasilkan tindakan yang tepat dan mengartikulasikan tindakan yang paling mungkin. Yaitu dengan menseleksi dan menilai berbagai alternatif tindakan serta bagaimana tindakan tersebut

harus diimplementasikan agar sesuai dengan hasil atau kinerja yang diinginkan.

Ada dua jenis pengetahuan yang perlu dipahami oleh seorang pemimpin, yakni pengetahuan eksplisit dan pengetahuan implisit. *Pertama*, pengetahuan eksplisit, yaitu pengetahuan yang dapat diartikulasikan ke dalam bahasa formal, termasuk pernyataan gramatikal (kata dan angka), ekspresi matematika, spesifikasi, manual, dan lain sebagainya. Pengetahuan eksplisit ini segera dapat ditularkan terhadap orang lain, yaitu dengan mudah dapat diproses oleh komputer, dikirimkan secara elektronik, atau disimpan dalam suatu *database*. *Kedua*, pengetahuan implisit, adalah pengetahuan pribadi yang telah tertanam dalam pengalaman individu dan melibatkan faktor-faktor tak berwujud, seperti keyakinan pribadi, perspektif, dan sistem nilai. Pengetahuan implisit sulit – namun bukan mustahil – diartikulasikan ke dalam bahasa formal, dikarenakan berisi wawasan subyektif, intuitif, dan firasat. Sebelum pengetahuan implisit dapat dikomunikasikan, hal tersebut terlebih dahulu harus diubah menjadi kata-kata, model, atau nomor yang dapat dimengerti. Terdapat dua dimensi pengetahuan implisit, yakni:

a. **Dimensi Teknik (prosedural)** yaitu suatu jenis keterampilan non-formal yang sering diungkap dalam istilah *know-how*. Misalnya keterampilan seorang pengrajin atau juru masak yang telah mengembangkan kekayaan keahlian dalam pengalamannya bertahun-tahun. Biasanya pengrajin tersebut sering mengalami kesulitan mengartikulasikan prinsip-prinsip teknik atau ilmunya tentang keindahan atau cita rasa dari hasil karyanya. Pengalaman yang diperolehnya bersifat subjektif, pribadi, intuitif, firasat dan inspirasi yang berasal dari totalitas pengalaman dan penghayatan

setelah sekian lama bergumul dengan dimensi pengetahuan implisit ini.

- b. **Dimensi kognitif** yaitu suatu keyakinan, persepsi, cita-cita, nilai, emosi dan model mental yang telah begitu mendarah daging pada diri seseorang, yang seolah merupakan faktor pemberian dan bawaan. Meskipun dimensi ini tidak mudah untuk diartikulasikan, namun secara pelan-pelan dan diam-diam dimensi ini membentuk cara atau gaya seseorang dalam memandang dunia di sekitarnya.

Di bawah ini adalah *konversi* yang berasal dari dua jenis pengetahuan, seperti tertuang dalam skema di bawah ini: **Sosialisasi, yakni** : konversi pengetahuan implisit ke implisit - yang merupakan berbagi pengalaman untuk menciptakan pengetahuan implisit, seperti terbentuknya model mental bersama dan keterampilan teknik. Dalam hal ini meliputi juga pengamatan, imitasi, dan praktek. Berbagi “pengalaman” adalah kunci dalam “transfer informasi” yang dapat diterima secara implisit di benak orang lain. **Internalisasi, yakni** konversi pengetahuan eksplisit ke implisit – yang merupakan penyerapan pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan implisit. Hal ini sering dikenal dengan istilah “*learning by doing*.” Biasanya suatu pengetahuan diverbalisasikan atau digambarkan kedalam dokumen atau presentasi lisan.

Eksternalisasi, yakni konversi pengetahuan implisit ke eksplisit – yaitu suatu proses mengartikulasikan pengetahuan implisit ke dalam konsep eksplisit melalui metafora, analogi, konsep, hipotesis, atau model. Dalam hal ini seseorang mengekspresikan esensi dari pengetahuan ini kedalam bahasa.

Kombinasi, yakni : konversi dari pengetahuan eksplisit ke eksplisit – yaitu suatu proses mensistematisasikan konsep ke dalam sistem pengetahuan. Berupa pertukaran dan

menggabungkan pengetahuan individu melalui media, dokumen, pertemuan, dan percakapan. Dalam hal ini dilakukan penggabungan dan kategorisasi suatu informasi.

Faktor lain yang perlu difahami oleh seorang pemimpin adalah berkenaan dengan ketrampilan. Keterampilan atau *skill* (dalam bahasa Yunani *techne*) digunakan untuk menunjukkan keahlian yang dikembangkan melalui kursus-kursus atau pelatihan dan pengalaman lainnya. Kursus dan pelatihan ini tidak hanya mencakup bidang bisnis atau keterampilan dalam konotasi kerajinan semata, akan tetapi juga keterampilan dalam berbagai bidang yang menuntut kinerja bermutu tinggi seperti di bidang seni, *game*, dan atletik. Faktor umum di semua jenis keterampilan adalah bahwa para pelaku harus memiliki bekal keterampilan yang sesuai dengan tuntutan tugas.

Meskipun kepemimpinan merupakan faktor yang dapat dipelajari, namun pengetahuan dan keterampilan tadi dapat dipengaruhi oleh berbagai atribut budaya, seperti keyakinan, nilai-nilai, etika, dan karakter. Pengetahuan dan keterampilan akan memberikan kontribusi langsung kepada proses kepemimpinan, sedangkan atribut budaya akan membentuk karakter pemimpin yang membuat dirinya menjadi unik. Keyakinan adalah asumsi dasar yang menjadi pegangan seseorang bahwa suatu ide atau konsep layak diperjuangkan dan diwujudkan menjadi kenyataan. Suatu keyakinan berkaitan dengan nilai-nilai dan norma-norma yang memandu tindakan individu dan kelompok. Biasanya orang yang cukup kuat memegang keyakinannya sering berani mengambil risiko, dari yang ringan (*low risk*) sampai ketinggian yang berat (*high risk*). Dengan demikian, keyakinan dan nilai-nilai adalah kekuatan internal yang membimbing seseorang, sedangkan norma, baik formal maupun informal, adalah kekuatan eksternal

yang membimbingnya. Pada gilirannya, pengetahuan dan keterampilan sebagai faktor eksternal secara langsung akan mempengaruhi keyakinan dan nilai-nilai seseorang. Nilai merupakan salah satu komponen dari sikap yang membantu seseorang untuk menimbang dan menentukan bagaimana ia akan bertindak dan memilih berbagai alternatif. Suatu nilai organisasi cenderung dipengaruhi juga oleh nilai pemimpinnya. Para pemimpin berupaya bahwa dengan bertukar pikiran, debat dan berdiskusi, ritual bersama, pembelajaran sosial, pengakuan, dan hubungan kerja, berharap bahwa nilai-nilai mereka juga akan menjadi bagian dari nilai-nilai tim kerja. Istilah “etos” adalah roh (*esprit d’corps*), moral atau semangat kerja, yang akan memandu keyakinan suatu individu atau tim kerja yang merupakan nafas dari kepemimpinan.

Dalam merepresentasikan keunggulannya seorang pemimpin yang baik dan kuat perlu terlibat dalam keseluruhan proses kepemimpinan. Proses pertama untuk menjadi seorang pemimpin yang baik adalah menjadi seorang yang terhormat dan berkarakter. Dalam hal ini karakter berkembang dari waktu ke waktu. Banyak orang berpikir bahwa sebagian besar karakter seseorang dibentuk sejak awal kehidupan. Namun, tidak seorangpun tahu persis bagaimana karakter awal seseorang berkembang, meskipun mungkin kita setuju untuk mengatakan bahwa karakter tidak dapat berubah dengan cepat. Diantara kalangan psikolog hal ini menjadi perdebatan panjang diantara kelompok kausalis determinisme (psikodinamika dari Sigmund Freud) dan humanisme (Abraham Maslow dkk.). Biasanya perilaku seseorang merupakan indikasi dari karakternya. Perilaku ini dapat menjadi kuat atau lemah, baik atau buruk, benar atau salah akan dinilai dari karakternya. Seseorang dengan karakter yang kuat

menunjukkan dorongan, energi, tekad, disiplin diri, kemauan, dan mentalitas yang tangguh. Seorang dengan karakter yang kuat akan menarik para pengikutnya, dan sebaliknya seseorang dengan karakter yang lemah akan menunjukkan sifat kebalikannya, ia cenderung permisif, tidak teratur, bimbang dan tidak konsisten, suatu sifat yang akan menjauhkan dirinya dari pengikut. Organisasi membutuhkan pemimpin dengan karakter yang kuat dan baik, yaitu para pemimpin yang akan membimbing masa depan para pengikutnya dan yang akan menunjukkan bahwa kepemimpinan mereka dapat dipercaya. Dengan demikian, untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif seseorang harus mendapat kepercayaan dari pengikutnya yang pada gilirannya para pengikut tersebut akan mengikuti pula visinya. *Korn-Ferry International*, adalah suatu organisasi bisnis yang bergerak di sektor jasa pencari dan penyedia tenaga eksekutif (*head-hunters*), dan organisasi tersebut telah mengadakan suatu survei mengenai apa yang diinginkan dari para pemimpin mereka. Kebanyakan para responden mengatakan bahwa mereka menginginkan pemimpin yang **etik** dan mampu menyampaikan **visi** yang tajam tentang masa depan. Dalam setiap organisasi, tindakan seorang pemimpin diharapkan mampu mengatur tempo percepatan laju organisasi. Perilaku demikian akan memenangkan kepercayaan, kesetiaan, dan menjamin vitalitas organisasi. Salah satu cara untuk membangun kepercayaan adalah dengan menunjukkan karakter yang baik yang mengekspresikan rasa keyakinan, nilai-nilai, keterampilan, dan sifat. **Keyakinan** adalah prinsip yang berakar mendalam di dalam diri seseorang. Yaitu suatu asumsi yang kita anggap benar mengenai orang lain, konsep, atau hal lain. Hal tersebut bisa berupa keyakinan tentang kehidupan, kematian, agama, tentang apa yang baik dan buruk, benar dan salah, tentang hakikat

manusia dan lain sebagainya. Sedangkan **nilai** adalah sikap mengenai harga diri, tentang orang lain, tentang ide atau konsep, atau hal lainnya. Misalnya penilaian kita tentang benda antik, rumah, persahabatan, kenyamanan pribadi, atau tentang kekerabatan. Sebagai contoh, seseorang mungkin akan menghargai teman lebih dari privasinya sendiri, sementara yang lain mungkin sebaliknya. Nilai memiliki kedudukan yang penting karena hal tersebut dapat mempengaruhi perilaku seseorang untuk menimbang pentingnya alternatif. Adapun **keterampilan** adalah kemampaun untuk menimba pengalaman sepanjang hidup seseorang. Atau suatu kemampuan untuk belajar tentang keterampilan baru yang bervariasi dari masing-masing individu. Beberapa keterampilan datang hampir secara alami, sementara yang lain datang melengkapi pengalaman kita melalui proses belajar dan berlatih. Terakhir adalah **sifat**, yang merupakan atribut untuk membedakan kualitas atau karakteristik dari seseorang, sedangkan karakter adalah jumlah total dari sifat-sifat ini. Terdapat ratusan karakter kepribadian, yang tentunya menarik untuk menjadi pembahasan tersendiri, dan terlalu panjang untuk dibahas dalam paparan rubrik ini. Sebaliknya, kita hanya akan fokus pada beberapa ciri yang sangat penting bagi seorang pemimpin. Semakin banyak sifat baik yang ditampilkan oleh seorang pemimpin, maka ia akan semakin dipercaya dan diyakini oleh para pengikutnya.

Sepuluh) karakter yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin masa depan, yang acapkali diungkapkan oleh para pakar terkemuka dalam bidang kepemimpinan, yakni:

1. **Jujur** - Menampilkan ketulusan dan integritas dalam semua tindakannya. Dalam hal ini perilaku manipulatif tidak akan menumbuhkan kepercayaan;
2. **Kompeten** - Merupakan tindakan para pemimpin yang berbasis pada akal-pikiran, sikap dan prinsip-prinsip moral. Atau tidak membuat keputusan berdasarkan keinginan, perasaan, atau faktor emosional lainnya yang bersifat terlalu subyektif;
3. **Berpandangan ke depan** - Memiliki tujuan dan visi masa depan. Pemimpin yang efektif membayangkan (memiliki obsesi dan imajinasi) apa yang mereka inginkan dan bagaimana mendapatkannya. Mereka biasanya memilih prioritas yang berasal dari nilai-nilai dasar mereka. Suatu visi harus dimiliki oleh totalitas organisasi;
4. **Menginspirasi** – mampu menunjukkan kredibilitas dan orijinalitas dalam segala hal yang ia lakukan. Menunjukkan keteladanan dan ketahanan dalam mental, fisik, dan stamina spiritual, yang dengan bekal kredibilitas ini seorang pemimpin akan mudah menginspirasi orang lain untuk meraih puncak prestasi baru, dan akan mempertaruhkan reputasinya bila diperlukan;
5. **Cerdas** – Gemar dan rakus membaca, haus belajar, dan senantiasa mencari tugas yang menantang;
6. **Adil (fairness)** - mampu menunjukkan perlakuan yang adil bagi semua orang. Menyadari bahwa prasangka adalah musuh keadilan. Bersikap empati dan peka terhadap perasaan, nilai-nilai, kepentingan, dan kesejahteraan orang lain;
7. **Berwawasan luas** – Menyukai keragaman, kaya perspektif dan memiliki pandangan jauh kedepan;
8. **Berani** - Memiliki ketekunan untuk mencapai tujuan, meski menghadapi risiko atau rintangan yang berat. Selalu menampilkan ketenangan dan kepercayaan diri meski dalam kondisi stres;

9. **Lugas** – Memiliki penilaian yang baik tentang berbagai persoalan, dan menggunakannya untuk membuat keputusan yang terbaik pada waktu yang tepat; dan
10. **Imajinatif** – Mampu melakukan perubahan pada waktu yang tepat, dengan menggunakan pemikiran, rencana, dan metode yang tepat pula. Juga mampu menampilkan kreativitas dengan menciptakan tujuan baru yang lebih baik, sekaligus menemukan ide inovatif dan solusi atau resolusi baru untuk memecahkan masalah.

Di samping memiliki 10 ciri karakter diatas, seorang pemimpin paling tidak perlu mengembangkan tiga hal penting berikut ini, yakni: (a) **membangun suatu standar**. Seorang pemimpin harus mampu membangun suatu kerangka etika dalam sebuah organisasi. Tentu saja hal ini menuntut komitmen untuk mempertahankan iklim dan budaya yang diinginkan untuk diserap oleh anggota organisasi. Sesuatu yang ditunjukkan dengan contoh keteladanan akan mudah diterapkan menjadi aturan, tidak seperti pengetahuan, perilaku etik akan dipelajari langsung melalui pengamatan ketimbang oleh pendengaran dari para pekerja. Dalam situasi kesibukan yang bergerak dengan cepat, adanya contoh yang langsung ditunjukkan didepan mata akan menjadi kepastian bagi para pekerja. Kemampuan menciptakan standar akan menumbuhkan kepercayaan dan keterbukaan kepada para pekerja yang pada gilirannya akan mendukung visi organisasi. (b) **Memberikan dukungan dan mengembangkan**

Seorang pemimpin perlu membantu para pekerja dalam hal pembelajaran, pelatihan, dan pembinaan. Sikap ini akan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi para pekerja untuk bekerja dan belajar. Dengan kata lain, seorang pemimpin jangan sampai melewatkan

kesempatan untuk mengajar atau bahkan belajar tentang sesuatu yang baru. Ketersediaan untuk memberikan pendampingan menunjukkan sikap kepedulian untuk terlibat dengan mendorong dan mengembangkan orang lain yang kurang berpengalaman. Para pekerja atau tim kerja yang dikembangkannya akan tahu bahwa mereka ikut mengambil risiko, belajar dengan membuat kesalahan, dan pada gilirannya menjadi pemenang pada momen terakhir. (c) **Integrator**. Seorang pemimpin mengatur berbagai kegiatan yang berlangsung di seluruh organisasi dengan memberikan pandangan tentang masa depan dan bagaimana mempersiapkan kemampuan untuk mendapatkannya. Suatu keberhasilan dapat dicapai bila ada kesatuan tekad dan usaha. Seorang integrator memiliki indra keenam atau intuisi untuk memprediksi di mana suatu masalah akan muncul, dengan demikian arti dari kehadiran mereka akan sangat dirasakan selama masa krisis berlangsung. Meskipun demikian para pemimpin tetap akan memberikan kepercayaan bahwa para pekerja atau tim kerja akan melakukan kontribusi terbaik, dan mampu melakukan pekerjaan dalam koridor visi organisasi. Di samping itu, terdapat dua kekuatan yang akan menentukan bagaimana seorang pemimpin bertindak dalam sebuah organisasi, yaitu adanya faktor budaya dan iklim organisasi. Sebagaimana sering disinggung, bahwa setiap organisasi memiliki budaya sendiri yang khas. Budaya bisa merupakan kombinasi dari pandangan para pendiri, kepemimpinan masa lalu, kepemimpinan saat ini, tempaan krisis, peristiwa, sejarah, dan ukuran keberhasilan. Semuanya merupakan penjumlahan dari rutinitas, ritual, dan “semua tata-cara melakukan sesuatu.” Ritus adalah pola perilaku normatif yang diharapkan berdampak pada apa yang diperlukan bagi performa yang baik dan mengarahkan perilaku yang tepat untuk setiap

situasi. Sementara iklim kerja adalah warna organisasi, persepsi dan sikap bersama dari anggota organisasi. Adapun budaya adalah sifat yang berakar dalam organisasi yang merupakan kebiasaan formal dan informal, peraturan, tradisi, dan adat istiadat. Sedangkan iklim organisasi merupakan fenomena jangka pendek yang dibuat oleh kepemimpinan saat ini. Iklim organisasi merupakan keyakinan tentang “warna organisasi” yang dipandang oleh para anggotanya. Merupakan persepsi terhadap organisasi yang berasal dari kegiatan yang terjadi dalam organisasi. Kegiatan ini akan mempengaruhi baik terhadap motivasi individu maupun tim kerja. Iklim organisasi juga berhubungan dengan kepemimpinan atau gaya kepemimpinan, yakni berupa nilai-nilai, atribut, keterampilan, dan tindakan, serta prioritas yang dibuat oleh seorang pemimpin. Begitu juga dengan “iklim etika” sebagai nuansa organisasi tentang kegiatan yang memiliki muatan etik atau aspek-aspek lingkungan kerja yang berpengaruh pada perilaku etik. Iklim etika adalah perasaan para pekerja tentang perilaku yang benar atau salah, baik atau buruk dalam bekerja, atau tentang bagaimana bersikap dan berperilaku dengan cara yang seharusnya, dalam hal ini perilaku atau karakter seorang pemimpin adalah faktor yang paling penting yang dapat mempengaruhi iklim kerja dalam organisasi. Di sisi yang lain, budaya lebih memiliki perspektif jangka panjang sebagai suatu fenomena yang kompleks. Budaya merupakan harapan bersama dan citra diri organisasi. Suatu nilai kedewasaan (*wisdom*) yang menciptakan tradisi atau “cara kita melakukan sesuatu di tempat kerja.” Hal demikian dilakukan secara berbeda oleh setiap organisasi. Suatu institusi adalah cerminan budaya, demikian pula seorang pemimpin secara individual tidak mudah untuk membuat atau mengubah budaya, karena budaya merupakan bagian dari organisasi yang

sudah berakar. Karenanya tugas pemimpin adalah bagaimana memainkan peran kepemimpinannya dalam memelihara budaya organisasi dengan menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pertumbuhan budaya organisasi yang baik.

Dengan demikian peran yang dimainkan oleh seorang pemimpin adalah serangkaian perilaku yang diharapkan muncul dalam pekerjaan. Setiap peran memiliki seperangkat tugas, wewenang dan tanggung jawab. Peran memiliki dampak yang kuat terhadap perilaku karena beberapa alasan, diantaranya adalah adanya aspek *prestise* yang melekat pada peran, disamping adanya rasa kebanggaan baik tentang prestasi maupun kemampuan dalam mengatasi tantangan. Suatu hubungan dan interaksi dalam suatu organisasi akan ditentukan oleh tugas dan peran tersebut. Meskipun beberapa tugas dilakukan secara tersendiri, akan tetapi sebagian besar tugas dilakukan dalam hubungan dan berinteraksi dengan orang lain. Sementara tugas akan menentukan siapa pemegang peran yang akan memainkannya. Dengan demikian berbagai tugas dan perilaku yang berkaitan dengan peran akan ditentukan oleh pola hubungan dan interaksi dalam organisasi. Artinya, tugas dan perilaku baru yang diharapkan saat ini akan bergantung pada sejauh mana hubungan yang telah dijalin dan dikembangkan di masa lalu, baik oleh pemegang peran sebelumnya atau oleh pemegang peran sesudahnya.

Dari kesinambungan peran inilah suatu iklim organisasi akan tercipta, yang pada gilirannya berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi.

Las but not least, sebagai seorang pemimpin, kita perlu memiliki pemahaman yang jujur tentang siapa diri kita, apa yang kita ketahui atau tidak, dan apa yang dapat kita lakukan. Disamping itu partisipasi para pekerja adalah

hal yang akan menentukan apakah seorang pemimpin dianggap berhasil atau tidak. Jika mereka merasa percaya terhadap para pemimpin mereka sebagai sosok kredibel yang memiliki 10 ciri karakter diatas, maka dengan sendirinya para pekerja akan bekerja dengan penuh semangat.

Dengan demikian untuk menjadi pemimpin yang sukses, kita harus meyakinkan pengikut kita, bukan hanya terhadap diri sendiri atau atasan saja, untuk merebut kepercayaan dari para bawahan kita, sehingga kita dianggap layak untuk diikuti oleh mereka. Pendek kata, kepercayaan dan keyakinan dalam kepemimpinan adalah prediktor yang paling dapat diandalkan untuk menjamin kepuasan para pekerja dalam suatu organisasi. Apalagi jika hal tersebut ditunjang oleh komunikasi yang efektif oleh seorang pemimpin yaitu: *pertama*, membantu para pekerja memahami strategi organisasi bisnis secara keseluruhan. *Kedua*, membantu para pekerja untuk memahami bagaimana mereka dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan utama organisasi bisnis. *Dan terakhir*, berbagi informasi atau pengetahuan (*share knowledge*) dengan para pekerja, terutama tentang apa yang tengah dilakukan oleh organisasi bisnis, dan apa yang tengah dilakukan oleh para pekerja sendiri, sejalan dengan strategi dan tujuan organisasi bisnis yang akan dicapai.

1. Karakteristik Pemimpin yang Efektif

Diyakini banyak pihak bahwa organisasi masa depan menghadapi perubahan-perubahan yang akan mempengaruhi kehidupan organisasi.

Apapun gaya kepemimpinan yang akan dipilih, dalam kondisi seperti itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang efektif sehingga bisa mengantarkan organisasi mencapai tujuannya. Keefektifan kepemimpinan merupakan sesuatu yang sulit diukur karena

sifatnya yang multidimensional dan kualitatif. Sebagai bahan rujukan, Tannenbaum and Schmidt (1958) dalam Sofiati (1995) menyatakan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif meliputi: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4) menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan.

Jika melihat karakteristik pemimpin yang efektif tersebut, sekilas tampak bahwa keefektifan suatu kepemimpinan dapat tercapai jika seorang pemimpin mampu menjalin komunikasi yang baik dengan para bawahan, karena dipahami bahwa bersama-sama para bawahan seorang pemimpin bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Permasalahannya, siapa yang pantas memberikan penilaian terhadap keefektifan kepemimpinan?

Seorang pemimpin adalah *centre of organization*, penilaian terhadap seorang pemimpin mestinya dilakukan oleh orang-orang yang ada di sekelilingnya yang selalu berinteraksi dan menjalankan aktivitas organisasi bersama-sama. Dalam hal ini, para bawahanlah yang paling mengetahui roda sebuah kepemimpinan.

2. Tahapan Menuju Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan adalah sebuah proses interaksi yang melibatkan pemimpin sebagai titik sentral dengan para bawahan/pengikut dan dipengaruhi oleh faktor lingkungan (situasi). Keefektifan pemimpin sangat bergantung pada bagaimana interaksi antara pemimpin dengan bawahan seketika, namun membutuhkan proses panjang. Menyadari hal itu, banyak organisasi membuat perencanaan suksesi dan pendidikan-latihan khusus untuk memperoleh figur pemimpin yang memenuhi kapabilitas sesuai persyaratan di atas.

Untuk menjadi pemimpin yang efektif organisasi masa depan, menurut Quirke (1995) dalam Mulyadi (1998), 5 tahap berikut harus dilalui, yaitu: *awareness* (kesadaran), *understanding* (pemahaman), *support* (dukungan), *involvement* (keterlibatan), dan *commitment* (komitmen).

Kesadaran akan adanya perubahan berarti seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menyadari, memahami, memberi dukungan, melibatkan diri, dan memiliki komitmen terhadap perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.

3. Strategi Peningkatan Keefektifan Kepemimpinan

Di atas telah diuraikan tentang karakteristik kepemimpinan yang efektif dan kompetensi yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk mencapai keefektifan. Kemudian timbul pertanyaan, bagaimana seandainya sebuah kepemimpinan dinilai tidak mencapai keefektifan? Tannenbaum dan Schmidt (1958) dalam Sofiati (1995) menyebutkan bahwa untuk mengatasi kemungkinan munculnya ketidakefektifan, organisasi perlu menciptakan *leadership*

substitutes, *leadership neutralizers*, dan *leadership enhancers*.

Esensi dari ketiga strategi tersebut adalah penciptaan karakteristik tertentu pada organisasi yang menyangkut tugas dan bawahan/karyawan sebagai petunjuk dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian tugas seorang pemimpin dapat digantikan (*leadership substitutes*). Penciptaan karakteristik tertentu yang ditujukan untuk membantu tugas pemimpin dalam meningkatkan pengaruh kepada bawahan, disebut *leadership enhancers*. Penciptaan karakteristik tertentu yang ditujukan untuk menetralkan dan mengurangi pengaruh atasan terhadap bawahan, disebut *leadership neutralizers*.

PENUTUP

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang berupaya mempengaruhi sejumlah orang dan mengarahkan organisasinya untuk mencapai suatu tujuan, sehingga hubungan antara manusia didalam organisasi tersebut lebih kohesif dan koheren. Sepuluh karakter yang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin masa depan, yang acapkali diungkapkan oleh para pakar terkemuka dalam bidang kepemimpinan, yakni: 1. Jujur, 2. Kompeten 3. Berpandangan ke depan - 4. Menginspirasi -5. Cerdas - 6. Adil (fairness) -7. Berwawasan luas -8. Berani -9. Lugas - 10. Imajinatif. Selain itu karakter pemimpin masa depan diatas, untuk menjalankan organisasi masa depan yang mampu bertahan dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Pemimpin yang efektif memiliki 10 karakteristik: 1) mengembangkan, melatih, dan mengayomi bawahan, 2) berkomunikasi secara efektif dengan bawahan, 3) memberi informasi kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan perusahaan dari mereka, 4)

menetapkan standar hasil kerja yang tinggi, 5) mengenali bawahan beserta kemampuannya, 6) memberi peranan kepada para bawahan dalam proses pengambilan keputusan, 7) selalu memberi informasi kepada bawahan mengenai kondisi perusahaan, 8) waspada terhadap kondisi moral perusahaan dan selalu berusaha untuk meningkatkannya, 9) bersedia melakukan perubahan dalam melakukan sesuatu, dan 10) menghargai prestasi bawahan.

Oleh karena menjadi pemimpin yang efektif membutuhkan proses, maka sebuah organisasi dapat menggunakan strategi berikut untuk meningkatkan keefektifan, yaitu: *leadership substitutes*, *leadership enhancers*, dan *leadership neutralizers*.

DAFTAR RUJUKAN

- Al Rasyid H. 2002, *Perilaku Kepemimpinan dan Dinamika Kelompok sebagai Determinan Penting bagi Peningkatan Produktivitas kerja Kelompok Karyawan*, Bandung; Batic Press
- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce, J., 1993, "Transformational Leadership and Organizational Culture". *PAQ*, Spring.
- Chandra, Aditiawan. (1996), "Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan untuk Organisasi Masa Depan". *Usahawan*, September.
- Fiedler, Fred E., 1964, "The Contingency Model of Leadership Effectiveness". *Advance in Experimental Social Psychology*, Vol.3, No.4.
- Hesselbein F; M. Goldsmith dan Beckhard; 2000, *Pemimpin masa depan (visi strategi, dan praktek baru untuk masa depan)* (terjemahan), Jakarta; Elex Media Komputindo.
-, 2001, *Organisasi Masa Depan* ((terjemahan), Jakarta: Elex Media Komputindo
- House, Robert J., 1971, "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*.
- Kartini Kartono, 2006, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Pasong H., 2007, *Kepemimpinan Birokrasi*, Alfabeta, Bandung
- Robbin, Stephen P., 1996, "Organizational Culture and Leadership". New Jersey: Prentice-Hall.
- Sofiati, Evi., 1995, "Mencari Pola Kepemimpinan yang Efektif", *Usahawan*, Januari, hal. 20-25.