

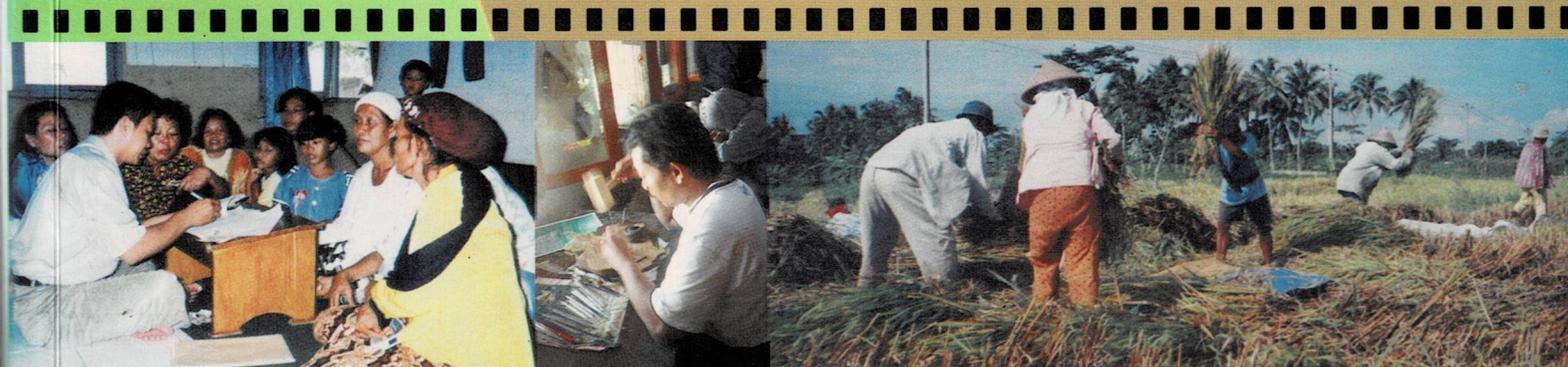
ISSN 1858-4373



PROSIDING SEMINAR

SEMINAR NASIONAL EKONOMI 2005

"Pemberdayaan Perekonomian Nasional
sebagai Upaya Memperkuat Keunggulan Kompetitif Bangsa"
Yogyakarta, 30 Agustus 2005



Kerjasama Kopertis Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta
dengan UAD, UAJY, UII, UMY, STIE YKPN



- PERSEPSI MAHASISWA AKUNTANSI TENTANG PENGARUH POLA
PENGAJARAN AKUNTANSI DAN TINGKAT PEMAHAMAN
AKUNTANSI KOMPUTASI TERHADAP PEMAHAMAN
PERKEMBANGAN AKUNTANSI DAN KOMPUTER 103-121
Marita, SE., M.Si dan Yuri Hertanti
- KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF UNTUK MENGEMBANGKAN
ORGANISASI DALAM MENGHADAPI LINGKUNGAN YANG
DINAMIS DAN KOMPETITIF 123-137
Agus Prasetyanta
- SPESIALISASI REGIONAL DAN KONSENTRASI AKTIVITAS
INDUSTRI MANUFAKTUR BESAR DAN SEDANG DI DAERAH
ISTIMEWA YOGYAKARTA TAHUN 1999 - 2000 139-150
Janzani Sodik
- PERBANDINGAN EFEKTIFITAS ALIH TEKNOLOGI PADA
INDUSTRI FARMASI, KABEL LISTRIK DAN TELEPON, DAN
KENDARAAN BERMOTOR RODA 4 ATAU LEBIH DI INDONESIA 151-165
Joko Susanto
- HUBUNGAN ANTARA UNSUR-UNSUR STRUKTUR PENGENDALIAN
INTERNAL PADA PIUTANG DAN EFEKTIVITAS PENGELOLAAN
PIUTANG (STUDI KASUS PADA KLIEN DARI KOPERASI JASA AUDIT
NUR' AINI DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA) 167-194
Meika Riba'ati, SE., M.Si.
- ANALISIS PENGARUH AKRUAL DISKRESIONER TERHADAP
RETURN SAHAM BAGI PERUSAHAAN-PERUSAHAAN YANG
DIAUDIT OLEH KANTOR AKUNTAN PUBLIK (KAP) BIG FOUR DAN
NON-BIG FOUR 195-208
I Putu Sugiarta Sanjaya
- ANALISIS TIPE PERSONAL TERHADAP KECERDASAN EMOSIONAL
PADA MAHASISWA AKUNTANSI 209-229
Sucahyo Heriningsih, S.E., M.Si., Sri Suryaningsum, S.E., Akt., M.Si.

KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF UNTUK MENGEMBANGKAN ORGANISASI DALAM MENGHADAPI LINGKUNGAN YANG DINAMIS DAN KOMPETITIF

Agus Prasetyanta

Abstraksi

Pengembangan dan penyesuaian organisasi merupakan masalah yang sangat penting untuk diperhatikan. Lingkungan organisasi semakin kompetitif dan turbulence, sehingga organisasi harus semakin responsif terhadap perubahan. Organisasi yang responsif adalah organisasi yang dikelola dengan baik oleh SDM yang berkualitas. Peran pemimpin dan kepemimpinan yang efektif menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang dinamis dan semakin kompetitif. Kegagalan transformasi organisasi seringkali disebabkan oleh jebakan kepemimpinan yang tidak disadari menjadi penghambat. Dalam paper ini akan dibahas peran pemimpin dan kepemimpinan yang efektif untuk mengembangkan organisasi dalam menghadapi lingkungan yang senantiasa berubah semakin kompetitif.

Kata kunci : responsif, kompetitif, efektif

PENDAHULUAN

Organisasi harus senantiasa mengantisipasi perubahan-perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian-penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang. Perubahan-perubahan lingkungan dapat berwujud perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi dan politik, perubahan kualitas dan sikap karyawan, tanggung jawab sosial organisasi dan lain sebagainya. Pengelolaan perubahan yang efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi, tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. *Organizational Change* adalah transformasi yang direncanakan atau tidak direncanakan dalam struktur organisasi, teknologi dan atau manusia. (Greenberg & Baron, 2003). Sehingga perubahan organisasi harus dikelola dengan baik supaya perubahan tersebut mengarah kepada kinerja yang lebih baik. *Organizational development* adalah suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif dengan menekankan secara khusus pada budaya tim-tim formal dengan bantuan pengantar perubahan,

katalisator, dan penggunaan teori dan teknologi ilmiah keperilakuan terapan, mencakup riset kegiatan. (Wendell L. French & Cecil H. Bell, 1978).

Masalah mendasar yang meminta perhatian dan pemikiran pimpinan perusahaan adalah bagaimana mengembangkan dan mengadakan penyesuaian organisasi, sehingga lebih mampu menyelesaikan dan menentukan arah dalam lingkungan yang senantiasa berubah. Dalam menghadapi lingkungan yang berubah tersebut pimpinan organisasi berupaya untuk mengorganisasi dan melaksanakan kegiatan operasi organisasi dengan baik. Paper ini akan membahas tentang bagaimana menyiapkan kepemimpinan dalam pengembangan organisasi untuk menghadapi lingkungan yang dinamis dan senantiasa berubah.

Kepemimpinan merupakan bagian penting dari manajemen, sebagai contoh, para manajer harus merencanakan dan mengorganisasi, tetapi peran utama kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Greenberg & Baron, 2003). Hal ini merupakan bukti bahwa pemimpin boleh jadi manajer yang lemah apabila perencanaannya jelek yang menyebabkan kelompok berjalan ke arah yang salah. Akibatnya walaupun dapat menggerakkan tim kerja, namun mereka tidak berjalan ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan berkaitan dengan proses yang mempengaruhi orang sehingga mereka mencapai sasaran dalam keadaan tertentu.

Leadership dan organisasi

CEO dan *Top Executive* mempunyai tugas yang sangat penting di antaranya adalah *management succession* (suksesi manajemen). CEO dan *Top Executive* sangat sadar bahwa proses identifikasi pemimpin yang potensial tidak sederhana seperti yang dibayangkan. Mereka sangat menyadari bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang kompleks, karena berbagai aspek melekat dalam kepemimpinan (James Brant & Melvin Sorcher, 2002).

Manajemen puncak seringkali terperangkap untuk membuat keputusan tentang *candidate* berdasarkan informasi yang menyimpang. Kebanyakan manajemen puncak terperangkap dengan "*halo effect*", sehingga terjadi *overvaluing* ataupun *undervaluing*. Bahkan keadaan menjadi semakin buruk karena banyak organisasi yang tidak memiliki prosedur yang benar untuk menghasilkan suatu gambar yang lengkap dan akurat dari prospek pimpinannya. Seringkali, penilaian didasarkan pada desas desus, gosip, observasi sambil lalu, dan informasi yang tidak cukup. Oleh karena itu, untuk membantu mengatasi masalah tersebut, telah dikembangkan suatu proses evaluasi dimana kandidat dinilai oleh sekelompok orang, terdiri manajer individual dan eksekutif yang lain, yang telah melakukan observasi perilaku pada kandidat secara langsung selama waktu tertentu dan dalam keadaan yang berbeda. Proses ini memungkinkan kelompok untuk memiliki pemahaman dengan rentang yang lebar dari kriteria kepemimpinan serta mendapatkan informasi yang seimbang dan lengkap. Dengan evaluasi yang cermat sistematis akan membantu eksekutif senior terhindar dari perangkap promosi orang yang salah.

The Leadership Trap (Jebakan Kepemimpinan)

Untuk menilai kelayakan seorang kandidat, eksekutif senior harus mempertimbangkan secara lengkap tentang kriteria kepemimpinan, termasuk berbagai "soft skills" dan karakteristik, seperti integritas pribadi, yang sebenarnya sangat sulit untuk diputuskan. Disamping itu keputusan harus melihat secara menyeluruh terhadap seorang kandidat dari berbagai sudut pandang. Tetapi proses evaluasi pada banyak organisasi tidak menghasilkan informasi yang lengkap dan akurat, sehingga *senior executive* mudah terkena berbagai jebakan ketika menilai kandidat. Salah satu kesalahan yang paling fundamental adalah tendensi untuk melakukan *overvalue* terhadap karakteristik tertentu *attribute* dan *skills*. Berbagai jebakan yang dialami oleh top eksekutif antara lain : *Being a Team Player*. Pada kenyataannya orang yang memimpin dengan konsensus seringkali dapat mencapai karir yang cepat. Atasan biasanya akan senang karena mereka membuat hidup lebih mudah dengan membantu divisi, departemen, atau kelompok berjalan dengan lembut. Setelah itu, beberapa *senior executive* menikmati waktunya sebagai wasit. Tetapi beberapa orang (individu) tidak menciptakan kepemimpinan yang luar biasa. Pada kenyataannya pemimpin terbaik biasanya bukan seorang pemain tim (*team player*), yang merasa tidak butuh untuk bekerja dalam suatu kelompok. Dia akan meminta kepada orang lain untuk bekerja dalam kelompok dan memberikan *lip service*, namun bila ada penolakan dia tidak bersedia untuk mendengarkan ide orang lain. Mereka adalah pemikir yang independen, dan mereka tidak mengambil keputusan sendiri, keputusan yang dibuat terpisah dengan yang lain.

Hands-on Coaching. Kesalahan konsep yang lain adalah bahwa pemimpin secara aktif mencoba untuk mengembangkan orang lain melalui hubungan pembimbingan tertutup (*close mentoring relationship*). Beberapa pemimpin yang sangat baik justru lebih senang memilih orang yang kuat dan mendelegasikan wewenang secara penuh, memberikan banyak kesempatan kepada mereka yang berkembang melalui pengalamannya sendiri dan memberikan kesempatan untuk berbuat kesalahan atau memberikan toleransi yang tinggi untuk berbuat kesalahan. Pemimpin yang baik memiliki *interest* dalam pengembangan orang lain tetapi tidak melalui *hands-on relationship*.

Operational Proficiency. CEO dan *senior executive* yang lain selalu melakukan *overvalue* atau *overestimate* terhadap seseorang yang dapat melaksanakan tugas dan memecahkan masalah dengan baik. Walaupun merupakan aset bagi perusahaan, mereka seringkali tidak menjadi pemimpin yang efektif, kadang-kadang, kecakapan seseorang sangat tergantung pada berat ringannya sistem, kebijakan, dan prosedur serta dilihat dalam perbandingan orang lain untuk mengerjakan dengan gaya yang sama. Kemampuan pemecahan masalah yang baik juga dapat menjadi topeng suatu kekurangan dalam rentang yang panjang, konseptual, atau pemikiran strategik. Individu yang berorientasi pada hasil yang memiliki kemampuan operasional superior dapat dengan mudah gagal dalam posisi puncak, bila ia tidak memiliki karakter-karakter tertentu.

Dynamic Public Speaking. Seringkali *senior executive* cenderung untuk *overvalue* bagaimana seseorang membawakan diri di depan orang lain. Secara khusus, mereka cenderung untuk memberikan bobot yang lebih pada ketrampilan presentasi (*stand-up presentation skills*). Selama ketrampilan diperlukan, mereka dapat mengembangkan

melalui latihan yang intensif, dan kekurangan inilah yang menjadi salah satu alasan kegagalan *executive*.

Raw Ambition. *Executive* seringkali lupa bahwa seseorang tidak selalu memiliki ambisi. Banyak pemimpin hebat menunjukkan tingkat kerendahan hati (*humility*) yang tinggi jauh lebih nampak diantara pemimpin yang hebat daripada ambisi yang liar (*raw ambition*).

Simiarity and Familiarity. Banyak *top executive* cenderung untuk lebih melihat latar belakang, pengalaman, dan karakteristik yang mirip dengan dirinya sendiri. Kadang-kadang harapan *candidate* terlalu berlebihan karena berbeda dalam ras, *gender* atau *socioeconomic*, budaya, akademik, atau latar belakang geografis atau karena mereka tidak pernah mempunyai ciri yang dapat dibandingkan seperti "He doesn't fit in" atau "The chemistry isn't quite there" atau "She's not really part of our culture" akan secara otomatis menggagalkan seorang *candidate*.

Peeling The Leadership Onion. Banyak perusahaan gagal untuk mengembangkan gambar perjalanan dari *candidate* kepemimpinan karena proses yang dilakukan mengandung cacat. Manajemen cenderung untuk memusatkan pada kinerja tugas tertentu, melihat pada suatu ceklist kompetensi, dan gagal untuk menyelidiki karakteristik perilaku dari seorang individu. Seringkali ketika terdapat informasi, rentang penuh kriteria kepemimpinan khususnya *soft skills* seperti kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, seringkali tidak cukup diperiksa. Seringkali individu yang memiliki potensi yang superior dilihat pada kesalahan tunggal, sedangkan orang yang sedang-sedang saja kadang-kadang muncul menjadi puncak yang besar karena mereka memperoleh keberuntungan (James Brant & Melvin Sorcher, 2002).

Untuk menghindari jebakan *overvaluing* pada attribute tertentu, dikembangkan suatu proses evaluasi terhadap kelompok kecil, dengan duduk bersama dan mendiskusikan sejarah seseorang. Proses ini juga termasuk *candidate* atasan dan *executive* yang lain yang memiliki hubungan langsung dengan *candidate* selama beberapa tahun ke depan. Karakteristik yang diperoleh dilihat dengan pertanyaan spesifik. Pengarah diskusi ini adalah seorang *executive* internal atau seorang konsultan.

Observasi dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang merupakan satu set alat untuk mengetahui keberadaan seorang calon pemimpin. Dalam diskusi ini para peserta dalam kelompok dapat memberikan opini baru. Pimpinan diskusi harus mampu menyaringnya, dan hanya observasi langsung yang dipertimbangkan, informasi tidak langsung, kabar dan rumor harus dihilangkan. Evaluasi kelompok juga membantu menemukan asumsi yang mungkin menghancurkan karir seseorang. Berdasarkan informasi ini, kelompok dapat menentukan pengembangan prioritas seorang *candidate*.

TEORI KEPEMIMPINAN

Filosof, Immanuel Kant membedakan dua pendekatan evaluasi diri (*selfevaluation*) yang berbeda. Pendekatan pertama adalah dengan membandingkan diri sendiri dengan suatu ukuran kesempurnaan yang ideal, sedangkan pendekatan kedua adalah dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain. Kant menekankan bahwa pendekatan pertama bersifat bagus/membangun, pendekatan kedua tidak. Hitt mengemukakan bahwa dengan memahami dan memeriksa gambaran tentang model pimpinan akan

membantu kita untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif.

Lewin mengemukakan perlunya teori yang baik tentang kepemimpinan yaitu teori yang dapat dipakai sebagai suatu *road map* yaitu suatu alat untuk mengarahkan pemimpin. Suatu teori dianggap bagus jika (1) Konsisten dengan kenyataan : terdapat sumber studi kepemimpinan yang dihasilkan dari data empiris. Diasumsikan bahwa data telah diverifikasi dan selanjutnya teori harus konsisten dengan data-data tersebut. (2) Membantu menjelaskan fakta : memberikan perbedaan antara data (fakta) dan informasi (data yang memiliki arti). Teori yang baik akan membantu menterjemahkan data ke dalam informasi. (3) Memiliki kekuatan untuk memprediksi: dengan menfokuskan pada hubungan sebab dan akibat, teori yang bagus akan memprediksi tingkat keakuratan, misalnya ketika A dan B terjadi, maka C akan terjadi. (4) Berguna bagi praktisi : ahli teoritis yang efektif dapat berkomunikasi dengan ahli teoritis yang lain tetapi tidak dapat berkomunikasi dengan praktisi. Tetapi dalam konteks kepemimpinan, suatu teori harus dipahami oleh praktisi.

Elemen-elemen teori dalam literatur dapat ditemukan dengan memilah-milah teori yang komprehensif tentang kepemimpinan dari berbagai urutan mulai dari literate ekstensif. Pertimbangan beberapa gagasan kepemimpinan yang efektif tercantum pada Tabel 1. berikut :

Tabel 1
Gagasan tentang Kepemimpinan yang Efektif

Plato	Pemimpin yang efektif merupakan <i>philosopher kings</i>
Machiavelly	Pemimpin yang efektif merupakan pemegang kekuasaan, yaitu individu yang menggunakan manipulasi, eksploitasi, dan tipu daya untuk mencapai tujuan akhir
Weber	Pemimpin yang efektif memiliki karisma-karisma spiritual khusus atau kualitas personal yang memberikan pengaruh individual dalam sejumlah besar orang
Taylor	Pemimpin yang efektif memandang manajemen sebagai suatu ilmu
De Pree	Pemimpin yang efektif memandang manajemen sebagai suatu seni
Drucker	Pemimpin yang efektif dapat membawa fungsi-fungsi manajemen : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengukuran
Appleys	Pemimpin yang efektif telah menguasai seni mengerjakan sesuatu melalui orang lain
Mc. Gregor	Pemimpin yang efektif memahami masalah SDM dalam suatu perusahaan
Lakert	Pemimpin yang efektif dapat menetapkan sistem manajemen yang efektif

Blake and mouton	Pemimpin yang efektif memilih gaya kepemimpinan yang memperhatikan masalah produksi maupun SDM
Lacocca	Pemimpin yang efektif memfokuskan pada 3Ps yaitu <i>People, Product, dan profit</i>
Bardford dab Cohen	Pemimpin yang efektif mengembangkan bawahannya
Block	Pemimpin yang efektif memberdayakan bawahannya
Kanter	Pemimpin yang efektif merupakan <i>change master</i>
Benni dan Nanus	Pemimpin yang efektif memiliki visi dan dapat menerjemahkan visi ke dalam suatu tindakan
Burns	Pemimpin yang efektif mampu membawa bawahannya menjadi lebih baik
Deming	Pemimpin yang efektif membantu orang lain untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas

Warren Bennis (1989) menyatakan bahwa proses untuk menjadi seorang pemimpin adalah sama dengan proses untuk menjadi SDM yang terintegrasi. Dengan perkataan lain Bennis memfokuskan pemimpin sebagai seorang yang '*fully functioning*'. Menambahkan pernyataan Benning tersebut, kebijaksanaan kolektif (*collective wisdom*) kepemimpinan mencakup beberapa hal, yaitu (1) kepemimpinan umumnya didefinisikan sebagai pengaruh, seni/proses mempengaruhi seseorang sehingga mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan bersama, (2) Pengaruh ini dibawa melalui hubungan personal yang efektif antara pemimpin dan bawahannya. Hubungan tersebut membuat bawahan menjadi lebih baik, (3) bagi pemimpin, untuk dapat meningkatkan bawahannya menjadi lebih baik, pemimpin harus berada pada level lebih tinggi daripada bawahannya, (4) dengan level yang lebih tinggi yaitu bahwa pemimpin merupakan "*psychological mature*". Pemimpin dapat menciptakan hubungan yang memfasilitasi pertumbuhan bawahannya sebagai orang yang terpisah dan merupakan suatu ukuran pertumbuhan psikologis, (5) seorang pemimpin yang dewasa secara psikologis (*psychological mature*) dapat didefinisikan sebagai seorang yang berfungsi penuh (*fully functioning person*) yaitu seseorang yang menggunakan semua kemampuannya dan telah mengembangkannya dalam suatu kesatuan yang riil.

The Fully Functioning Person

Dalam mempresentasikan ide tentang "*Encompassing*", Karl Jasper (1954) memberikan suatu paradigma kepemimpinan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat berguna. Jasper melihat *fully functioning person* didasarkan pada konsep yang berasal dari filosof besar dan diintegrasikan oleh Jasper dalam suatu kerangka kerja yang luas. Menurutnya, "*Encompassing*" mencakup empat mode yaitu: (1) *Empirical existence*: tinggal dalam dunia, mencari kesenangan dan menghindari kesusahan, (2) *Consciousness at large* : mendapatkan tujuan pengetahuan, pengetahuan universal yang valid, yang biasa/umum bagi semua, (3) *spirit*, mengidentifikasi dengan ide pergerakan,

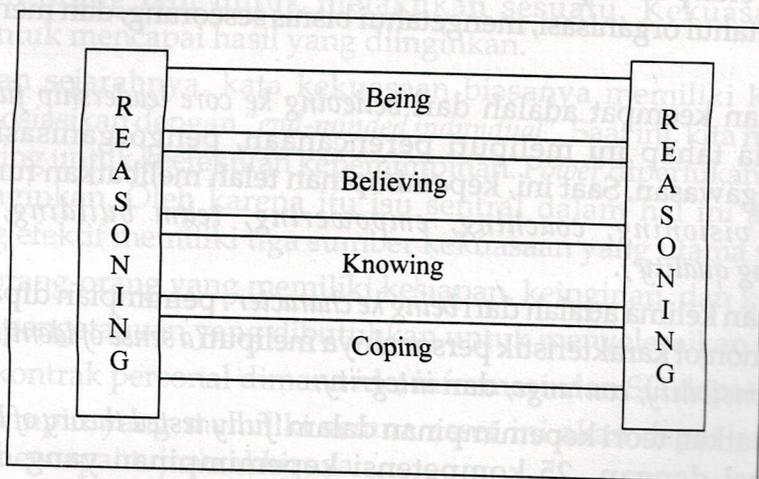
kelompok politik, institusi, atau organisasi (4) *Existenz* : mencapai *authentic selfhood*. Mode-mode ini dapat dilihat sebagai level kesadaran atau sebagai peta internal yang digunakan sebagai jembatan antara *subjective self* dan *external world*. Kita dapat membuat peta yang membantu kita untuk menjadi *fully functioning human being*. Pada level empiris, kita dapat menciptakan peta yang mencakup dunia sehari-hari. Pada level kesadaran yang luas, kita dapat menciptakan peta tujuan dan pengetahuan yang luas dan menyeluruh. Pada level *spirit*, kita dapat menciptakan peta ide kepemimpinan dan kepercayaan yang ingin kita identifikasi. Pada level *existence*, kita akan peduli bahwa kita memiliki kebebasan untuk membuat peta kita sendiri. Mode tersebut bersifat hirarki. Masing-masing level yang lebih tinggi mencakup level yang lebih rendah, tetapi level yang lebih rendah tidak mencakup level yang lebih tinggi dan yang penting level yang lebih tinggi memberikan pengarahannya pada level yang lebih rendah.

The Ladder of Human Potential

Potensial berarti kemampuan untuk menjadi dan akan menjadi (*capable of being and becoming*). Misalnya, seseorang memiliki potensi untuk menjadi artis, orang lain memiliki potensi untuk menjadi dokter. Orang lain lagi mungkin memiliki potensi untuk menjadi mahasiswa. Terdapat banyak sekali kemungkinan, dan masing-masing individu lahir dengan potensi yang berbeda.

Berdasarkan kerangka kerja "Encompassing", kita dapat membentuk suatu jenjang potensi SDM (*Ladder of Human Potential*) seperti digambarkan dalam gambar 1.

Gambar 1.
The Ladder of Human Potential



Masing-masing tingkatan mewakili kemampuan penting *fully functioning person* :

- *Coping* : menghadapi dunia sehari-hari dengan sukses
- *Knowing* : memahami fakta dan kebenaran setiap saat
- *Believing* : mengidentifikasi ide pergerakan, kelompok politik, institusi dalam suatu organisasi
- *Being* : mencapai *authentic selfhood*

Mengimplementasikan Teori Dalam Praktek

Hubungan antara kemampuan dalam jenjang potensi SDM dan kompetensi khusus kepemimpinan merupakan suatu gabungan pendekatan induktif dan deduktif. Pendekatan deduktif kerangka kerja konseptual yang diberikan oleh konsep "Encompassing" menjadi kompetensi kepemimpinan yang spesifik. Pendekatan induktif menganalisis dan mengintegrasikan penemuan tersebut dalam suatu kerangka kerja konseptual.

Jenjang potensi SDM menyatakan pentingnya kemampuan SDM yang meliputi *copying, knowing, believing, being, and reasoning*. Masing-masing kemampuan diterjemahkan dalam suatu dimensi kepemimpinan yang dapat dibagi-bagi dalam kompetensi kepemimpinan spesifik.

Penterjemahan pertama adalah dari konsep *reasoning ke reason*. *Reason* merupakan penjumlahan kemampuan intelektual. Model kepemimpinan memiliki lima kemampuan intelektual sebagai berikut :berkaitan dengan ide dan konsep, berpikir logis, berpikir kreatif, berpikir holistic, dan komunikatif. Jasper (1951) mendefinisikan *reason* sebagai total keinginan untuk berkomunikasi yang berhubungan erat dengan *reason* dan komunikasi.

Penterjemahan kedua adalah dari *coping ke source of power*. Pemimpin yang efektif dapat mengatasi masalah dan tantangan dengan sukses. Pemimpin memerlukan kekuasaan yaitu kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mengerjakan sesuatu. Ada tiga sumber penting kekuasaan yaitu *staff of competet people*, informasi yang releva, dan kerjasama dengan orang lain yang dapat memberikan informasikan dan sumber kekuasaan.

Penterjemahan ketiga adalah dari *knowing ke knowledge*. Ada lima tipe pengetahuan yang dibutuhkan oleh pemimpin modern yaitu mengetahui seseorang, meeeetahui pekerjaan, mengetahui organisasi, mengetahui bisnis seseorang, dan mengetahui dunia (*world*).

Penterjemahan keempat adalah dari *believing ke core leadership function*. Fungsi manajemen pada tahap ini meliputi perencanaan, pengorganisasikan, staffing, pengarahan, pengawasan. Saat ini, kepemimpinan telah melibatkan fungsi-fungsi inti yaitu *valuing, visioning, coaching, empowering, team building*, dan promosi kualitas (*promoting quality*).

Penterjemahan kelima adalah dari *being ke character*. pemimpin dipandang sebagai seorang yang menonjol karakteristik personalnya meliputi *a sense of identity, independence, authenticity, responsibility, courange, dan integrity*.

Untuk melibatkan teori kepemimpinan dalam '*fully tested theory of leadership*', kita harus berkorelasi dengan 25 kompetensi kepemimpinan yang diukur dengan keefektifan kepemimpinan.

Sebagai contoh :

1. Pengembangan kompetensi kepemimpinan dalam diri sendiri
2. Pemimpin yang terdidik dan terlatih secara formal
3. Menyeleksi kontributor individu dalam tempat kerja untuk posisi pemimpin
4. Evaluasi pemimpin

5. mendidik orang-orang muda pada level sekolah tinggi untuk menjadi pemimpin

Reason

Pemimpin yang telah mencapai unjung "*ladder of human potential*" yang menjadi, dipimpin dengan *reason* yang menghubungkan eksistensi. *Reason* mempromosikan kesatuan pemikiran seseorang yang masing-masing dibombardir dengan banyak konsep dan kenyataan yang seringkali menyebar dan kontradiktif *Reason* dapat menggabungkan fakta dan konsep secara berarti. *Reason* menghubungkan semua orang dan memungkinkan untuk membuat kontak riil dengan individu pada budaya yang berbeda-beda yang dapat berbicara dalam bahasa yang berbeda-beda dan siapa yang mungkin menjadi musuh kita. Pada akhirnya *reason* terbuka untuk semua orang. *Reason* didefinisikan dalam lima kemampuan :

1. *Conceptual skill* : kemampuan untuk berhubungan dengan *high order abstraction* dan *generalization*.
2. *Logical thinking* : kemampuan untuk mengaplikasikan suatu pendekatan sistmatis dalam penyelesaian masalah
3. *Creative thinking* : kemampuan untuk membawa ide *imaginative* untuk diaplikasikan
4. *Holistic thinking* : kemampuan untuk menangani segala situasi
5. *Communication* : kemampuan untuk melakukan dialog dengan pihak lain.

Sources of Power

Kesuksesan untuk mengatasi segala situasi memerlukan kekuasaan. Dalam bahasa sehari-hari, kekuasaan merupakan kemampuan untuk melakukan dan bertindak atau mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Berdasarkan sejarahnya, kata kekuasaan biasanya memiliki konotasi negatif. Kekuasaan diasosiasikan dengan "*evil-minded individual*". Saat ini, kita menyadari bahwa kekuasaan penting untuk keefektifan kepemimpinan. *Power* diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Oleh karena itu isu sentral dalam hal ini adalah motivasi. Pemimpin yang efektif memiliki tiga sumber kekuasaan yang utama yaitu :

1. Staf : tim/orang-orang yang memiliki kesiapan, keinginan, dan kemampuan
2. Informasi : pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
3. Network : kontrak personal dimana ide, informasi, dan SD dapat dibagi-bagikan.

Setiap pemimpin yang memiliki semua asset ini akan dapat mengatasi semua rintangan dan mencapai tujuan akhirnya.

Knowledge

Untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif pemimpin memerlukan pengetahuan. Pemimpin yang efektif berkaitan dengan informasi, mereka harus mengetahui bagaimana mengidentifikasi hal-hal penting. Tipe-tipe pengetahuan yang diperlukan meliputi :

1. *Knowing oneself*: memiliki pemahaman yang bagus tentang kekuatan dan kelemahan seseorang serta secara aktif mencari *feedback* untuk tujuan personal
2. *Knowing the job*: memahami apa yang diperlukan oleh pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi.
3. *Knowing the organization*: memahami budaya organisasi dan bagaimana melaksanakan segala sesuatu secara efektif dan efisien.
4. *Knowing the business one is in*: memahami lingkungan eksternal dengan baik untuk mengetahui kebutuhan dan yang memberikan nilai-nilai bagi konsumen
5. *Knowing the world*. Memahami komunitas dan bagaimana komunitas yang kecil berhubungan dengan komunitas yang lebih besar.

One Leadership Function

Pemimpin yang efektif dapat meningkatkan nilai bawahannya. Pemimpin tidak hanya berhenti dengan pengetahuan tentang nilai sekarang (*present value*) bawahannya. Strategi kepemimpinan mencakup peningkatan nilai-nilai ke level yang lebih tinggi. Abraham Maslow's (1954) mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia dari *Psychological, safety, belongingness, selfesteem*, sehingga *selfactualication*. Yang dilakukan manajer yang efektif adalah memfasilitasi pergerakan-pergerakan tiap-tiap pengikutnya dan sebagai konsekuensi adalah munculnya nilai baru. Dengan kepercayaan sebagai "*Encompassing*", pemimpin yang efektif akan memiliki enam fungsi inti yaitu ;

1. *Valuing*: memiliki pemahaman yang baik tentang nilai-nilai organisasi dan dapat menterjemahkan nilai-nilai tersebut dalam praktek.
2. *Visioning*: memiliki gambaran mental yang jelas tentang masa depan organisasi atau unit organisasi
3. *Coaching*: membantu orang lain untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk mencapai visi
4. *Empowering*: memungkinkan pihak lain untuk bergerak ke arah visi
5. *Team building*: membangun suatu koalisi orang-orang yang akan memiliki komitmen untuk mencapai visi
6. *Promoting quality*: mencapai reputasi untuk selalu memenuhi atau memuaskan kebutuhan konsumen.

Character

Aspek-aspek karakter meliputi :

1. *Identity*: mengetahui siapakah yang memiliki atau tidak memiliki "*sense of wholeness and integration*"
2. *Independence*: menjadi seorang "*inner directed person*" daripada "*other directed person*"
3. *Authenticity*: mengemukakan kebenaran seseorang, memelihara kesesuaian antara *inner self* dan *outer self*.
4. *Responsibility*: bertanggung jawab untuk kepuasan dan tindakan seseorang
5. *Courage*: *affirming one's authentic being or essential nature despite obstacle*

PEMBAHASAN

Kenapa Harus Mengikuti Pemimpin

Apa yang harus dilakukan pemimpin? Apa yang membuat orang-orang mengikuti pemimpin? Kenapa beberapa tipe pemimpin lebih baik dibandingkan yang lain? Apakah pemimpin yang efektif memiliki karakteristik tertentu. Meskipun kepemimpinan yang efektif tergantung pada pola interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi yang bersifat kompleks, secara umum pemimpin yang sukses memenuhi dua peranan utama. Orang dapat menyebutnya peranan karismatik dan yang lain disebut peranan instrumental. Peran pertama menitikberatkan pada cara dimana seorang pemimpin memberi visi, memberdayakan dan memberi kekuatan untuk memotivasi pengikut mereka. Pada saat yang sama, setiap pemimpin yang efektif harus memenuhi peran instrumental dan menjadi perancang organisasi dan mengawasi serta memberi penghargaan terhadap perilaku secara tepat.

Kembali kepada dimensi pertama dari peran kharismatik, kita akan mengetahui bahwa bagian utama dari peranan pemimpin adalah menentukan kemana perusahaan akan melangkah dan membangun komitmen terhadap arah perusahaan tersebut. Berarti tidak ada pemimpin tanpa visi. Berharap setiap orang yang datang bersama dengan pengaruh dari pemimpin akan menempatkan diri mereka di belakang visi. Hal ini mencerminkan nilai utama dari pemimpin dan keyakinan yang membuat mereka bisa menjelaskan filosofi yang menjadi pedoman dari organisasi yaitu misi.

Lebih lanjut, untuk memunculkan visi, pemimpin membutuhkan keahlian khusus untuk mampu merasakan *trend* dari lingkungan yang dianggap penting. Mereka harus mampu memproses berbagai macam informasi yang berbeda dan menggunakan persepsi mereka sebagai landasan untuk menilai ke arah mana kekuatan lingkungan akan menuju. Dan dalam studi mengenai pemimpin secara dekat, hal ini menjadi jelas bahwa mereka harus lebih baik dibanding dengan orang lain dalam mengelola *cognitive complexity*. Pemimpin merupakan orang yang unggul dalam mencari dan merancang jenis informasi yang dibutuhkan, membuat pemahaman yang kuat mengenai perkembangan lingkungan yang kompleks dan kemudian menggunakan data yang ada untuk menyelesaikan masalah.

Jika orang termotivasi, mereka akan memiliki komitmen terhadap visi dan pernyataan misi yang diturunkan dari visi dan juga perlu untuk menjadi inspirator. Berbicara hanya mengenai peningkatan kesejahteraan pemegang saham atau menekankan pada gaya perusahaan tidaklah cukup. Akan lebih efektif untuk mencari celah di pasar di mana seseorang bisa menjadi yang terbaik. Pernyataan misi harus sederhana dan menjangkau fikiran dari semua eksekutif perusahaan.

Faktor lain yang membedakan antara pemimpin dengan *ordinary mortal* adalah kemampuan mereka untuk membuat orang lain ikut terlibat. Mereka mengetahui bagaimana memanfaatkan keuntungan dan manajemen *pygmalion effect*. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan yang bagus dalam membangun kerjasama dan menciptakan komitmen orang lain dan memberikan visi mereka. Mereka menciptakan tim yang kuat dalam membangun kemampuan. Mereka tahu bagaimana mendapatkan hal yang terbaik dari orang mereka.

Pemimpin membuat pemberdayaan pengikut mereka sebagai sesuatu hal yang

sederhana. Trik yang dilakukan adalah dengan menyampaikan harapan performa yang tinggi. Mereka menunjukkan kepada pekerja bahwa pemimpin mereka memiliki keyakinan terhadap kemampuan mereka untuk mencapai berbagai tujuan yang ditetapkan. Diberikan kebutuhan sumberdaya dan memfasilitasi struktur yang ada. Dalam kebanyakan contoh pemberdayaan karyawan akan menghasilkan tindakan yang sepenuhnya membantu mereka. Hal ini merupakan cara yang nyata untuk membangun komitmen. Dengan memberdayakan orang untuk meningkatkan penghargaan diri, keyakinan dan kepercayaan diri dengan sering memotivasi mereka untuk menghasilkan kinerja yang diharapkan.

Pemimpin besar menyadari bahwa membawa visi tanpa adanya pemberdayaan akan mengarahkan pada tindakan yang buruk dalam meraih visi tersebut. Mereka menyarankan bahwa seni dari kepemimpinan adalah menciptakan kondisi lingkungan di mana orang memiliki pengalaman puncak, di mana keberadaan mereka dilibatkan secara penuh untuk melakukan apa yang harus dilakukan dan memberikan waktu mereka. Di sini proses pemberdayaan memainkan peran utama dan hal ini harus dicerminkan dalam disain organisasi. Struktur organisasi harus diciptakan untuk memunculkan orang dengan *sense of control*, perasaan memiliki terhadap apa yang mereka kerjakan.

Kunci utama lain yang bisa menjelaskan sosok pemimpin yang sukses adalah pemberi kekuatan. Pemimpin tahu bagaimana arah yang benar dari kekuatan yang ada. Kekuatan yang tersalurkan dengan baik akan secara positif, mempengaruhi proses pembuatan peraturan. Orang harus menyadari bahwa visi tanpa adanya aksi adalah halusinasi. Di sisi yang paling penting adalah energi yang bersifat agresif harus diarahkan secara benar. Orang dalam organisasi tidak seharusnya bersaing satu dengan lainnya, akan tetapi bertempur dengan pesaing perusahaan. Sebagaimana ucapan Jack Welch : saya tidak ingin kalian berkelahi dengan rekan kerja kalian, saya ingin kalian melawan Dupon, di dalam industri elektronik, saya ingin melawan "westinghouse".

Bagian lain dari proses manajemen energi adalah menggunakan energi secara efektif dan tepat. Dalam mengelola energi organisasi, empati merupakan hal yang penting. *Sensitivitas Interpersonal* dan *intrapersonal* harus benar-benar diperhatikan seorang pemimpin. Hal yang berkaitan erat dengan persyaratan tersebut adalah keinginan untuk mempercayai orang lain dan kemampuan meyakinkan mereka bahwa seseorang bisa dipercayai sepenuhnya. Ketika seorang pemimpin kehilangan kualifikasi ini dan saling memusuhi orang lain pembelajaran dalam organisasi akan menjadi lumpuh dan masa depan organisasi akan terancam.

Kemampuan untuk memberikan visi, memberdayakan dan memberi kekuatan orang lain ada pada sosok dengan kharisma dan menjadi pondasi yang kuat untuk memainkan peran insemantal. Elemen dari peran insemantal adalah desain organisasi, pengawasan dan penghargaan telah diterapkan dalam menjelaskan sosok pemimpin dalam literatur.

Secara nyata dijelaskan beberapa dimensi dari dua peran sosok pemimpin. Berbagai aspek karakter yang menjelaskan mengapa seorang pemimpin bisa lebih berhasil dibanding orang lain dalam memainkan peran tersebut. Adapun karakter yang penting dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain bersifat hati-hati (meliputi dapat diandalkan, memiliki orientasi untuk sukses dan tekun), ekstrovet, memiliki kekuasaan, percaya

tercapai dan merasa tidak perlu lagi berusaha karena semuanya telah didapatkan. Apabila hal ini tidak segera ditanggulangi maka akan membawa ke arah tindakan yang tidak bertanggung jawab, sebagaimana usaha yang dilakukan individu untuk mengatasi munculnya depresi tersebut.

The Inner Theater of Leader

Terbentuknya kepribadian seseorang dimulai sejak awal hidupnya. Psikologis anak menjelaskan bahwa dalam tiga tahun pertama akan terjadi pembentukan dan pengembangan kepribadian yang sangat penting bagi anak-anak. Selama tahun itu terjadi pola utama dari kepribadian akan terus terbentuk. Ini merupakan periode dimana akan menentukan ke arah mana seseorang akan terbentuk. Identitas gender, nama, pikiran dan sejarah pribadi. Pondasi yang menjadikan ke arah mana kita akan menjadi seorang individu dan akan bertahan selama hidup kita. Tentu saja tidak berarti bahwa pengalaman hidup kita nanti menjadi tidak penting, akan tetapi kecenderungan tersebut sama dampaknya sebagaimana kita terbentuk di awal hidup kita.

Istilah yang digunakan untuk perubahan yang terjadi selama masa awal dalam kehidupan disebut *narcissistic development*. *Narcissism* merupakan alat untuk menggerakkan orang. *Narcissism* dan *leadership* saling berhubungan satu dengan yang lainnya. Ukuran yang tepat dari *narcissism* yang diperlukan dalam fungsi manusia. Berbahaya bila kelebihan apalagi untuk kapasitas seorang pemimpin dimana *narcissism* selalu dikonotasikan buruk. *Narcissism*, merupakan hal yang aneh seperti halnya pedang dengan dua sisi. Kalau kelebihan ataupun kekurangan akan menyebabkan ketidakseimbangan dalam diri seseorang dan ketika terjadi ketidakseimbangan akan menyebabkan ketidakstabilan dalam mengembangkan kepribadian utama dan seorang individu. Hal yang harus diingat adalah bahwa elemen *narcissistic* akan menjadi dasar dalam mengembangkan *self esteem* dan identitas diri.

KESIMPULAN

Saat ini daya saing organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemilikan organisasi terhadap 'knowledge worker', karena pada hakekatnya merekalah yang dapat menciptakan atau mengkreasi pengetahuan yang bermuara kepada munculnya inovasi-inovasi. Namun disadari bahwa kemampuan karyawan untuk mengkreasi pengetahuan tidak serta merta dapat dengan mudah tercipta, ketika mereka tidak diberi kondisi yang dapat mendukung aktivitas mereka. Hal yang sangat dibutuhkan oleh karyawan adalah diberikannya mereka kebebasan untuk berekspresi, berinisiatif, kreatif serta kewenangan yang dibutuhkan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya. Istilah ini dikenal dengan "empowerment". Lebih diberdayakannya para karyawan berimplikasi kepada adanya kewenangan yang lebih besar kepada mereka untuk lebih mampu mengatur dirinya sendiri dalam menjalankan tugas-tugasnya. Di sinilah dibutuhkan peran seorang pemimpin yang dapat mendorong para karyawan untuk dapat memimpin diri mereka sendiri (*self leader*). *Self leader* akan mendorong karyawan lebih memiliki tanggung jawab dan otonomi untuk mengatur dirinya sendiri. Lebih memfokuskan diri kepada strategi mempergunakan perilaku, pemikiran dan perasaan untuk mempengaruhi dirinya sendiri. Pemimpin yang mendorong karyawan

untuk dapat menjadi *selfleadership* disebut sebagai pemimpin yang memiliki *gaya super leadership*.

DAFTAR PUSTAKA

- Greenberg, Jerald and Baron, A. Robert, 2003, *Behaviour in Organization*. Prentice Hall, Int. Ed.
- Greiner, E.L, 1998, "Revolution as Organization Grow", *Harvard Bussiness Review*, May-June, pp. 55.
- Kets de Vries, 1994, "The Leadership Mystique", *Academy of Management Executive*, pp. 73-92.
- Scnelder, B., P.B. Arthur, A.R. Guzzo, 1996, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Oranizational Change", *Organizational Dynamic*, spring, pp. 7-19.
- Strebel P. 1. 1996, "Why Do Employees Resist Change", *Harvard Bussiness Review*, May-June.
- Sorcher & J. Brant, 2002, "Are You Picking the Right Leaders?" February, pp. 78-85.
- William D. Ritt. (1993, "The Model Leader : A Fully Functioning Person", *Leadership & Organization Development Journal*, V. 14 No. 7, pp. 4-11.

The result found concentration of industrial activity are influenced by economic scale (X1), and GDP regional percápita (X3): However resources (X2) doesn't influence concentration of industrial activity.

This study also identified regional specialization at Daerah Istimewa Yogyakarta using specialization index Krugman, finding indicate regional specialized average the most high for 1990, 1995, and 2000 is Kotamadya Yogyakarta and following Sleman regency.

Key words: concentration of industrial activity, regional specialization and industry location.

LATAR BELAKANG

Konsentrasi aktivitas ekonomi secara spasial dalam suatu negara menunjukkan bahwa industrialisasi merupakan suatu proses selektif dipandang dari dimensi geografis (Kuncoro, 2000 : 1; Whalley and Muller, 1985 : 6; Eliot Hurst, 1972 : 316). Di Amerika Serikat sebagai ilustrasi, industri industri manufaktur telah sekian lama terkonsentrasi pada suatu lokasi yang terkenal dengan sebutan "sabuk manufaktur" (*Manufacturing Belt*). Konsentrasi spasial yang serupa juga ditemukan di kawasan industri Axial Belt di Inggris.

Banyak faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan lokasi industri. Aktivitas industri membutuhkan fasilitas fisik, bangunan, instalasi permesinan, perlengkapan dan faktor lingkungan kerja (Permadi, 1977 : 36-40; Sigit, 1982 : 27-28). Dari seluruh fasilitas fisik, maka lokasi merupakan faktor penentu sebelum kegiatan tersebut berlangsung. Disamping lokasi menjadi tempat melangsungkan suatu kegiatan, juga