

# *Jurnal* **BISNIS & MANAJEMEN**

Jurnal Ilmiah Berkala Empat Bulanan, ISSN 1411 - 9366

Volume 7 No.2, Januari 2011

**KAJIAN ELEMEN-ELEMEN PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI  
BIOETANOL BERBASIS BAHAN BAKU POTENSIAL  
DI PROVINSI LAMPUNG**

**Erlina, Endang Gumbira Sa'id, Machfud, Sukardi, Zainal Mahmud**

**PENGUKURAN EFISIENSI KINERJA DENGAN METODE *STOCHASTIC  
FRONTIER APPROACH* PADA PERBANKAN SYARIAH**

**Ivan Gumilar SP, Siti Komariah**

**PENGARUH KINERJA KEUANGAN TERHADAP HARGA SAHAM  
(STUDI PADA SUB SEKTOR PERBANKAN  
DI BURSA EFEK INDONESIA)**

**Sendi Gusnandar Arnan, Shinta Dewi Herawati**

**KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI,  
DAN INTENSI *TURNOVER***

**Habibullah Jimad**

**ANALISIS MENGAPA SEBUAH USAHA MENGGUNAKAN  
SISTIM BAGI HASIL**

**Heru Wahyudi**

**PENGARUH *HUMAN RELATIONS* TERHADAP MOTIVASI KERJA  
KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SUKADANA**

**Yuningsih**

**TINJAUAN KEMBALI *LEADERSHIP IN ADMINISTRATION: A  
SOCIOLOGICAL INTERPRETATION* (Selznick, 1957)**

**Ayi Ahadiat**

JURNAL BISNIS  
dan  
MANAJEMEN

Vol. 7

No.2

Hal. 79-222

Bandarlampung  
Januari 2011

ISSN  
1411 - 9366

---

## JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

---

### TIM REDAKSI

- Penanggung Jawab : **Prof. Dr. Ir. Sugeng P. Harianto, M.Sc.**  
(Rektor Universitas Lampung)
- Pembina : **Prof. Dr. Ir. Hasriadi Mat Akin, M.Sc.**  
(Pembantu Rektor I Universitas Lampung)  
: **Dr. Eng. Admi Syarif**  
(Ketua Lembaga Penelitian Universitas Lampung)  
: **Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**  
(Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung)
- Pemimpin Umum : **Hj. Aida Sari, S.E., M.Si.**  
Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi  
Universitas Lampung
- Dewan Editor**
- Ketua : **Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**
- Anggota : **Dr. Irham Lihan, S.E., M.Si.**  
**Dr. Sri Hasnawati, S.E., M.M.**  
**Iban Sofyan, S.E., M.M.**  
**Aripin Ahmad, S.E., M.Si.**  
**Zulkarnain, S.E., M.B.A.**  
**Dariyus, S.E., M.M.**  
**Ribhan, S.E., M.Si.**  
**Ernie Hendrawaty, S.E., M.Si.**
- Redaksi Pelaksana**
- Ketua : **Hj. Mahrinasari M.S., S.E., M.P.M.**
- Wakil Ketua : **Rinaldi Bursan, S.E., M.Si.**
- Sekretaris : **Prakarsa Pandjinegara, S.E., M.E.**
- Bendahara : **Hi. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**
- Tata Usaha dan Kearsipan : **Prayugo**
- Distribusi dan Sirkulasi : **Nasirudin**
- Alamat Redaksi : Gedung A Lantai 2, Fakultas Ekonomi Unila  
Jl. Prof. Sumantri Brojonegoro no. 1  
Gedungmeneng - Bandarlampung, 35145  
Telp. : (0721) 773465  
Email : [manajemen@unila.ac.id](mailto:manajemen@unila.ac.id)  
Website : <http://fe-manajemen.unila.ac.id/jbm>

Jurnal Bisnis dan Manajemen merupakan media komunikasi ilmiah, diterbitkan tiga kali setahun oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, berisikan ringkasan hasil penelitian, skripsi, tesis, dan disertasi.

---

## JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN

---

### DAFTAR ISI

KAJIAN ELEMEN-ELEMEN PENGEMBANGAN AGROINDUSTRI BIOETANOL BERBASIS BAHAN BAKU POTENSIAL DI PROVINSI LAMPUNG.....	79
Erlina, Endang Gumbira Sa'id, Machfud, Sukardi, Zainal Mahmud	
PENGUKURAN EFISIENSI KINERJA DENGAN METODE STOCHASTIC FRONTIER APPROACH PADA PERBANKAN SYARIAH .....	93
Ivan Gumilar SP, Siti Komariah	
PENGARUH KINERJA KEUANGAN TERHADAP HARGA SAHAM (STUDI PADA SUB SEKTOR PERBANKAN DI BURSA EFEK INDONESIA).....	123
Sendi Gusnandar Arnan, Shinta Dewi Herawati	
KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI, DAN INTENSI <i>TURNOVER</i> .....	155
Habibullah Jimad	
ANALISIS MENGAPA SEBUAH USAHA MENGGUNAKAN SISTIM BAGI HASIL .....	167
Heru Wahyudi	
PENGARUH <i>HUMAN RELATIONS</i> TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN RUMAH SAKIT UMUM DAERAH SUKADANA .....	191
Yuningsih	
TINJAUAN KEMBALI <i>LEADERSHIP IN ADMINISTRATION: A SOCIOLOGICAL INTERPRETATION</i> (Selznick, 1957) .....	207
Ayi Ahadiat	

# TINJAUAN KEMBALI *LEADERSHIP IN ADMINISTRATION: A SOCIOLOGICAL INTERPRETATION* (Selznick, 1957)

Ayi Ahadiat<sup>12</sup>

---

## ABSTRACT

*Conceptually, leadership, as an on going debatable topic, is becoming a more elusive and ambiguous research constructs. Therefore, it will always be a "hot topic" to be studied and discoursed. Core concept of leadership is very important to be used in critical decision making. Selznick (1957) has been a classic in leadership elaborates concept of leadership beyond efficiency, beyond organization, leadership responsibility and creativity. The distinctive competence concept has inspired various studies in resource-based view strategic management. In the review section the writer emphasize pros and cons of leadership that show more contribution to the development of leadership theory.*

---

*Keywords:* kepemimpinan institusional, karakter kepemimpinan, dan kelembagaan.

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Organisasi, Premis Kepemimpinan dan Kegagalan Kepemimpinan

Sifat dan kualitas kepemimpinan, dari segi kenegarawanan, sesuatu yang elusif atau tidak mudah untuk menjelaskannya namun merupakan topik yang tetap hangat (*hot topic*) dalam sejarah perkembangan idenya. Pada awalnya kepemimpinan merupakan wilayah kajian yang banyak diperhatikan oleh bidang politik, namun kini juga masuk kewilayah industri, pendidikan, psikologi, administrasi dan lainnya. Pemahaman kepemimpinan harusnya menjadi agenda kajian sosial yang penting baik dalam organisasi publik maupun privat. Studi saintifik tentang kepemimpinan telah berkembang dalam bidang manajemen industri dan administrasi publik.

---

<sup>12</sup> Ayi Ahadiat, S.E. MBA: Dosen Tetap FE Unila dan Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen FEB UGM

Pertanyaan yang sering muncul seperti: Bagaimana cara menjadikan organisasi menjadi lebih efisien? Mendorong berkembangnya logika efisiensi. Namun ternyata dalam organisasi besar kepemimpinan tidak hanya efisiensi saja. Kepemimpinan disini menyangkut tanggungjawab dan kredibilitas, serta perubahan organisasi menjadi institusi. Selznick beragumen: *"Seorang eksekutif menjadi negarawan manakala dia membuat transisi dari manajemen administratif menjadi kepemimpinan institusional.* Untuk itu perlu pemahaman apa arti istilah institusi.

#### a. Organisasi dan institusi (*Organization and Institution*)

Istilah **organisasi** memberikan suatu gambaran keterbukaan, ramping, bukan sistem *"non sense"* dari aktifitas yang terkoordinasikan secara sadar. Merupakan suatu alat yang digunakan (*expendable*) dalam rangka mencapai tujuan atau sebagai instrumen yang direkayasa untuk mengerjakan suatu tugas. Sedangkan **institusi** merupakan sebagai hasil natural (*natural product*) dari kebutuhan dan tekanan sosial menjadi serupa organisme yang adaptif atau responsif. Perbedaan ini hanya semata dari segi analisisnya saja, bukan pada deskripsinya dan tidak berarti bahwa suatu perusahaan tergolong pada salah satu diantaranya.

Hal-hal yang perlu diketahui yang berkaitan dengan perubahan adaptif dari suatu organisasi terhadap lingkungannya adalah: 1) Pengembangan ideologi administratif sebagai perangkat komunikasi dan pertahanan yang dilakukan baik secara sadar ataupun tidak; 2) Penciptaan dan perlindungan elit organisasi/institusi, dan; 3) tumbuhnya kelompok kepentingan yang berpengaruh pada organisasi.

Institusionalisasi adalah suatu proses, yang ada pada setiap organisasi, memasukan suatu nilai (*infusion with values*) yang lebih dari aspek teknis. Uji dari masuknya suatu nilai adalah kemampuan institusi dalam menggunakan sumberdayanya untuk mencapai tujuan (*expandability*). Organisasi adalah instrumen yang *expandable*, jika tersedia yang lebih efisien maka dapat digantikan dengan yang baru. Transformasi organisasi teknis yang *expandable* ditandai oleh kepedulian pengelolanya terhadap pemeliharaan diri (*self-maintenance*).

#### b. Premis-Premis tentang Kepemimpinan (*Some Premises about Leadership*)

*Premis 1: Kepemimpinan adalah sejenis pekerjaan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dari suatu situasi sosial.*

Kepemimpinan dapat dilihat sebagai bentuk kegiatan yang terspesialisasi atau jenis pekerjaan atau fungsi. Karakteristik kepemimpinan akan sangat tergantung pada situasi tertentu. Secara fungsional akan menggunakan alat yang sesuai. Ada variasi karakteristik individu pemimpin untuk situasi yang sama, bahkan variasi itu bertambah besar jika situasinya berbeda (Jenkins 1947 dalam Selznick, 1957:23). Kepemimpinan adalah hubungan yang terjadi antara orang per orang dalam situasi sosial, seorang dapat menjadi pemimpin dalam situasi tertentu namun belum tentu pada situasi lainnya (Stogdill, 1948 dalam Selznick, 1957:23). Teori kepemimpinan sangat tergantung pada teori organisasi sosial.

***Premis 2: Kepemimpinan tidak setara dengan mengelola kantor atau posisi dengan prestise tinggi atau kewenangan/otoritas atau pengambilan keputusan.***

Dalam mengidentifikasi kepemimpinan dengan melihat apa yang dikerjakan oleh seseorang dari "tempat" tinggi akan tidak membantu. Dalam pengembangan teorinya akan berguna untuk didiagnosis bahwa kepemimpinan tidak cukup pada aspek otoritas saja, namun proses pengambilan keputusan, baik rutin maupun kritisal.

***Premis 3: Kepemimpinan itu dispensable.***

Dapat dipastikan bahwa setiap kelompok manusia sepanjang waktunya memerlukan se bentuk kegiatan kepemimpinan. Jika kepemimpinan itu bersifat manentukan maka perlu diketahui kapan kepemimpinan itu harus hadir kapan tidak diperlukan. Teori kepemimpinan (*Theory of Leadership*) terkait kegiatan, fungsi, pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin. Karena kepemimpinan itu *dispensable*, maka ia dapat diadministrasikan.

### **c. Kegagalan suatu Kepemimpinan (*The Default of Leadership*)**

Ketidakberhasilan suatu kepemimpinan lebih disebabkan oleh tidak adanya pada saat diperlukan bukan karena kesalahannya, sehingga menjadikan lembaga tidak menentu dan menjadi mudah terpengaruh dalam kepentingan oportunistik jangka pendek. Tipe *default* pertama adalah kesalahan dalam menentukan sasaran (*goals*). Manakala organisasi sedang berjalan (*going concern*) orang sibuk dengan pekerjaannya dan dengan tidak sengaja lupa menentukan tujuan, kalau pun ada tujuan itu tidak memberikan panduan secara jelas.

Bentuk *default* lainnya pada saat sasaran, walaupun telah diformulasikan dengan baik, memperoleh penerimaan “basa basi” dan tidak dapat mempengaruhi struktur perusahaan secara total. Nilai atau *value* yang diterima harusnya menginfus pada semua level organisasi, berdampak pada perspektif dan sikap personil, relatif penting dalam kegiatan staf, distribusi otoritas, hubungan dengan kelompok eksternal serta banyak lainnya lagi. Pemimpin disini sebagai agen institusionalisasi (*agent of institutionalization*). Kegagalan suatu kepemimpinan dapat tampak dalam bentuk yang jelas (*acute form*) manakala beraduknya antara prestasi atau daya tahan organisasi dengan keberhasilan institusional.

## 1.2. Keputusan Rutin dan Kritisal (*Routine and Critical Decesion*)

### a. Analogi Psikologikal (*Psychological Analogy*)

Dapat dipertimbangkan dua psikolog, yang pertama menitik beratkan pada proses psikologis rutin (*routine psychological process*) dan yang lainnya psikolog klinikal (*clinical psychologist*). Sifat proses rutin adalah teknikal dalam menjalankan fungsinya. Fungsi rutin bukan saja teknik yang sudah tua tapi juga melahirkan banyak perspektif baru hubungan manusia (*human relation*). Yang menjadi *counterpart* dari *human relation* adalah adaptasi dinamis yang merupakan minat dari psikolog klinikal. Dinamisme diasosiasikan dengan modifikasi dari personalitas, sehingga akan berdampak pada modus respon yang kemudian akan muncul.

Sedangkan Erich Fromm, dari segi psikoanalitik membedakan antara adaptasi statis dan dinamis. Adaptasi statis menunjukkan struktur karakter keseluruhan tidak berubah dan yang berubah hanya kebiasaan baru yang diadopsi saja. Adaptasi dinamis terjadi pada wilayah bayangan bertemunya administrasi dan kebijakan. Adaptasi kepemimpinan adalah menginteraksikan kekuatan internal dan eksternal yang akan memberikan perubahan mendasar pada institusi, ini merupakan wilayah pengalaman kritisal (*critical experience*). Wilayah ini merupakan komitmen “*character-defining*” yang berdampak pada perubahan kapasitas organisasi untuk mengendalikan perilaku masa depannya. Terminologi “kepemimpinan” (“*leadership*”) mempunyai konotasi pengalaman kritisal dari pada praktek rutin. Peran dari kepemimpinan adalah membuat keputusan kritisal.

**b. Konsep Karakter Organisasi (*The Concept of Organization Character*)**

Ada empat atribut karakter yang menjadi persetujuan umum: 1) Karakter adalah produk bersejarah (*historical product*); 2) Karakter merupakan bentuk keterpaduan atau struktur karakter (*character-structure*); 3) Karakter itu fungsional artinya bukan respon yang terpola secara tidak sengaja, dan; 4) Karakter bersifat dinamis yang melahirkan upaya baru, kebutuhan baru dan masalah.

Kita pertimbangkan karakter tersebut dalam konteks organisasi berubah menjadi institusi memberikan butir butir pemikiran sebagai berikut: 1) Organisasi sebagai sistem teknikal, rasional, *impersonal*, berorientasi tugas terkondisi oleh interaksi responsif dari orang orang dan kelompok; 2) Sejalan dengan waktu, interaksi responsif dipola secara historis, fungsional dan dinamis; 3) Organisasi menjadi institusi manakala telah dimasuki oleh nilai (*infuse with value*), dipandang bukan sebagai alat saja, namun sumberdaya yang mewujudkan kepuasan personal dan merupakan kendaraan integritas kelompok – pada gilirannya menjadi integrasi sosial.

**c. Karakter Kompetensi Pembeda (*The Character as Distinctive Competence*)**

Karakter pembeda kompetensi adalah terdapatnya komitmen dalam mengadaptasikan diri dalam, menghadapi tekanan dalam dan luar organisasi dalam melaksanakan keputusan untuk mewujudkan tujuan.

**d. Keputusan kritis dan Kebijakan (*Policy and Critical Decision*)**

Dalam kajian administrasi publik secara analitikal dibedakan antara pembuatan kebijakan (*policy-making*) dan keputusan layanan kebijakan (*policy serving decisions*). Hal ini mencerminkan perbedaan antara "*policy*" dan "*administration*", yang awal menunjukkan tujuan dan aturan diformulasikan oleh pengundang (legislatur) atau badan politik, sedangkan yang akhir digunakan sebagai fungsi teknikal, eksekutif, dan layanan kebijakan. Istilah kebijakan (*policy*) dasar ditujukan kepada keputusan yang memiliki dampak jangka panjang bagi organisasi (*kritikal*). Berikut adalah praktek organisasi yang masuk dalam wilayah keputusan kritikal dari suatu kepemimpinan: 1) Keputusan berkenaan dengan rekrutmen personalia, dapat merupakan bagian dari kejadian kritikal; 2) Pelatihan personal juga dapat masuk dalam wilayah kejadian kritikal kepemimpinan; 3) pengembangan organisasi dapat dikatakan

sebagai kebijakan pembentukan sistem yang mewakili kepentingan kelompok internal; 4) Kerjasama dengan organisasi lain merupakan wilayah kegiatan adminstratif yang sarat dengan implikasi kebijakan. Contoh praktek ini dapat memberikan nuansa pembeda antara kejadian kritical dan rutin, serta adaptasi dinamis dan statis.

#### **e. Fungsi-fungsi Kepemimpinan Institusional (*The Functions of Institutional Leadership*)**

Hubungan antara kepemimpinan dengan karakter organisasi dapat dilihat dari tugas yang harus lakukan oleh pemimpin, sebagai berikut: 1) mendefinisikan misi dan peran; 2) menyatukan tujuan kedalam institusi; 3) mempertahankan integritas institusi, dan; 4) penyelesaian konflik internal. Dalam tulisan ini akan diperdalam kajian butir satu sampai tiga, dan sekilas akan disinggung butir ke empat.

#### **1.3. Definisi Misi dan Peran (*The Definition of Mission and Role*)**

Dalam organisasi sering kita mendengar pertanyaan Apa yang harus dilakukan? Harus menjadi apa kita (organisasi) ini? Seorang pemimpin institusional harus memerankan diri dalam penentuan sasaran untuk menjawab semua pertanyaan tersebut, sesuai dengan aspirasi yang berkembang.

##### **a. Tujuan dan Komitmen (*Purpose and Commitment*)**

Arah (*aims*) organisasi yang besar biasanya sangat luas, kabur dan sulit melihat sasaran yang spesifik secara realistik hal ini menjadi tantangan bagi pemimpin untuk menspesifikasi dan menulisnya dalam arahan umum dari organisasi sehingga dapat diadopsi tanpa penyimpangan serius untuk memenuhi tuntutan daya tahan institusi untuk tetap *exist*. Pernyataan ini mendasari definisi misi dan peran institusi. Pernyataan misi adalah pernyataan tujuan yang secara universal dapat dipahami untuk menjamin berjalannya adminstrasi secara efektif. Dalam mendefinisikan misi pemimpin harus mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal organisasi.

##### **b. Penolakan Teknologi (*The Retreat to Technology*)**

Ancaman terhadap integrasi tujuan dan komitmen, walaupun misi sudah didefinisikan secara memadai, adalah manakala orientasi terhadap teknologi terjadi secara prematur atau berlebihan. Penolakan teknologi muncul manakala kelompok menghidar dari komitmen yang sebenarnya

dengan menyerahkan tanggungjawab kepada pihak lain, sebagai cara menutupi bahwa dia mengisolasi diri terhadap teknologi karena ada rasa kekawatiran tertentu.

### **c. Peran Organisasi (*Organization Roles*)**

Misi organisasi tidak akan terdefinikan secara memadai jika tidak menentukan elemen kunci dari pembagian peran dalam organisasi. Elemen kunci itu adalah: a) metode dasar, yang merupakan alat utama atau cara menenpuh misi, dan; b) bagian organisasi mana yang akan mengerjakan misi (pembagian peran). Secara umum peran adalah cara perilaku dalam kaitan dengan posisi pada system social. Oleh karenanya setiap masyarakat, kelompok dalam masyarakat, selalu menentukan peran bagi anggotanya. Peran ini memberikan ekspektasi perilaku seperti apa yang diharapkan organisasi terhadap anggotanya. Peran menjadi anak, ayah, guru, tetangga, juru ketik, penduduk, dll. Ada yang menerima peran ini secara sadar dan ada yang tidak. Pengambilan peran ini (*role-taking*) merupakan proses adaptif dan merupakan modus strukturisasi diri dalam sistem sosial yang dilakukan secara tidak sadar. Pengambilan peran adalah efek dari keputusan pribadi seorang berkenaan dengan apa yang dia harus kerjakan, dan dibentuk oleh kemampuan dan juga tuntutan organisasi.

### **1.4. Pelembagaan Tujuan (*The Institutional Embodiment of Purpose*)**

Setelah penentuan misi dan peran tugas berikut seorang pemimpin adalah membangun tujuan kedalam struktur organisasi usaha atau dengan kata lain mentransformasikan badan yang netral menjadi lembaga yang berkomitmen. Hal ini dapat dilakukan dengan komunikasi ekstensif. Masalahnya adalah bagaimana mengetahui dan menguji kondisi institusi yang siap mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **a. Kebijakan dan Struktur Sosial (*Policy and Social Structure*)**

Aspek-aspek yang berpengaruh pada pemeliharaan dan perubahan keputusan kebijakan, adalah: 1) peran yang ditetapkan (*assigned role*), 2) kelompok kepentingan internal, 3) kepuasan sosial, 4) keyakinan, 5) partisipasi, dan 6) ketergantungan. Keenam elemen struktur sosial ini secara bersamaan membentuk jaringan hubungan kompleks antaran individu dan kelompok. Jaringan ini sebagai filter pada saluran komunikasi kebijakan dan menjadi sistem akomodasi dari potensi konflik antara bagian organisasi. Terkadang kebijakan dapat hilang maknanya pada saat proses filter berlangsung dan munculnya

ketidakseimbangan berakibat pada proteksi diri dari unit konstituen. Untuk menjadi yang berpengaruh dalam organisasi, pemimpin harus tahu bagaimana cara mengatasi persoalan struktur sosial yang ada dari berbagai dimensi.

#### **b. Perspektif Sejarah (*Historical Perspective*)**

Untuk mencari keterkaitan antara kebijakan dan struktur sosial dapat dilihat dari sejarah perkembangan organisasi. Menurut Daniel Katz, karakteristik organisasi dapat diasosiasikan dengan pola pertumbuhannya. Organisasi yang berkembang dengan cepat karena tekanan waktu polanya akan berbeda dengan organisasi yang stabil dan telah melampaui puncak dari kekuasaannya. Untuk kasus organisasi cepat berkembangnya kepemimpinan menekankan diri pada inisiatif, kreatifitas, mobilitas, motivasi tinggi dan berani menolak tradisi nilai lama dalam menentukan tujuan organisasi, bahkan jika tidak sesuai tujuan itu sendiri yang ditolak. Pada kasus organisasi lambat berkembang pola konvensional dalam penentuan tujuan, perubahan ditekankan pada efisiensi, memelihara motivasi pada batas minimum untuk terjadi stabilitas dibandingkan dengan produktifitas. Berikut adalah tipe-tipe masalah yang memberikan karakteristik pada perkembangan organisasi: 1) pemilihan basis sosial, 2) pembangunan inti institusional, dan 3) formalisasi.

#### **c. Krisis dan Perkembangan Personalia (*Personnel Crises and Growth Stage*)**

Perubahan-perubahan dari pengembangan sangat jelas terefleksi dari pergantian personil. Pergantian personil bukan menjadi suatu yang rutin tapi akan berdampak dari perubahan situasi karena orang yang berubah. Karena masalah berkembang maka cara responnyapun berkembang, sesuai dengan pengembangan tugas-tugas baru, maka terkadang menuntut orangnya pun harus dirubah untuk memerankan tugas yang baru tersebut. Contoh dalam keorganisasian buruh, semua demonstrasi menjadi alat efektif untuk meningkatkan posisi tawar buruh terhadap manajemen, namun setelah dirasakan kerugian juga ada pada pihak buruh merubah cara berjuang organisasi dengan upaya negosiasi. Perubahan ini menuntut penyesuaian pada kepemimpinan buruh. Contoh lain ketika orientasi produksi dirubah mejadi orientasi pasar pada Ford Motor Company, menuntut juga perubahan pada personalia. Karena titik berat jenis tugas menjadi berubah, dalam hal ini muncul persoalan pada pemilihan orang kunci yang mengerti tahap perubahan.

**d. Desentralisasi dan Integrasi Sosial (*Decentralization and Social Integration*)**

Pada desain pengambilan keputusan perlu diperhatikan keseimbangan antara desentralisasi dan sentralisasi dari pengendalian. Kebutuhan akan sentralisasi berkurang manakala homogenitas dari personil meningkat. Kesamaan pandang pada semua tingkat administrasi akan mendukung terjadinya desentralisasi tanpa merusak *policy* atau kebijakan. Manakala kebijakan resmi dapat dimengerti dan diterima secara luas, maka sentralisasi akan menjadi cocok untuk diterapkan. Pada tahap perkembangan organisasi biasanya tingkat sentralisasi yang lebih tinggi dibanding dengan pada tahap perkembangan berikutnya dari suatu organisasi. Tahap perkembangan selanjutnya sepanjang sudah terwujud homogenitas pemahaman tujuan akan lebih baik diterapkan desentralisasi pengambilan keputusan. Desentralisasi perlu persiapan bahkan training untuk kepemimpinan.

**e. Nilai yang tidak mapam dan pertahanan integritas (*Precarious Values and the Defence of Integrity*)**

Integritas institusi dapat senantiasa terancam, walaupun kondisi internal yang relative kuat, kalau ada cukup kekuatan besar mengganggu. Umumnya diagnonis berkenaan dengan kelemahan internal, sehingga dari sudut ini kita melihat organisasi memiliki karakter yang goyah pada saat nilai yang dianut melemah dan kurang aman/terlindungi (*tenuous*). Kemampuan untuk mempertahankan integritas tergantung pada beberapa kondisi termasuk pendefinisian tujuan secara memadai. Berkaitan dengan ini masalah yang mungkin timbul yaitu hubungan antara nilai *precarious* dengan otonomi profesional atau elit. Dalam pembahasan masalah ini akan dilihat kemungkinan kontribusi analisis institusi pada teori administrasi. Pembahasan ide-ide yang berkenaan dengan masalah juga menjadi caru untuk mendekati pemahaman administrasi yang benar (*proper*), yaitu *elite*, nilai sosial, dan otonomi.

Elite adalah adalah kelompok yang ditunjukan tanggungjawab kepadanya untuk melindungi nilai sosial. Elit dapat saja disebut dengan "profesi" atau "kelompok profesional" sepanjang pemahaman perdefinisinya sama. Nilai sosial adalah objek dari suatu kemauan (hasrat) yang mampu mempertahankan identitas kelompok. Termasuk didalamnya satuan tujuan atau standar yang mendasari perspektif bersama dan kebersamaan kelompok. Otonomi adalah kondisi idenpenden yang mampu menjadikan kelompok untuk mempertahankan identitas yang beda. Definisi ketiga faktor tersebut belumlah final namun relasi antar

aspek tersebut dapat dinyatakan bahwa pemeliharaan nilai sosial tergantung pada otonomi elit.

## 1.5. Kajian Kepemimpinan Institusional

Tulisan ini bertujuan untuk mengeksplorasi arti kepemimpinan institusional pada organisasi skala besar. Wawasan kenegarawanan (*statesmanship*) merupakan sosok yang lebih cocok dikembangkan sekarang ditengah tengah sempitnya cara berfikir para eksekutif. Untuk memberikan ringkasan dari pemikiran yang berkembang, kepemimpinan adalah lebih dari sekedar efisiensi, lebih dari sekedar organisasi, dan kepemimpinan kreatif.

### a. Lebih dari sekedar Efisiensi (*Beyond Efficiency*)

Penekanan yang berlebihan pada aspek efisiensi dan mengabaikan bagaimana kemungkinan hasil akhir dari upaya bisnis terjadi dalam teori administrasi serta praktek-prakteknya. Efisiensi dapat berjalan secara ideal jika tujuan telah ditetapkan dan sumberdaya dibutuhkan tersedia. Persoalannya adalah bagaimana menggabungkan sarana yang ada dengan tujuan akhir yang akan dicapai. Untuk itu perlu dipahami proses pengambilan keputusan rutin dan bedakan dengan keputusan kritis. Karena organisasi terus berjalan peran keduanya menjadi kabur. Kepemimpinan lah memberikan petunjuk untuk meminimalkan keaburan yang terjadi. Jika manajemen puncak terjebak dalam kegiatan rutin, teknikal atau administratif dapat digolongkan kedalam manajerial organisatoris, bukan pemimpin institusional. Biasa orang tersebut menitik beratkan (*concern*) hanya pada efisiensi dengan tujuan semua operasi organisasi berjalan lancar saja.

Padahal dari perspektif pengambilan keputusan kritis kepemimpinan tidak bicara hanya aspek efisiensi. Tugas kepemimpinan melebihi efisiensi manakala 1) kepemimpinan merumuskan misi dasar organisasi dan 2) menciptakan organisasi sebagai organisme sosial yang mampu memenuhi tuntutan pencapaian misi. Kepemimpinan puncak menentukan misi dan sasaran organisasi, kemudian semua jajaran (*level*) administrasi menjadi bagian dari keputusan kritisnya.

### b. Lebih dari sekedar Organisasi (*Beyond Organization*)

Dari perspektif *engineering*, manajemen organisasi pada prakteknya dilakukan secara rutin, karena desain dan pelaksanaan organisasi sangat jelas (*straightforward*). Karena sifat rutinitas dan teknikal orang yang

bertanggungjawab dalam organisasi lebih dikatakan sebagai *engineer* bukan *leader*. Keterbatasan organisasi dari perspektif engineering menjadi nyata ketika perlunya mengadaptasikan misi dan peran dalam organisasi (*enterprise*). Proses adaptasi dan integritas kelompok terjadi manakala ada nilai yang dianut (*infused by value*), dan kejadian ini menggeser manajemen organisasi menjadi kepemimpinan institusional. Tanggungjawab pemimpin lebih kepada integritas institusional. Berbicara integritas berarti lebih dari sekedar efisiensi serta lebih dari sekedar bentuk dan prosedur organisasi bahkan lebih dari kohesi kelompok. Karena integritas menggabungkan organisasi dan kebijakan (*policy*) serta merupakan upaya dalam mempertahankan kompetensi pembeda (*distinctive competence*).

### **c. Kepemimpinan yang Bertanggungjawab (*Responsible Leadership*)**

Pada saat organisasi menjadi institusi, masalah baru muncul yakni penentuan orang yang cocok untuk memimpin. Karena tanggungjawab institusional sebenarnya sama dengan apa yang dimaksud dengan kenegarawanan (*statesmanship*). Tanggungjawab institusional harus diemban oleh pemimpin yang bertanggungjawab. Kepemimpinan bertanggungjawab merupakan perbauran (*blend*) antara komitmen, pemahaman, dan determinasi. Elemen ini mengungkap secara simultan kepribadian pemimpin dan identitas institusi. Bagian dari kepribadian adalah 1) konsepsi diri (*self-conception*), 2) pengetahuan diri (*self-knowledge*), dan 3) asumsi komando yang disebut proses kepatuhan diri (*self-summoning process*). Kepemimpinan dikatakan tidak bertanggungjawab manakala gagal menentukan sasaran dan membiarkan institusi bejalan mengambang atau “tidak menentu”.

Dalam kaitan integritas institusional. Kepemimpinan dapat dilihat dari sudut pandang oportunistik dan utopis. Kepemimpinan oportunistik menunjukkan *self-centered-ness* yang sempit, senantiasa mengeksploitasi pihak lain untuk keuntungan jangka pendek. Sementara kepemimpinan utopis terjebak dalam generalisasi tujuan berlebihan (*overgeneralization of purpose*) yang digunakan dasar pengambilan keputusan. Jika salah satu dari kedua tipe kepemimpinan diterapkan, menjadikan kepemimpinan tergolong tidak bertanggungjawab (*irresponsible*). Kepemimpinan yang bertanggungjawab akan berada pada posisi mengendalikan situasi oportunistik dan utopis.

#### **d. Kepemimpinan Kreatif (*Creative Leadership*)**

Sebagai tambahan dari pandangan konservatif pada ciri kepemimpinan yang bertanggungjawab ditambahkan unsur peduli terhadap perubahan dan rekonstruksi. Peran kreatif mengandung dua aspek yaitu penyatuan tujuan kedalam institusi dan kreativitas yang dipraktekan kedalam rencana strategis dan taktis, yakni menganalisis lingkungan untuk menentukan cara terbaik menggunakan sumberdaya dan kemampuan organisasi.

Membangun berdasarkan tujuan dalam organisasi adalah tantangan bagi kreativitas, karena menjalankan tranformasi orang dan kelompok yang semula netral dalam unit teknis menjadi partisipan yang memiliki ciri khusus, sensitifitas dan komitmen yang dilakukan melalui proses pendidikan. Oleh karenanya pemimpin sebagai pendidik dituntut memiliki kemampuan menterjemahkan peran dan karakter *enterprise* dengan berbagai modus komunikasi menjadi prilaku dan model dalam berbagai perspektif.

## **2. PERDEBATAN KONSEP KEPEMIMPINAN**

Dalam mengulas buku *leadership in administration* yang ditulis oleh Philip Salznick, akan ditinjau pendapat serta teori-teori yang mendukung (*agreement*) dan yang bertentangan (*disagreement*). Selain itu, pendapat yang diluar keduanyaapun akan diungkapkan dalam rangka untuk memperkaya proses dialektik pada topik ini.

### **2.1. Pendapat yang mendukung (*agreement*)**

Meindl, Ehrlich, dan Dukerich (1985:78) satu pendapat dengan Selznick (1957:1) bahwa topik kepemimpinan sepanjang sejarah pembahasannya masih elusif. Dikatakan dalam istilah yang agak berbeda bahwa definisi kepemimpinan masih ambigu seperti pada Pfeffer (1977:104-12) dan Karmel (1977:480) Kepemimpinan ada karena tekanan faktor lingkungan dan tuntutan dari dalam organisasi atau institusi. Hal ini sama dengan yang diungkap oleh Pfeffer (1977:102-4) bahwa kepemimpinan adalah pengaruh sosial (*social influence*) sedangkan Meindl, Ehrlich, dan Dukerich (1985:78) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah hasil dari konstruksi sosial. Smircich dan Morgan (1982:259) juga menyatakan kepemimpinan adalah proses sosial yang terjadi melalui interaksi, dimana kepemimpinan itu sendiri merupakan suatu fenomena. Contoh-contoh praktis diuraikan pada Vance (1983) dalam buku *Corporate*

*Leadership* dan oleh Fulmer and Goldsmith (2001) dalam bukunya *the Leadership Investment*.

Smircich dan Morgan (1982:263-169) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah manajemen makna (*management of meaning*), dengan kata lain diungkap oleh Schutz (1969) dengan istilah "*bracketing*" of experience, Goffman (1974) dengan istilah "*framing*" of experience, dan Bateson (1972) dan Weick (1979) dengan istilah *punctuation of context*. Dalam konsep-konsep tersebut memberi pengertian bahwa pengikut akan berbuat sesuai dengan perbuatan dan perkataan pemimpinnya. Hal ini sama maknanya dengan apa yang telah dibahas dalam bab definisi misi dan peran (*definition of mission and role*) serta pelembagaan tujuan (*institutional embodiment of purpose*). Selain itu juga aspek tanggungjawab, peran dan adaptasi lingkungan dibahas dalam Smircich dan Morgan (1982:268-169)

Peran yang diuraikan oleh Selznick sebagai langkah pelaksanaan misi, lebih dielaborasi oleh Mintzberg (1973) menjadi peran sebagai figure, peran sebagai pimpinan, peran sebagai perantara, peran pemantau, peran disseminator, peran juru bicara, peran wirausaha, peran pengendali gangguan, peran alokator sumberdaya, dan negosiator dalam bukunya *the Nature of Managerial Work*.

Visionary Leadership yang dibahas oleh Mintzberg, Ahlstrand dan Lampel (1998:136-147) memberikan gambaran yang hampir sama dengan pembahasan Selznick dalam hal, komitmen, *human relation*, teknologi dan disimpulkan juga bahwa kepemimpinan adalah *historical product* artinya pemimpin dapat dilahirkan dan dibuat. *Visionary leader* diungkap juga oleh Bennis (1997:154) dalam pembahasan *leadership attributes*. Peter dan Waterman, Jr (1982:98-90 & 281-190), mengutip dan membahas aspek *Commitment value*, *organization character* dan *creative leadership* yang diajukan oleh Selznick, ketiga aspek diuraikan sehingga lebih mudah penerepannya dalam praktek.

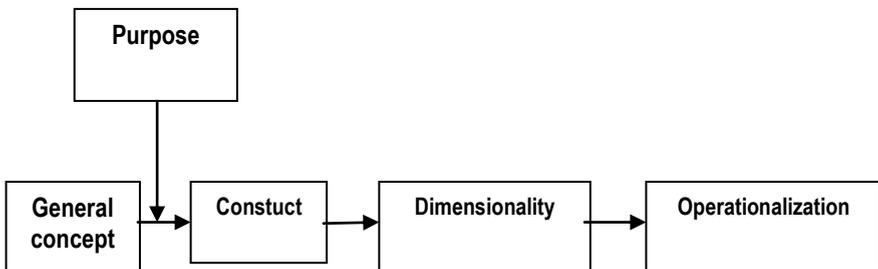
Keputusan kritikal adalah hal terpenting yang dilakukan seorang pemimpin, karena keputusan ini akan memberikan dampak jangka panjang. Dalam perspektif yang sama pemimpin itu berperan secara strategik yaitu sebagai "*Change Master*" (Grant, 2001:526), dalam pandangan ini pemimpin mengarahkan perusahaan (*direct and redirect*) serta membuat keputusan kunci berkenaan akuisisi, divestasi dan pemotongan biaya. Keputusan kritikal menuntut dukungan kreatifitas yang memadai, karenanya pola ini disebut dengan *strategic decision leadership* oleh Ansoff (1979:134). Keputusan rutin dan kritikal diungkap secara berbeda oleh Tichy (1983:90), istilahnya adalah *mechanistic*

*management style* dan *organic management style*. Pengertian yang awal lebih kepada procedural, sedangkan yang terakhir lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan tuntutan internal.

## 2.2. Pendapat yang tidak mendukung (*disagreement*)

Studi yang dilakukan oleh Selznick ini tergolong kedalam *non empirical study*, karena pengujian premis (proposisi) tidak didasarkan pada studi *explorative* atau *confirmatory Analysis*. Sangat terasa aromanya karena tidak begitu banyak dikutip (cited) oleh para *functionalist* atau *empirist* diantaranya seperti Gary Yukl. Selznick tidak memberikan definisi kepemimpinan yang ternyata masih ambigu atau membingungkan seperti yang dilakukan oleh Yukl (1989), Pfeffer (1977), dan Karmel (1978).

Kepemimpinan dibahas dalam aspek lebih kepada karakter kepemimpinan, proses pengambilan keputusan kritikal dan kesetaraan pemahaman kepemimpinan dengan kenegarawanan. Proses munculnya atau diseleksinya pemimpin tidak terlihat nyata (Pfeffer, 1977). Variasi kepemimpinan ditinjau dari segi situasinya oleh Selznick (1957) sedangkan oleh Pfeffer variasi kepemimpinan tergantung pada level organisasi Pfeffer, 1977). Dapat dipahami karena Selznick melihat kepemimpinan lebih pada posisi puncak (*top management*), yang diungkap dalam istilah Institusional Leadership. Tugas pemimpin adalah melembagakan tujuan, terlepas dari apa tujuan institusi (Selznick, 1957, p. 90-133), namun Karmel (1977, p. 480) melihat pemimpin tidak akan paham tugasnya jika tujuan belum terdefinisi secara jelas. Karena akan berakibat pada dimensi dan operasionalisasi yang tidak mengarah (proposisi ke 2).



Sumber: Karmel, B. (1978) Leadership: A challenge to traditional research methods and assumptions, *Academy of Management Review*, 3: p. 480

Terlihat dari aspek yang dibahas, ide Salznick (1957) bukan tergolong mainstream karena beberapa penulis meneliti dampak kepemimpinan pada kinerja (*performance*) Pfeffer (1977), Yukl (1989), Meindl, Ehrlich, dan Dukerich (1985), dan Thomas (1988) yang tidak dibahas oleh Salznick. Yukl (1989 & 1994) menulis buku kepemimpinan dengan kelengkapan yang cukup, sehingga semua aspek yang ada dalam tulisan Selznick (1957) relatif tercakup didalamnya. Tema-tema yang ada seperti *decision making, mission and role, tanggungjawab (responsibility), dan kreatifitas.*

### **3. SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Konsep kepemimpinan dalam administrasi oleh Selznick (1957) belum mencakup aspek karakter pemimpin dan proses pengambilan keputusan oleh pemimpin. Walaupun belum lengkap secara konsep, tulisan Selznick (1957) telah memberikan kontribusi yang besar dalam pengembangan konsep *visionary leadership* dan menjadi sangat berpengaruh dalam literatur dan studi manajemen strategik terutama kepemimpinan strategik, terutama yang terkait dengan konsep *distinctive competence*. Namun untuk penelitian mendatang konsep yang dikembangkan Yukl (1994, 2000), serta banyak konsep setelah itu menunjukkan perkembangan konsep yang lebih konvergen. Untuk penelitian lebih lanjut penulis merekomendasikan topic kepemimpinan strategik sebagai "avenue" penelitian.

### **REFERENSI**

- Ansoff, H. I. 1979. *Strategic Management*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Bennis, W. 1997. *Becoming a Leader of Leaders*. In Gibson, R. *Rethinking the Future: Business, Principle, Competition, Control, Leadership, Market and the World*: 149-163. London, UK: NB Publishing
- Fulmer, R.M. & Goldsmith, M. 2001. *The Leadership Investment: How the World's Best Organization gain Strategic Advantage through Leadership Development*, New York: AMACOM
- Grant, R. M. 2002, *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Application* (4th ed.). Massachusetts: Blackwell
- Jenkins, W. O. 1947. *A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems*. In Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Row, Petersson and Company.

- Karmel, B. 1977. Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumption. *Academy of Management Review*, 3: 475-482
- Mendl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. 1985. The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30:78-102
- Miner, J.B. 1982. *Theories of Organization Behaviour*, IL: The Dryden Press
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies*. New York: Warner Books
- Pfiferer, J. 1977. The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2: 104-112
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Row, Petersson and Company.
- Smircich, L. & Morgan, G. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18:257-273
- Stogdill, R. M. 1948. Personal Factor Associated with Leadership: A Survey of the Literature. In Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Row, Petersson and Company.
- Thomas, B. A. 1988. Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 33:388-400
- Tichy, N. M. 1983. *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York: Wiley
- Vance, S. C. 1983. *Corporate Leadership: Boards, Directors and Startegy*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Yukl, G. 1989. *Leadership in Organization, (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15: 251-289