

Jurnal Ilmiah Berkala Enam Bulanan ISSN 1410 - 1831

JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN

The Journal of Accounting and Finance

Volume 13 Nomor 2, Juli 2008

YENI AGUSTINA

Analisis Pengaruh *Negative Reward* terhadap
Tingkat Eskalasi Komitmen pada Level Keputusan Investasi

SUDRAJAT

Studi Komparatif antara *Economic Value Added*, *Cash Flow from Operation*,
Return on Net Asset dan *Residual Income* terhadap Return Saham
pada Perusahaan Agroindustri

KIAGUS ANDI

Pengaruh Hutang terhadap Laba Usaha pada Perusahaan
Barang Konsumsi yang Ada di Bursa Efek Indonesia (BEI)

HARSONO EDWIN PUSPITA

HANI YANIATI

Perbandingan Keakuratan Model Arus Kas Metode Langsung dan
Tidak Langsung dalam Memprediksi Dividen Masa Depan

RENI OKTAVIA

MEYKA VOLTALINA

Dampak Emisi Obligasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan

FITRA DHARMA

NIKEN KUSUMAWARDANI

Penggunaan Diskriminan Altman Sebagai Alat Prediksi Kebangkrutan

NURDIONO

The Power of Ambiguity Leadership

Diterbitkan oleh:

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS LAMPUNG

Jurnal Ilmiah Berkala Enam Bulanan ISSN 1410 - 1831

JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN

The Journal of Accounting and Finance

Penanggung Jawab:

Einde Evana

Ketua Penyunting:

Tri Joko Prasetyo

Penyunting Pelaksana:

Agrianti Komalasari

Dewi Sukmasari

Lindrianasari

Retno Yuni Nur Susilowati

Penyunting Ahli/Mitra Bestari:

Zaki Baridwan

Universitas Gadjah Mada

Gudono

Universitas Gadjah Mada

Hiro Tugiman

Universitas Padjadjaran

Indra Wijaya

Universitas Gadjah Mada

Mahatma Kufepaksi

Universitas Lampung

Ratna Septiyanti

Universitas Lampung

Susi Sarumpaet

Universitas Lampung

Anggota Administrasi/Tata Usaha:

Yana Suryana

Alamat Redaksi/Penerbit:

Redaksi Jurnal Akuntansi dan Keuangan

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi

Universitas Lampung

Jalan Prof. Sumantri Brojonegoro No. 1, Gedong Meneng

Bandar Lampung 35145

Telp. (0721) 705903, Fax. (0721) 705903

e-mail: jak_unila@yahoo.com

Frekuensi terbit: enam bulanan

JURNAL AKUNTANSI DAN KEUANGAN

The Journal of Accounting and Finance

Volume 13 Nomor 2, Juli 2008

Redaksi	i
Daftar Isi	ii
YENI AGUSTINA	
<i>Analisis Pengaruh Negative Reward terhadap Tingkat Eskalasi Komitmen pada Level Keputusan Investasi.....</i>	153-163
SUDRAJAT	
Studi Komparatif antara <i>Economic Value Added, Cash Flow from Operation,</i> Return on Net Asset dan Residual Income terhadap Return Saham pada Perusahaan Agroindustri.....	165-176
KIAGUS ANDI	
Pengaruh Hutang terhadap Laba Usaha pada Perusahaan Barang Konsumsi yang Ada di Bursa Efek Indonesia (BEI).....	177-185
HARSONO EDWIN PUSPITA	
HANI YANIATI	
Perbandingan Keakuratan Model Arus Kas Metode Langsung dan Tidak Langsung dalam Memprediksi Dividen Masa Depan.....	187-202
RENI OKTAVIA	
MEYKA VOLTALINA	
Dampak Emisi Obligasi terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan.....	203-218
FITRA DHARMA	
NIKEN KUSUMAWARDANI	
Penggunaan Diskriminan Altman Sebagai Alat Prediksi Kebangkrutan.....	219-241
NURDIONO	
<i>The Power of Ambiguity Leadership.....</i>	243-250

THE POWER OF AMBIGUITY LEADERSHIP

Nurdiono¹⁰

ABSTRACT

Motivated by the DanG,2008 article, this paper examines "the power of ambiguity leadership". The subject appointed from bad boss and god boss ambiguity that formed by leadership. A leader became ambiguous as bad boss dan good boss because their competence and behavior. Effective leader has a capability to admit when the difference exactly affect, and competence to bring influence effectively.

A. PENDAHULUAN

Makalah ini dibuat karena termotivasi oleh suatu artikel di majalah *Leadership* (Mei 2008) topik yang diangkat berupa suatu observasi dari seorang pelanggan di suatu lokasi bengkel kendaraan berikut ini cuplikan dari artikel tersebut (DanG, 2008):

Breakfast Si Bad Boss

Rutin setiap bulan sekali, saya antre di sebuah bengkel besar dan terkenal untuk chek up mobil baru saya. Sana senang dengan aktifitas rutin bengkel ini, pas dengan selera saya mencintai mobil. Tetapi tidak hanya karena cinta pada mobil saya sehingga saya senang berkunjung ke bengkel ini, tetapi karena saya senang mengamati! Obyek yang sedang saya amati kali ini adalah aktifitas seorang manajer operasional di bengkel itu.

Setiap pagi hari sebelum masuk ruang kerja, saya lihat si manajer meraba setiap ujung meja ruang tunggu tamu. Ia tidak pernah tidak menerawang satu persatu gelas-gelas air minum yang berjejer rapi dan kemudian selalu melongok ke bawah kursi-kursi. Ia menghabiskan dua menit untuk memarahi office boy bila menemukan ada satu noda di gelas, ia menjewer pelan telinga seorang perempuan staff resepsion sambil menunjuk beberapa kertas bekas yang berserak di bawah meja kerjanya. Padahal kertas-kertas itu tidak terlihat oleh pandangan tamu.

Hampir jam 8 pagi, sebelum jam bengkel buka, ia keluar ruang kerjanya dan berjalan pelan-pelan kesetiap sisi paddock perawatan mobil. Ia mengambil beberapa kunci pas dan obeng dari tool box. Sambil mengeluarkan sapu tangan dari saku celannya, si manajer melap alat-alat itu. Ia kemudian memanggil salah satu teknisi dari paddock itu dan memarahinya. Seluruh teknisi bengkel yang sedang mempersiapkan peralatan kerjanya menyaksikan hal itu.

Sang manajer kemudian berjalan ke paddock berikutnya, dan kembali memeriksa satu persatu peralatan dan ia tidak menemukan alat kotor. Saya tersenyum memperhatikan bahwa ia tidak punya bahan apapun untuk marah-marah. Tetapi saya lihat kemudian ia

¹⁰ Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Lampung

menekan tombol dongkrak elektrik dan menyaksikan dongkrak itu terangkat ke atas perlahan-lahan dengan suara mendecit yang tidak biasa. Buru-buru ia mematikan tombol itu dan ia melihat si tehniisi dengan kepala tertunduk malu menerima amarah pagi itu. Sang manajer itu kemudian menepuk pundak si tehniisi, dan berjalan menuju paddock berikutnya.

Gaya si manajer yang mengherankan. Di depan seluruh staff ia bisa begitu keras dan tegas tidak mentolerir satupun kesalahan kecil, tetapi bias sekaligus begitu ramah dan menyenangkan bagi tamu-tamunya. Apakah si manajer ini termasuk golongan Bad Boss? Apakah ia pemain sinetron yang bias memainkan dua karakter sekaligus?

Terlepas dari yang manapun pendapat anda, sebaiknya anda memiliki sebuah pemahaman mengenai bagaimana cara pimpinan bekerja itu ditentukan oleh target yang lebih besar. Sebuah investasi ditanamkan untuk membangun bengkel itu harus dikembalikan dalam bentuk keuntungan dalam waktu yang sudah ditargetkan. Beban tanggung jawab pimpinan lebih besar dari pada pekerjaan-pekerjaan yang tidak ia lakukan sendiri. Maka dibentuklah sebuah sistem yang mendelegasikan bagian-bagian pekerjaan kepada setiap unit atau staff-staff bengkel, tetapi tanggung jawab sepenuhnya tetap pada si manajer.

Manajer bisa menerapkan model-model kepemimpinan yang bias berbeda-beda pada kelompok orang yang berbeda, dan pada situasi yang berbeda pula. Para manajer diidentikkan sebagai seorang yang disegani. Soalnya ia bertengger dilevel kekuasaan yang tidak mudah dijangkau sembarang orang. Bagaimana caranya menjadi seorang pemimpin, entah karena warisan atau perjuangan, tetapi ia seorang yang hareus mampu mengendalikan.

Dalam tugasnya, seorang manajer bias menerapkan berbagai model kepemimpinan. Ia bisa menjadi pengayom bagi anak buahnya. Seorang pemimpin terkadang perlu menjadi diktator, tetapi kadang kala menjadi sangat egaliter. Inilah yang disebut situational *leadership*. Maka seorang manajer dapat menjadi *bad Boss*, sekaligus menjadi *nice Boss*. Tergantung sudut pandang anda.

Cuplikan artikel di atas selaras dengan pendapat dari Pfeffer, 1977 tentang polemik ambiguitas seorang *leadership*, hal ini menimbulkan permasalahan bagaimana ambiguitas dari seorang *bad boss* dan seorang *good boss* dapat terbentuk dari seorang *leadership*?

B. PENGEMBANGAN TEORI

Dengan masuknya konsep efisiensi dalam *leadership* model maka proses pengambilan keputusan menjadi lebih sulit dan lebih kompleks. Logika efisiensi dapat diaplikasikan pada level bawahan dan pada level ini dapat diperoleh penggunaan peralatan dengan efektif untuk meningkatkan efisiensi dan control. Logika efisiensi keuntungan kekuatannya ketika mencapai level pimpinan (top level of the pyramid) banyak expert yang teristance to change.

Pendekatan administrasi (karena awalnya, masalah *leadership* berhubungan dengan tehnik administrasi) akhirnya mengarahkan perhatian pada "human relation". Perhatian ini berkembang menjadi pemahaman yang luas tentang mengapa orang bekerja dan bagaimana mereka bias bekerja bersama terutama dalam setiap organisasi skala kecil. Dalam organisasi seperti ini aspek psikologis dari komunikasi dan persepsi menempati penekanan yang utama. Untuk melihat organisasi dalam skala yang lebih besar diperlukan pemahaman komprehensif tentang organisasi social yaitu melihat organisasi sebagai suatu mefitasi.

Power tidak cukup untuk menjelaskan keefektifan leader dalam mempengaruhi orang-orang. Leader berpengaruh pada perilaku dan keahlian yang harus dipertimbangkan juga jika kita menginginkan untuk membuat pengaruh dalam pemahaman mengapa leader mempengaruhi orang-orang. Leader yang efektif mempunyai kemampuan untuk mengakui ketika tipe perbedaan berusaha mempengaruhi secara tepat, dan keahlian untuk membawa pengaruh dengan cara yang efektif (Yukl, 1989)

The Ambiguity of the Concept

Kelley 1971 menyatakan bahwa individual akan berusaha untuk mengembangkan atribut yang memberikan mereka perasaan untuk mengontrol, kemudian penekanan atas *leadership* dapat mengarah secara parsial dari arah kepercayaan yang efektif dan penting dari tindakan individu sejak tindakan individu dapat lebih dikontrol dibandingkan variabel yang kontekstual. Leader yang sukses dipersepsikan oleh anggota dari sistem sosial yang dapat memisahkan diri sendiri dari kegagalan organisasi dan berhubungan dengan mereka sendiri dari keberhasilan organisasi. Paling tidak ada tiga alasan mengapa dampak observasi terhadap leader pada organisasi menghasilkan hasil yang sedikit:

1. posisi *leadership* itu diseleksi dan bisa jadi hanya yang pasti, gaya yang terbatas dari perilaku yang dapat dipilih.
2. Posisi *leadership* hanya sekali, terpisah dan perilaku leader dibatasi.
3. leader secara tipikal berdampak hanya pada sedikit variable yang dapat berakibat pada kinerja organisasi

Homogeneity of Leaders

Orang-orang diseleksi untuk posisi leader. Sebagai konsekuensi dari proses seleksi perilaku dirangking atau karakteristik ditunjukkan oleh leader yang dikurangi, hal ini membuat makin banyak masalah yang secara empiris ditemukan sebagai dampak dari *leadership*. Begitu banyak tipe yang membatasi proses seleksi, literature menunjukkan bahwa tendensi untuk orang-orang yang menyukai mereka mempunyai persepsi yang sama.

Thompson dalam Yukl 1989 menyatakan leader dapat dipilih untuk mereka yang mempunyai kapasitas yang menjanjikan dengan berbagai kemungkinan organisasi. Akhirnya penyeleksian orang untuk posisi *leadership* berdampak terhadap proses seleksi itu sendiri. Organisasi dan perannya menyediakan informasi tentang karakteristik mereka. Orang lebih menyukai untuk menyeleksi diri mereka sendiri ke organisasi dan berperan atas dari dasar pilihan mereka untuk dimensi organisasi dan karakteristik peran yang

dipersepsikan mereka sesuai dengan keinginannya. Penyeleksian sendiri dari orang yang mempunyai keinginan untuk bekerja dalam waktu yang lama dengan seleksi organisasi untuk membatasi kemampuan dan perilaku dimana organisasi berperan.

Constraints on Leader Behavior

Analisis terhadap leader sering mengasumsikan bahwa gaya leader atau perilaku leader merupakan variabel independen yang diseleksi atau ditraining untuk menyesuaikan dengan hasil research apa yang optimal. Kemungkinan penggambaran tepatnya perilaku *leadership* diasumsikan dengan training yang baik, secara tepat perilaku dapat dihasilkan. Tetapi leader merupakan sistem sosial yang melekat, yang dibatasi oleh perilaku. Leader berperan menyusunnya dimana anggota mempunyai ekspektasi untuk perilaku yang tepat dan orang-orang dapat berusaha untuk memodifikasi perilaku leader. Tekanan untuk mengkonfirmasi ekspektasi dari peer, bawahan dan atas semuanya relevan dalam penentuan perilaku aktual.

Tipe Perilaku Mempengaruhi

Bentuk perilaku mempengaruhi yang paling umum dalam organisasi adalah “permintaan yang sederhana” yang didasarkan pada kekuasaan yang memiliki legitimasi Yukl (1989). Kepatuhan target hanya terhadap permintaan yang sederhana dan jelas legitimasinya, relevan untuk pekerjaan, dan sesuatu di mana seorang target tahu bagaimana cara mengerjakannya. Akan tetapi, jika tindakan yang diminta tersebut tidak menyenangkan, menyulitkan, tidak relevan, atau sulit untuk dikerjakan, reaksi target akan berupa perlawanan. Komitmen target akan menjadi hasil yang tidak diinginkan untuk permintaan yang sederhana, kecuali dalam kondisi yang menguntungkan. Untuk berbagai tipe upaya mempengaruhi perlu menggunakan bentuk lain perilaku mempengaruhi yang disebut “taktik mempengaruhi proaktif”.

Berbagai studi telah mengidentifikasi beberapa tipe berbeda dari taktik mempengaruhi proaktif (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980 ; Mowday, 1978; Porter, Allen & Angel, 1981; Yukl & Falbe, 1990) dalam Yukl (1989). Berdasarkan studi terakhirnya, Yukl dan para koleganya telah mengidentifikasi 11 taktik mempengaruhi proaktif yang relevan untuk mempengaruhi bawahan, rekan sejawat dan atasan pada organisasi besar.

C. PEMBAHASAN

Persuasi Rasional

Persesuaian rasional harus menggunakan penjelasan, argument yang logis dan bukti yang faktual untuk menunjukkan bahwa sebuah permintaan atau proposal memungkinkan dan relevan untuk mencapai tujuan pekerjaan. Bentuk lemah dari persuasi rasional bisa meliputi penjelasan singkat tentang alasan permintaan itu, atau penegasan yang tidak terdokumentasi bahwa usulan perubahan itu diinginkan dan memungkinkan. Bentuk persuasi rasional yang lebih kuat berisi penjelasan rinci mengenai alasan mengapa

permintaan atau perubahan yang diusulkan tersebut penting dan memperlihatkan bukti yang kuat bahwa proposal itu memungkinkan.

Persuasi rasional sangatlah tepat bila target memiliki tujuan yang sama dengan manajer, tetapi tidak mengetahui bahwa proposal itu adalah cara terbaik untuk mencapai tujuan. Jika agen dan target memiliki tujuan yang berbeda, maka persuasi rasional tidak akan berhasil untuk mendapatkan komitmen target atau kepatuhannya. Bersama fakta dan logika, pertimbangan rasional biasanya merupakan beberapa pendapat atau kesimpulan yang diharapkan agen agar target mau menerima nilai yang dihadapinya karena tidak cukup bukti untuk memverikasinya. Jadi, keberhasilan dalam mempengaruhi juga tergantung pada bagaimana target merasa agen itu merupakan sumber informasi, kesimpulan dan prediksi yang kredibel dan dapat dipercaya.

Memberi Penilaian

Dengan taktik ini agen menjelaskan mengapa permintaan atau proposal akan memberikan keuntungan kepada target secara individual. Salah satu tipe keuntungan yang ditawarkan adalah karier target, yang membantu memberikan kesempatan mempelajari ketrampilan baru, bertemu dengan orang penting, atau meningkatkan kemampuan dan reputasi yang lebih baik. Tipe keuntungan lainnya adalah membuat pekerjaan target itu menjadi lebih mudah atau lebih menarik. Seperti persuasi rasional dan memberi penilaian sering menggunakan fakta dan bukti logis, tetapi keuntungan yang dijelaskan lebih banyak bagi target dari pada bagi organisasi. Tidak seperti taktik pertukaran, keuntungan yang akan diperoleh oleh target adalah produk sampingan dari apa yang diminta agen, bukan yang akan agen berikan. Menggunakan pemberian penilaian akan berhasil jika agen memahami kebutuhan target dan bagaimana permintaan atau proposal itu relevan untuk memuaskan mereka. Kredibilitas agen juga dibutuhkan untuk keberhasilan penggunaan taktik ini.

Memberi Inspirasi

Taktik ini melibatkan emosi atau nilai yang didasarkan oleh daya tarik, berbeda dengan argument logis yang digunakan dalam persuasi rasional. Memberi inspirasi adalah upaya untuk membangun antusiasme dan komitmen dengan membentuk emosiyang kuat dan menghubungkan sebuah permintaan atau proposal dengan kebutuhan, nilai, harapan, dan idealism bagi seseorang.

Dasar untuk memberi inspirasi orang lain adalah keinginan orang itu untuk menjadi orang penting, merasa berguna, mengembangkan dan menggunakan ketrampilan mereka, menyelesaikan sesuatu yang berharga, memperlihatkan prestasi yang terbaik, menjadi anggota tim terbaik, atau berpartisipasi dengan dukungan penuh untuk membuat segala sesuatunya lebih baik. Beberapa hal yang ideal dapat menjadi dasar untuk memberi inspirasi seperti patriotism, loyalitas, kemerdekaan, kebebasan, kepuasan diri, keadilan, kejujuran, persamaan, cinta, toleransi, kesempurnaan, humanism dan kemajuan. Sebagai contoh, tentara yang diminta secara sukarela untuk misi yang berbahaya sebagai ekspresi dari patriotism, atau kelompok pekerja yang diminta untuk bekerja lembur untuk proyek

khusus karena proyek itu akan menyelamatkan banyak nyawa. Tidak ada imbalan yang nyata yang dijanjikan, hanya prospek bahwa orang akan merasa senang sebagai hasil dari mengerjakan sesuatu yang mulia dan adil, memberikan kontribusi yang penting, melakukan prestasi yang luar biasa atau melayani Tuhan dan Negara.

Memberi inspirasi sangatlah kompleks, dari penjelasan singkat tentang keuntungan ideologis pada proposal proyek atau perubahan, hingga menyampaikan pidato yang berisi tantang visi yang menarik tentang apa yang dapat dicapai organisasi. Untuk menformulasikan pemberian inspirasi yang efektif, agen harus memiliki wawasan terhadap nilai, harapan, dan ketakutan. Efektifitas juga tergantung pada keterampilan komunikasi Yukl (1989).

Konsultasi

Konsultasi terjadi ketika target diajak berpartisipasi dalam merencanakan bagaimana melaksanakan permintaan atau menerapkan perubahan yang diusulkan. Tujuan utama konsultasi adalah untuk mempengaruhi target agar mendukung keputusan yang telah dibuat agen. Salah satu bentuk umum dari konsultasi adalah manajer mengajukan usulan kebijakan atau rencana kepada orang yang akan terlibat dalam penerapannya untuk mengetahui jika ada orang yang memiliki keraguan atau kekhawatiran. Dalam variasi lainnya, manajer mengajukan strategi umum atau tujuannya bagi orang lain bukannya proposal yang rinci dan meminta kepada orang lain untuk menyarankan langkah tindakan khusus untuk menerapkannya Yukl (1989).

Pertukaran

Tipe ini merupakan taktik mempengaruhi yang secara eksplisit dan implicit menawarkan untuk memberikan sesuatu yang target inginkan sebagai imbalan bila mau melaksanakan sebuah permintaan. Taktik pertukaran merupakan sebuah cara untuk meningkatkan keuntungan yang cukup berharga agar target mau menyelesaikan permintaan itu. Kondisi yang esensial agar efektif dalam penggunaan taktik ini adalah kendali terhadap sesuatu yang sangat diinginkan oleh target agar penyelesaian tugas dapat dipastikan. Insentif yang ditawarkan haruslah bermacam-macam manfaat baik sesuatu yang nyata maupun yang tidak nyata.

Kolaborasi

Ini adalah taktik mempengaruhi yang menawarkan sumber yang diperlukan atau bantuan jika target mau melaksanakan permintaan atau menyetujui proposal. Taktik kolaborasi mempunyai persamaan dengan pertukaran yaitu menawarkan untuk melakukan sesuatu kepada target. Adapun perbedaannya dalam penekanan pada proses motivasi yang menjadi dasar dan kondisi yang ada. Pertukaran berkaitan dengan meningkatkan keuntungan yang akan diperoleh bila permintaan dilaksanakan. Sedangkan kolaborasi melibatkan pengurangan kesulitan atau biaya dalam melaksanakan permintaan. Pertukaran

biasanya berkaitan dengan pertukaran impersonal, sementara kolaborasi biasanya berkaitan dengan upaya bersama untuk menyelesaikan tugas atau tujuan.

Daya Tarik Personal

Daya tarik personal melibatkan meminta kepada seseorang agar mau melakukan kebaikan demi persahabatan atau kesetiaan terhadap agen. Taktik mempengaruhi ini tidak dapat dilakukan bila target tidak menyukai agen atau tidak tertarik dengan yang terjadi pada agen.

Mengambil Hati

Mengambil hati adalah perilaku yang membuat target merasa lebih baik terhadap agen. Contohnya memberi pujian, melakukan kebaikan. Seorang pemimpin dengan attitude akan merupakan salah satu karakter unggul yang akan menjadi gerbong utama sukses kepemimpinan di masa depan. *Attitude* lebih banyak dimaknai sebagai sifat atau karakter profesionalisme dalam mengemban tugas atau kewajiban. *Attitude* lebih menekankan ke dalam jiwa atau hati nurani dalam menjalankan segala perilaku yang berhubungan dengan tugas tersebut. *Attitude* erat sekali hubungannya dengan status atau profesi.

Seseorang bersikap sopan santun, belum tentu memiliki *Attitude* bagus jika prestasi kerjanya buruk. Sebaliknya, seseorang memiliki attitude tinggi, belum tentu juga memiliki sikap sopan santun. *Attitude* lebih tampak dalam sikap mempertanggung-jawabkan atau menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme. Orang yang memiliki *Attitude* tinggi sangat memperhatikan tindakan-tindakan untuk menjaga tanggung jawab profesinya, tidak saja dengan cara yang benar, tapi juga niat yang benar.

Selain itu senantiasa bekerja dalam berkarya dengan hati nurani, dengan kecintaan yang tinggi pada profesinya, serta tanggung jawab yang besar akan hasil dan pengaruhnya kepada masyarakat. Rendahnya kualitas *Attitude* akan menyebabkan rendah pula kualitas kinerja dan prestasi. Sehingga menjadikan hasil pekerjaan menjadi tidak optimal. *Attitude* pribadi kepemimpinan adalah sesuatu yang tidak mungkin dapat dihentikan oleh siapapun, tetapi bila anda malas untuk merawat, menjaga, dan memeliharanya secara konsisten, sikap positif pribadi kepemimpinan anda akan hilang bersama hilangnya identitas anda sebagai panutan hidup orang-rang lain.

D. KESIMPULAN

Topik yang diangkat dalam makalah ini adalah *the power of ambiguity leadership*. Permasalahan yang diangkat adalah : bagaimana ambiguitas dari seorang *bad boss* dan seorang *good boss* dapat terbentuk dari seorang *leadership*?

Dari teori yang dan permasalahan yang telah dipaparkan di atas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Seorang leader menjadi ambigu sebagai seorang *bad boss* dan seorang *good boss* karena perilaku dan keahliannya harus dipertimbangkan juga jika leader dapat mempengaruhi

orang-orang. Leader yang efektif mempunyai kemampuan untuk mengakui ketika terdapat perbedaan mempengaruhi secara tepat, dan keahlian untuk membawa pengaruh secara efektif.

2. Kepatuhan target hanya terhadap permintaan yang sederhana dan jelas legitimasinya, relevan untuk pekerjaan, dan sesuatu di mana seorang target tahu bagaimana cara mengerjakannya. Akan tetapi, jika tindakan yang diminta tersebut tidak menyenangkan, menyulitkan, tidak relevan, atau sulit untuk dikerjakan, reaksi target akan berupa perlawanan. Komitmen target akan menjadi hasil yang tidak diinginkan untuk permintaan yang sederhana, kecuali dalam kondisi yang menguntungkan.
3. *Attitude* lebih banyak dimaknai sebagai sifat atau karakter profesionalisme dalam mengemban tugas atau kewajiban. *Attitude* lebih menekankan ke dalam jiwa atau hati nurani dalam menjalankan segala perilaku yang berhubungan dengan tugas tersebut. *Attitude* erat sekali hubungannya dengan status atau profesi.

DAFTAR PUSTAKA

- DanG, 2008, Bad Boss, Breakfast si Bad Boss, Majalah *Leadership*, Edisi Mei.
- Pfeffer, Jeffrey, (1977), *The Ambiguity of Leadership*, *Academy of Management Review*, 2.
- _____, 1982, *Organization and Organization Theory*, Pitman Publishing Inc.
- Thomas, A.B., (1988), *Does Leadership: Make a Difference to Organizational Performance?* *Administrative Science Quarterly*.
- Vroom, Victor H., 1967, *Work and Motivation*, Third Edition, John Willey & Sons, Inc.
- Yukl, Gary A, 1989, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Second Edition.