

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

### 1.1.1. Karakteristik Bank Indonesia sebagai Instansi Vertikal

Sebagai suatu negara dengan populasi lebih dari 280 juta orang saat ini, Indonesia memiliki skala perekonomian sebagai Negara Ekonomi Terbesar ke-8 Dunia mengalahkan Prancis dan Inggris namun apabila sesuai dengan catatan dari Dana Moneter Internasional atau International Monetary Fund (IMF), maka Indonesia berada posisi ke-7 ekonomi terbesar di dunia dan membuat Bank Indonesia sebagai Bank Sentral Negara Kesatuan Republik Indonesia menjadi krusial terutama dalam menjaga kestabilan nilai Rupiah.

Diantara 3 unsur perekonomian utama tersebut salah satunya terkait dengan kebijakan moneter ada di kewenangan Bank Indonesia sebagai Bank Sentral Republik Indonesia, yang berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, yang telah beberapa kali diubah, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan atau disebut P2SK.

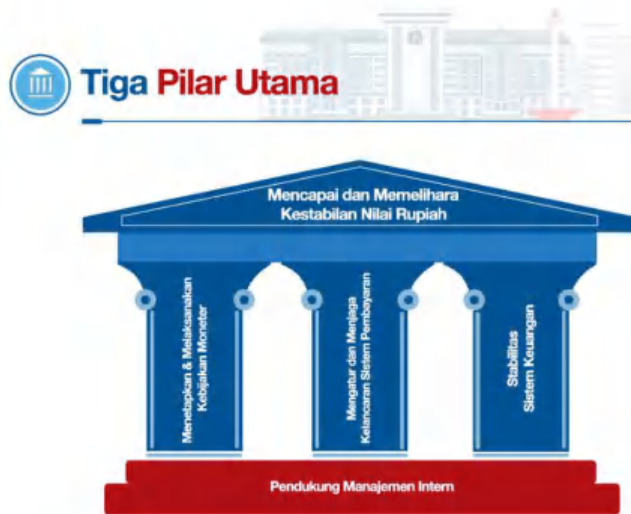
Status dan kedudukan yang khusus tersebut diperlukan agar Bank Indonesia dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai otoritas moneter secara lebih efektif dan efisien.

Sesuai dengan Undang-undang ini juga, Bank Indonesia diamanahkan untuk memiliki domisili kantor pada masing-masing provinsi atau daerah yang ekonomi besar sehingga saat ini Bank Indonesia memiliki 45 wakil Dalam Negeri (KPwDN) terdiri dari 33 ditingkat provinsi ngkat kota kabupaten serta 5 Kantor Perwakilan Luar Negeri



(KPwLN) di Singapura, Beijing, Jepang, Newyork dan London.

Dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, Bank Indonesia didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas tersebut perlu diintegrasikan agar tujuan mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah dapat dicapai secara efektif dan efisien, dengan pilar sebagai berikut :



Gambar 1. Sumber dari <https://www.bi.go.id/id/tentang-bi/profil/default.aspx>

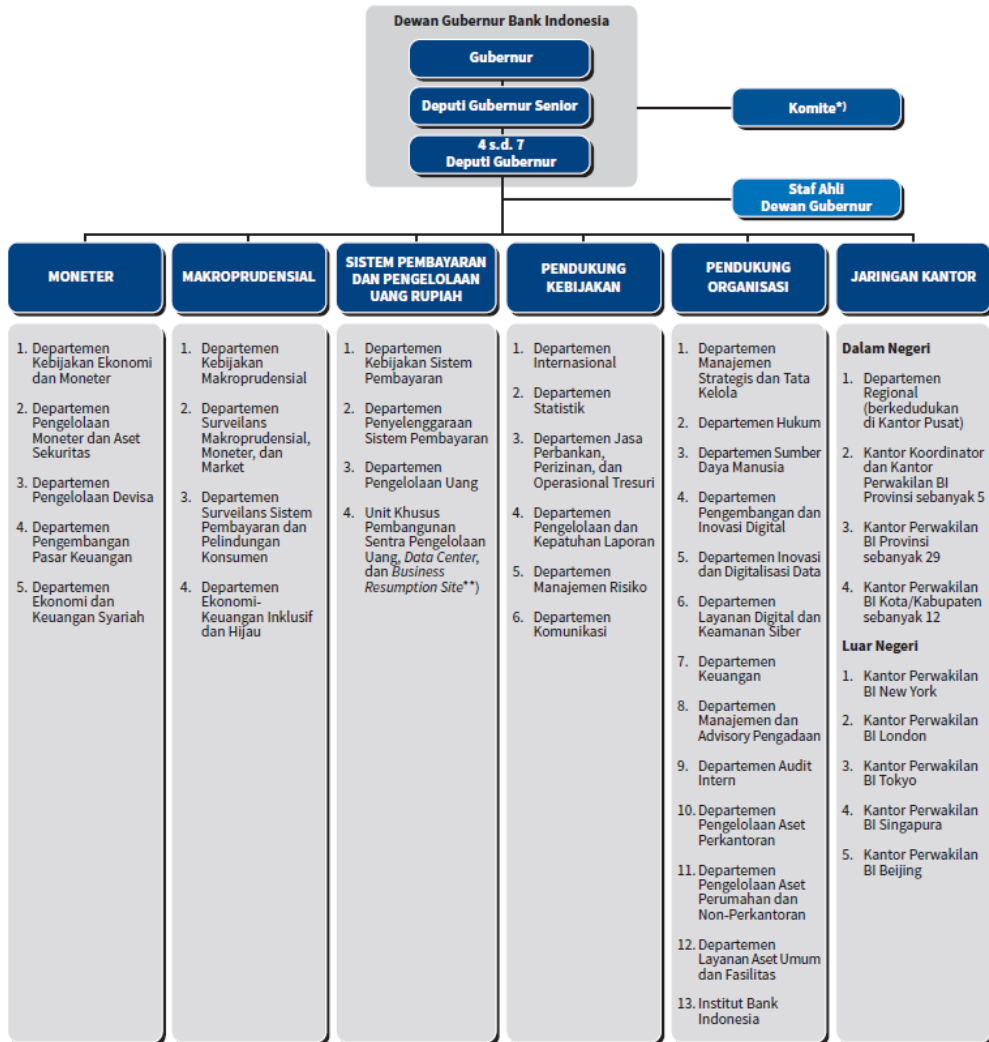
Penopang terhadap 3 pilar utama diperlukan unsur Pendukung Manajemen Intern yang kuat, dalam hal ini salah satunya adalah pengelolaan manajemen kelembagaan.

Secara struktur, Bank Indonesia dipimpin oleh seorang Gubernur Bank Indonesia yang sifatnya kolegal terhadap Dewan Gubernur secara kemudian pada setiap area pemerintah daerah juga ada ikan kewenangan secara vertikal ke Kantor Perwakilan Dalam (KwD) dan Luar Negeri (KPwLN) melalui masing-masing Kepala Bank Indonesia (KaPw), sebagaimana struktur terlampir :



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

# STRUKTUR ORGANISASI BANK INDONESIA



Keterangan: \*) Komite adalah organ pendukung di Bank Indonesia untuk membantu Dewan Gubernur dalam memutuskan kebijakan prinsipil dan strategis  
 \*\*) Satuan Kerja khusus yang bersifat sementara

Sumber: Peraturan Dewan Gubernur Nomor 8 Tahun 2024 Tanggal 6 September 2024 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Dewan Gubernur Nomor 1 Tahun 2024 tentang Organisasi Bank Indonesia

Gambar 2. Laporan Keuangan Tahunan Bank Indonesia Tahun 2024.

Dalam hal tersebut, KaPw memiliki kewenangan dalam memimpin KPw



mengimplementasikan kebijakan Bank Indonesia terutama pada pemerintah Daerah domisili KPwDN ada.

ijemen Sumber Daya Manusia di Bank Indonesia

ukung pencapaian strategis organisasi, diperlukan sumber daya

manusia (SDM) yang handal serta berkompentensi unggul dan berkarakter kepemimpinan yang kuat, dalam hal ini dibutuhkan program transformasi kepemimpinan yang profesional.

Dalam kajian ini disegmentasikan pada pola pengelolaan SDM secara internal yang terbagi secara segmentasi dari :

- Dewan Gubernur untuk pegawai paling rendah pada level direktur,
- Anggota Dewan Gubernur yang membawahi fungsi pengelolaan organisasi dan SDM pada level deputy direktur sampai dengan asisten manajer, dan
- Pemimpin Satuan Kerja (Satker), termasuk KaPw, pada level pangkat staf sampai dengan pelaksana.

Kemudian dalam pemenuhan secara internal dilakukan secara promosi, reposisi, penunjukan, penugasan tetap dan sementara, dimana secara pemenuhan akan melekat permanen pada pegawai dimaksud hanya dengan secara promosi namun lainnya adalah memiliki batas waktu tertentu.

Promosi dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang mendasari diantaranya adalah :

- Nilai Kinerja (NK), yang diberikan 1 kali dalam 1 tahun oleh Pimpinan Satker termasuk KaPw,
- Masa Dinas Golongan (MDG) atau Pangkat (MDP), yang berbeda untuk setiap tingkat, dan
- Qscore, yang terdiri dari faktor kuantitatif (yaitu NK rata-rata 5 tahun,



P, pendidikan dan sertifikasi) serta kualitatif (yaitu pemetaan potensi, K3 berupa kematangan, karakter serta kepemimpinan, dan posture berupa penugasan, prestasi, kepanitiaan, rangkapan). Dimana komposisi penilai terbesar untuk faktor kuantitatif

ada di NK dan untuk faktor kualitatif ada di K3.

Dalam hal promosi berefek mengikat pada pegawai adalah sesuai komparasi talent pool secara keseluruhan populasi pegawai yang disortir kedalam Kelompok Pegawai Potensi (KPP), yang didasarkan Qscore, kemudian selanjutnya dalam masa tertentu akan diajukan ke Komite SDM, untuk proses putusan lulus promosinya.

Pencapaian Qscore ini terdapat faktor kuantitatif dan kualitatif yang harus dilaksanakan oleh namun secara porsi besarnya masih ada di NK, dalam hal ini NK untuk posisi KPwDN ada dikewenangan KaPw.

Walaupun sifatnya preogatif, KaPw memiliki berbagai acuan dalam memberikan NK yang berasal pencapaian pegawai dalam kurun waktu 1 tahun sebelumnya, baik dalam pelaksanaan tugas pokok, penugasan, ekstra kulikuler serta K3.

Sebagaimana tersebut diatas, NK tetap memegang peran utama dalam proses promosi pegawai di Bank Indonesia, bahkan dalam komposisi penilaian Qscore, sekitar 35% dari total bobot kuantitatif Qscore, dimana bobot kuantitatif lebih besar daripada bobot kualitatif pada pola pembagian faktor dalam Qscore.

### 1.1.3. Perilaku pegawai dalam proses pencapaian NK

Layaknya manusia pada umumnya siklus manusia hanya 24 jam per hari dengan 365 hari per tahun sehingga terlihat adanya limitasi pada kemampuan melakukan hal-hal tertentu untuk kelangsungan hidupnya. Secara



waktu, utamanya adalah efektivitas efisiensi penggunaan waktu alisasi pencapaian manfaat.

n keterbatasan ini, pegawai juga harus dapat optimal dalam berbagai hal yang mendukung agar pencapaian kerja optimal,

dimana selain utamanya adalah pencapaian tugas pokok juga diharuskan untuk merefleksikan hal lain yang tercakup pada faktor-faktor di Qscore.

Agar optimal dan ada keterbatasan waktu maka pegawai harus memilih menjadi ke beberapa hal yang dapat optimal dilakukan namun sebagaimana kewenangan pemberian NK ada di KaPw maka pegawai juga harus bijak dalam memperhatikan bagaimana pola KaPw melaksanakan kepemimpinannya agar hal-hal yang dilakukan oleh pegawai optimal terhadap daya upayanya mencapai NK maksimum pada setiap tahunnya dan secara tabulasi di 5 tahun akan menjadi faktor utama di Qscore.

Mendukung paparan situasi pengelolaan SDM ini, terdapat informasi melalui wawancara awal dengan pegawai yang juga telah berpengalaman sebagai pejabat di KPwDN serta Kantor Pusat Bank Indonesia dengan insight sebagai pribadi tidak terikat atau mewakili jabatan atau Satker atau Unit Kerja saat ini pada rentang pengalaman dinas dari 8 sampai dengan 20 tahun, antara lain :

- Efek dari agility pada pelaksanaan organisasi menyebabkan adanya distorsi perilaku pada level pimpinan maupun pegawai dimana pimpinan atau pejabat merupakan hasil seleksi ketat komite SDM yang dilanjutkan dengan sekolah kepemimpinan atau disebut Sespri dari tingkat muda, madya, utama sampai dengan Pimpinan Bank Indonesia. Distorsi perilaku ini ditunjukkan dengan perbedaan implementasi pola kepemimpinan walaupun telah terdapat berbagai



untuk meminimalkan distorsi dimaksud dengan berbagai analisis personality dari masing-masing pegawai officer.

ayaknya pimpinan juga dapat melaksanakan fungsi manajerial agar efektif efisien namun dalam implementasinya terdapat gap

dari yang diharapkan oleh organisasi atau institusi terhadap kenyataan dilapangan. Gap perilaku dari sisi pimpinan antara lain terlihat pada adanya pimpinan yang berorientasi lebih cenderung pada pencapaian pribadinya, walaupun mengatasnamanya tugas pokok namun secara manajerial tidak mendukung pencapaian dari pegawai dibawahnya sedangkan secara organisasi KPwDN memiliki sinergi pencapaian secara internal antara pimpinan dengan pegawai sebagai tim pekerjaanya. Ketika hal ini terjadi maka harapan dari pegawai menjadi tidak sesuai dan berdampak baik langsung maupun tidak langsung antara lain berupa demotivasi, dikondisi terberatnya.

- Ketidaktepatan dari pelaksanaan pola kepemimpinan dari pimpinan berefek langsung pada keberlangsungan pencapaian KPwDN dan secara akumulasi akan mengakibatkan kinerja Bank Indonesia juga dapat terpengaruh, walaupun kebijakan SDM telah melakukan berbagai mitigasi untuk hal-hal ini antara lain program pematangan karakter yang mayoritas untuk pegawai officer.
- Pola yang dilakukan oleh pemimpin secara mendasar akan menjadi acuan pegawai dibawahnya salah satunya dalam proses pencapaian kerjanya dengan output utama berupa NK. Secara garis besar pegawai dengan berbagai pencapaiannya berharap mendapatkan promosi sebagai keberlanjutan karir di Bank Indonesia, termasuk di KPwDN.



la hal keterbatasan kemampuan pegawai harus disikapi bijak oleh awai itu sendiri dengan memperhatikan berbagai kesempatan g telah diberikan oleh instansi antara lain penugasan, pendidikan, ifikasi, exposure namun apabila ada perbedaan sudut pandang

antara pimpinan dan pegawai maka akan berujung pada harapan pegawai tidak optimal tercapai sedangkan pegawai telah optimal berusaha, salah satunya dengan tidak optimalnya NK.

- Hal-hal tersebut diatas memiliki korelasi dan menjadi sebab akibat antara pola kepemimpinan manajerial dari KaPw terhadap pegawai dibawahnya. Berbagai hal yang telah dilakukan Bank Indonesia untuk memperkecil gap antara KaPw dengan pegawai, salah satunya adalah melalui penginformasikan data SDM per pegawai melalui superapps di mobile device (via handphone).
- Kondisi ini juga disebabkan oleh pola penerimaan pegawai, dimana pegawai yang diterima di Bank Indonesia secara kemampuan dan psikologis tidak homogen namun lebih heterogen, berbeda dengan instansi militer yang personilnya lebih homogen sifatnya. Kemudian juga terdapat isu antar generasi (dari mayoritas total pegawai Bank Indonesia ada di generasi X, Y dan Z) dan dorongan pola agility (BANI, VUCA dan TRAAT) memperlebar gap antara pimpinan dengan pegawai dibawahnya, yang sebagian besar di generasi Y dan Z.
- Sehingga walaupun berbagai instrumen SDM telah diadakan namun gap antara pimpinan dengan pegawai masih cukup lebar. Memang diharapkan dengan reposisi jabatan dan pangkat yang lebih berdasarkan potensi masing-masing pegawai namun psikologis berperan lebih besar. Dalam hal ini diharapkan juga pimpinan dapat memberikan signal atau petunjuk jelas ke pegawai dalam melakukan elerasinya.



si pegawai juga diharapkan dapat membaca arah kepemimpinan a manajerial dengan jelas agar dapat berada pada kondisi situasi

yang sesuai harapan masing-masing pegawai, dalam hal ini terutama pada KPwDN. Disini agar pegawai dapat optimal mendapatkan pencapaiannya, utamanya NK yang sesuai dengan hal-hal nyata yang telah dilakukan pegawai pada kurun waktu per tahun atau secara akumulasi tahun dinasnya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Di Bank Indonesia, secara delegatif dari Gubernur Bank Indonesia, yang juga terhadap keseluruhan KPwDN, terdistribusi melalui 12 Program Strategis dari program terkait diantaranya adalah untuk bauran kebijakan kinerja kelembagaan serta manajemen intern, sebagai dukungan utama terhadap output pada kinerja fungsi pokok dari Bank Indonesia sebagai sebagai strategic advisory dan regional financial surveillance (RFS), yang pada tingkat KPwDN berupa peningkatan kualitas rekomendasi perumusan kebijakan terutama yang bersinergi terhadap kebijakan Pemerintah Daerah.

Terhadap hal tersebut diatas, KaPw juga menjalankan kepemimpinan dan manajerial, secara terdistribusi dari delegasi kewenangan oleh Gubernur Bank Indonesia, diantaranya dengan mengoptimalkan SDM yang dimiliki, dan ini akan sangat dipengaruhi oleh pola kepemimpinan serta manajerial yang diimplementasikan di KPwDN. Ini sebagai bentuk aktualisasi dari posisi KPwDN sebagai instansi vertikal terhadap KPBI sebagai sentralistik dari kebijakan Bank Indonesia secara umum.

Implementasi pengelolaan SDM di KPwDN, dilaksanakan secara



melalui Pimpinan secara delegatif dari KP. Dalam hal pengelolaan vDN, terlihat beberapa gap yang terjadi yaitu pergantian Pimpinan dalam jangka 2 tahun atau lebih singkat daripada jangka Pegawai t memperoleh NK rata-rata per 5 tahun sedangkan dalam

kewenangan Pimpinan memberikan NK per tahun harus dapat dioptimalkan oleh Pegawai agar dapat memperoleh NK yang memenuhi syarat untuk memperoleh kenaikan pangkat untuk jenjang karir di Bank Indonesia. Adapun hal tersebut merupakan gap utama karena hal ini merupakan pengharapan utama dari Pegawai, bukan hanya pada karir namun juga terpenting adalah pada peningkatan harapan hidup melalui perkembangan penghasilan selama bekerja di Bank Indonesia.

Dalam hal paparan mengenai NK pegawai diatas merupakan dasar gap atau masalah yang akan berlanjut pada pola kepemimpinan dari Pimpinan atau pejabat di KPwDN, dimana juga terpengaruh pada karakter Bank Indonesia sebagai instansi vertikal dengan kebijakan secara sentralistik, terutama dalam penelitian ini adalah menjadi objek penelitian di implementasi kebijakan kelembagaan dipengelolaan SDM.

Gap terlihat khusus pada pola kepemimpinan dan manajerial, yang secara umum, kepemimpinan adalah mengenai proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok orang untuk dapat mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013, p.5) termasuk juga tujuan yang diinginkan (Bush dan Glover, 2003, p.8), serta kemampuan menyelesaikan permasalahan, mengumpulkan kemauan secara konsekuen sebagai kunci dari efektivitas organisasi kepemimpinan (Hogan dan Kaiser, 2005, p.172).

Sedangkan secara pengertian manajemen adalah terdiri dari 5 fungsi utamanya yang diketahui dengan perencanaan, mengatur, memerintah, dan mengontrol (Henri Fayol, 1841-1925) <sup>3)</sup>, yang secara menyatukan seluruh aspek yang dibutuhkan organisasi pada suatu i (Tony Watson, 1994).



i pola kepemimpinan yang tepat akan berpengaruh peningkatan

kualitas manajerial atau memperkecil gap antara kepemimpinan dengan manajerial dan terhadap pegawai akan meningkatkan potensi kinerja dengan output naikan kualitas output dari instansi terkait.

Juga pada penelitian sebelumnya, diketahui bahwa karakteristik kepemimpinan yang dianggap perlu untuk mengelola tim multigenerasi secara efektif dari perspektif manajer adalah yang memiliki efektif, kemanusiaan, terbuka menerima dan mampu merefleksikan diri sendiri (Philine Schmitz - Cara Paulina von Bothmer, 2024), kemudian Gaya kepemimpinan cenderung melihat kemungkinan bagi organisasi untuk berkembang lebih baik adalah melalui transformasi struktur organisasi agar lebih landai sehingga pegawai lebih percaya pada hirarki struktur yang lebih tinggi dan dilain sisi, pegawai lebih waspada pada perubahan atau lebih cenderung khawatir bahkan tidak percaya, yang dimana semua ini adalah untuk mengamankan pekerjaan mereka walaupun sementara pimpinan melihat pegawai ada diposisi kurang berpartisipasi pada kebijakan yang ada (Ghaith Al-Abdallah - Reda Helal - Ala' Omar Dandis - Len Tiu Wright, 2023). Secara objek penelitian tercantum diatas dilakukan pada organisasi laba namun dengan kondisi SDM yang sama heterogennya dengan Bank Indonesia serta terdiri dari berbagai generasi.

Dari sisi pegawai, terdapat beberapa hasil penelitian sebelumnya antara lain pada penelitian dengan sample penelitian di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan



ja pegawai, sebagai dampak stimulus pencapaian kerja (13) (Ririn Nur Indah Sari dan Hady Siti Hadijah, Jurnal Pendidikan Perkantoran 1(1), August 2016, 204), kemudian pada indikator an parental di Pemerintahan Kota Bandung juga diketahui bahwa

kinerja pegawai dipengaruhi kuat oleh Gaya kepemimpinan yang tepat <sup>14)</sup> kemudian akan memperkuat kualitas layanan publik, sebagaimana juga diteliti pada Pemerintahan Kabupaten Tulang Bawang Lampung <sup>15)</sup> .

Berdasarkan dari paparan diatas, maka terdapat permasalahan utama yaitu bagaimana seorang Pimpinan di KPwDN dapat melaksanakan tugas pokoknya sebagai Pemimpin dan secara manajerial dapat disikapi dengan baik serta sesuai oleh para pegawainya sehingga kinerja pegawai optimal dan harapan hidup pegawai juga meningkat sejalan dengan berkurangnya gap antara Pimpinan dan Pegawai termasuk dalam memotivasi Pegawai untuk dapat berinovasi maksimal sebagai bentuk kontribusi aktif pada lembaga. Adapun masalah ini menjadi dasar 3 pertanyaan penelitian dalam tesis ini yaitu sebagai berikut :

- 1) Analisis Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang paling dominan di KPwDN ? dalam sudut pandang KPwDN sebagai instansi vertikal di domisili daerah provinsi.
- 2) Analisis interaksi antara KPBI dengan KPwDN yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan di KPwDN ? terutama dalam implementasi manajemen kelembagaan terkait dengan SDM.
- 3) Analisis korelasi antara kepemimpinan vertikal dan sentralisasi kebijakan mempengaruhi motivasi dan inovasi pegawai KPwDN melalui :
  - a) Analisa pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai?
  - b) Analisa pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap inovasi pegawai?



analisa pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap motivasi pegawai?

analisa pengaruh karakteristik kepemimpinan terhadap inovasi pegawai?

e) Analisa pengaruh motivasi pegawai terhadap inovasi pegawai?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

- 1) Menganalisis Gaya dan karakteristik kepemimpinan yang tepat diimplementasikan pada KPwDN sebagai instansi vertikal dengan sentralistik kebijakan KPBI antara lain pada sisi manajemen SDM.
- 2) Menganalisis pola kepemimpinan di KPwDN terhadap interaksi antara KPBI dan KPwDN melalui sentralisasi kebijakan manajemen SDM di KPwDN.
- 3) Menganalisis dampak sentralisasi kebijakan organisasi di Bank Indonesia dan delegatif kewenangan ke KPwDN terhadap optimalisasi kinerja pegawai (motivasi pegawai) dan dampak lanjutan pada pencapaian optimal (inovasi) terhadap visi dan misi Bank Indonesia di KPwDN.

Dari ketiga tujuan diatas adalah diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi lembaga dimaksud untuk dapat lebih optimal dalam melakukan pemeliharaan terhadap SDM yang merupakan penunjang utama bagi kualitas output lembaga.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain sebagai berikut.

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menambah serta memperluas pemahaman



nantasi pola kepemimpinan dan manajerial pada jenis instansi  
n perlakukan kebijakan sentralisasi, dimana dengan delegasi  
Dewan Gubernur Bank Indonesia ke Kepala KPwDN maka  
adanya irisan antara sentralisasi dengan desentralisasi,

- kemudian terdapat potensi gap antara kepemimpinan terhadap harapan pegawai.
- 2) Implementatif kualitatif hasil penelitian adalah untuk menambah kapabilitas para calon pemimpin atau publik terhadap bagaimana mengoptimalkan pola kepemimpinan yang secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh pada pola manajerial terhadap kinerja instansi termasuk para pegawai dibawahnya untuk pencapaian visi dan misi Bank Indonesia terutama di KPwDN.
  - 3) Secara lebih lanjut, dapat dijadikan model kepemimpinan dari para Pemimpin di Bank Indonesia terutama di para Kepala KPwDN terhadap absorsi optimal dari harapan para pegawai di KPwDN atau dapat juga menjadi dasar pada instansi vertikal lainnya yang memiliki pola yang sama dengan Bank Indonesia, kemudian hasil penelitian dapat dipergunakan untuk mendorong pencapaian kinerja optimal terhadap visi dan misi lembaga atau organisasi.

## 1.5 Sistematika Tesis

### BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika tesis.

### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori manajemen sumber daya manusia yang dapat dijadikan referensi dalam upaya penyusunan tesis termasuk antara lain penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

### BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian, waktu dan lokasi penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data serta teknik analisis data.



#### BAB IV: HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi laporan mengenai gambaran umum penelitian, analisis deskriptif, hasil penelitian, serta pembahasan atas hasil yang didapat dari penelitian ini. Bagian pembahasan akan menguraikan secara lebih mendalam mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan dan diharapkan mampu menjawab secara ilmiah permasalahan yang diajukan dalam tesis. Selain itu akan dilakukan interpretasi dan analisis model dan variabel yang dikaitkan dalam kajian pustaka dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terangkum dalam tinjauan pustaka. Bisa juga ditambahkan kajian-kajian lain (yang tidak terdapat dalam tinjauan pustaka, bisa ditemukan berdasarkan hasil interaksi dan pengamatan) untuk mendukung hasil penelitian.

#### BAB V: PEMBAHASAN

Bab ini memuat temuan pokok atau kesimpulan, refleksi peneliti berkaitan dengan temuan atau kesimpulan, implikasi teoritis dan kebijakan dari kesimpulan tersebut, implikasi pada penelitian lebih lanjut, dan saran atau rekomendasi yang diajukan. Temuan pokok atau kesimpulan akan menunjukkan sejauh mana penelitian menghasilkan konsep atau teori baru atau melakukan pengembangan konsep (re-konsep) dan teori (re-teori) yang sudah ada pada disiplin ilmu terkait.

#### BAB VI : PENUTUPAN

Bab ini memuat kelanjutan dan pembahasan terutama untuk menyimpulkan dari semua hasil penelitian sebagai jawaban akhir dari penelitian sehingga dapat menjadi kesimpulan penelitian dan dapat memberikan saran kepada objek penelitian untuk selanjutnya dapat berguna bagi pengembangan dimasa mendatang.



anteng daftar pustaka sebagai referensi dalam menyusun tesis.

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam beberapa definisi antara lain :

- a. Gary Dessler (2017) yang mendefinisikan sebagai “ Proses menangani karyawan melalui pelatihan, penilaian, kompensasi, hubungan kerja kesehatan serta keamanan secara adil “ <sup>1)</sup> ,
- b. Raymond A. Noe (2007) yang mendefinisikan sebagai “ Bagaimana mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan ” <sup>1)</sup> ,
- c. Boxall dan Purcell (2007) yang mendefinisikan sebagai “ semua kegiatan yang diasosiasikan dengan manajerial merupakan hubungan antar karyawan yang pasti ” <sup>2)</sup> ,
- d. Beer et al (1984) yang mendefinisikan sebagai “ keterkaitan terhadap seluruh kebijakan dan aksi manajemen yang mempengaruhi hubungan antara organisasi dan karyawan sebagai sumber daya organisasi “ <sup>2)</sup> ,

Kemudian dalam perkembangan terdapat definisi yang spesifik menjadikan manusia sebagai modal organisasi, dari Jackson dan Schuler (2007) yang mendefinisikan dalam teori human capital yang menelaah bagaimana karyawan suatu organisasi berkontribusi melalui pengetahuan, kemampuan, keahlian untuk pencapaian tujuan dari organisasi ” <sup>2)</sup> .



Dari seluruh definisi dimaksud terdapat satu benang merah yaitu untuk usia dan memberikan kesejahteraan secara profesional dan adil di masing-masing karyawan pada organisasi tempat mereka liri atau disebut bekerja.

Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari organisasi yang

secara fisik menjadi tempat berinteraksi antara unsur organisasi termasuk para karyawannya. Secara definisi menurut Tony Watson, “Organisasi adalah merupakan kumpulan tujuan bersama yang menjadi perekat dari berbagai sistem yang digunakan untuk menghasilkan output”<sup>3)</sup> kemudian menurut Richard Draft (2013) mendefinisikan “Organisasi sebagai kesatuan sosial yang memiliki tujuan-tujuan dan maksud-maksud”<sup>4)</sup>. Berbagai tujuan dan maksud ini dihasilkan oleh para manajer pada level tinggi yang terdiri dari para manajer senior yang fokus melihat organisasi secara spesifik<sup>4)</sup>.

### 2.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi sebagai area interaksi dari tujuan-tujuan bersama melalui proses dan sistem yang menghasilkan output untuk mencapai tujuan-tujuan dimaksud, membutuhkan pengaturan untuk memberikan bentuk serta arah dari aktivitas yang menjelma menjadi aturan organisasi.

Organisasi memiliki rasionalitas sebagai entitas dengan tujuan jelas, di mana tindakannya diarahkan untuk mencapai tujuan dan terbentuk melalui berbagai faktor seperti desain organisasi, budaya, dan praktik sumber daya manusia.

Sesuai struktur hierarkis di organisasi, tindakan akan didistribusikan dan dikonversikan sesuai maksud dari masing-masing faktor disertai pola pengendalian, pengelolaan, dan aturan lebih luas untuk mengatur perilaku organisasi termasuk interaksi dari berbagai faktor organisasi yang ada.

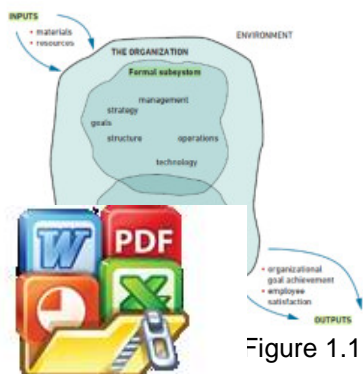


Figure 1.1. The Organization as a system<sup>3)</sup>.

cepat, hal ini dikarenakan kondisi agility saat ini. Pertama kali pada era 1980, melalui pola VUCA atau Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity <sup>4)</sup>, yang secara sederhana adalah kondisi lingkungan yang cepat berubah dalam ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Organisasi harus tanggap memahami konsep VUCA yang sangat penting bagi para pemimpin dan manajer organisasi agar dapat memitigasi atau mengantisipasi, beradaptasi, dan merespons berbagai perubahan lingkungan sekitarnya dengan efektif efisien.



Gambar 4. Bani vs Vuca & Leadership, how to lead in Bani World of Chaos, Jamais Cascio, 2020.

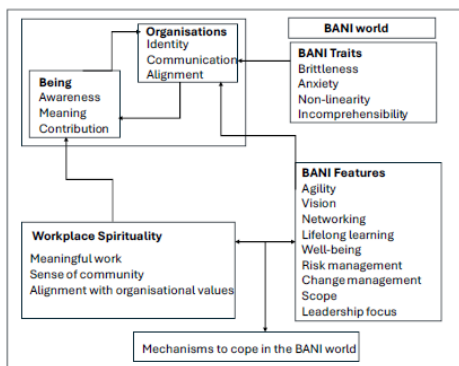
Namun trend dunia selanjutnya pada tahun 2020, yang dimulai dengan era Covid 19, VUCA telah berubah menjadi BANI atau Brittle (Rapuh), Anxious (Cemas), Nonlinear (Tidak Linier), dan Incomprehensible (Tidak Dapat Dipahami) dan terkini telah menjelma menjadi RAAT atau Resilience, Attentiveness, Adaptation dan Transparency, yang pertama kali diperkenalkan ke publik oleh futurist Jamais Cascio.



pada penelitian terkini, Dr. Zoliswa Tshetshe <sup>5)</sup>, berusaha enting dari manusia untuk dapat bertahan dikondisi dunia yang ana manusia selalu berupaya aktif untuk mengembangkan

kemampuannya secara individu atau kelompok guna dapat beradaptasi lebih baik terhadap berbagai kondisi sulit, trauma, tragedi, ancaman, atau sumber tekanan yang signifikan. Dalam hal ini bukan berarti mampu untuk pulih dari kesulitan dengan baik tanpa mengalami kesulitan sama sekali namun menjadikan manusia dapat memiliki kerangka kerja untuk semakin paham dalam merespon tantangan dunia saat ini yang semakin kompleks dan tidak pasti.

Dalam penelitiannya ditemukan bahwa kondisi BANI dapat dimitigasi oleh setiap individu dengan lingkungan kerja yang mengutamakan 3 konsep yaitu memiliki arti bagi pekerjaan seseorang secara individu, memiliki hubungan terhadap sekumpulan orang yang sama, dan memiliki kemampuan untuk mensetarakannya dengan organisasi.



Gambar 5. Figure 2 dari <sup>4)</sup> .

Dalam kondisi sekitar yang makin agile, organisasi yang berkembang dan dituntut harus dapat beradaptasi dengan cepat atau sesuai dengan kecepatan perubahan disekitar, bahkan seharusnya untuk dapat menjadi kompetitif diharapkan organisasi mampu ada di beyond the curve dan ini dan di masa sekarang, kondisi ini



ama dari SDM organisasi kemudian akan diikuti oleh teknologi, dan penyerapan perkembangan teknologi oleh SDM menentukan posisi ada di posisi beyond the curve.

<i>Conventional View</i>	<i>Contemporary View</i>
Hierarchical orientation; siloed structures	Systems orientation; networks; webs; communities of learning
Closed systems	Open systems
Parts perspective	Whole perspective
Fragmented and isolated	Connected and interdependent
Leader role: authority, decider	Leader role: meaning maker, facilitator
Followers to be led	Followers as leaders themselves; valuing nonpositional leadership
Leader-led organization	Leader-full organization
Control	Shape
Power over	Power with, empowerment
Leadership as behavior of positional leader	Leadership as the process of the group
Personal vision	Shared vision
Efficiency and effectiveness	Socially just
Discussion	Dialogue
Permanent	Temporary
Share information	Create knowledge
Providers	Partners
Receiving	Reflecting
Goals and bottom line	Core values and vision
Self-protection	Trust
Balance	Disequilibrium-confusion
Linear causality	Adaptive solutions
Change initiated from top	Change initiated from anywhere
Incremental change	Dynamic flux
Either-or thinking	Both-and thinking

Gambar 6. Paradigma Kepemimpinan, adaptasi dari Allen & Cherrey (2000), Komives (2001), Komives, Lucas & McMahon (2007) <sup>9)</sup>

Dinamika faktor kepemimpinan yang ditenggarai oleh pergerakan generasi dan makin agile nya dunia membuat pentingnya posisi implementasi Manajemen SDM dalam mengelola aset organisasi dan apabila terdapat ketidak harmonisan dari berbagai sub unsur di SDM, terutama hubungan antara Pimpinan dan Pegawai maka berpotensi besar dimasa mendatang, organisasi akan berada pada level kehilangan aset berharganya, bukan dari pengelolaan kualitas aset semata namun dari kondisi



aset organisasi seharusnya dapat nyaman hidup serta berkarya pada pengharapan positif ke organisasi yang sejalan dengan isasi.

## 2.2 Evolusi Teori

### 2.2.1. Perkembangan Teori Kepemimpinan Sampai Dengan 1970-an

Secara definisi definisi pemimpin berevolusi, sejak Great Man Theories (1840) yaitu pola kepemimpinan dari definisi pemimpin merupakan orang yang memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin kemudian bergeser pada masa Trait Theories (1950) dimana kepemimpinan yang berupa sifat yang diturunkan atau diwariskan sehingga terhadap orang-orang ini dianggap tepat untuk menjadi pemimpin.

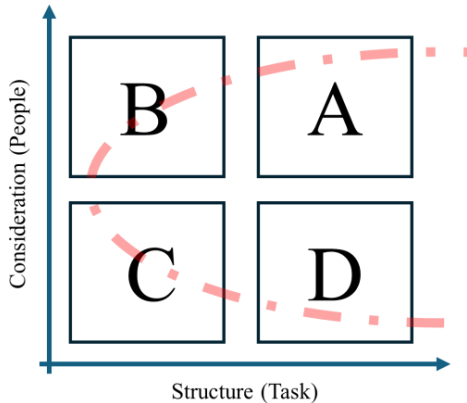
Setelahnya berkembang menjadi Behavioural Style Theories (1960) atau kepemimpinan merupakan hal yang dapat pelajari, hal ini merupakan perkembangan definisi bahwa pemimpin bukan dilahirkan namun dapat diciptakan sedangkan pada waktu yang sama berkembang juga Contingency and Situational Theories (1960) yang berpendapat bahwa kepemimpinan yang tepat merupakan unsur atau variabel dari situasi yang ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri.

Selanjutnya adalah era Relation and pro-social theories (1970's), yang mengembangkan definisi bahwa kepemimpinan adalah terkorelasi dan tercipta dari Masyarakat, yang mana hal tersebut digunakan untuk melakukan transformasi dengan mengedepankan etik pada pola kepemimpinannya meskipun variable kekuasaan masih merupakan terpenting dari kepemimpinan.

Sejak era The Great Man Theories, lalu pada era 1940 sampai dengan 1970 terdapat perkembangan fundamental dari pemimpin adalah terlahir menjadi pemimpin merupakan simpul korelasi diantara Masyarakat bahkan lahir dari



m perkembangan Behaviour Theories of Leadership, yang diteliti  
jan (Likert, 1961; Stogdill and Coons, 1957) dengan kesimpulan  
nimpinan berdasarkan 2 hal utama yaitu pemimpin yang lebih focus  
struktur dan people atau consideration, atau secara diagram yaitu :



Gambar 7. Kesimpulan penelitian The Michigan and Ohio Studies dari Barbara Senior, Stephen Swailes, Colin Carnall (2020, p.233) <sup>3)</sup>

Dan dari kedua kans pilihan tersebut semuanya merupakan hal yang tumbuh dari Masyarakat. Definitif pemimpin saat ini sudah bergerak kepada arah yang merupakan hasil dari konsolidasi dalam Masyarakat itu sendiri, walaupun tidak dipungkiri bahwa kekuasaan merupakan variable yang pasti ada dalam semua definisi kepemimpinan.

Pada era 1960 terdapat pengembangan definisi kepemimpinan melalui Contingency Theories of Leadership yang berusaha mendefinisikan bahwa pemimpin yang terbaik hanya dapat dihasilkan pada situasi dan pengikut yang layak atau sesuai ( Fred Fiedler, 1960). Secara teori, kepemimpinan didasarkan pada peran pemimpin, motivasi dan keberlangsungan yang memperkuat berbagai pengembangan definisi kepemimpinan yang berkarakteristik mengarahkan, mendukung, berpartisipasi serta pencapaian tujuan. Fielder juga menemukan bahwa kepemimpinan yang paling effective adalah yang berorientasi pada tugas, mengarahkan dengan jelas, daripada yang lebih berorientasi terhadap orang, namun yang paling disukai adalah yang



ng, sebagaimana garis lintas merah pada diagram The Michigan  
santum diatas.

y Theories of Leadership juga diteruskan oleh Tannenbaum dan  
berpendapat kepemimpinan menjadi pusat dari semuanya

Optimized using  
trial version  
www.balesio.com

termasuk terhadap para pengikutnya, yang dalam diagram yaitu :



Gambar 8. Contingency Theories of Leadership

Dari penelitian ini diperoleh hasil bahwa dalam kepemimpinan, terdapat interaksi kekuatan dari pemimpin dan orang yang dipimpinnya dengan ditambah situasi kondisi pada saat kepemimpinan itu terjadi, hal-hal ini memberikan menciptakan ruang yang diperlukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan visi misi tujuan bersama.

### 2.2.2. Perkembangan Teori Kepemimpinan Sejak 1980-an

Di akhir era 1970-an sampai dengan awal 1980-an, merupakan era transisi dengan mulai lahirnya definisi kepemimpinan yang berdasarkan transaksi dan transformasi (Burns, 1978; Bass, 1985), dalam teori ini makin gamblang bahwa



apat sisi yang berdasarkan pada transaksi dari 1 pemimpin  
1 selanjutnya kemudian dengan kondisi Masyarakat yang makin  
nanglah para pemimpin baru yang lebih cenderung berdasarkan  
1977; Weber,1947) atau dikenalkan melalui konsep

transformational leadership oleh Burns dan Bass <sup>18)</sup> , yang kemudian diturunkan pada penelitian setelah menjadi konsep yang melihat lebih jauh unsur yang membedakan antara Pemimpin dengan Manajer atau diantara kedua itu hanya perbedaan gaya karakternya saja, dimana banyak definisi kepemimpinan yang berusaha untuk mengkarakteristikannya (Kotter, 1990).

Pada era ini, 1980, pertama kali pola VUCA atau Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity <sup>4)</sup>, ditemukan yang secara sederhana merupakan indikator perubahan lingkungan sekitar dan juga dikarenakan mulai ada generation swift dari boomers ke x melalui xlenial lalu ke millennial.

Kondisi lingkungan yang cepat berubah dalam ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas. Organisasi harus tanggap memahami konsep VUCA yang sangat penting bagi para pemimpin dan manajer organisasi agar dapat memitigasi atau mengantisipasi, beradaptasi, dan merespons berbagai perubahan lingkungan sekitarnya dengan efektif efisien, singkatnya menjadi agility world effect.

Teori transformational leadership lebih lanjut dikembangkan (Bass, 1985) dimana konsep dari pemimpin yang transformasional akan terjadi dalam waktu singkat dan bertujuan sesuai dengan harapan para pengikutnya. Selanjutnya teori ini dikembangkan dengan menambahkan 4 faktor yaitu karismatik (Charisma/Inspiration), kepintaran (Intellectual Stimulation), mawas diri (Individualized Consideration) dan menghargai sesama (Contingent Reward) (Bass dan Avolio, 1999).

Pengembangan dari Contingency Leadership Theory berlanjut melalui yang berdasarkan pada hasil dari penelitian Ohio and Michigan and Coons, 1957), oleh Blake dan Mouton (1964) dengan hasil ialah kepemimpinan dapat terdeteksi dalam kurva linier dimana g secara diagram berupa Leadership Grid (Blake and McCanse,

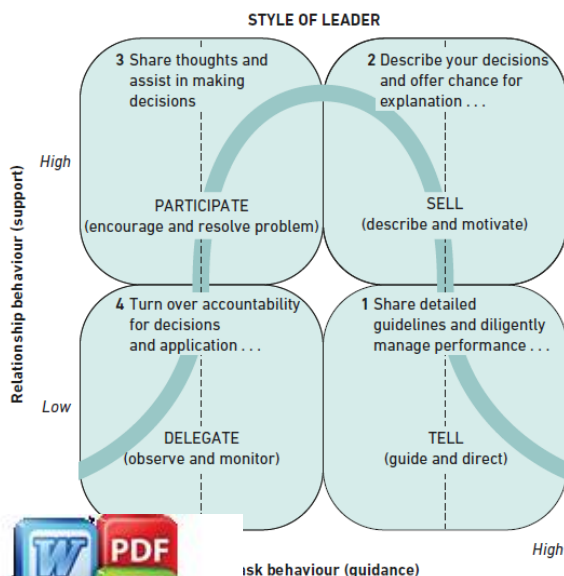




organisasi termasuk memperhitungkan keikutsertaan unsur pada level minimum, dan

- e. Impoverished management, yaitu pemimpin yang berusaha untuk mengerahkan berbagai unsur organisasi pada level yang terminimum untuk menyelesaikan pekerjaan demi mempertahankan organisasi.

Salah satu kesulitan pada teori kontigensi adalah seberapa besar atau penting dari setiap situasi atau faktor kontigensi, sebagaimana ini teliti lebih lanjut oleh Hersey dan Blanchard's (1993), dimana hasil penelitian ini lebih cenderung pada Situational Leadership Theory yang menghasilkan kesimpulan bahwa para pengikut harus cukup dewasa dan awas terhadap tugas yang berasal dari pimpinan termasuk dalam menerima tanggungjawab yang mengikutinya. Disini perilaku diterjemahkan melalui 4 kuadran lanjutan (dari sebelumnya pada Contingency Leadership Theory) pada diagram yaitu :



Hersey dan Blanchard's Theory of Situational Leadership dari Barbara Hersey dan Paul G. Blanchard, (1968), dikutip oleh Colin Carnall (2020, p.238) <sup>3)</sup>

Optimized using  
trial version  
www.balesio.com

dikaji dengan pandangan Fiedler's, dimana pada penelitian ini,

kepemimpinan lebih fleksibel atau dinamis dalam memilih perilaku mana yang sesuai dengan situasi yang dihadapi.

Agility world makin berkembang secara kompleks, secara khusus adaptasi perkembangan Masyarakat mulai berubah dari era VUCA menjadi BANI atau Brittle (Rapuh), Anxious (Cemas), Nonlinear (Tidak Linier), dan Incomprehensible (Tidak Dapat Dipahami) kemudian terkini telah kembali beradaptasi menjadi RAAT atau Resilience, Attentiveness, Adaptation dan Transparency, yang semakin kedepan akan terus beradaptasi seiring dengan perkembangan generasi masyarakatnya.

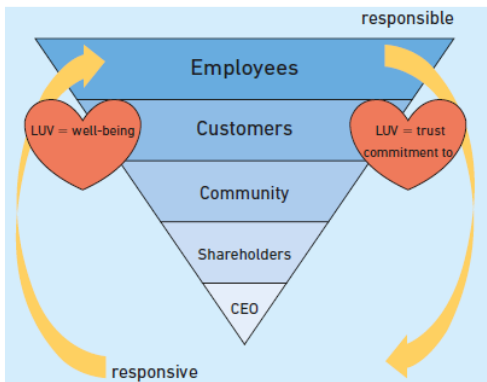
Dari beberapa perkembangan teori kepemimpinan yang telah dipaparkan diatas juga terdapat beberapa pengembangan teori sampai dengan sebelum era tahun 2020 dan merupakan jembatan terhadap dinamika teori kepemimpinan terhadap perkembangan Masyarakat yang semakin agile, diantaranya :

- Relational dan pro-social theories of leadership (Cunliffe, 2009) bahwa kepemimpinan selalu ada hubungannya dengan para pendukungnya dan memiliki tanggungjawab etika. Fase ini juga memperkenalkan adanya pengaruh Emotional Intelligence pada pimpinan sehingga memiliki kemampuan self awareness, self regulation, motivation, empathy dan social skills.
- Fase lanjutan dari Transformational Leadership, dengan hasil terdapat hal baru berupa 5 faktor personalitas (Bono dan Judge, 2024) yaitu Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, and Neuroticism.
- Servant Leadership Theory, yaitu pola kepemimpinan harus dimulai dari melayani



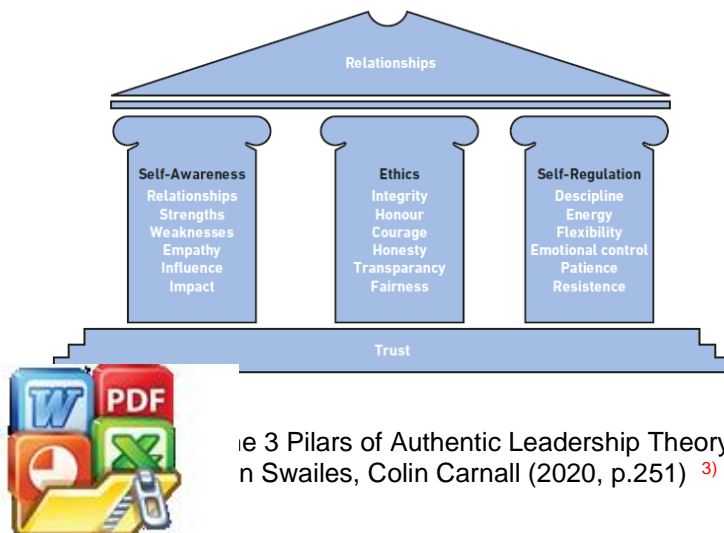
), yang juga diteliti pada beberapa tokoh dunia antara lain Mother Mandela dan Gandhi (Trompenaars dan Voerman, 2011) yang akan berkembang lebih lanjut (Fletcher, 2004; Van Dierendonck, Prachey, 2013) dan jenis pimpinan seperti ini membutuhkan

pengikut untuk mengimplementasikan hasratnya melayani terlebih dahulu dan akhirnya membangun kapasitas kepemimpinannya.



Gambar 11. Servant Leadership Theory diagram, dari Barbara Senior, Stephen Swailes, Colin Carnall (2020, p.247) <sup>3)</sup>

- Authentic Leadership Theories yaitu kepemimpinan yang timbul secara alami dengan telah melalui pertumbuhan yang berat atau harus diperjuangkan yang sampai dengan tahap pemimpin adalah untuk mewujudkan tujuan atau sebab tertentu dan akan berkelanjutan pada masa setelahnya (Shamir dan Eilam, 2005), dengan diagram teori yaitu :



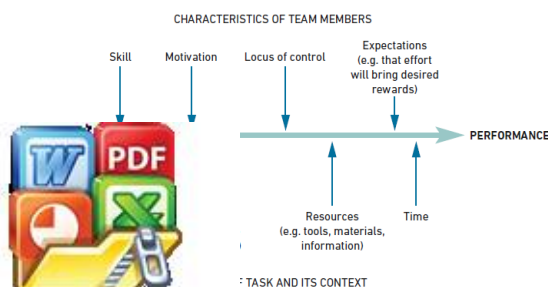
ie 3 Pillars of Authentic Leadership Theory diagram, dari Barbara n Swailes, Colin Carnall (2020, p.251) <sup>3)</sup>

### 2.2.3. Faktor dalam Perkembangan Teori Kepemimpinan

Keseluruhan teori terpapar diatas adalah bagaimana pemimpin dapat dengan optimal mengakselerasi semua hal yang dimiliki oleh organisasi termasuk para pengikutnya agar visi misi tujuan dari organisasi dapat tercapai sesuai harapan semua pihak disekitar pemimpin, pengikut dan lainnya yang terkait.

Efektivitas pemimpin, sebagaimana yang dipaparkan dalam Path-goal Theory of Leadership (House, 1971), adalah bagaimana mempengaruhi para pengikutnya agar dapat mengikuti arahnya dalam strategi mencapai tujuan yang perlu dicapai (Woffard dan Liska, 1993). Hal ini dipolakan dalam 4 perilaku kepemimpinan yaitu Directive (mengarahkan), Supportive (mendukung), Participate (berpartisipasi) dan Achievement Oriented (focus pada pencapaian).

Ini merupakan panduan bagi pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang dihadapi dan bersifat dinamis sesuai dengan karakteristik Masyarakat saat ini yang agile. Hal-hal ini menjadi dasar prioritas melalui pengamatan pada pengikut (Ipsos Mori, 2009) dengan menghasil 4 perimeter penentu kebutuhan pola kepemimpinan yaitu dapat dipercaya, simpatik, stabilitas dan pengharapan, dimana pemimpin terhadap tim nya menentukan perimeter dimaksud adalah diantara effort sebagai input terhadap performance sebagai output, dengan faktor-faktor yaitu :

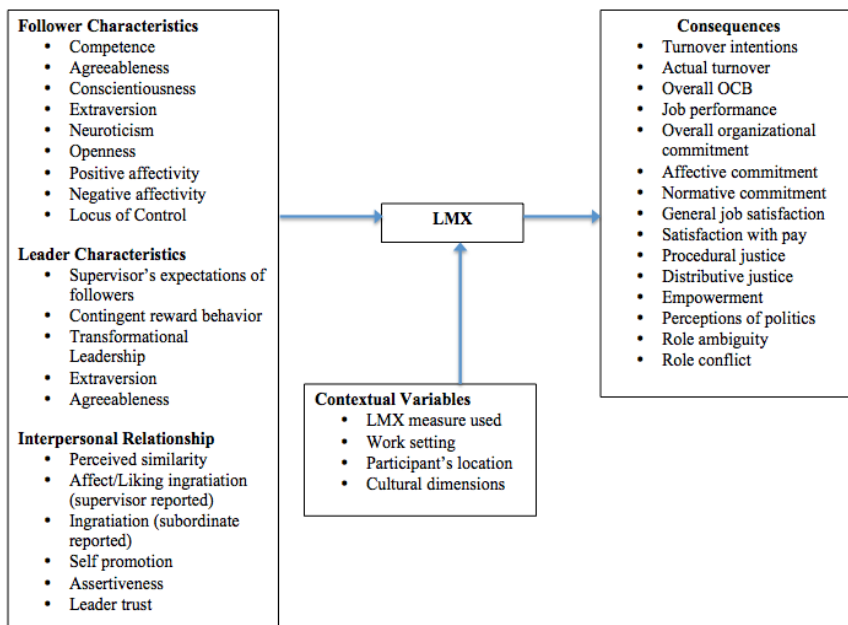


Optimized using trial version  
www.balesio.com

factors intervening between effort and performance diagram of

Path-goal Theory of Leadership, dari Barbara Senior, Stephen Swales, Colin Carnall (2020, p.239) <sup>3)</sup>

Disamping indikator berupa faktor antara effort dan performance, juga terdapat indikator komposisi hubungan antara pemimpin dengan pengikutnya, sebagaimana ditampilkan pada Leader-member Exchange (LMX) Theory yaitu dasar hubungan dalam kepemimpinan yang berfokus pada hubungan 2 arah antara pemimpin dan pengikutnya, dimana pada versi terakhir nya di 2016 dijelaskan bahwa pertumbuhan lingkungan kerja secara vertikal 2 arah mempengaruhi kinerja dari pengikut terutama pada kerangka magang sebagai pimpinan, dengan diagram faktor dalam teori yaitu :

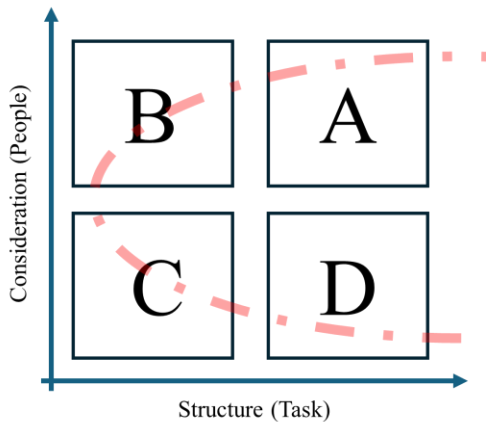


Gambar 14. LMX Antecedents and Consequences Theoretical Framework <sup>19)</sup>



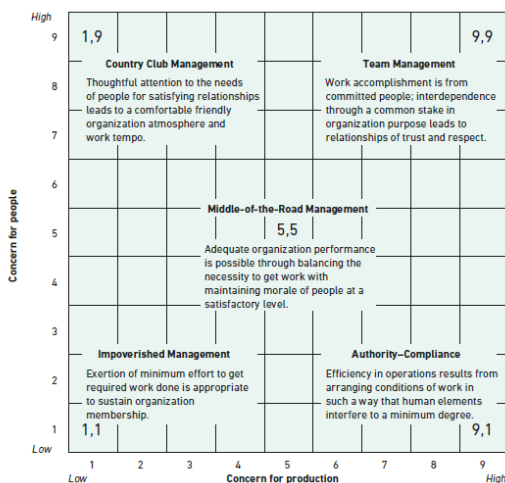
ori

elitian ini, akan dipergunakan dasar dari Contingency Leadership angkan menggunakan hasil dari penelitian dari Ohio and Michigan and Coons, 1957) dengan diagram pola pikir teori yaitu :



Gambar 15. Ohio and Michigan (Likert, 1961; Stogdill and Coons, 1957)

Dengan bantuan dari Leadership Grid (Blake dan Mc Canse,1991) melalui diagram pola pikir yaitu :



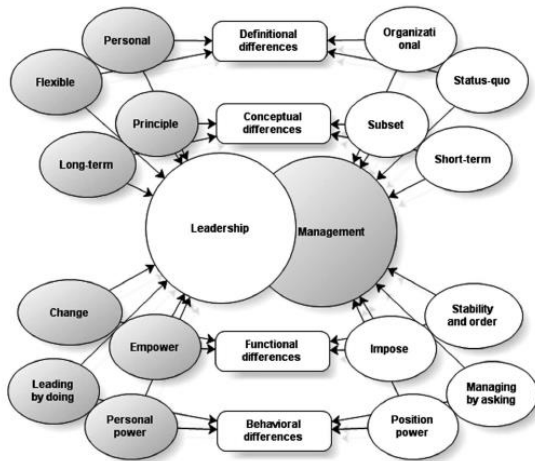
Gambar 16. Leadership Grid (Blake dan Mc Canse,1991)

Pada penelitian dari Shamas-Ur-Rehman Toor, Ph.D., (2011), Differentiating Leadership from Management: An Empirical Investigation of Leaders and Managers,

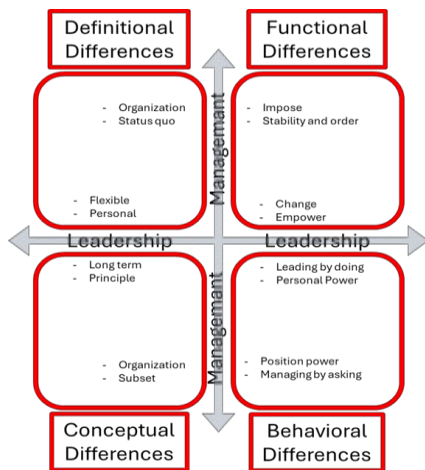


lanjutan dari proses pengembangan teori Transformational menjadi pemimpin dengan menentukan variabel untuk mengetahui perbedaan antara pemimpin dengan Manajer melalui thematic network dengan variabelnya

terdiri dari :



Atau dalam format kuadran :

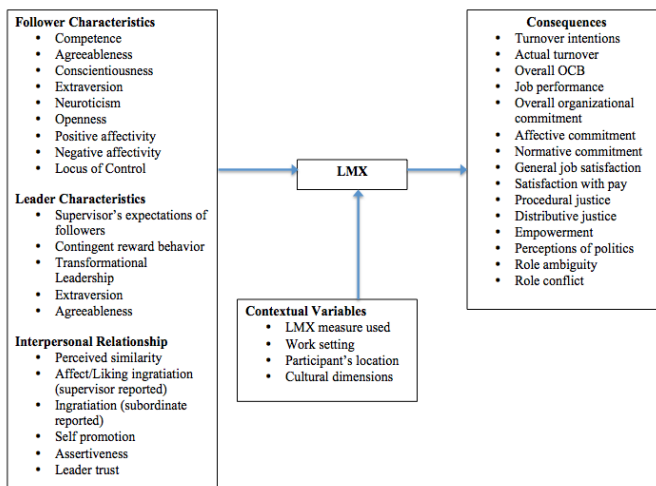


Gambar 17. Thematic network pembeda antara kepemimpinan dengan manajerial, pada Figure 1 di 7)

Selanjutnya hubungan yang terjadi dalam teori diatas berkorelasi pada Leader-member Exchange (LMX) Theory dimana interaksi antara pimpinan dan secara aktif melalui hal-hal yang sifatnya suksesi, sebagai an Manajemen SDM, yang secara diagram faktor teori yaitu :

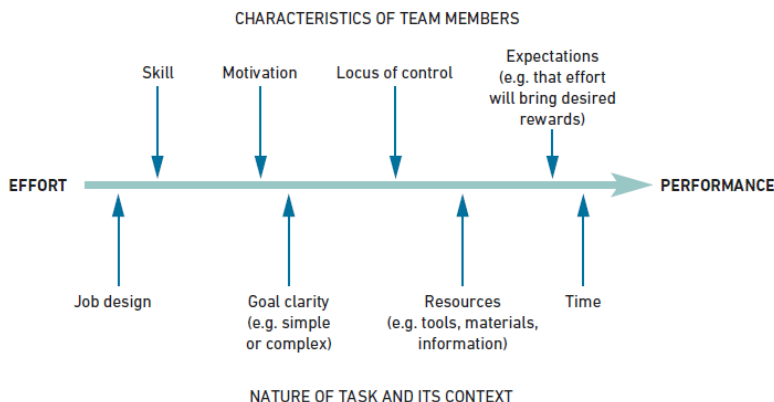


Optimized using trial version  
www.balesio.com



Gambar 18. Unsur LMX Theory

Yang kemudian melalui Path-goal Theory of Leadership menyatakan bahwa usaha (effort) menghasilkan hasil (performance) melalui beberapa variabel al. motivasi, dengan diagram faktor teori yaitu :



Gambar 19. Unsur Path-goal Theory of Leadership



Optimized using trial version [www.balesio.com](http://www.balesio.com)

ktivasi sesuai dengan Teori Maslow (1954) yang menjelaskan manusia timbul dari pemenuhan hierarki kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, sesuai dengan penelitian ini terutama untuk membahas efek dari

Gaya Kepemimpinan serta Karakteristik Pimpinan, dimana kebutuhan fisiologis dapat menjadi bagian dari kebutuhan keamanan, terkait stabilitas pekerjaan dan aktualisasi diri, dapat menjadi bagian dari kebutuhan penghargaan, dimana setelah mendapatkan pengakuan dapat berupa hal yang diharapkan dari aktualisasi diri.

Selanjutnya pada Componential Theory of Creativity (Amabile, 1983, 1996, 1998, 2012) disebutkan prinsip bahwa "Motivasi adalah faktor yang menghasilkan kreativitas yang kemudian mengarah kepada inovasi". Disini, variabel kepemimpinan akan meningkatkan motivasi dan mendorong terciptanya inovasi.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Pembahasan mengenai kepemimpinan merupakan topik menarik karena mencerminkan bagaimana perilaku dan wajah dari organisasi yang dipimpinnya, dimana dalam organisasi terdapat sekumpulan sumber daya, termasuk sumber daya manusianya, untuk secara bersama-sama dipergunakan atau digerakkan menopang pencapaian organisasi tersebut.

Pada era 60 sd 70-an adalah kurun waktu perkembangan dari pola kepemimpinan yang secara fundamental dari pemimpin adalah terlahir menjadi pemimpin merupakan simpul korelasi diantara Masyarakat bahkan lahir dari Masyarakat (Likert, 1961; Stogdill and Coons, 1957). Hal-hal ini seiring dengan perkembangan Masyarakat yang semakin dinamis terutama mulai munculnya konsep VUCA pada era awal 80-an yang sampai dengan saat ini telah berkembang menjadi konsep RAAT (Zoliswa Tshetshe, Dr., 2025).



Meyer dan penelitian pada era tahun 80-an melihat pada banyak sosok sebagai objek penelitian, salah satunya adalah mengenai kepemimpinan dari basis pola transactional dan transformational (Bass, 1978 dan Bass, 1985) kemudian dikembangkan (Karl W. Kuhnert dan

Philip Lewis, 1986), yang juga mengamati pada penelitian sekitarnya yang terkait, yang utama dicermati bahwa ada tahapan antara organisasi dan proses dari tahap terendah transactional, yang hanya mentransmisikan hal-hal dari pemimpin di atasnya, menjadi transactional yang impersonal sampai dengan akhirnya ada tahap institutional transformational (Kegan,1982), dimana pada tahap ini kepemimpinan cenderung merefleksikan diri sendirinya dalam proses organisasi yang dipimpinnya.

Secara kepribadian pemimpin, ada literatur penelitian dari teori Contingency Leadership (Hunt,1984) bahwa kepribadian dari kepemimpinan tidak penting bagi pemimpin untuk menentukan caranya berperilaku sebagai pimpinan yang efektif namun dalam penelitian terkait lainnya dikemukakan bahwa ada hubungan kuat antara kepribadian dan kepemimpinan dalam diri seorang pemimpin dan itu merupakan hal yang konsisten (Lord, DeVader dan Alliger, 1986).

Perkembangan dari organisasi sendiri mengakomodir kebutuhan dari Masyarakat untuk berbagai pencapaiannya, begitu juga perkembangan penelitian terhadap kepemimpinan yang seiring perkembangan fokusnya pada kepemimpinan yang berorientasi pada hasil atau produksi, baik dalam bentuk output dan outcome. Kepemimpinan mengakomodir mobilisasi, motivasi dan pengaruh terhadap sumber-sumber daya dalam organisasi, sesuai visi misi tujuannya. Pengaruh utama dari behaviour theories, contingency dan situational theories, path-goal theory kemudian Leader-member Exchange theory (LMX) (Joseph C. Rost, 1991), yang secara besarnya adalah perkembangan dari sudut pandang konvensional ke kontemporer, sebagaimana terdapat pada Contrasting Leadership Paradigms (Allendan Cherrey,



, Komives, Lucas dan Mc Mahon, 2007).

ary Leadership Theory merupakan bagian dari era post industrial a kepemimpinan yang dinamis dan saling berkontribusi terhadap sonal di organisasi untuk pencapaian visi misi tujuan organisasi

secara bersama serta ada tanggungjawab sosial terhadap Masyarakat. (Rost dalam Susan R. Komives – John P. Dugas, 2010).

Pengembangan penelitian pola kepemimpinan mengarah pada hubungan antar kondisi para individu dan group sebagai organisasi termasuk etik, motivasi dan orientasi pada proses, kemudian sebagai besar mengarah pada adanya kondisi ideal bahwa pemimpin pada tahap transformasional dengan pola shared leadership (Susan R. Komives, Nance Lucas dan Timothy R. Mc Mahon, 2007) dengan tambahan adanya unsur moral leadership, social responsible (Deborah Rhode, 2006), keadilan dan hal umum (Warren Bennis, 2007), walaupun ini merupakan penelitian dengan objek utama pada area pemimpin politik dan sipil namun hasil penelitian ini membuka paradigma perkembangan pola kepemimpinan secara umum yang dapat di implementasikan pada berbagai jenis organisasi atau institusi lainnya.

Pada area penelitian lainnya, yang lebih umum pada organisasi berbasis output outcome dan menitik beratkan pada kondisi pengelolaan organisasi secara optimal, mulai banyak perdebatan mengenai bagaimana korelasi atau keseimbangan antara kepemimpinan dan manajerial pada organisasi agar lebih efisien efektif dalam pencapaian misi visi tujuan organisasi.

Dalam kurun waktu sekitar 30 tahun, banyak eksplorasi antara kepemimpinan dan manajerial, dari perbedaan yang terlihat signifikan sampai dengan keduanya merupakan hal yang saling bertumpu pada objek yang sama sehingga keduanya dikategorikan overlap (Shamas-Ur-Rehman Toor, Ph.D., 2011).



**Table 1.** Differences between Leadership and Management Identified in the Literature

Leadership	Management
Leadership is really managing work that other people do.	Management is motivating and rewarding people to do the work (Levitt 1976, cited in Zalesnik 1998).
Leadership is about coping with change.	Management is about coping with complexity.
Leadership is about inspiring and supporting people to do things.	Management is about telling others what to do.
Leadership is about the future.	Management is about the present.
You lead people.	You manage "things."
Leadership creates new paradigms.	Management works within the paradigm.
Leadership works on the system.	Management works within the system.
Leadership is heart.	Management is soul.
Leadership produces change, often a dramatic one.	Management brings a degree of predictability and order.
Leadership involves having a vision of what the organization can become in the future.	Management is more formal and scientific in nature and makes use of methodical techniques to solve problems.
Leadership energizes people to overcome major political, bureaucratic, and resource barriers to change by satisfying basic human needs.	Management monitors the results against plans and then plans and organizes to close the performance gap.
Leadership focuses on the creation of a common vision. It achieves results by persuading.	Management is more about controlling. It achieves results by commanding.
Leadership involves motivating people to contribute to the vision and encouraging them to align their self-interest with that of the organization.	Management involves allocation of scarce resources to achieve an organization's objectives, set priorities, design work, and achieve results.
Leadership operates in a trust-based environment.	Management seeks to control by fear.
Under leadership, employees are empowered by trust and given the freedom to fulfill their job responsibilities.	Under management, roles are rigidly defined within the organization; management controls the processes through the power of a small group instead of total team input.
Leadership reframes the present employees of an organization through training and not rehiring.	Management emphasis is on rehiring resources, not reframing employees with more training.
Leadership is a relationship (selecting talent, motivating, coaching, and building trust) between the leader and the led that can energize an organization.	Management is a function (planning, budgeting, evaluating, and facilitating) that must be exercised in any business.
Leadership creates visions, sells its visions to those who need to implement them, and evaluates whether these have been successful, along with determining what the next steps are.	Management is about achieving organizational efficiency and effectiveness within the parameters of the organization's mission.
Leadership is future oriented.	Management tends to be routinized, structured, and oriented toward the present.

Pada tataran objek penelitian terhadap instansi pemerintahan di Indonesia yang memiliki kondisi organisasi vertikal namun sifatnya horizontal (Nur, Ririn Indah Sari dan Hady Siti Hadijah, Agustus 2016), ditemukan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang secara langsung mendorong



instansi secara optimal, dimana kepuasan kerja merupakan epemimpinan instansi yang dapat mengakomodir kondisi kerja /aman bagi para personil serta sumber daya lainnya. Dalam kakan bahwa kinerja optimal tercapai dengan basis motivasi yang

direalisasikan melalui ruang bagi personil untuk berkembang melalui kompensasi, pelatihan, budaya serta lingkungan kerja, motivasi, disiplin, kepuasan kerja dan kepemimpinan, dimana peran serta pimpinan adalah utama dalam merealisasikan semua ini, terlepas dari posisi instansi yang ada irisan dengan kondisi vertikal antar daerah dengan pusat.

Korelasi positif dari berbagai unsur pada berbagai penelitian tersebut diatas merujuk pada interlasi antara pola kepemimpinan yang institutional atau organizational driven melalui motivasi pada berbagai unsur didalamnya terutama pada unsur sumber daya manusianya dan mendorong terjadinya berbagai inovasi yang mendukung pencapaian visi misi tujuan organisasi atau institusi secara bersama melalui berbagai output dan outcome-nya.

Pada penelitian lanjut mengenai kepemimpinan dan manajerial bahwa secara korelasi ada persamaan antara kepemimpinan dan manajerial yang menuju pada pola kepemimpinan secara transformational, karismatik dan sebagai servant leadership (Chow Tong Wooi, 2021; Prastiwi, Amiartuti Kusmaningtyas, I Dewa Ketut Raka Ardiana, 2024), yang dalam penelitian lanjut lainnya dengan objek penelitian segmented pada instansi pemerintah juga diketahui bahwa pola kepemimpinan dari pemimpin instansi berpengaruh signifikan terhadap unsur motivasi pada pegawai instansi dalam menghasilkan inovasi yang pada akhirnya signifikan menghasilkan kualitas layanan publik yang optimal (Winarti, Murtir Jeddawi, Sampara Lukman, Agus Fatoni, 2021) dengan unsur mayoritas pada pola kepemimpinan yaitu kepercayaan, menghargai, memotivasi dan menyelesaikan perbedaan (Laksmi Fitriani dan Iwan



ampunan seorang pemimpin juga berpengaruh pada kondisi menguatkan bahwa berbagai unsur tadi menunjang kondisi laya kerja yang optimal mendukung pencapaian organisasi

sehingga mendorong interaksi aktif pegawai terhadap para pemimpin terutama ditunjang dengan pola komunikasi dan jalur informasi yang baik (Ghaith Al-Abdallah - Reda Helal - Ala' Omar Dandis - Len Tiu Wright, 2023).

Pada pengembangan pengamatan selanjutnya adalah terhadap gap yang dihadapi dalam pimpinan yang ada di tahap 2 dan 3 terutama pada pada kapasitas mereka sesuai perilaku, kepribadian serta kemampuan mereka memimpin sumber daya yang terdiri dari berbagai generasi berbeda, dimana unsur kemanusiaan, menerima serta efektivitas sangat berperan dalam menjalankan kepemimpinannya agar pencapaian visi misi tujuan organisasi optimal (Philine Schmitz - Cara Paulina von Bothmer, 2024).

Hal tersebut diatas merupakan pengembangan dari kondisi yang diberikan kondisi di Masyarakat terhadap optimalisasi organisasi atau institusi dalam bertindak dengan berbagai sumber daya serta unsur-unsurnya. Kondisi kerja yang nyaman dengan dikait pada perubahan dari BANI ke VUCA kemudian menjadi RAAT (Zoliswa Tshetshe, Dr., 2025), adalah menuju lingkungan kerja yang sesuai dan membantu para individu untuk berintegrasi secara spiritual agar mencapai kondisi yang memanusiakan para pegawai dan menguatkan etos kerja dalam situasi pusaran kuat dari multigenerasi yang ada pada populasi masyarakat.

Secara lanjut adalah penting bagi penelitian ini bahwa pola kepemimpinan pada organisasi atau instansi berkorelasi positif pada kinerja pegawai yang ditenggarai dengan dukungan lingkungan dan budaya kerja yang merangkul semua unsur didalam Masyarakat, termasuk gap multi generasi, yang kemudian menciptakan motivasi kerja



mendorong inovasi yang tepat guna bagi organisasi atau institusi (Zoliswa Tshetshe, 1992) juga peran Gaya Kepemimpinan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas pegawai termasuk dukungan dari pemimpin yang memberikan motivasi dan berujung menghasilkan perilaku kreativitas

dan inovasi (Irwan Ganeva dan Elok Savitri Pusparini, 2024), yang akhirnya akan menghasilkan optimalisasi pencapaian kinerja organisasi secara bersama baik dari sisi kepemimpinan, manajerial maupun organisasi atau institusi.

Dalam hal inovasi merupakan bentuk dari performance, dijelaskan pada penelitian terdahulu (Teresa. M. Amabile, 1988) bahwa terdapat komponen yang mendukung untuk hadirnya inovasi yaitu sumber daya yang dibutuhkan, keahlian untuk mengelola inovasi yang ada dan motivasi untuk menghasilkan inovasi, sehingga pada implementasi diagram sesuai Teori Path-goal Theory of Leadership adalah di variabel Effort berupa Gaya Kepemimpinan, variabel mediasi berupa motivasi dan variabel Performance berupa Inovasi.



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)