

## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Setelah dilakukan pengolahan data dan penganalisisan hasil pengolahan data maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Dimana kesimpulan ini dibuat berdasarkan masing-masing tingkat manajemen.

##### 6.1.1 Manajemen Tingkat Menengah (Eselon II)

1. Kecenderungan kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan transformasional walaupun demikian diharapkan juga sedikit peningkatan terhadap kepemimpinan transaksional.
2. Gaya kepemimpinan yang diharapkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.1 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan Pada Manajemen Tingkat Menengah**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Meyakinkan bawahan bahwa mereka akan mendapatkan imbalan atas usaha yang mereka lakukan.
2	Memberikan pujian bila bawahan bekerja dengan baik.
3	Memberitahu bawahan mengenai hal-hal yang harus dilakukan jika bawahan ingin memperoleh imbalan.
4	Mendorong bawahan untuk menghitung jumlah imbalan yang akan diperoleh atas pekerjaannya.
5	Berusaha mencari tahu apa yang dibutuhkan oleh bawahannya.
6	Meyakinkan bawahan bahwa imbalan atas setiap hasil pekerjaan yang mereka lakukan akan diperoleh tepat waktu.
<b>Management by Exception (ME)</b>	
7	Menerima bawahan dengan baik selama bawahan melakukan pekerjaan dengan baik.
8	Memberitahu kepada bawahan mengenai apa saja yang harus diketahui untuk melakukan pekerjaan.
9	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
10	Mengkomunikasikan jadwal pekerjaan bagi bawahannya.
11	Memutuskan tugas apa yang harus bawahan lakukan.
12	Memastikan bawahan mengerti keterikatan antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya.
13	Mengambil alih pekerjaan jika bawahan dianggap tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.

**Tabel 6.1 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan Pada Manajemen Tingkat Menengah (Lanjutan)**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Group Consideration (GC)</b>	
14	Memberikan perhatian yang tulus terhadap kesulitan yang dialami para anggota kelompok.
15	Terbuka terhadap gagasan yang diajukan oleh para anggota kelompok dan mempertimbangkannya dalam keputusan.
16	Menghargai peran yang dilakukan oleh para anggota kelompok.
<b>Visionary Competence (VC)</b>	
17	Mengajak bawahan untuk mengarahkan upaya untuk mewujudkan kehidupan yang baik bagi perusahaan.
18	Mengajak seluruh bawahan belajar meningkatkan kemampuan secara terpadu untuk menghadapi tantangan masa depan.
19	Menyesuaikan arah tindakan perusahaan dengan perkembangan lingkungan eksternal.
20	Mendorong bawahan untuk berpikir kreatif (mencetuskan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan).
21	Meningkatkan rasa optimis bawahan dalam menghadapi masa depan.
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
22	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
23	Menjaga kekompakan bawahan dengan tetap menghargai perbedaan.
24	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

3. Kepemimpinan yang ada sekarang ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada Manajemen Tingkat Menengah**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Meyakinkan bawahan bahwa mereka akan mendapatkan imbalan atas usaha yang mereka lakukan.
2	Berbicara banyak mengenai penghargaan dan promosi, untuk hasil pekerjaan yang baik.
3	Memberitahu bawahan mengenai hal-hal yang harus dilakukan jika bawahan ingin memperoleh imbalan.
4	Mendorong bawahan untuk menghitung jumlah imbalan yang akan diperoleh atas pekerjaannya.
5	Meyakinkan bawahan bahwa imbalan atas setiap hasil pekerjaan yang mereka lakukan akan diperoleh tepat waktu.
6	Melakukan negosiasi dengan bawahan untuk menentukan apa yang akan diperoleh, pada awal masuk bekerja.
7	Mengingatkan konsekuensi yang akan bawahan peroleh jika bawahan tidak memenuhi ketentuan kerja.

**Tabel 6.2 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada  
Manajemen Tingkat Menengah (Lanjutan)**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Management by Exception (ME)</b>	
8	Menentukan standar hasil kerja bagi bawahan yang dapat untuk dicapai.
9	Tidak bertanya lebih banyak dari yang perlu ditanyakan agar pekerjaan terlaksana.
10	Melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan hasil kerja.
11	Merasa puas dengan hasil kerja bawahan, selama bawahan melakukan pekerjaan dengan cara lama.
12	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
13	Memastikan bawahan mengerti keterikatan antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya.
14	Memberikan informasi yang jelas mengenai perkembangan perusahaan yang dapat berdampak para bawahannya.
15	Mengambil alih pekerjaan jika bawahan dianggap tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.
<b>Group Consideration (GC)</b>	
16	Memberikan perhatian yang tulus terhadap kesulitan yang dialami para anggota kelompok.
17	Bertindak secara efektif memenuhi kebutuhan (sumber daya) untuk pekerjaan para anggota kelompoknya.
18	Terbuka terhadap gagasan yang diajukan oleh para anggota kelompok dan mempertimbangkannya dalam keputusan.
19	Menyediakan waktu bagi para anggota kelompok untuk berbincang dan berdiskusi.
20	Menghargai peran yang dilakukan oleh para anggota kelompok.
21	Berperilaku dengan cara yang dapat menumbuhkan rasa hormat dari para anggota kelompok.
22	Menunjukkan rasa keakraban dan kebersamaan.
<b>Visionary Competence (VC)</b>	
23	Mengajak bawahan untuk memandang ke masa depan.
24	Mengajak seluruh bawahan belajar meningkatkan kemampuan secara terpadu untuk menghadapi tantangan masa depan.
25	Menyesuaikan arah tindakan perusahaan dengan perkembangan lingkungan eksternal.
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
26	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
27	Merasa bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan oleh bawahan.
28	Membangkitkan hasrat bawahan untuk berhasil.
29	Menjaga kekompakan bawahan dengan tetap menghargai perbedaan.

4. *Gap* (kesenjangan) yang terjadi antara kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan.

**Tabel 6.3 Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan Oleh  
Manajemen Tingkat Menengah**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Meyakinkan bawahan bahwa mereka akan mendapatkan imbalan atas usaha yang mereka lakukan.
2	Memberikan pujian bila bawahan bekerja dengan baik.
3	Mendorong bawahan untuk menghitung jumlah imbalan yang akan diperoleh atas pekerjaannya.
4	Berusaha mencari tahu apa yang dibutuhkan oleh bawahannya.
5	Meyakinkan bawahan bahwa imbalan atas setiap hasil pekerjaan yang mereka lakukan akan diperoleh tepat waktu.
<b>Management by Exception (ME)</b>	
6	Menerima bawahan dengan baik selama bawahan melakukan pekerjaan dengan baik.
7	Memberitahu kepada bawahan mengenai apa saja yang harus diketahui untuk melakukan pekerjaan.
8	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
9	Mengkomunikasikan jadwal pekerjaan bagi bawahannya.
10	Memutuskan tugas apa yang harus bawahan lakukan.
<b>Visionary Competence (VC)</b>	
11	Mengajak bawahan untuk mengarahkan upaya untuk mewujudkan kehidupan yang baik bagi perusahaan.
12	Mendorong bawahan untuk berpikir kreatif (mencetuskan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan).
13	Meningkatkan rasa optimis bawahan dalam menghadapi masa depan.
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
14	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
15	Menjaga kekompakan bawahan dengan tetap menghargai perbedaan.
16	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

5. Upaya untuk mengurangi *gap* antara kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan.

Kepemimpinan transformasional

Pengurangan *gap* diwujudkan melalui : menyadarkan bawahan untuk berubah untuk dapat menghadapi tantangan perubahan lingkungan; memusatkan perhatian bawahan kepada visi baru yang bersifat menarik dan positif; melembagakan perubahan tersebut sehingga dapat bertahan terus.

Dimana untuk mengurangi *gap* pada gaya kepemimpinan jenis ini adalah sebagai berikut :

- Pimpinan perlu merancang jadwal kerja yang baik bagi bawahannya (maksud baik disini adalah dengan merespon segala perubahan yang

terjadi dan mempertimbangkan kemampuan dari para bawahannya). Lalu pimpinan mengkomunikasikan jadwal tersebut kepada bawahan, baik secara tidak langsung melalui *e-mail* maupun secara langsung seperti membicarakannya di dalam rapat atau berbicara secara *face to face* kepada bawahan yang bersangkutan.

- Pimpinan perlu lebih tegas dalam membagikan tugas, jangan pilih-pilih orang (untuk bawahan yang dekat dengan diberikan tugas yang relatif enak sedangkan bawahan yang renggang diberikan tugas-tugas yang relatif berat). Caranya dengan mendata seluruh pekerjaan yang ada dan membagikannya kepada bawahannya sesuai dengan kemampuan dari masing-masing bawahan.
- Pimpinan perlu lebih meningkatkan pengarahan dan mengobarkan semangat agar bawahan berupaya untuk mewujudkan kehidupan perusahaan yang lebih baik. Dengan cara berbicara kepada bawahan mengenai hal-hal yang buruk dan baik mengenai perkembangan perusahaan. Hal-hal yang baik dan buruk ini dapat dipergunakan sebagai bahan penyemangat bagi karyawan.
- Pimpinan perlu memberikan suatu penghargaan (baik berupa materi ataupun non materi) sebagai timbal balik dari ide kreatif yang dipikirkan oleh bawahan. Dimana bawahan dapat mengkomunikasikannya kepada pimpinan baik itu secara langsung (*face to face*) maupun secara tidak langsung (melalui proposal), jika bawahan memiliki suatu ide kreatif yang dapat dipergunakan oleh bawahan.
- Pimpinan memberikan semangat kepada bawahannya untuk menjalankan kehidupannya dengan baik, agar tercipta masa depan yang baik. Hal ini dapat dilakukan dengan cara sering melakukan *sharing* (berbagi cerita) dengan bawahannya, mengenai hal-hal yang dapat mewujudkan kehidupan yang baik. Atau bisa juga dengan berdiskusi mengenai orang-orang sukses yang dapat mewujudkan kehidupan yang baik bagi dirinya sendiri.
- Pimpinan perlu lebih berdiskusi kepada bawahan mengenai bagaimana kehidupan mereka baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Dan

pimpinan berusaha untuk membantu pimpinan, jika terdapat keluhan kesah dari bawahan mengenai kehidupan mereka. Dan mencoba untuk memberikan solusi yang bisa diterapkan oleh bawahan.

- Pimpinan perlu meningkatkan kekompakan bawahannya dengan tidak mengabaikan hak-hak pribadi. Maksudnya agar pemimpin mewujudkan kekompakan bawahannya sebagai sebuah tim dan tetap menghargai perbedaan pendapat, sehingga tim dapat memperoleh hasil yang sinergik (lebih besar dari penjumlahan hasil individu-individu kelompok). Contoh yang dimaksud dengan tidak mengabaikan hak-hak pribadi adalah tidak melarang-larang bawahan untuk bertelepon dengan keluarganya jika memang hal tersebut darurat.
- Pimpinan perlu memberikan contoh bahwa ia lebih mementingkan kelompok dari pada pribadi. Misalnya pada rapat direksi pimpinan lebih membela kepentingan kelompoknya, daripada kepentingan dirinya sendiri walaupun hal itu dapat membuat pimpinan naik jabatan. Maksudnya agar pemimpin lebih memberikan contoh bahwa kepentingan perusahaan adalah nomor satu, bila kepentingan perusahaan terpenuhi maka kepentingan pribadi akan mengikuti.

#### Kepemimpinan transaksional

Pengurangan *gap* diwujudkan melalui : berusaha mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dari pekerjaannya; memberikan penghargaan atas usaha yang dilakukan karyawan; responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan itu sesuai dengan nilai pekerjaan yang telah dikerjakan bawahan. Dimana untuk mengurangi kesenjangan pada gaya kepemimpinan jenis ini adalah sebagai berikut :

- Pimpinan perlu mengetahui bagaimana pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan. Caranya dengan membuat daftar absensi mengenai pekerjaan apa yang sudah dilakukan oleh bawahan pada setiap harinya. Lalu setiap akhir bulan pimpinan mencocokkan hasil pekerjaan bawahan itu (dari daftar absensi) dengan jumlah imbalan yang akan diterima oleh bawahan. Jika sudah cocok, pimpinan harus mengkomunikasikan dan

meyakinkan bawahan bahwa bawahan akan memperoleh imbalan yang setimpal dengan kinerja yang dihasilkan oleh bawahan, dimana hal ini dapat dilakukan ketika mengadakan rapat ataupun berbicara secara langsung (*face to face*) kepada bawahannya.

- Pimpinan harus mengkategorikan sejauh mana bawahan dikatakan telah bekerja dengan baik. Caranya dengan membuat list mengenai kategori dari pekerjaan yang dikategorikan baik itu seperti apa. Lalu list itu diperbanyak dan dibagikan kepada masing-masing bawahannya. Jika bawahan telah bekerja dengan baik sesuai dengan kategori dari pimpinan, maka pimpinan harus memberikan pujian kepada bawahan tersebut, baik itu dengan berbicara langsung (*face to face*) ataupun berbicara di depan banyak orang (misalnya pada saat rapat).
- Pimpinan perlu mengemukakan mengenai formula perhitungan jumlah imbalan kepada bawahannya, caranya dengan memperbanyak dan membagikan mengenai perhitungan formula tersebut kepada bawahannya. Lalu pimpinan perlu mendorong (memaksa) bawahan untuk menggunakan formula perhitungan imbalan tersebut, terhadap jumlah imbalan yang akan diterima oleh masing-masing bawahan. Caranya dengan meminta bawahan untuk menyerahkan perhitungan jumlah imbalan mereka pada setiap akhir bulan, dan memberikan sanksi bagi bawahan yang tidak menyerahkan hasil perhitungan jumlah imbalannya (sanksi dapat berupa teguran sampai kepada pemotongan imbalan).
- Pimpinan harus mencari tahu apa yang dibutuhkan oleh bawahan, apakah itu kebutuhan secara fisik maupun mental. Caranya dengan berbicara secara langsung (*face to face*) kepada bawahannya. Dan pimpinan harus berusaha untuk memenuhi kebutuhan dari bawahan tersebut jika hal tersebut memungkinkan. Misalnya : bawahan merasa bahwa ia membutuhkan uang untuk biaya pengobatan keluarganya (secara fisik), jika memungkinkan pimpinan membicarakan mengenai hal ini dengan divisi terkait yang ada di perusahaan.

- Pimpinan masih perlu meyakinkan, memperjuangkan, dan membuktikan kepada bawahan agar imbalan itu dapat diterima tepat waktu. Dengan cara, pimpinan mencari tahu kapan waktunya bawahan menerima imbalan. Lalu pimpinan mengkomunikasikan mengenai waktu pembayaran imbalan tersebut kepada bawahan. Jika terdapat keluhan dari bawahan mengenai keterlambatan pembayaran imbalan, pimpinan harus mengadakan mengenai keterlambatan tersebut ke divisi yang terkait.
- Pimpinan perlu mengkategorikan pekerjaan bagaimana yang dikatakan baik. Caranya dengan membuat list mengenai kategori dari pekerjaan yang dikategorikan baik itu seperti apa. Lalu list itu diperbanyak dan dibagikan kepada masing-masing bawahannya. Lalu pimpinan tidak melakukan *double standard* terhadap hasil pekerjaan yang dikatakan baik tersebut, dan pimpinan harus bertindak tegas kepada bawahan terhadap hasil pekerjaan yang dikatakan baik tersebut.
- Pimpinan perlu memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai hal-hal yang perlu dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Dimana penjelasan tersebut diberikan, tidak perlu banyak berbasa-basi, tetapi agar memberikan penjelasan mengenai pekerjaan tegas, lugas dan tidak bertele-tele (*to the point*). Caranya dengan membuat list mengenai pekerjaan yang harus dilakukan, lalu memperbanyak dan membagikannya kepada bawahan. Setelah itu pimpinan perlu menjelaskannya secara langsung kepada seluruh bawahannya.
- Pimpinan masih berada dalam lingkungan budaya timur yang penuh dengan emosi kemanusiaan dan rasa sungkan untuk menegur atau mengalihkan tugas kepada bawahan lain. Sehingga pimpinan harus membuat standar kerja yang jelas untuk bawahan. Dan jika ada bawahan yang tidak memenuhi standar kerja itu, ada baiknya jika pimpinan mengenyampingkan budaya timurnya, dan mengalihkan tugas bawahan yang tidak memenuhi standar kerja tersebut kepada bawahan yang lainnya.



### 6.1.2 Manajemen Tingkat Atas (Eselon I)

1. Kecenderungan kepemimpinan yang diharapkan adalah kepemimpinan transformasional walaupun demikian diharapkan juga sedikit peningkatan terhadap kepemimpinan transaksional.
2. Gaya kepemimpinan yang diharapkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.4 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Diharapkan  
Manajemen Tingkat Atas**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Berbicara banyak mengenai penghargaan dan promosi, untuk hasil pekerjaan yang baik.
2	Memberitahu bawahan mengenai hal-hal yang harus dilakukan jika bawahan ingin memperoleh imbalan.
3	Meyakinkan bawahan bahwa imbalan atas setiap hasil pekerjaan yang mereka lakukan akan diperoleh tepat waktu.
<b>Management by Exception (ME)</b>	
4	Tidak mencoba melakukan perubahan, selama segalanya berjalan dengan baik.
5	Merasa puas dengan hasil kerja bawahan, selama bawahan melakukan pekerjaan dengan cara lama.
6	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
7	Mengkomunikasikan jadwal pekerjaan bagi bawahannya.
8	Memutuskan tugas apa yang harus bawahan lakukan.
9	Memastikan bawahan mengerti keterikatan antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya.
<b>Group Consideration (GC)</b>	
10	Memberikan perhatian yang tulus terhadap kesulitan yang dialami para anggota kelompok.
11	Berperilaku dengan cara yang dapat menumbuhkan rasa hormat dari para anggota kelompok.
12	Menunjukkan rasa keakraban dan kebersamaan.
<b>Visionary Competence (VC)</b>	
13	Membangun pemahaman dan dukungan bagi visi perusahaan.
14	Mendorong bawahan untuk berpikir kreatif (mencetuskan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan).
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
15	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
16	Membangkitkan hasrat bawahan untuk berhasil.

3. Kepemimpinan yang ada sekarang ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 6.5 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada Manajemen Tingkat Atas**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Memberikan pujian bila bawahan bekerja dengan baik.
2	Memberitahu bawahan mengenai hal-hal yang harus dilakukan jika bawahan ingin memperoleh imbalan.
3	Mendorong bawahan untuk menghitung jumlah imbalan yang akan diperoleh atas pekerjaannya.
4	Berusaha mencari tahu apa yang dibutuhkan oleh bawahannya.
5	Mengumumkan karyawan terbaik.
6	Meyakinkan bawahan bahwa imbalan atas setiap hasil pekerjaan yang mereka lakukan akan diperoleh tepat waktu.
7	Melakukan negosiasi dengan bawahan untuk menentukan apa yang akan diperoleh, pada awal masuk bekerja.
8	Mengingatkan konsekuensi yang akan bawahan peroleh jika bawahan tidak memenuhi ketentuan kerja.
<b>Management by Exception (ME)</b>	
9	Tidak mencoba melakukan perubahan, selama segalanya berjalan dengan baik.
10	Menerima bawahan dengan baik selama bawahan melakukan pekerjaan dengan baik.
11	Menentukan standar hasil kerja bagi bawahan yang dapat untuk dicapai.
12	Memberitahu kepada bawahan mengenai apa saja yang harus diketahui untuk melakukan pekerjaan.
13	Melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan hasil kerja.
14	Tidak menganjurkan bawahan untuk melakukan inisiatif.
15	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
16	Mengkomunikasikan jadwal pekerjaan bagi bawahannya.
17	Menguraikan tugas yang diserahkan kepada bawahan.
18	Memutuskan tugas apa yang harus bawahan lakukan.
19	Memastikan bawahan mengerti keterikatan antara tugas yang satu dengan tugas yang lainnya.
20	Memberitahukan kesalahan bawahan dan memberikan masukan bagaimana cara memperbaikinya.
21	Memberikan informasi yang jelas mengenai perkembangan perusahaan yang dapat berdampak para bawahannya.
22	Mengambil alih pekerjaan jika bawahan dianggap tidak mampu menyelesaikan pekerjaan itu dengan baik.
<b>Group Consideration (GC)</b>	
23	Memberikan perhatian yang tulus terhadap kesulitan yang dialami para anggota kelompok.
24	Bertindak secara efektif memenuhi kebutuhan (sumber daya) untuk pekerjaan para anggota kelompoknya.
25	Terbuka terhadap gagasan yang diajukan oleh para anggota kelompok dan mempertimbangkannya dalam keputusan.

**Tabel 6.5 Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan yang Ada Pada  
Manajemen Tingkat Atas (Lanjutan)**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Group Consideration (GC)</b>	
26	Menyediakan waktu bagi para anggota kelompok untuk berbincang dan berdiskusi.
27	Menghargai peran yang dilakukan oleh para anggota kelompok.
28	Berperilaku dengan cara yang dapat menumbuhkan rasa hormat dari para anggota kelompok.
29	Menunjukkan rasa keakraban dan kebersamaan.
<b>Visionary Competence (VC)</b>	
30	Mengajak bawahan untuk memandang ke masa depan.
31	Membangun pemahaman dan dukungan bagi visi perusahaan.
32	Mengajak seluruh bawahan belajar meningkatkan kemampuan secara terpadu untuk menghadapi tantangan masa depan.
33	Menyesuaikan arah tindakan perusahaan dengan perkembangan lingkungan eksternal.
34	Mendorong bawahan untuk berpikir kreatif (mencetuskan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan).
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
35	Memperhatikan keluhan dan memberikan bantuan kepada bawahan jika mereka memerlukannya.
36	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
37	Merasa bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan oleh bawahan.
38	Membangkitkan hasrat bawahan untuk berhasil.
39	Mengutamakan kepentingan kelompok di atas kepentingan pribadi.

4. *Gap* (kesenjangan) yang terjadi antara kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan.

**Tabel 6.6 Gaya Kepemimpinan yang Perlu Ditingkatkan Oleh  
Manajemen Tingkat Atas**

No	Faktor-Faktor Gaya Kepemimpinan
<b>Contingent Reward (CR)</b>	
1	Berbicara banyak mengenai penghargaan dan promosi, untuk hasil pekerjaan yang baik.
<b>Management by Exception (ME)</b>	
2	Merasa puas dengan hasil kerja bawahan, selama bawahan melakukan pekerjaan dengan cara lama.
3	Mengalihkan tugas bawahan kepada bawahan lain bila hasil pekerjaan bawahan tidak mencapai standar kerja.
<b>Initiation of Structure (IS)</b>	
4	Mengkomunikasikan jadwal pekerjaan bagi bawahannya.
<b>Downward Accountability (DA)</b>	
5	Memperhatikan kesejahteraan bawahan.

5. Upaya untuk mengurangi *gap* antara kepemimpinan yang ada sekarang dengan yang diharapkan.

#### Kepemimpinan transformasional

Pengurangan *gap* diwujudkan melalui : menyadarkan bawahan untuk berubah untuk dapat menghadapi tantangan perubahan lingkungan; memusatkan perhatian bawahan kepada visi baru yang bersifat menarik dan positif; melembagakan perubahan tersebut sehingga dapat bertahan terus.

Dimana untuk mengurangi *gap* pada gaya kepemimpinan jenis ini adalah sebagai berikut :

- Pimpinan perlu lebih meningkatkan rencana pekerjaan dan jadwal kerja bagi bawahannya (dengan cara merespon segala perubahan yang terjadi dengan mempertimbangkan kemampuan dari para bawahannya), sebelum membagi tugas-tugas kepada karyawan. Mengkomunikasikan dengan baik agar jadwal yang direncanakan dapat dipenuhi, termasuk kemungkinan-kemungkinan adanya perubahan, sehingga karyawan lebih siap menghadapinya bila kemungkinan perubahan jadwal terjadi.
- Pimpinan perlu lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan dengan cara menyediakan waktu untuk mendengarkan keluh-kesah bawahan baik dalam menjalankan tugas maupun dalam kehidupan keluarganya. Dan pimpinan berusaha untuk membantu atau memberikan solusi yang bisa diterapkan oleh bawahan untuk memperbaiki kesejahteraan hidupnya.

#### Kepemimpinan transaksional

Pengurangan *gap* diwujudkan melalui : berusaha mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dari pekerjaannya; memberikan penghargaan atas usaha yang dilakukan karyawan; responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan itu sesuai dengan nilai pekerjaan yang telah dikerjakan bawahan. Dimana untuk mengurangi kesenjangan pada gaya kepemimpinan jenis ini adalah sebagai berikut :

- Pimpinan perlu menjelaskan banyak mengenai sistem penghargaan dan promosi yang berlaku, dalam hubungan dengan prestasi kerja. Caranya dengan mengemukakan mengenai sistem penghargaan yang berlaku di

dalam sebuah rapat atau pertemuan, sehingga sistem ini menjadi transparan dan jelas bagi bawahan. Karena sistem penghargaan yang tidak transparan akan menimbulkan rasa diperlakukan kurang adil (rasa curiga, rasa iri) di antara para bawahan, karena bawahan tidak mengetahui apa yang menyebabkan rekannya diberi penghargaan. Bilamana penghargaan diberikan atas dasar kriteria atau aturan yang jelas, maka pemberian penghargaan dapat lebih memacu bawahan untuk berprestasi.

- Pimpinan perlu menuangkan semua cara kerja ke dalam cara kerja yang lama maksudnya cara kerja dimana prosedur-prosedur atau langkah standar operasi telah dibakukan. Dengan demikian pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan dengan mengikuti cara kerja yang baku tersebut dapat memuaskan pimpinannya, sebaliknya pimpinan akan merasa puas dengan bawahannya jika bawahan mengerjakan pekerjaannya dengan cara baku (lama).
- Pimpinan lebih tegas dalam menegur atau mengalihkan pekerjaan dari karyawan yang tidak mencapai standar kepada karyawan yang lebih mampu. Pemimpin harus dapat melepaskan rasa sungkan yang ada lingkungan budaya timur yang penuh dengan emosi kemanusiaan. Tentu peneguran atau pengalihan tugas kepada karyawan lain dilakukan dengan cara-cara yang manusiawi, agar tidak menimbulkan ekses. Untuk mana perlu adanya standar kerja yang jelas, sehingga pemimpin mengalihkan pekerjaan dengan dasar yang jelas.

## 6.2 Saran

Untuk penelitian lebih lanjut, sebaiknya penelitian dikembangkan pada :

1. Kepemimpinan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, yang dihubungkan dengan kepuasan kerja karyawan. Dimana hasil akhirnya dapat dikaitkan dengan data karakteristik karyawan.
2. Kepemimpinan yang berdasarkan pada hubungan antara persepsi karyawan terhadap atasannya dengan perilaku atasan terhadap bawahannya.