

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi prestasi sebuah organisasi (Alberts, 2007: 10). Hal ini karena kepemimpinan adalah hal tak terpisahkan dari sebuah organisasi. Mengingat peran penting kepemimpinan dalam sebuah organisasi, banyak orang melakukan penelitian dan pengkajian terhadap pemimpin dan kepemimpinan. Bahkan para ahli memberikan definisi yang beragam tentang definisi kepemimpinan.

Tentang definisi kepemimpinan, para peneliti biasanya memberikan definisi kepemimpinan menurut pandangan mereka masing – masing. Bahkan Stogdil membuat kesimpulan, bahwa : “ *There ae almost as many definitions of leadership as there are persons who attempted to define the concept.*”

Kotter (1996: 25) mendefinisikan kepemimpinan sebagai seperangkat proses yang ditujukan terutama untuk menciptakan organisasi atau menyesuaikan terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Sedangkan George R Terry (dalam Wibowo, 2006) merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Pandangan tentang kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi juga dikemukakan oleh Tannembaun, Weshler & Massarik (196 : 24) : “ *leadership is interpersonal influence exercised in a situation, and directed, through the communication process, toward the attainment of a specified goal or goals.*”

Hal senada disampaikan oleh Bernard R. Wirjana dan Susilo Supardo (2005: 3): “ *Kepemimpinan adalah suatu proses yang kompleks di mana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran, dan mengarahkan organisasi dengan cara yang membuatnya lebih kohesif dan masuk akal*”.

Wexley & Yukl (1977) menyatakan kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau merubah tingkah laku mereka. Pengertian lebih luas disampaikan

oleh Yukl (1994: 4), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pengertian mengenai kejadian-kejadian bagi pengikut, sasaran yang dipilih adalah suatu kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari kegiatan-kegiatan kerja untuk mencapai tujuan tersebut, motivasi dari pengikut untuk mencapai tujuan, pemeliharaan hubungan kerjasama, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi. Sedangkan Kartono (1994: 4) lebih menyorot kepemimpinan sebagai kualitas pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi mampu memengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarah pada penapaian tujuan tertentu.

Dari definisi – definisi yang telah dikemukakan terdapat beberapa kesamaan asumsi yaitu :

- a. kepemimpinan selalu melibatkan interaksi antara dua orang atau lebih
- b. kepemimpinan melibatkan proses mempengaruhi, di mana pengaruh yang sengaja digunakan oleh pemimpin terhadap bawahannya.
- c. adanya tujuan yang akan dicapai dalam sebuah kepemimpinan.

Tentang hakekat kepemimpinan, Wahyusumidjo (1987: 248) menyebutkan beberapa hal, yaitu: 1) Sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin meliputi kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*); 2) Serangkaian kegiatan (*activity*) pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya (perilaku) pemimpin itu sendiri; 3) Sebagai proses antar hubungan (interaksi) antar pemimpin bawahan dan situasi.

2.1.2 Teori Kelahiran Pemimpin

Tentang kelahiran seorang pemimpin, para ahli teori kepemimpinan berbeda pendapat tentang bagaimana seorang pemimpin ada. Dari Teori-teori kepemimpinan terdapat tiga teori yang menonjol tentang teori timbulnya seorang pemimpin. Dalam hal ini terdapat 3 (tiga) teori yang menonjol yaitu (a) teori genetis, (b) teori sosial, dan (c) teori ekologis.

a. Teori Genetik

Teori ini menyatakan bahwa, “pemimpin itu dilahirkan dan bukan dibentuk” (*Leaders are born and not made*). Teori ini berpandangan bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin atas bakat kepemimpinan yang dibawanya

sejak lahir. Teori genetis ini dapat saja terjadi karena seseorang dilahirkan telah memiliki potensi termasuk memiliki potensi atau bakat untuk memimpin dan inilah yang disebut dengan *basic factor* atau faktor dasar.

b. Teori Sosial

Teori teori ini berpendapat bahwa, seseorang yang menjadi pemimpin dibentuk dan bukan dilahirkan (*leaders are made and not born*). Teori ini berpandangan bahwa setiap orang mempunyai potensi yang sama untuk menjadi pemimpin. Tiap orang mempunyai potensi atau bakat untuk menjadi pemimpin, hanya saja faktor lingkungan atau faktor pendukung yang mengakibatkan potensi tersebut teraktualkan atau tersalurkan dengan baik dan inilah yang disebut dengan faktor “ajar” atau “latihan”.

Pandangan teori ini menyatakan bahwa setiap orang dapat dididik, diajar, dan dilatih untuk menjadi pemimpin. Intinya, bahwa setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin, meskipun dia bukan merupakan atau berasal dari keturunan dari seorang pemimpin atau seorang raja, asalkan dapat dididik, diajar dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

c. Teori Ekologis

Teori ini mencoba menggabungkan teori genetis dan teori sosial. Teori ini berpendapat bahwa, seseorang akan menjadi pemimpin yang baik ketika dia telah memiliki bakat kepemimpinan. Kemudian bakat tersebut dikembangkan melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan untuk mengembangkan lebih lanjut bakat-bakat yang telah dimiliki.

Jadi, inti dari teori ini yaitu seseorang yang akan menjadi pemimpin merupakan perpaduan antara faktor keturunan, bakat dan lingkungan yaitu faktor pendidikan, latihan dan pengalaman-pengalaman yang memungkinkan bakat tersebut dapat teraktualisasikan dengan baik. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran. Namun demikian, penelitian yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti apa saja faktor yang menyebabkan timbulnya sosok pemimpin yang baik

Selain ketiga teori tersebut, muncul pula teori keempat yaitu Teori Kontigensi atau Teori Tiga Dimensi. Teori ini menyatakan bahwa, ada tiga

faktor yang turut berperan dalam proses perkembangan seseorang menjadi pemimpin atau tidak, yaitu: bakat kepemimpinan yang dimilikinya, pengalaman pendidikan, latihan kepemimpinan yang pernah diperolehnya, dan kegiatan sendiri untuk mengembangkan bakat kepemimpinan tersebut.

Teori ini disebut dengan teori serba kemungkinan dan bukan sesuatu yang pasti, artinya seseorang dapat menjadi pemimpin jika memiliki bakat, lingkungan yang membentuknya, kesempatan dan kepribadian, motivasi dan minat yang memungkinkan untuk menjadi pemimpin.

Menurut Ordway Tead yang dikutip dari (Imam Mujiono, 2002: 18). bahwa timbulnya seorang pemimpin, karena : (1) Membentuk diri sendiri (*self constituted leader, self mademan, born leader*) (2) Dipilih oleh golongan, artinya ia menjadi pemimpin karena jasa-jasanya, karena kecakapannya, keberaniannya dan sebagainya terhadap organisasi. (3) Ditunjuk dari atas, artinya ia menjadi pemimpin karena dipercaya dan disetujui oleh pihak atasannya

2.1.3 Gaya dan Tipologi Kepemimpinan

2.1.3.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan

organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Manz dan Sims (2001 : 13) menerangkan empat gaya kepemimpinan yang juga mewarnai banyak pemimpin yang sukses, yaitu :

- *Strongman,*

Adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada penggunaan wewenangnya dalam mempengaruhi orang lain. Dalam berinteraksi dengan bawahannya, pemimpin dengan gaya ini lebih sering memberikan instruksi, meresmukan tujuan yang akan dilaksanakan, ancaman dan intimidasi.

- *The Transactor*

Adalah gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pertukaran dalam hubungannya dengan bawahan. Sehingga pemimpin dengan gaya kepemimpinan seperti ini akan memberikan banyak imbalan personal dan material kepada pengikutnya yang dianggap loyal.

- *The Visionary Hero*

Adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan memberikan motivasi kepada pengikutnya dan mampu membeberkan serta memberikan keyakinan akan visi yang dikomunikasikan dengan persuasif, sehingga memberikan inspirasi bagi pengikutnya.

- *The Superleadership*

Adalah gaya kepemimpinan yang memberikan penekanan pada pemberdayaan bawahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini memberikan ruang bagi bawahan untuk berinisiatif, percaya diri dan *self problem solving*, dan memberikan semangat kepada bawahannya untuk lebih bersemangat dan bertanggung jawab.

2.1.3.2. Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian, 1997).

- Tipe Otokratis.

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut: Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata; Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat; Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya; Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

- Tipe Militeristis.

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut : Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan; Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya; Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan; Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan; Sukar menerima kritikan dari bawahannya; Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

- Tipe Paternalistis.

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut : menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*); jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif; jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya; dan sering bersikap maha tahu.

- Tipe Karismatik.

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (*supra natural powers*). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma. Gandhi bukanlah seorang yang kaya, Iskandar Zulkarnain bukanlah seorang yang fisik sehat, John F Kennedy adalah seorang pemimpin yang memiliki karisma meskipun umurnya masih muda pada waktu terpilih menjadi Presiden Amerika Serikat. Mengenai profil, Gandhi tidak dapat digolongkan sebagai orang yang ‘ganteng’.

- Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut : dalam proses pergerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia; selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya; senang menerima saran, pendapat, dan

bahkan kritik dari bawahannya; selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan; ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain; selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya; dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

2.2. Knowledge Leadership

Selama dekade terakhir, pembahasan tentang penentu keberhasilan organisasi berpusat pada kemampuan mereka untuk memperbaharui, mempelajari dan melakukan inovasi. Beberapa penelitian telah dilakukan terkait dengan masalah ini. Penelitian tersebut antara lain penelitian yang memfokuskan pada ciri-ciri organisasi pembelajaran (Garvin: 1993), (Huber : 1991) dan (Woolner : 1992), yang menekankan sasaran penting para pemimpin ketika mengembangkan organisasinya. Penelitian lainnya adalah penelitian yang memfokuskan pada proses pembelajaran organisasi (Argyris: 1977), Argyris dan Schon (1978), dan penelitian yang melihat penciptaan pengetahuan baru (Crossan et al : 1999), (Nonaka, 1994) dan penelitian yang dilakukan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), yang selanjutnya menguraikan jenis-jenis proses yang dewasa ini seharusnya melibatkan pemimpin dan menjadi tanggung jawab mereka. Penelitian lainnya adalah penelitian yang mengembangkan literatur tentang sangat pentingnya pengembangan kompetensi organisasi, seperti penelitian yang dilakukan oleh Long dan Vickers-Koch (1995) dan Prahalad dan Hamel (1990) Sanches dan Heene, 1997

Literatur sebelumnya tentang kepemimpinan hanya memberikan panduan terbatas bagi para pemimpin dengan mempertimbangkan tantangan baru untuk mendukung pembelajaran berkelanjutan (*continual learning*). Sebagian besar berhubungan dengan kemampuan bawahan sebagai faktor berpengaruh dalam gaya kepemimpinan (Hersey dan Blanchard : 1982) dan dalam hubungan pemimpin-anggota (Crouch dan Yetton: 1988). Dalam beberapa literatur, pengembangan sumber daya manusia digambarkan sebagai tugas pemimpin

seperti penelitian yang dilakukan oleh Boyatzis (1982), Luthans dan Lee Lockwood (1984) dan Mitznberg (1973).

Pembahasan tentang gaya kepemimpinan yang menghasilkan pembelajaran, pembaharuan dan pengembangan dalam organisasi sudah menghasilkan model kepemimpinan dua dan tiga dimensi. Model dua dimensi paling terkenal yang merujuk pada pembelajaran dan pembaharuan dalam organisasi adalah model kepemimpinan transformatif dan transaksional (Bass : 1990). Kepemimpinan transformatif merujuk pada gaya yang menghasilkan pengembangan dan perubahan dalam organisasi. Terdapat lima faktor yang membentuk kepemimpinan transformasional yaitu sifat-sifat ideal, perilaku ideal, motivasi inspiratif, pertimbangan individu, dan stimulasi intelektual (Viitala: 2004). Menurut Bass (1990), pemimpin transformatif memiliki keterampilan merumuskan visi, retorik dan manajemen-pengaruh yang baik. Mereka kemudian menggunakan keterampilan ini untuk membangun ikatan emosi yang kuat dengan para pengikut untuk membantu mereka melampaui tingkatan kinerja mereka saat ini.

Gaya kepemimpinan berorientasi perubahan (*the change-oriented leadership style*) telah dikenalkan sebagai dimensi ketiga bagi kelanjutan model dua dimensi sebelumnya. (Ekvall dan Arvonen: 1991). Gaya kepemimpinan ketiga ini, yang berorientasi-perubahan, menggambarkan seorang pemimpin yang menciptakan visi, menerima gagasan-gagasan baru, membuat keputusan cepat, mendorong kerja sama, adalah sangat berhati-hati dan tidak menekan rencana-rencana yang harus diikuti. Didasarkan atas model ini, model dimensi tiga lainnya dibuat di Scandinavia dengan mengadopsi kuesioner Ohio klasik. Menurut model ini, dimensi atau gaya baru manajemen adalah berorientasi-perubahan, berorientasi-pengembangan dan berorientasi-tugas (Lindell dan Rosenqvist: 1992).

Terkait dengan pemimpin dan pembelajaran dengan organisasi tersebut, maka kemudian dikenal strategi kepemimpinan pengetahuan (*knowledge leadership*). Skryem (2000) menggunakan istilah *knowledge leadership* dan menyatakan bahwa “dalam membandingkan dengan *knowledge management*, *knowledge leadership* menunjuk pada perkembangan yang tetap dan adanya

inovasi dari sumber daya informasi dan adanya jaringan pengetahuan dan pembelajaran”. Pengertian tersebut tidak menjelaskan bagaimana pengertian dan tingkah laku dari seorang pemimpin dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, peneliti lebih cenderung untuk menggunakan pengertian *leadership knowledge* yang digunakan oleh Stogdill (1974: 9 – 10) yang menyatakan bahwa *knowledge leadership* adalah sebuah proses dimana seorang individu memberikan bantuan kepada anggota organisasi yang lain dalam proses belajar dalam mencapai tujuan organisasi

2.2.1 Tugas dan Peran *Knowledge Leadership*

Peran pemimpin dalam organisasi pembelajaran telah dikhususkan sebagai : (1) pelatih hal ini dinyatakan oleh Bartlett dan Ghoshal (1997), Bowerman dan Collins (1999) dan Conger (1993), (2) fasilitator dinyatakan oleh Macneil (2001) dan Weaver dan Farrel (1997), (3) guru yang dinyatakan oleh (Cohen dan Tichy (1998) dan Senge (1990), (4) pemimpin pembelajaran yang dinyatakan oleh Argyris (1993) dan Popper dan Lipshitz (2000) dan (5) pengembang yang dinyatakan oleh Boydell dan Leary (1994).

Konsep pelatih dan guru memiliki makna metaforis yang kuat. Ini secara eksplisit mengacu pada hubungan khusus antara seorang pemimpin dan bawahannya. Konsep lain yang digunakan mengacu pada muatan dari apa yang dikerjakan di dalam sebuah organisasi. Dengan mengenalkannya konsep-konsep baru yang menekankan perubahan atau memperbesar peran pemimpin dalam organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Peran, tugas dan perilaku pemimpin yang mempermudah pembelajaran bawahannya sebagian besar telah diuji dalam penelitian-penelitian kualitatif. Ellinger dan Bostrom (1999), misalnya, mengklasifikasikan perilaku pemimpin sebagai sebuah gugusan yang menguatkan dan gugusan yang mempermudah dengan menggunakan teknik kejadian dengan meminta 12 pemimpin untuk menjelaskan pendekatan mereka dalam mempermudah pembelajaran bawahan mereka. Penelitian ini menjalankan langkah signifikan menuju pembingkai tantangan pemimpin dalam organisasi pembelajaran.

Later, Popper dan Lipshitz (2000) mendefinisikan tugas pemimpin dalam organisasi pembelajaran sebagai tiga hal:

- (1) menempatkan pembelajaran organisasional pada agenda sebagai masalah sentral;
- (2) membangun landasan struktural yang dibutuhkan untuk mengarahkan pembelajaran individu menjadi pembelajaran organisasional; dan
- (3) menciptakan kondisi kultural dan psikologis yang membuat pembelajaran efektif.

Menurut penjelasan Macneil (2001), tugas utama seorang fasilitator adalah mendorong berbagi pengetahuan, mendukung pembelajaran melalui kesalahan dan menciptakan pembelajaran tim yang berkelanjutan. Senge (2000) mendefinisikan tujuan dari tiga peran seorang pemimpin (seorang arsitek, seorang guru, seorang pelayan) dalam sebuah organisasi pembelajaran dengan cara berikut: menerangkan misi, visi dan nilai-nilai; mengkhususkan strategi, struktur dan politik; menciptakan proses pembelajaran yang efisien; dan membantu bawahan secara terus-menerus membangun model mental dan pemikiran sistem mereka. Definisi ini juga mendapatkan dukungan lebih jauh melalui bukti empiris yang disajikan oleh Agashae dan Bratton (2001), yang mengoperasikan gagasan Senge dalam sebuah survei satu perusahaan.

2.2.2 Karakteristik *Knowledge Leadership*

Para sarjana dan peneliti telah banyak melakukan penelitian tentang *knowledge management* dan kepemimpinan (*knowledge leadership*) secara sendiri-sendiri. Dari penelitian-penelitian tersebut, Li Zhang dan lain-lain (2008) membagi penelitian tersebut dalam tiga jenis yaitu penelitian tentang karakter dari *knowledge leadership*, tingkah laku *knowledge leadership* dan penelitian yang menggabungkan keduanya.

Lebih lanjut, Li Zhang dan lain-lain (2008) menguraikan hasil penelitian tersebut. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Kuivalainen yang menganalisis bahwa perbedaan lingkungan dan karakteristik kepemimpinan mempengaruhi kinerja organisasi. Kedua tentang tingkah laku *knowledge leadership*, Gehani menganalisis bahwa pengawasan tingkat tinggi dari seorang pemimpin harus dipadukan dengan meningkatkan teknologi baru dalam kemampuan adaptasi dengan bawahan untuk meningkatkan daya saing. Ketiga, Cavaleri dan Seivert dalam bukunya : *The Art and Science of The Knowledge Based Organization*

menyatakan bahwa karakteristik dan tingkah laku *knowledge leadership* adalah sama.

Para peneliti menyebutkan beberapa karakteristik *knowledge leadership* yang kemudian oleh Li Zhang (2008) dibagi dalam tiga aspek yaitu :

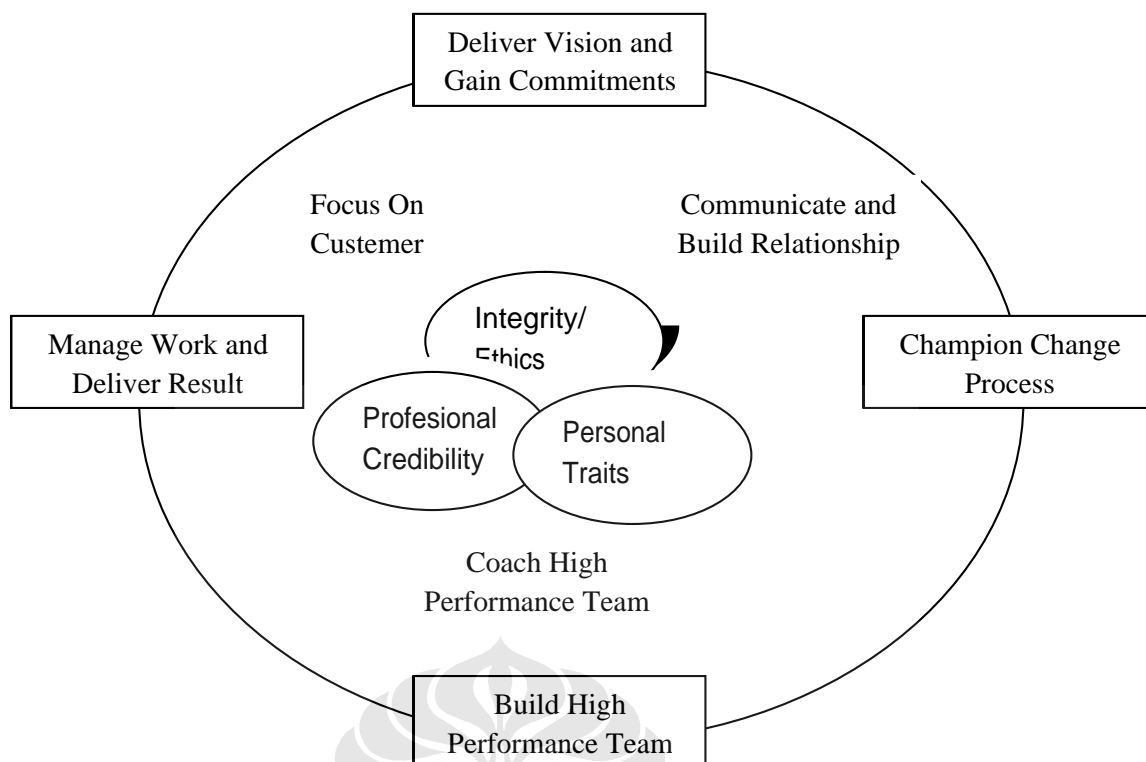
1. *Strategic Vision* (Visi Strategi) yang meliputi dua karakteristik yaitu *,vision* (visi) dan *strategy* (stratrgi)
2. *Leadership Behaviors* (Tingkah laku kepemimpinan) yang meliputi empat karakteristik, yaitu *executive* (eksekutif), *transformation* (transformasi) dan *charm* (keluwesan).
3. *Leadership skill* (Kemampuan kepemimpinan), yang meliputi empat karakteristik yaitu, *decision making* (pengambilan keputusan), *effectively communication* (komunikasi efektif), *cooperation* (kerja sama) dan *innovation* (inovasi)

2.2.3. Model Kompetensi Aksi *Knowledge Leadership* (*Action Knowledge Leadership Competency Model*)

Model Kompetensi Aksi *Knowledge Leadership* memuat sepuluh area. Kesepuluh area tersebut dibagi dalam tiga lapis. Lapis pertama adalah *Foundation*, yang meliputi tiga komponen yaitu *Integrity/Ethics* integritas/etik, *Personal Traits* (sifat kepemimpinan personal) dan *Profesioanl Credibility* (kredibilitas profesional). Lapis kedua adalah *Orientation*, yang meliputi tiga komponen yaitu *Coach and Develop Others* (melatih dan mengembangkan orang lain), *Communicate and Build Relationship* (berkomunikasi dan membangun hubungan) serta *Fokus on Customers* (fokus pada pelanggan). Lapis Ketiga adalah *Execution*, yang meliputi *Deliver Vision and gain Commitments* (menyampaikan visi dan menambah komitmen), *Champion Change Process* (merubah proses juara), *Build High Performance Team* (membangun kinerja tim yang tinggi) dan *Manage Work and Deliver Result* (mengelola kerja dan menyampaikan hasil).

Model Kompetensi Aksi *Knowledge Leadership* tersebut dibuat dalam gambar 2.1. sebagai berikut:

Gambar 2.1. Model Kompetensi Aksi *Knowledge Leadership*



Sumber: www.actionknowledge.com

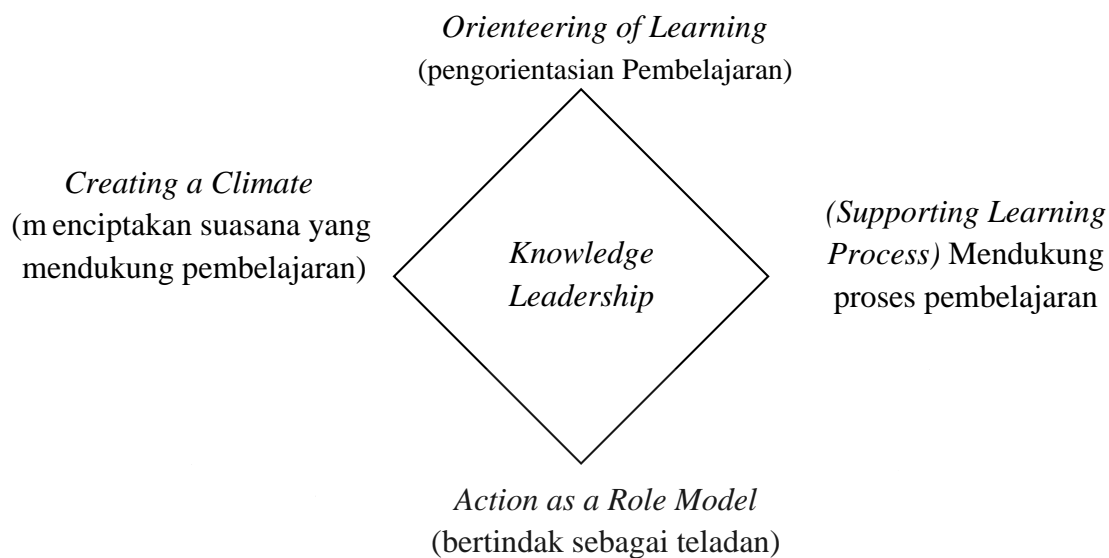
2.2.4. Dimensi *Knowledge Leadership*

Penelitian tentang dimensi *knowledge leadership* di antaranya dilakukan oleh Riita Viitala (2004) yang menyebutkan empat dimensi dari *knowledge leadership*, yaitu:

1. *Orienteering of learning*, atau pengorientasian pembelajaran
2. *Creating a climate*, atau menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran
3. *Supporting learning process*, atau mendukung proses pembelajaran
4. *Action as a role model*, bertindak sebagai teladan

Keempat dimensi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Dimensi Knowledge Leadership



Sumber: Riita Viitala (2004)

2.3 Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creating*)

Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka (2000) dan Chun Wei Choo (1998) menyampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian pengetahuan yaitu (1) pengetahuan merupakan *justified true believe* atau kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan; (2) pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit serta tacit (terbatinkan); (3) penciptaan pengetahuan secara efektif tergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut; (4) penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama yaitu: a. berbagi pengetahuan terbatinkan; b. menciptakan konsep, c. membenarkan konsep; d. membangun prototype; dan e. melakukan penyebaran pengetahuan. Sedangkan menurut Hendrik (2003) pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten.

Sedangkan pengertian dari *knowledge creating* dalam perspektif teoritis menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) merupakan kondisi interaksi berpikir yang terjadi di lingkungan para anggota organisasi, baik melalui kapabilitas berpikir individu, kelompok dan kapabilitas berpikir antar unit-unit organisasi dalam suatu organisasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Kerangka kerja teorinya menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) tentang penciptaan pengetahuan organisasional dijelaskan dalam dua dimensi, yaitu:

- Dimensi Ontologi

Dimana individu-individu menciptakan pengetahuan yang kemudian ditransformasi menjadi pengetahuan tingkat kelompok kemudian tingkat organisasi dan antar organisasi. Dimensi ini memperhatikan perbedaan antara penciptaan pengetahuan organisasi (*organizational knowledge creation*) dengan penciptaan pengetahuan individu (*individual knowledge creation*). Organisasi tidak dapat menciptakan *knowledge* tanpa individual dengan pengertian bahwa *knowledge* diciptakan oleh individual. Sehingga organisasi mendorong dan memfasilitasi suatu kondisi yang dapat menciptakan *knowledge*. Sementara *organizational knowledge creating* adalah proses dimana individu menciptakan *knowledge* yang mengkrital menjadi pengetahuan organisasi melalui proses *knowledge network organizational*.

- Dimensi Epistimologis

Dimensi ini menerangkan tentang perbedaan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terbatinkan artinya pengetahuan yang yang tidak mudah untuk diwujudkan dan dilihat karena lebih bersifat pengalaman individual. Nonaka dan Teece (2001) menyatakan tentang pengertian *tacit knowledge*

“Tacit knowledge is the set of scripts in our brains which form the basis for our actions and confidence in doing those actions”

Sedangkan *explicit knowledge* keberadaannya sangat rasional, metodologis dan modeling. *Explicit knowledge* dapat dilihat dalam bentuk kata-kata, angka dan dapat dikomunikasikan dalam bentuk data, formulasi ilmiah atau prinsip-prinsip umum dan tampilan-tampilan yang bersifat nyata.

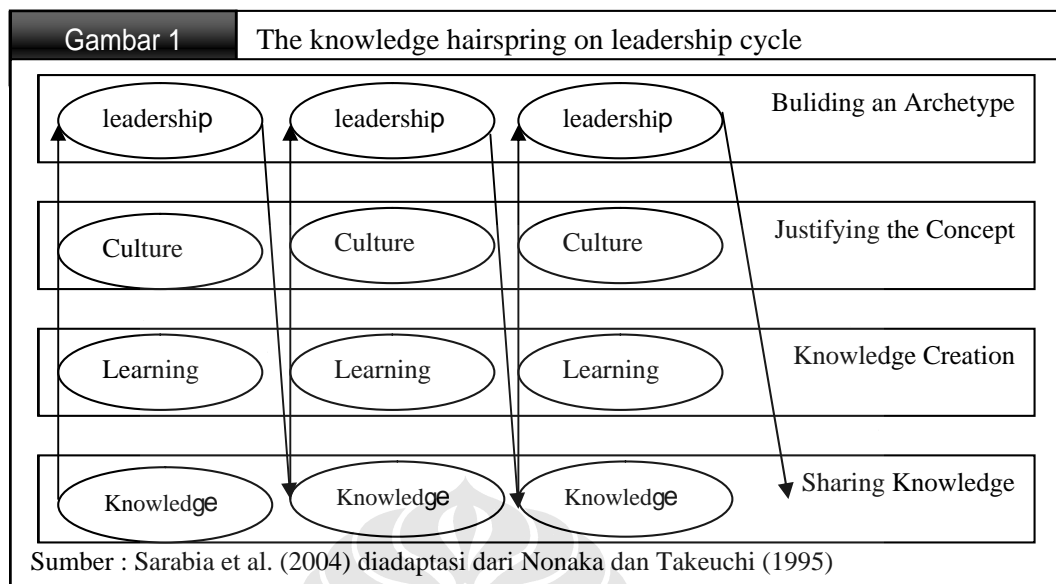
Secara umum terdapat lima tahap dari model penciptaan pengetahuan di organisasi menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), yaitu:

1. *sharing the tacit knowledge*: berbagi pengetahuan yang implisit.
2. *creating concept*: mengeksplisitkan pengetahuan yang implisit (*tacit into eksplisit*).
3. *justifying the concepts*: menguji keberlangsungannya
4. *buliding an archetyipe*: membangun pola dasar pengetahuan

5. *expanding the knowledge*: memperluas pengetahuan

Sarabia et al. (2004) menggambarkan proses penciptaan pengetahuan di organisasi tersebut dalam sebuah skema:

Gambar 2.3. Skema Proses Penciptaan Pengetahuan



Dengan demikian, maka proses penciptaan pengetahuan dimulai dari adanya *sharing* pengetahuan dari individu yang ada pada organisasi. Kemudian dibentuk pengetahuan, menjadi budaya organisasi dan terbentuk pola dasar pengetahuan. Melihat hal tersebut, maka perlu diperhatikan modal dasar sebelum proses tersebut dimulai yaitu adanya pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu.

2.4 Pengaruh Dimensi *Knowledge Leadership* Terhadap Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creating*)

Politis (2002: 194) menyebutkan bahwa pemimpin adalah pusat dalam menyediakan visi dan energi untuk berbagi pengetahuan untuk menopang praktik manajemen pengetahuan yang efektif. Pemimpin juga menjadi faktor penting dalam memberikan kontribusi pada penciptaan budaya pengetahuan organisasi dan pola pikir pengelolaan.

Thompson (1994) menyebutkan bahwa banyak bukti dan fakta yang menyebutkan bahwa perubahan dalam kepemimpinan dan gaya manajemen diperlukan dalam mengakomodasi dan melakukan perubahan organisasi untuk meningkatkan kemampuan anggota organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan Filley, House, dan Keer (1976) membuktikan bahwa pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan dan pelaksanaan kerja. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya, maka harus ada hubungan yang baik antara pemimpin dan pengikut. Artinya jika pemimpin mampu memberikan dukungan dan bantuan kepada pengikutnya, maka pengikut merasa terpancung untuk membantu dan mendukung pemimpin dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Pendapat para ahli di atas menegaskan bahwa ada pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pengikut. Dengan asumsi bahwa kinerja di sini dalam bentuk peningkatan pengetahuan seseorang. Hal ini sejalan dengan pemikiran Nonaka dan Takeuchi (1995) bahwa upaya yang dilakukan untuk memotivasi karyawan dalam peningkatan kinerja adalah dengan membentuk pengembangan pengetahuan yang dapat melahirkan berbagai inovasi yang unggul. Sehingga pemimpin yang berorientasi pembelajaran akan memberikan pengaruh terhadap upaya bawahan dalam meningkatkan pengetahuannya.

Beberapa referensi tentang dimensi *knowledge leadership* kaitannya dengan kinerja dalam bentuk penciptaan pengetahuan seseorang di antaranya adalah Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa kemajuan dan produktifitas organisasi dipengaruhi oleh aspek-aspek yang bersifat kultural. Dimana penciptaan iklim menjadi bagian dalam pembentukan budaya. Winardi (1992: 55) juga menyatakan bahwa bila kita membahas tentang individu maka juga dipengaruhi salah satunya oleh faktor-faktor kultural. Iklim yang lebih positif memberikan produksi yang lebih positif dalam suatu organisasi (Campbell, 1970).

2.5. Hipotesis Penelitian

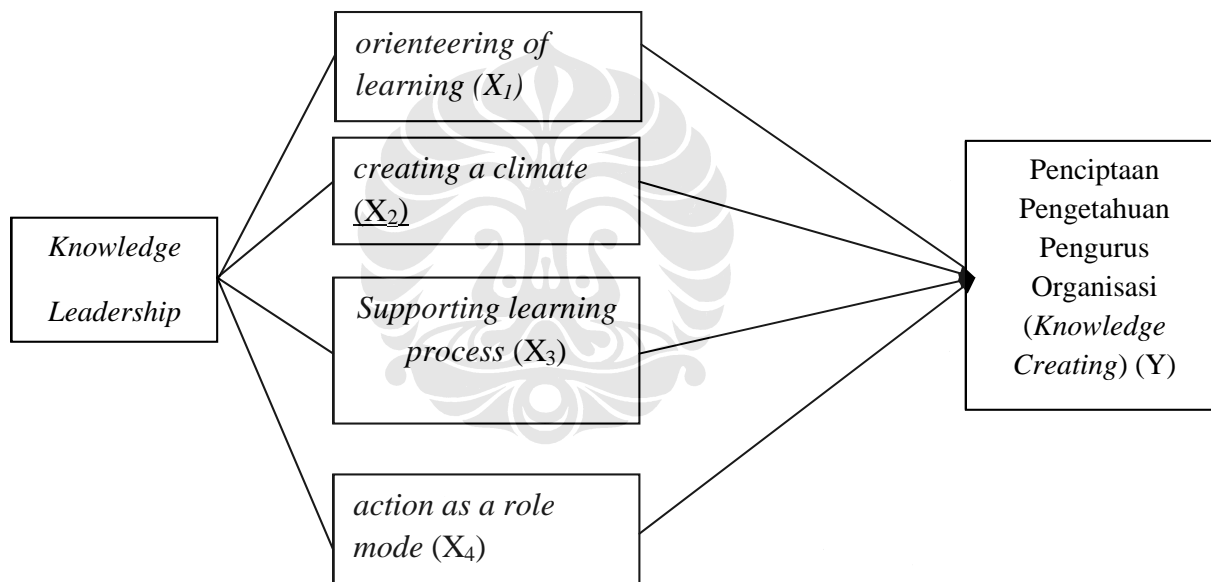
Dari kerangka teori di atas, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

1. Variabel dimensi *knowledge leadership* yang meliputi *orienting of learning, creating a climate, supporting learning process* dan *action as a role model* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap penciptaan pengetahuan (*knowledge creating*) pengurus organisasi.

2. Variabel dimensi *knowledge leadership* yang meliputi *orientteering of learning*, *creating a climate*, *supporting learning process* dan *action as a role model* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap penciptaan pengetahuan (*knowledge creating*) pengurus organisasi

Hipotesis tersebut dapat dibuat dalam sebuah gambar tentang pengaruh dimensi *knowledge leadership* yang meliputi *orientteering of learning*, *creating a climate*, *supporting learning process* dan *action as a role model* sebagai variabel bebas (*independent variable*) terhadap penciptaan pengetahuan pengurus organisasi (*knowledge creating*) sebagai variabel terikat (*dependent variable*) sebagai berikut :

Gambar 2.4. Skema Hubungan Antar Variabel



Sumber: Skema Penulis Diadaptasi dari Riita Viitala (2004)