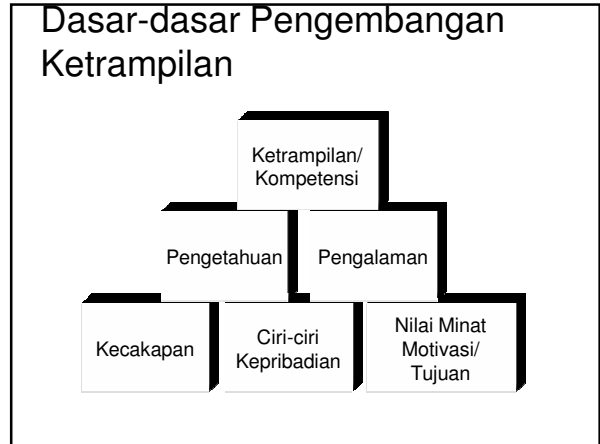


Dasar-dasar Pengembangan Ketrampilan Kepemimpinan

Hughes, Ginnett & Curphy, 2002



- ### Proses-proses Berpikir Moral
- Pra-konvensional- Patokan untuk tingkah laku moral didasarkan secara utama pada *perhatian pribadi (self-interest)*, mis. Menghindari hukuman, atau memperoleh upah
 - Konvensional -- Patokan untuk tingkah laku moral adalah *agar orang lain menyetujui* dan bertingkah laku secara *konvensional*
 - Pasca-konvensional – Patokan untuk tingkah laku moral didasarkan pada prinsip-prinsip yang abstrak dan universal, mungkin melampaui hukum dari salah satu budaya.

Berpikir Moral: Pra-konvensional

	<i>Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat</i>	<i>Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat</i>
Tahap 1: Tingkah laku "buruk" adalah tingkah laku yang akan dihukum	"Kalau isterimu meninggal, kau akan kena sangsi"	"Kalau mencuri obat, kau kena sangsi."

Berpikir Moral: Pra-konvensional

	<i>Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat</i>	<i>Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat</i>
Tahap 2: Tingkah laku "baik" adalah yang akan dihadiahi	"Kalau ditangkap obatnya bisa dikembalikan dan mungkin hukuman kurang berat."	"Walaupun kau ditangkap dan tidak kena hukuman berat, mungkin isterimu akan tetap mati dan semua ini tidak menolong juga"

Berpikir moral: Konvensional

Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat

Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat

Tahap 3: Tingkah laku "baik" adalah yang disetujui orang; tingkah laku "buruk" adalah yg tidak disepakati orang

"Kalau tidak mencuri, nanti merasa malu menghadap orang lain"

"Kalau mencuri semua orang akan tahu bahwa kamu pencuri

Berpikir moral: Konvensional

Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat

Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat

Tahap 4: Tingkah laku "baik" adalah yang memenuhi standar yang ditetapkan oleh institusi sosial; melanggarnya menghasilkan rasa bersalah atau hilang muka

"Kalau kau punya rasa hormat, sebagai suami yang biak kau akan melakukan tugasmu dan mencuri obat itu."

"Kalau kau mencuri obat, betapun rasa putus asa, kau tidak bisa menghadapi diri sendiri lagi"

Berpikir Moral: Pasca-Konvensional

Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat

Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat

Tahap 5: Tingkah laku "baik" sesuai dengan standar komunitas yang ditetapkan secara bersama; mempedulikan harga diri dan penghargaan orang lain terhadap diri sendiri

"Kalau tidak mencuri obat, kau tidak dapat menghargai diri dan orang lain tidak akan mengagaimu juga. "

"Kita telah sepakat untuk menjalani kehidupan bersama berdasarkan peraturan ini; mencuri melanggar kesepakatan itu. "

Berpikir Moral: Pasca-Konvensional

Contoh pikiran yang mendukung mencuri obat

Contoh pikiran moran yang melawan mencuri obat

Tahap 6: Tingkah laku "baik" berdasarkan hati nurani masing-masing yang dibangun atas komitmen kepada prinsip-prinsip etis

"Kalau tidak mencuri, memang tidak melanggar hukum, tetapi tidak memenuhi standar hati nurani sendiri. "

"Mungkin orang lain bisa mencuri obat, tetapi mencuri akan melanggar standar hati nurani dan kejujuranku."

Bagaimana Nilai Mempengaruhi Kepemimpinan

1. Nilai mempengaruhi pemahaman seorang pemimpin akan situasi dan masalah yang berada di depan mata.
2. Nilai mempengaruhi pola pemecahan masalah dan keputusan yang diambil mengenai masalah.
3. Nilai main peranan yang penting sekali dalam hubungan antar pribadi.
4. Nilai sering mempengaruhi cara bagaimana orang memandang prestasi individu dan organisasi serta cara-cara prestasi tersebut dicapai.
5. Nilai menjadi dasar untuk membedakan di antara benar dan salah dan di antara tingkah laku yang etis dan tidak etis.
6. Nilai mempengaruhi sejauh mana pemimpin menerima atau menolak tujuan-tujuan organisasi.

Kenapa orang baik melakukan perkara yang tidak baik

- Pembenaan Moral (Moral justification) – mengartikan tingkah laku yang biasanya dianggap salah dalam terang suatu maksud yang lebih tinggi.
- Penamaan halus (Euphemistic labeling) – Menggunakan kata-kata halus untuk menyembunyikan perbuatan non-moral . Mis. teroris menamakan diri revolusionir

Kenapa orang baik melakukan perkara yang tidak baik

- Membandingkan diri dengan orang lain (Advantageous comparison) – menyatakan bahwa tingkah laku ku lebih baik dari perbuatan orang lain
- Peralihan tanggung jawab (Displacement of responsibility) – Menyatakan bahwa orang lain yang bertanggung jawab, mis. Penjaga di kamp konsentrasi para Nazi
- Penyebaran tanggung jawab (Diffusion of responsibility) – Tingkah laku amoral lebih gampang kalau semua orang yang lain juga melakukannya

Kenapa orang baik melakukan perkara yang tidak baik

- Tidak memperhatikan atau meremehkan akibat (Disregard or Distortion of consequences) – Meremehkan akibat dari perbuatan mereka, mis. dalam birokrasi yang mengambil keputusan sering tidak melihat dampak dari tindakan mereka
- Dehumanization – membenarkan tingkah laku buruk terhadap orang dengan menyatakan bahwa mereka tidak manusia sepenuhnya
- Menyalahkan orang lain– “Tindakan orang lain yang menyebabkan masalah!”

Pengaruh budaya terhadap kepemimpinan

- Budaya: Def. – tingkah laku yang dipelajari seorang yang mewakili seluruh cara hidup dalam suatu masyarakat
- Mayoritas unsur budaya tidak mudah dilihat dari dalam.
- Pemimpin perlu mengenal budaya mereka sendiri dan menghormati perbedaan budaya mereka dengan budaya orang lain

Dimensi Budaya: Hofstede

- Individualism vs. Collectivism (mementingkan pribadi atau kelompok)
- Masculinity vs. femininity (perbedaan di antara peranan pria dan wanita dalam budaya)
- Tolerance vs. intolerance of ambiguity (menerima ketidakpastian)
- Power distance vs. power equalization (menerima atau tidak perbedaan dalam jarak kuasa/sosial)

Tujuh Dilema Dasar Budaya

- *Sumber identitas: Pribadi-kolektif.* Sejauh mana seorang mengejar minat dan tujuan pribadinya atau ia harus memberi kontribusi kepada kelompok (keluarga, etnis, atau perusahaan)
- *Tujuan dan cara mencapai prestasi: Keras—lembut.* Ini berbicara mengenai cara bagaimana keberhasilan diukur dalam sebuah budaya. Apakah melalui ganjaran nyata seperti keberhasilan financial dan harta material atau dengan pencapaian kenyamanan dan ganjaran tidak nyata seperti hubungan baik dengan orang lain atau kepuasan rohani.

Wilson, Hoppe & Salyes, 1996

Tujuh Dilema Dasar Budaya

- *Orientasi kepada Otoritas: merata atau tidak merata.* Bagaimana akan orang yang berbeda status, otoritas atau kuasa berhubungan satu dengan yang lain—sebagai orang yang setingkat atau berbeda tingkatan?
- *Merespondi Ketidakpastian: Dinamis atau stabil.* Sejauh mana ketidakpastian akan diterima atau ditolerir. Dalam sebuah organisasi apakah terjadi kendali dan struktur yang ketat untuk menjamin kepastian ? Atau lebih mentolerir ketidakpastian dilihat melalui sistem kontrol yang longgar atau tidak ada?

Wilson, Hoppe & Salyes, 1996

Tujuh Dilema Dasar Budaya

- *Cara Memperoleh Pengetahuan: Aktif atau Merenung.* Mana yang lebih dihargai sebagai cara memperoleh informasi dan pengetahuan: tindakan atau perenungan?
- *Pandangan Mengenai Waktu: Langka atau Berlimpah-limpah.* Apakah pengalaman waktu dirasakan mendesak atau santai?

Wilson, Hoppe & Salyes, 1996

Tujuh Dilema Dasar Budaya

- *Pandangan Hidup: Berbuat—berada.* Yang mana yang lebih disukai— menguasai alam atau hidup tentram dengan alam? Apakah kehidupan ini lebih dipengaruhi oleh usaha manusia atau pernyataan kehendak ilahi?

Wilson, Hoppe & Salyes, 1996

Apakah Ciri Kepemimpinan Sama dalam Semua Budaya? (Proyek GLOBE)

Ciri dan Tingkah Laku Pemimpin Yang Di anggap **Positif** Di Mana-mana

Dapat dipercaya	Positif	Cerdas
Adil	Dinamis	Tegas
Jujur	Tingkatkan motivasi	Pintar Menawar
Melihat kedepan	Bangun Percaya diri	Pecahkan Masalah Dgn Cara Menang-Menang
Merencanakan	Memotivasi	Trampil Administrasi
Menguatkan	Dpt diandalkan	Berkomunikasi
Sadar akan situasi	Koordinator	Bangun Team
Ingin mencapai yg terbaik		

Apakah Ciri Kepemimpinan Sama dalam Semua Budaya? (Proyek GLOBE)

Ciri dan Tingkah Laku Pemimpin Yang Di anggap **Negatif** Di Mana-mana

Penyendiri	Tidak jelas
Asosial	Egosentris
Tidak Kerjasama	Bengis
Cepat Marah	Diktatoris

Apakah Ciri Kepemimpinan Sama dalam Semua Budaya? (Proyek GLOBE)

Contoh Tingkah Laku Pemimpin Yang **Tergantung Budaya**

Berambisi	Logis
Hati-hati	Teratur
Berbela kasih	Sungguh-sungguh
Menguasai	Duniawi
Independen	Formal
Individualistis	Peka