



PERILAKU

---

# ORGANISASIONAL & KEWIRAUSAHAAN

Prof. Heru Kurnianto Tjahjono, dkk

**Sanksi pelanggaran Pasal 72:**

**Undang-undang No 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# PERILAKU ORGANISASIONAL DAN KEWIRAUSAHAAN

**Penulis:**

Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi, Rr. Sri Handari  
Wahyuningsih, Andi Sigit Kurniawan, Anjelisa, Arief Dwi Saputra,  
Brian Kiprop Ngetich, Diyaa Aaisyah Salmaa .P.A, Elsi Safira,  
Hayyu Komala Sari, Ian Putri Wahyu Anggesti,  
Indah Asrin Fulaedzah, Irfan Yoga Kurniawan,  
Lusiana Dwi Wahyuni, Mardiana, Meisy Lathifah, Nadia Audina,  
Naritasari, dan Valent Krishna B.

**ISBN:**

978-623-94249-7-8

**Editor:**

Tim Penulis

**Desain Sampul:**

Ikmal Amalia Jahra

**Tata Letak:**

Tim the Journal Publishing

vii+218 Hlm; 18,2 Cm X 25,7 Cm.  
Cetakan I, Desember 2020

**Penerbit:**

**THE JOURNAL PUBLISHING**

Jl. Patukan Gamping Tengah RT.004 RW. 015, Ambarketawang,  
Gamping Tengah, Sleman, DIY. Cp. 0823-2679-6566

---

*Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Dilarang Memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan cara apa  
pun tanpa izin tertulis dari penerbit.*

## DAFTAR ISI

Perilaku Organisasional Dan Kewirausahaan .....	iv
Daftar Isi .....	v
<b>Pembelajaran <i>Softskill</i> Kepemimpinan Dan Kewirausahaan Di Program Magister Manajemen</b>	
Heru Kurnianto Tjahjono, Majang Palupi.....	1
<b>Krisis Organisasi, Budaya, Dan Kepemimpinan Etis: Sebuah Tinjauan Literatur</b>	
Rr. Sri Handari Wahyuningsih .....	16
<b>Budaya Organisasi Lingkungan Kerja Bakso Klenger Ratu Sari</b>	
Andi Sigit Kurniawan .....	29
<b>Membangun Budaya Spiritual Organisasi Dalam Mewujudkan Company Yang Sukses Dunia Akhirat</b>	
Anjelisa .....	36
<b>Memotivasi Karyawan Melalui Desain Pekerjaan (<i>Job Design</i>) Pada Warung Steak Wow Yogyakarta</b>	
Arief Dwi Saputra.....	46
<b>Personality Dynamics That Increase Entrepreneurship Success Of Kenyan Smes</b>	
Brian Kiprop Ngetich .....	62
<b>Tantangan Umkm: Pembuatan Keputusan Dalam Menanggapi Perubahan Lingkungan Bisnis Di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Umkm Roti Pia Aa Samarinda)</b>	
Diyaa Aaisyah Salmaa .P.A .....	74
<b>Bakso Klenger Ratu Sari, Karyawan Disiplin Dan Motivasi Tinggi? <i>Feedback</i> Dan <i>Reward</i> Kuncinya</b>	
Elsi Safira .....	84
<b>Pandangan Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Solidaritas Di Waroeng Steak &amp; Shake</b>	
Hayyu Komala Sari .....	94
<b>Motivasi Kerja Karyawan Pada Bakso Klenger Yogyakarta</b>	
Ian Putri Wahyu Anggesti.....	102

<b>Leadership In Bakso Klenger: The Key To Organizing The Great Tim</b> Indah Asrin Fulaedzah.....	116
<b>Feedback Dan Reward Di Waroeng Steak</b> Irfan Yoga Kurniawan.....	125
<b>Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Dalam Upaya Untuk Mengurangi Tingkat <i>Turnover Intention</i> Karyawan Di Perusahaan Naisha Yogyakarta</b> Lusiana Dwi Wahyuni.....	137
<b>Tingkatkan Kinerja Karyawan Dengan Performance Management Pada Bumdes Panggung Lestari Kampoeng Mataraman Yogyakarta</b> Mardiana.....	151
<b>Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Panggung Lestari Kampoeng Mataraman Yogyakarta</b> Meisy Lathifah.....	162
<b>Analisis Inovasi Dan Karakter Islami <i>Online Shop</i> Naisha Hijrah</b> Nadia Audina.....	172
<b>Di Balik Suksesnya Kampoeng Mataraman Studi Pada Bumdes Panggung Lestari, Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Yogyakarta</b> Naritasari.....	182
<b>Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Panggung Lestari Kampoeng Mataraman Yogyakarta</b> Valent Krishna B.....	194

# PERILAKU ORGANISASIONAL DAN KEWIRAUSAHAAN



@the\_journalish @the\_journalish +62 812-2972-9712

ISBN 978-623-94249-7-8



9 786239 424978

# PEMBELAJARAN SOFTSKILL KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN DI PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

**Heru Kurnianto Tjahjono**

Afiliasi: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Email: [herukurnianto@umy.ac.id](mailto:herukurnianto@umy.ac.id)

**Majang Palupi**

Afiliasi: Universitas Islam Indonesia, Indonesia

Email: [majang\\_palupi@uii.ac.id](mailto:majang_palupi@uii.ac.id)

## A. LATAR BELAKANG

Perubahan dunia bisnis di tahun 2020 melibatkan perkembangan revolusi industri keempat berbarengan dengan hadirnya pandemi covid 19. Kondisi lingkungan makro ini menjadikan sektor bisnis mengalami gangguan sehingga banyak pelaku bisnis yang mengalami *shock*. Bagaimana para jenderal bisnis ini mengatasi *shock* dan merespon dengan sikap terbaik dan produktif? Kemampuan analisis dan rasionalitas seringkali tidak cukup dalam mengelola manajemen dan bisnis dalam situasi ketidakpastian tinggi. Oleh karena itu sekolah bisnis dalam hal ini program magister manajemen seharusnya mengembangkan pembelajaran yang menghasilkan *outcomes* sesuai dengan dinamika dan kebutuhan pasar. *Outcomes* yang dimaksud adalah kemampuan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, akan tetapi memiliki kemampuan kepemimpinan dan kewirausahaan.

Saat ini QS, lembaga perankingan yang paling populer dan terhormat di dunia melakukan perankingan global MBA yang menerbitkan global MBA ranking yang memilih 250 program MBA paling prestisius di dunia. Program Magister Manajemen UGM adalah satu-satunya sekolah bisnis di Indonesia yang mampu menembus ranking 201 MM, bahkan untuk *thought leadership* memperoleh ranking 178 dan kewirausahaan di ranking 75 dunia. Di samping QS, lembaga akreditasi paling

terhormat di dunia, AACSB juga menempatkan MM UGM sebagai sekolah bisnis dengan standar kualitas tertinggi dan semakin menjadikan MM UGM sebagai sekolah bisnis terbaik di Indonesia.

Hal yang menjadi catatan penting adalah bahwa dimensi kepemimpinan dan kewirausahaan menjadi perhatian penting bagi kedua lembaga, baik lembaga perakungan dan lembaga akreditasi yang paling prestisius di dunia. Dalam perspektif ini, ilmu manajemen dan bisnis adalah ilmu praktik sehingga pembelajaran di sekolah bisnis harus memfasilitasi pengembangan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan (Tjahjono, 2017a).

Belajar dari pengalaman MM UGM sebagai sekolah bisnis kelas dunia, pengembangan karakter ditekankan pada semester pertama. Upaya internalisasi nilai-nilai karakter kepemimpinan dan kewirausahaan dilakukan pada semester tersebut. Outcome pembelajaran menekankan pada aspek karakter kepemimpinan dan kewirausahaan baik pada dimensi kognitif maupun dimensi yang bersifat afektif.

Pengembangan karakter lulusan magister manajemen tersebut menjadi bagian utama pembelajaran dalam program studi ini. Lulusan sekolah bisnis diharapkan bukan saja memiliki pengetahuan bisnis yang lengkap dan ketrampilan dalam pengambilan keputusan yang cangguh, akan tetapi didukung nilai-nilai kreatifitas dan integritas berdampak pada iklim kerja positif dan kinerja organisasional serta memberi manfaat secara sosial. Dengan demikian kepemimpinan dan kewirausahaan lulusan MM dapat membangun suasana kerja dan kinerja secara bersamaan dan berdampak pada penciptaan kemanfaatan sosial.

Dalam praktik, banyak dijumpai para manajer yang tidak memiliki karakter kepemimpinan dan kewirausahaan sehingga mereka tidak melakukan perubahan apapun kecuali aktifitas manajerial rutin. Organisasi berjalan seperti tanpa pilot dan tanpa arah yang jelas. Kemudian orang-orang mulai menyangsikan peran pemimpin di dalam organisasi. Akhirnya



bermunculan pandangan bahwa kepemimpinan tidak memiliki dampak pada kinerja dan perubahan yang lebih baik.

Menghadapi era disruptif saat ini, adaptasi dan perubahan menjadi teori sekaligus praktik yang sangat penting. Slater (2004) menyampaikan pandangan Jack Welch bahwa pemimpin harus mengubah dirinya dan lingkungan menjadi zona nyaman mereka atau sahabat baik dalam aktifitasnya. *The tomorrow-driven leader* – pemimpin harus melakukan adaptasi dengan masa depan. Perubahan adalah aktifitas kepemimpinan dan kewirausahaan yang membahagiakan.

Hal tersebut sejalan dengan pandangan klasik Bennis (1996) bahwa selalu nyaman dengan *status quo* bukanlah karakter pemimpin dan pemimpin harus memiliki mindset untuk membangun keunggulan kompetitif dengan gagasan unik dan inovatif.

## **B. PENDAYAGUNAAN SUMBER DAYA ORGANISASIONAL DAN SITUASI: ORKESTRA ADAPTIF**

Keefektifan dalam organisasional bersifat multiperspektif. Multiperspektif dalam pemaknaan keefektifan di antaranya adalah (1) keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasional; (2) keselarasan antar proses di dalam organisasi; (3) memenuhi harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Bagi organisasi sumberdaya organisasi menjadi penting. Sosok pemimpin adalah sosok yang berperan membangun orkestra sumberdaya organisasi sehingga bersinergi dan efektif sehingga memberi manfaat dan nilai. Namun demikian apakah permasalahan organisasi bersifat linier dan tersedia obat mujarab bagi permasalahan tersebut? Hal di atas menunjukkan bahwa pemimpin dalam membangun orkestra organisasi penting mempertimbangkan aspek situasi. Ada perbedaan-perbedaan antar situasi sehingga pemimpin harus memiliki kapasitas dalam belajar yang bermakna kapasitas dalam memimpin dan beradaptasi. Dengan demikian harus dilakukan upaya dan intervensi spesifik yang sesuai dan melekat pada waktu dan pihak-pihak yang terlibat dalam situasi tersebut.

Secara teoritik hal di atas dapat dipahami bahwa keputusan pemimpin harus mempertimbangkan aspek sumberdaya dan situasi. Tidak ada keputusan yang dapat diaplikasikan untuk berbagai situasi. Situasi melibatkan berbagai aspek yang kompleks dipicu oleh eksternal maupun internal. Pemicu eksternal bersumber dari lingkungan makro seperti politik, ekonomi, regulasi, sosial, budaya dan teknologi maupun lingkungan industri berkaitan dengan kekuatan-kekuatan persaingan dalam industri (Porter, 1998). Dengan demikian, pemimpin yang efektif harus mampu memahami situasi dengan sangat baik.

Saat membahas aspek situasi, ada dua pendekatan untuk memahaminya. Pertama dikenal dengan perspektif *contingency*, yaitu perspektif yang berpandangan bahwa hubungan kasual antara faktor penyebab dan konsekuensinya tidak selalu sesuai dengan konsep umum yang bersifat teoritik. Pola hubungannya seringkali tidak jelas dan kompleks. Pola hubungannya memiliki sifat tergantung pada situasi lingkungannya. Pandangan ini tidak sejalan dengan pandangan universalistik yang berpendapat bahwa terdapat *best practices* dalam hubungan kausal (Delery & Doty, 1996; Palupi, 2017). Pandangan *contingency* menegaskan bahwa lingkungan salah satu determinan dalam pembentukan perilaku dan *outcome* (Bandura, 2001). Tidak ada pendekatan terbaik dalam studi organisasional karena situasi lingkungan memiliki peran di dalamnya.

Perspektif berikutnya adalah perspektif konfigurasi yang melihat bahwa kesesuaian intervensi, gaya dan situasi berperan lebih penting (Tjahjono, 2011; Tjahjono et al., 2019). Artinya terjadi kesesuaian (*fit*) antara intervensi yang dilakukan dengan situasi yang melingkupinya sehingga berdampak pada konsekuensinya. Baik perspektif *contingency* dan perspektif konfigurasional berpandangan bahwa lingkungan berperan kuat signifikan. Dengan demikian pembelajaran di program Magister Manajemen seharusnya menjadikan lulusannya berkarakter kepemimpinan kreatif, adaptif, fleksibel, adil dan

berwawasan global terkait dengan karakteristik individu dan lingkungan yang selalu berubah (Tjahjono, 2017a).

### **C. KOMPETENSI MANAJER: KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN**

Salah satu isu penting dalam perkembangan ilmu manajemen dan bisnis dewasa ini berkaitan dengan pergeseran demografi. Hal ini penting mendapat perhatian serius para pemimpin dalam mengelola manajemen dan bisnis. Perbedaan jenis kelamin, lintas budaya dan antar generasi serta faktor perbedaan lainnya harus dapat dipahami para manajer dan pemimpin. Hal tersebut berkaitan dengan inklusifitas dan sinergi yang dibangun sehingga membentuk orkestra yang harmoni. Apabila tidak dikelola dengan baik dapat menyebabkan terjadinya disharmoni, prasangka dan budaya yang terfragmentasi.

Banyak studi menunjukkan bahwa perbedaan jenis kelamin masih menjadi pekerjaan rumah dalam kertas kerja para ahli manajemen karena ada isu prasangka negatif, ketidaksetaraan, diskriminasi dan lain-lain. Padahal dewasa ini, secara kuantitatif jumlah perempuan yang memasuki dunia kerja jauh meningkat. Hal ini membutuhkan cara pandang yang lebih fleksibel, adil dan produktif dalam mengelola sumberdaya tersebut. Manajemen lebih perhatian pada kebutuhan para perempuan di sektor pekerjaan dengan menyediakan sejumlah fasilitas yang berkaitan dengan perempuan seperti ruang privat perempuan. Manajemen juga harus membuka peluang dan keadilan perlakuan dalam pengembangan karir perempuan sehingga fenomena *glassceiling* yang disebabkan tindakan diskriminatif dapat dihindari.

Dalam kondisi dunia yang semakin global dan terbuka, aspek nilai-nilai lintas budaya menjadi semakin penting dipahami para manajer. Mereka seharusnya berpikir global (*think globally*) dan memiliki pemahaman lokal (*grassroot understanding*). Mobilitas dan interaksi menjadi semakin tinggi dan para manajer berada pada desa besar dunia yang global. Mereka harus memahami perbedaan nilai-nilai antar budaya di

berbagai etnik dan negara. Hal ini membantu mereka mendesain program dan upaya inklusifitas di dalam organisasi.

Perbedaan lainnya berkaitan dengan generasi baik generasi tradisional, generasi baby boomer, generasi X dan generasi millennial. Dalam praktik di tempat kerja saat ini, isu generasi millennial dan non millennial sering mendapat perhatian lebih spesifik, terkait cara pandang, sikap, perilaku yang berhubungan interaksi dan gaya kerja antar generasi. Seorang manajer harus dapat memahami untuk kemudian membuat program-program yang melibatkan mereka secara harmoni dan bersinergi.

Tantangan penting lainnya terkait dengan fenomena perkembangan teknologi yang didorong revolusi industri ke 4. Percepatan teknologi yang luar biasa dan tidak terduga menyebabkan bukan hanya pergeseran akan tetapi perubahan mendasar selera pasar, kebutuhan dan keinginan mereka dalam melakukan pembelian. Perubahan teknologi pada level tinggi menyebabkan dinamika pasar demikian kuat dan pilihan pasar semakin luas. Standar pilihan pasar semakin tinggi dan kritis. Para manajer dan organisasi harus menjadikan kreatifitas dan inovasi sebagai vitamin terpenting dalam merawat usia perusahaan.

Dalam lingkungan bisnis yang global, para manajer pada berbagai level dan bekerja pada berbagai sektor baik multinasional, swasta, UMKM dan pemerintahan harus memiliki kemampuan berpikir global (*global thinking*). Sejumlah profesor bisnis dalam Kinicki dan Fugate (2013) menjelaskan pentingnya pemikiran yang bersifat global. Hal tersebut meliputi:

1. Modal Intelektual, berkaitan dengan kemampuan dalam melakukan analisis, berpikir logis, rasional dan melakukan sintesis dari berbagai sudut kajian. Kemampuan tersebut sangat bermanfaat dalam membuat prediksi dan peramalan bisnis, pengambilan keputusan yang logis serta pengembangan diri dan karirnya di masa depan.
2. Modal psikologis, berkaitan dengan keterbukaan dan keinginan melakukan perubahan untuk mendapatkan

capaian yang lebih baik di masa depan. Ada 4 (empat) hal penting dalam modal psikologis yaitu harapan di masa depan, optimisme, keyakinan diri dan daya tahan dalam mencapai harapan. Modal psikologis memiliki peran yang kuat dalam pengembangan karir dan kinerja karyawan (Luthans et al., 2007).

3. Modal sosial, modal ini berkaitan dengan kemampuan dalam diri individu untuk membangun hubungan sosial yang lebih produktif. Modal sosial bersifat melekat dalam diri individu dan dapat membedakan individu dalam bersikap dan berperilaku serta berkinerja. Modal sosial tersebut memiliki peran signifikan dalam meningkatkan produktifitas, kemanfaatan dan keberlanjutan bisnis. (Tjahjono, 2017b; Tjahjono et al., 2019).

Dengan demikian lulusan magister manajer harus memiliki ketiga kompetensi dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin ketat sehingga dapat membawa organisasi lebih efektif dan berkinerja lebih baik.

Manajer dalam artikel ini menunjuk pada orang-orang yang mendapat SK formal menduduki jabatan tertentu dengan mengelola orang-orang dibawahnya. Dari aspek teori kepemimpinan, maka manajer adalah pemimpin formal yang memiliki sumber kekuasaan dari posisi yang mereka peroleh. Sedangkan kepemimpinan dan kewirausahaan dalam artikel ini merujuk pada softskill untuk mengelola orang dan kelompok orang untuk bekerja lebih efektif. Softskill kepemimpinan secara spesifik berkaitan dengan kemampuan mempengaruhi orang lain dengan menggunakan sumber-sumber kekuasaan yang bersifat personal seperti kemampuan berbicara persuasif dan benar, keahlian/ ekspertis, karisma dan lainnya yang selanjutnya dapat dikembangkan dalam ilmu kepemimpinan.

Sedangkan softskill kewirausahaan berkaitan dengan kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian, mengelola resiko dan menciptakan suasana yang lebih stabil dan pasti ke dalam internal organisasi. Dalam artikel ini makna softskill kepemimpinan dan kewirausahaan bersifat saling melengkapi

dalam mengembangkan karakter pemimpin yang kreatif, adaptif, fleksibel, adil dan berwawasan global.

### **NILAI-NILAI KEADILAN DI DALAM ORGANISASI**

Nilai-nilai keadilan merupakan aspek fundamental paling penting dalam membangun hubungan khususnya hubungan individu dan organisasi. Oleh karena itu, nilai-nilai keadilan menjadi aspek penting yang harus dibangun dalam organisasi. Dengan demikian karakter kepemimpinan dan kewirausahaan harus memiliki nilai dasar keadilan. Sejumlah studi empirik menunjukkan bahwa keadilan berpengaruh pada *outcomes* baik positif maupun negatif (Colquitt et al., 2002; Colquitt et al., 2002; Colquitt et al., 2013). Secara spesifik dipaparkan sejumlah studi yang menunjukkan bahwa keadilan organisasional berdampak pada *outcomes* yang positif (Hadi et al., 2020 Tjahjono, 2011; Tjahjono et al., 2019).

### **DAMPAKNYA PADA OUTCOMES**

Luthans (2002) menyampaikan bahwa kekuatan sumberdaya manusia dan kapasitas psikologi berperan penting dalam membangun kinerja yang berkelanjutan. Konsep CHOSE dipaparkannya sebagai singkatan dari *confidence (self efficacy)*, *hope*, *optimism*, *subjective well being* dan *emotional intelligence*.

*Confidence (self efficacy)* merupakan keyakinan individu dalam upaya meraih keberhasilan dengan mengeksekusi tugas-tugas atau pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam konteksnya. *Hope* berkaitan dengan tujuan yang dirancang dan bagaimana mewujudkan tujuan tersebut. Selanjutnya *optimism* yaitu harapan meraih *outcomem* positif berhubungan dengan usaha yang tekun dan tangguh. *Subjective well-being* yaitu bentuk emosi positif yang mendorong orang menjadi demikian bahagia dalam hidupnya dan pekerjaannya. Mereka seperti menemukan makna dalam menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya. *Emotional eintelligent* merupakan kapasitas dalam mengenali dirinya dan orang lain dengan baik, meliputi kesadaran diri, motivasi diri, bersikap empati dan ketrampilan-ketrampilan sosial lainnya (Kinicki dan Fugate, 2013). Sejumlah studi

empirik menunjukkan bahwa kekuatan sumberdaya dan modal psikologi berperan dalam peningkatan *outcomes* seperti kinerja, kepuasan dan komitmen organisasional (Pangesti et al., 2013; Tjahjono & Palupi, 2015)

#### **D. PEMBELAJARAN SOFTSKILL KEPEMIMPINAN DAN KEWIRAUSAHAAN**

Lulusan magister manajemen merupakan lulusan manajemen dan bisnis yang berada pada strata 2- tepatnya level 8 dari 9 level standar kompetensi nasional, artinya level tinggi dalam pendidikan manajemen dan bisnis yang bercorak profesional. Ini bermakna bahwa ilmu manajemen yang pada dasarnya bersumber dari praktik bisnis harus dikenali dengan baik. Terlebih dewasa ini, konteks bisnis semakin tidak mudah diprediksi.

Mahasiswa magister manajemen harus mengenali dunia praktik, kemudian belajar untuk melibatkan dan selanjutnya menjadi aktor dengan *softskill* kepemimpinan dan kewirausahaan. *Softskill* tersebut membantu lulusan mempengaruhi dirinya, orang lain bahkan organisasi untuk memanfaatkan peluang bisnis, mengatasi tantangan bisnis dan melakukan inovasi untuk memberi manfaat luas pada konsumen dan masyarakat yang lebih luas.

Berkaitan dengan kompetensi kepemimpinan dan kewirausahaan sebagai karakter penting yang harus dimiliki lulusan magister manajemen, maka pada semester 1 pembelajaran lebih ditekankan pada pengembangan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan. Aspek konsep dan skill kepemimpinan dan kewirausahaan juga diajarkan dalam rangka pembentukan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan yang lebih kuat dalam diri sosok lulusan magister manajemen.

Pada semester berikutnya, mahasiswa magister manajemen belajar teori-teori dan kasus-kasus yang bersifat lanjut (*advanced*). Tujuan pembelajaran adalah membangun kapasitas dalam pengambilan keputusan strategik berbasis pengetahuan dan keragaman kasus sehingga membangun level pengetahuan manajemen dan bisnis yang lebih tinggi. Demikian

pula metode pembelajaran kasus dapat mendorong mahasiswa magister manajemen lebih terasah dalam mengambil keputusan yang lebih riil. Dinamika kasus yang kaya konteks akan mengasah kepemimpinan dan kewirausahaan dalam pengambilan keputusan bisnis strategis. Kerja berbasis tim sangat membantu mahasiswa untuk membangun orkestra bisnis dan manajemen yang harmoni, sinergis sekaligus kaya pengetahuan.

Disana pada semester terakhir diarahkan pada bagaimana mengaplikasikan ilmu manajemen dan bisnis. Hal tersebut membutuhkan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan yang punya harapan, optimisme, kepercayaan diri dan daya tahan yang kuat. Salah satu contoh adalah penyusunan penugasan berbasis kelompok untuk memecahkan masalah organisasi dan masyarakat secara langsung dalam bentuk projek kerja tim. Penyusunan projek ini lebih nyata dan ditekankan pada upaya peningkatan nilai bisnis bagi organisasi dan masyarakat. Program ini membantu mahasiswa dalam melakukan aplikasi bisnis dalam kehidupan masyarakat sehingga membantu mempertajam kemampuan manajemen dan bisnis dalam dunia kerja.

Dalam upaya meningkatkan kinerja berkelanjutan, mahasiswa magister manajemen harus melakukan pembelajaran yang mendalam berbasis kasus sekaligus mengembangkan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan. Oleh karena itu, mahasiswa magister manajemen harus mampu menjelaskan sekaligus memiliki kemampuan praktik dalam mengelola sumberdaya organisasi. Untuk itu dalam pembelajaran penting memenuhi beberapa aspek sebagai berikut (Tjahjono, 2017):

1. Pemahaman dan refleksi diri. Setiap mahasiswa program magister manajemen dapat memahami dirinya dan belajar mengatasi permasalahan-permasalahan dengan pengambilan keputusan mental yang positif (*leading self*). Di samping itu dalam konteks sebagai anggota kelompok ataupun pemimpin kelompok, mereka dapat mempersepsikan dinamika dan perbedaan yang terjadi di



dalam kelompok secara positif dan produktif berbagai fenomena keperilakuan yang ada di dalam perusahaan dengan lebih baik. Dalam program perkuliahan di program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, pembelajaran softskill terkait dengan karakter yang berhubungan dengan pencapaian prestasi melalui berpikir positif dan bersikap produktif. Softskill kedua terkait integritas dan moralitas untuk menjadikan akhlak dan nilai-nilai Islam sebagai sandaran moral. Keduanya dimasukkan sebagai bagian dari mata kuliah kewirausahaan, pada masa lalu sebagai mata kuliah tersendiri di program MM UMY yaitu kepemimpinan intrapersonal. Sedangkan di program Magister Manajemen UGM terdapat pada program Pra-MBA, banyak diinsert dalam mata kuliah-mata kuliah di semester 1 khususnya, termasuk mata kuliah Leadership & Organizational Behavior. Dalam beberapa studi empirik menunjukkan bahwa permasalahan individu dan ketidakadilan dapat berdampak pada meningkatnya stress dan burnout serta perilaku yang bersifat disfungsional. Kepemimpinan diri menjadi hal yang penting dalam mengatasi persoalan-persoalan tersebut (Tjahjono & Palupi, 2015). Oleh karena itu, lulusan magister manajemen harus memiliki kemampuan memahami diri sendiri dan memiliki kemampuan refleksi diri secara positif dan produktif.

2. Kemampuan mempengaruhi orang lain untuk meningkatkan kinerja kelompok dan organisasi secara lebih baik. Lulusan mampu memahami dan mengeksekusi sumber-sumber kekuasaan dalam mempengaruhi orang lain. Tidak cukup dengan bersandar pada sumber-sumber kekuasaan formal atau posisi, seperti kekuasaan legitimasi, kekuasaan memberikan penghargaan, kekuasaan untuk menekan dan kekuasaan informasi. Mereka perlu menggali kekuasaan-kekuasaan yang bersumber dari dalam dirinya secara personal, seperti integritas, kharisma, keahlian dan lainnya. Pada sisi lain, lulusan harus memahami beragam perbedaan di dalam

organisasi seperti gender, lintas budaya, senioritas/junioritas, disabilitas, relijiusitas dan lain-lain. Dengan demikian, lulusan magister manajemen memiliki peta kognitif yang luas sehingga mereka memiliki kemampuan fleksibel, adaptif dan kreatif dalam mengarahkan bawahannya ataupun bernegosiasi dengan pihak yang setara bahkan lebih tinggi.

3. Pemahaman terhadap perubahan organisasional dapat membantu mengarahkan pada pencapaian organisasi yang berkinerja tinggi. Lulusan dengan karakter kepemimpinan dan kewirausahaan dapat memahami model-model perubahan organisasional sekaligus memiliki kemampuan dan kesiapan memimpin perubahan. Hal penting yang harus dipahami pemimpin dalam memimpin perubahan adalah visi dan misi yang kuat untuk melakukan perubahan, strategi yang efektif dan keberanian menghadapi resiko serta nilai-nilai kuat untuk melakukan perubahan. Hal penting tersebut adalah aspek-aspek kepemimpinan sekaligus kewirausahaan dalam memimpin perubahan. Mereka juga harus mampu melakukan diagnosa mengapa ada keengganan untuk berubah (*resistent to change*).
4. Pemahaman dan pengintegrasian semua aspek ke dalam STROBE (*strategic organizational behavior*). Peningkatan kinerja organisasional tidak lepas dari kemampuan pemimpin dalam memahami dinamika psikologi dan sosiologi yang terjadi di dalam organisasi. mencakup sikap dan perilaku baik individu, kelompok dan organisasi.

#### **E. KESIMPULAN**

1. Softskill lulusan magister manajemen meliputi softskill kepemimpinan dan kewirausahaan. Kedua softskill tersebut bersifat saling melengkapi. Di dalamnya terdapat dimensi softskill yang berkaitan dengan motif dan sikap berprestasi serta dimensi softskill yang berkaitan dengan integritas dan moralitas.

2. Pembelajaran di program magister manajemen secara sistematis membangun karakter kepemimpinan dan kewirausahaan sehingga dapat mengembangkan kepemimpinan yang dapat melakukan perubahan dan serta mengelola resiko perubahan.
3. Nilai-nilai keadilan menjadi bagian penting dalam karakter kepemimpinan dan kewirausahaan dalam memimpin diri sendiri dan orang lain.
4. Kedua softskill kepemimpinan dan kewirausahaan berperan penting untuk pengembangan diri dan dalam membangun organisasi menjadi lebih kreatif, adaptif, fleksibel, adil dan berwawasan global.

#### REFERENSI

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52:1-26.
- Bennis, W. (1996). *On Becoming a Leader*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3); 425-445.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A., & Jackson, C.I. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55:83-109
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98:199-236
- Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4):802-835.
- Hadi, S., Heru K.T & Majang P., (2020). Study of organizational justice in SMEs and positive consequences: systematic

- review. *International journal of Advanced Science and Technology*, 29(3): 4717-4730.
- Kinicki, A. & Fugate, M. (2013). *Organizational Behavior: key Concepts, Skills, and Best Practices*. McGraw Hill Education
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1): 17-72.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. & Norman, S.M. (2007). *Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction*. Personnel Psychology. Blackwell Publishing, Inc.
- Palupi, M. (2017). Catatan studi evolusi manajemen sumberdaya manusia strategik. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 9(2): 75-84.
- Pangesti, G.R., Heru K.T. & Tri M., (2013). The influence of transformational leadership, motivator factor and hygiene factor toward job satisfaction of Balai besar Latihan ketransmigrasian Yogyakarta. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 4(1): 31-44.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press
- Tjahjono, H.K. (2011). The configuration among social capital, distributive and procedural justice and its consequences too individual satisfaction. *International Journal of Information and Management Sciences*, 87-103.
- Tjahjono, H.K. (2017a). *Urgensi perilaku organisasional positif bagi mahasiswa magister manajemen di dalam book chapter Bunga Rampai Manajemen Sumberdaya Manusia dan Perilaku Organisasional*. Penerbit Program Pascasarjana UMY, hal 1 – 9.
- Tjahjono, H.K. (2017b). Modal sosial sebagai properti individu: konsep, dimensi dan indikator. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 9(2): 69-74.
- Tjahjono, H.K. & Palupi, M. (2015). Kepemimpinan intrapersonal dan implikasi organisasional. *Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 6(2): 207-215.

- Tjahjono, H.K, Fachrunnisa, O. & Palupi, M. (2019). Configuration of organisational justice and social capital: their impact on satisfaction and commitment. *International journal of Business Excellence*, 17(3):336-360.
- Slater, R. (2004). *Jack Welch on Leadership*. The McGraw Hill Companies. Inc.