

Perilaku dan Keterampilan Kepemimpinan di PT.X: Pendekatan Kualitatif Eksploratif

Richa Nahdalaily Fathara¹, Bambang Hermanto², Pratami Wulan Tresna³
^{1,2,3} Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Indonesia
 e-mail : richa16001@mail.unpad.ac.id¹, b.hermanto@unpad.ac.id², pratami@unpad.ac.id³

Abstract

Leadership has become an important part of organizational development to achieve a sustainable competitive advantage in responding to an increasingly uncertain business environment. Therefore, it is important to identify which specific behaviours and skills a leader must possess to achieve success in business. Without defining the required leadership behaviours and skills, companies may fail to optimize their leadership outcomes. The purpose of this study was to explore the types of leadership behaviours and skills adopted by PT.X operating in Pekanbaru, Riau and their goals in adopting these skills. It aims to determine the essential skills for entrepreneurial leadership in achieving success. The focus of this research specifically focuses on leadership at PT.X which is engaged in the culinary business sector in Pekanbaru. This research identifies nine skill categories which are the behaviours and skills possessed by leaders in this sector.

Keywords: Leadership, Skills, Behaviours, Business, Competitive Advantage

1. Latar Belakang

Penekanan pada kepemimpinan dan pengembangannya telah dianggap sebagai pusat pengembangan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pengembangan kepemimpinan ini dapat menjadi salah satu langkah penting untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menanggapi lingkungan bisnis yang semakin tidak pasti. Perusahaan saat ini membutuhkan keterampilan kepemimpinan yang kuat di seluruh tingkat manajemen untuk mendorong kesuksesan perusahaan mereka (Fulmer & Bleak, 2008; Beeson & Valerio, 2012). Hal ini juga menyebabkan meningkatnya kebutuhan akan pengembangan kepemimpinan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa pentingnya pengembangan kepemimpinan terletak pada kehadirannya sebagai respons terhadap perubahan sifat perusahaan, kemajuan dalam teori manajemen, lingkungan bisnis, dan tren sosial di seluruh dunia (Gallos, 2008). Sejalan dengan itu, pengembangan kepemimpinan dapat dipandang juga sebagai sesuatu yang berorientasi pada peningkatan kapasitas untuk mengantisipasi tantangan yang tidak terduga. Selain itu, keterampilan beradaptasi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti ini membutuhkan perilaku/keterampilan kepemimpinan yang spesifik dapat mengatasi lingkungan (Martineau dan Patterson, 2010; Megheirkouni, 2014). Berkaitan dengan aktivitas membangun serta mengembangkan perilaku/keterampilan kepemimpinan ini saat ini mungkin menjadi prioritas bagi perusahaan strategis dalam bisnis (Surdulli et al., 2012) karena pengembangan kepemimpinan merupakan inisiatif strategis dalam menanggapi tantangan lingkungan. Hal ini didukung oleh pernyataan Day (2001) yang mendefinisikan pengembangan kepemimpinan sebagai "sesuatu yang berorientasi pada pembangunan kapasitas untuk mengantisipasi tantangan yang tak terduga". Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mampu mengembangkan pemimpin mereka dengan memastikan terjadinya keselarasan antara strategi perusahaan dan konteks dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Kepemimpinan pada saat ini telah menjadi bagian penting dari pengembangan organisasi. Oleh karena itu, penting juga untuk melakukan identifikasi terkait perilaku dan keterampilan spesifik mana apa yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis. Tanpa mendefinisikan perilaku/keterampilan kepemimpinan yang diperlukan, perusahaan mungkin mengalami kegagalan dalam mengoptimalkan hasil kepemimpinan mereka.

Selain hal tersebut, juga terdapat kesenjangan yang signifikan dalam literatur bahwa sebagian besar studi telah dilakukan di negara-negara maju, terutama di Barat (Goethals et al., 2004), dan masih sedikit perhatian studi yang telah diberikan pada kepemimpinan dan pengaruhnya dalam konteks Indonesia khususnya Provinsi Riau. Terlepas dari kepentingan strategis dan ekonominya bagi negara-negara Barat (Madsen, 2010; Perserikatan Bangsa-Bangsa, 2009). Oleh karena itu, studi percontohan ini bertujuan untuk merespon pertanyaan studi khusus untuk memahami sifat pengembangan

kepemimpinan di Indonesia khususnya Kota Pekanbaru Provinsi Riau dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

- a. Apa jenis perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang diadopsi oleh perusahaan yang beroperasi di Pekanbaru Riau?

Mengapa mereka mengadopsi perilaku dan keterampilan kepemimpinan tersebut?

2. Kajian Pustaka

Meskipun literatur kepemimpinan secara luas menggunakan istilah perilaku, keterampilan, kompetensi, atribut, dan keterampilan, namun tujuan dari studi ini bukanlah untuk menjelaskan istilah yang tepat. Sebaliknya, penulis mencoba untuk menghindari segala jenis yang masih samar dengan mengadopsi istilah perilaku dan keterampilan untuk merujuk pada pemimpin yang kompeten. Studi ini berkaitan dengan pada subjek perilaku dan keterampilan yang dibutuhkan para pemimpin. Dalam melakukan penilaian sebagai pemimpin yang kompeten, seorang individu biasanya diharapkan memiliki berbagai keterampilan. Selain itu, para pemimpin juga diharapkan memiliki serangkaian “keahlian yang telah dicapai” yaitu untuk menunjukkan perilaku yang diperlukan. Maka dari itu, keterampilan dan perilaku menjadi saling berkaitan. Oleh karena itu, kerangka kompetensi biasanya menjelaskan keterampilan yang dibutuhkan dan pencapaian perilaku yang diperlukan (Storey, 2011). Model kompetensi di bidang sumber daya manusia telah mulai diteliti sejak tahun 1970-an oleh McClelland (1973). Pendekatan kompetensi ini mengacu pada pengetahuan, keterampilan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang memungkinkan seorang individu untuk melakukan tugas dalam fungsi atau peran tertentu (Naidu, 2009).

Terlebih pada lingkungan yang dinamis saat ini, organisasi membutuhkan beragam keterampilan kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan pekerjaan, individu, dan organisasi mereka (Patching, 2011; Harvey et al., 2012). Namun, meskipun beberapa studi mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk konteks tertentu (McDonnell et al., 2011), saat ini belum terdapat kesepakatan tentang model spesifik yang mengidentifikasi perilaku dan keterampilan tertentu agar sesuai dengan konteks yang berbeda. Berkaitan dengan hal ini, Hayes et al. (2000) berpendapat bahwa para pemimpin yang berbeda yang bekerja dalam konteks yang berbeda akan sangat mungkin memerlukan pengembangan yang berbeda pula. Hal ini menunjukkan bahwa membangun atau mengembangkan perilaku dan keterampilan untuk tujuan yang berbeda dapat terjadi dengan cepat, proses berkelanjutan karena pemimpin dapat beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, sehingga perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang memberikan kinerja kepemimpinan yang efektif dalam konteks tertentu mungkin tidak bekerja dengan efektivitas yang sama dalam konteks lain

Perilaku dan keterampilan yang dibutuhkan

Meskipun perilaku/keterampilan yang diidentifikasi untuk studi ini tidak mewakili semua perilaku/keterampilan, studi ini mengadopsi perilaku/keterampilan yang umum di kebanyakan perusahaan untuk mengembangkan pemimpin mereka (Boyatzis, 2008; Storey, 2011). Sejumlah penelitian tentang perilaku dan keterampilan kepemimpinan telah dikembangkan dalam literatur (Goleman, 1998; Boyatzis et al., 2002; Goleman et al., 2002; Tube dan Schulz, 2006; 2009). Penulis pada studi ini mengadopsi penelitian Storey (2011) sebagai kerangka kerja untuk mengklasifikasikan perilaku dan keterampilan menjadi tiga kelompok klasifikasi: penyusunan gambaran besar, penyampaian perubahan, dan representasi antar-organisasi untuk menyajikan perilaku dan keterampilan kepemimpinan secara terorganisir (Tabel 1).

Penyusunan gambar Besar

Ruang lingkup pada studi ini tidak akan mencakup semua perilaku dan keterampilan dalam pengelompokan ini, dikarenakan pembahasannya hanya akan seputar perilaku dan keterampilan berikut: memahami secara utuh, keterampilan bisnis, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, keterampilan untuk berubah, dan pemikiran strategis.

Tabel I. Perilaku dan keterampilan kepemimpinan

Penyusunan Gambaran Besar	Memberikan Perubahan	Representasi Antar-Organisasi
Memahami secara utuh	Memimpin perubahan	Bekerja dalam tim
Pengambilan keputusan	Kesadaran diri	Membangun kepercayaan
Penyelesaian masalah	Keterampilan beradaptasi	Menginspirasi orang lain
Keterampilan untuk belajar	Komunikasi	

Pemikiran strategis

Keterampilan bisnis

Sumber: Diadaptasi dari Tube dan Schulz (2006), Storey (2011), Goleman et al. (2002), dan Boyatzis et al. (2002)

Keterampilan untuk belajar.

Menurut Kao (2006), tantangan terbesar bagi perusahaan saat ini adalah kesulitan untuk menghadapi masalah dan tantangan di masa depan. Oleh karena itu dalam mengelola ini, diperlukan model kepemimpinan dan organisasi yang baru. Untuk penyusunan pemahaman gambaran besar, Yeo (2009) menyebutkan bahwa individu harus dilatih untuk berubah dan beradaptasi secara mandiri karena keterampilan ini dapat menciptakan kualitas peningkatan sistem yang akan menguntungkan. Yeo menyebut filosofi ini sebagai pembelajaran organisasional. Hal ini menyebabkan perlunya keterampilan belajar sebagai kompetensi kognitif. Kanungo dan Misra (1992) menyebutkan bahwa keterampilan untuk belajar memungkinkan para pemimpin untuk mengadaptasi strategi untuk menghadapi hal-hal yang muncul secara dinamis dari pekerjaan mereka. Bukti studi menunjukkan bahwa esensi kepemimpinan strategis terletak pada keterampilan belajar dan kebijaksanaan manajerial (Boal & Hooijberg, 2000).

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Kepemimpinan organisasi membutuhkan keputusan dalam membuat dan memecahkan masalah untuk memastikan pencapaian tujuan. Grint (2005) menyebutkan bahwa permasalahan dalam organisasi membutuhkan strategi dan peran yang berbeda dalam menyatukan kompetensi dan sumber daya yang sesuai untuk mengatasi masalah yang akan dipecahkan. Dalam melakukan pemecahan masalah, hal ini menunjukkan bahwa keterampilan kepemimpinan dapat berbeda diantara para pemimpin yang satu dengan pemimpin lainnya berdasarkan peran mereka. Demikian pula, untuk pengambilan keputusan, literatur menunjukkan bahwa tidak ada pandangan yang homogen tentang keterampilan pengambilan keputusan. Finucane dan Lees (2005) menambahkan bahwa keterampilan ini termasuk keterampilan untuk menyusun masalah keputusan, memahami informasi yang relevan, dan mengintegrasikan informasi.

Pemikiran strategis. Pemikiran strategis mengacu pada proses menentukan, membentuk, dan mencapai masa depan yang diinginkan. Sun dan Hui (2012) menekankan peran penting dari berpikir kritis dan berpikir kreatif sebagai keterampilan berpikir strategis, dan berpendapat bahwa keterampilan ini membantu mengurangi dampak dari tantangan di masa yang akan datang. Beberapa studi empiris juga mengungkapkan bahwa berpikir kreatif dan kritis dapat memfasilitasi munculnya pembelajaran dan pengetahuan (Dewey dan Bento, 2009; Banu-Yucel dan Ok, 2012).

Memberikan perubahan

Meskipun studi ini tidak dapat mencakup semua perilaku dan keterampilan yang diklasifikasikan pada pengelompokan ini, bagian ini membahas perilaku dan keterampilan berikut: keterampilan untuk berubah, kesadaran diri, keterampilan beradaptasi, dan komunikasi.

Menurut Storey (2011), perubahan ini mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin mampu menginspirasi anggotanya, menjadi pendengar aktif, berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan, dan memberdayakan orang lain, yang merupakan karakteristik utama kepemimpinan transformasional. Studi telah mengeksplorasi bahwa pemberlakuan kepemimpinan transformasional berfungsi untuk meningkatkan kualitas instruksi pengembangan kepemimpinan. Hal ini dapat menjelaskan pentingnya tipe kepemimpinan tertentu untuk menyampaikan perubahan kepada orang lain.

Komunikasi. Keterampilan ini diperlukan untuk kepemimpinan transformasional yang efektif. Kesadaran diri. Keterampilan ini merupakan komponen pertama dari kecerdasan emosional. Pemimpin yang memiliki tingkat kesadaran diri yang lebih tinggi, akan mengenali bagaimana perasaan mereka memengaruhi mereka dan kinerja mereka melalui pemahaman tentang nilai dan tujuan mereka. Perlu dicatat bahwa kesadaran diri dianggap sebagai kunci untuk menyadari kelemahan dan kekuatan individu itu sendiri. Menurut Roeder (2013), setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan sendiri, dan dengan demikian kesadaran diri membantu mereka menjadi lebih nyaman dengan sifat, sikap, dan kebiasaan mereka sendiri yang membentuk gaya pribadi dan perilaku kepemimpinan mereka. Ulmer (1998) menyatakan bahwa untuk meningkatkan kesadaran diri, seorang pemimpin harus menerima umpan balik dari orang lain dan karena memungkinkan pemimpin untuk terlibat dalam proses refleksi diri dan mengevaluasi banyak masalah tidak hanya tentang diri mereka sendiri. Oleh karena itu, Harris dan Short (2014) mengklaim bahwa kesadaran diri akan dianggap sebagai landasan kepemimpinan yang efektif.

Keterampilan beradaptasi. Keterampilan ini mengacu pada keterampilan seorang pemimpin untuk beradaptasi dengan tanggung jawab, peran, atau perubahan yang berbeda. Meskipun literatur kepemimpinan saat ini belum menjelaskan dengan jelas terkait tujuan dari keterampilan beradaptasi, kecenderungan umum dalam literatur menggambarkan bahwa keterampilan beradaptasi digunakan untuk membantu seorang pemimpin mengubah perilaku mereka agar sesuai dengan kebutuhan di perusahaan (Zaccaro dan Banks, 2004). Nelson et al. (2010) berpendapat bahwa keterampilan untuk menjadi lebih mudah beradaptasi bergantung pada sejauh mana karakteristik individu pemimpin tersebut dilatih. Sejalan dengan itu, karakteristik dapat dibagi menjadi atribut-atribut yang sangat sulit untuk dipengaruhi, misalnya keterampilan kognitif dan kepribadian dan atribut-atribut lainnya (Mumford et al., 2000; Cunha dan Heckman, 2007).

Representasi antar-organisasi

Studi ini tidak dapat mencakup semua perilaku dan keterampilan pada pengelompokkan ini, tetapi bagian ini akan membahas perilaku dan keterampilan berikut: kesadaran diri, bekerja dalam tim, membangun kepercayaan, dan menginspirasi orang lain.

Bekerja dalam tim. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya terjadi di tingkat atas, tetapi dapat didistribusikan ke seluruh organisasi, atau pada seluruh hubungan antar organisasi (Spillane et al., 2004; Ferlie dan Shortell, 2001; DeChurch et al., 2010). Oleh karena itu, kepemimpinan seperti ini akan bergantung pada kekuatan pribadi dan pengalaman profesional para pemimpin serta keterampilan dan keterampilan mereka dalam jaringan antar-organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa gaya manajemen tradisional mungkin tidak efektif dalam sistem manajemen organisasi saat ini. Zhanq dan Peterson (2011) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi kerjasama tim yang berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja tim. Hasilnya menyoroti peran penting yang dimainkan oleh kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan jaringan sosial pada tim dan berdampak pada efektivitas tim.

Menginspirasi orang lain dan membangun kepercayaan. Keterampilan ini banyak dibahas dalam literatur kepemimpinan. Dikatakan bahwa para pemimpin menginspirasi bawahan mereka melalui tindakan terfokus yang diarahkan pada tujuan mereka, hal ini membuat inspirasi melampaui motivasi. Hal ini didukung oleh Conger dan Kanungo (1998) yang menekankan pada keterampilan pemimpin untuk menginspirasi pengikut melalui visi yang meyakinkan, komitmen yang kuat terhadap visi, dan persepsi keterampilan pemimpin untuk mencapainya. Membangun kepercayaan adalah keterampilan lain yang digunakan untuk meningkatkan hubungan antara pemimpin dan bawahan untuk melayani tujuan perusahaan. Menginspirasi orang lain dan membangun kepercayaan digunakan dalam kepemimpinan sebagai sarana untuk melampaui harapan bawahan untuk setia pada nilai-nilai yang penting bagi perusahaan.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa kebutuhan perusahaan menentukan sifat perilaku dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan akhir, tentu saja dipengaruhi oleh lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Pengembangan kepemimpinan dapat terjadi sebagai hasil dari fokus pada mengadopsi atau mengembangkan perilaku dan keterampilan pemimpin (lihat Gambar 1).

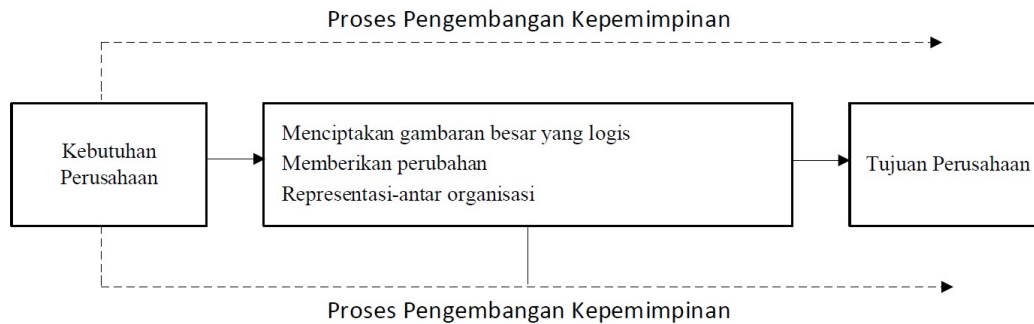
3. Metode Penelitian

Berdasarkan bukti studi literatur, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keterampilan dan perilaku kepemimpinan. Dengan mempertimbangkan sifat penelitian eksplorasi, metodologi ideografik berdasarkan pendekatan kualitatif dianggap paling tepat. Industri kuliner di Pekanbaru dipilih karena mewakili sektor yang sedang berkembang dalam ekonomi berkembang. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur.

Dalam memahami dan mengeksplorasi sifat pengembangan kepemimpinan di Pekanbaru, studi percontohan ini diharapkan dapat menjawab pertanyaan studi berikut:

- a. Apa jenis perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang diadopsi oleh perusahaan yang beroperasi di Pekanbaru?
- b. Mengapa keterampilan dan perilaku tersebut diadopsi?

Pemilihan metode kualitatif ini dipilih untuk memahami sifat pengembangan kepemimpinan dengan mengeksplorasi perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang diadopsi dan tujuan penggunaannya dalam proses pengembangan kepemimpinan di Pekanbaru. Selain itu, menggunakan wawancara memungkinkan pewawancara untuk meminta informasi lebih lanjut dan mengklarifikasi tanggapan pimpinan, sehingga dapat lebih memahami pengalaman unik dari pemimpin tersebut dalam mengembangkan kepemimpinan.



Gambar 1. Proses Pengembangan Perilaku dan Keterampilan Kepemimpinan

4. Hasil dan Pembahasan

Temuan dari studi ini mengungkapkan bahwa perilaku dan keterampilan kepemimpinan kerja terbaik yang dominan di Pekanbaru adalah sembilan perilaku dan keterampilan, yakni pemikiran strategis, keterampilan bisnis, komunikasi, pemahaman secara utuh, keterampilan untuk berubah, kerja tim, kesadaran diri, pengambilan keputusan/pemecahan masalah, dan keterampilan beradaptasi (Tabel 2).

Pemikiran strategis

Dalam studi, ditemukan bahwa mengembangkan kompetensi berpikir strategis di semua tingkat manajemen diperlukan untuk perusahaan yang beroperasi dalam konteks usaha kuliner di Pekanbaru. Perlu dicatat bahwa ada kebutuhan penting untuk memberdayakan para manajer di semua tingkat manajemen agar lebih proaktif dalam menghadapi krisis. Pemimpin membutuhkan pemahaman terhadap semua bentuk kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman, dan juga memprediksi masa depan untuk menghindari hambatan yang tidak terduga. Pemikiran strategis mencerminkan kepemimpinan terdistribusi yang digunakan di perusahaan yang beroperasi di wilayah khusus ini. Pemimpin menyatakan bahwa:

Perusahaan kami selalu membuat target yang ingin direncanakan dalam 5 tahun dan 10 tahun mendatang, perusahaan yang sukses menurut kami adalah perusahaan yang mampu memprediksi masa depan perusahaan atau yang memiliki solusi strategis dalam setiap perencanaan dengan keterampilan analitis yang kuat, seperti evaluasi, pemikiran kritis, dan langkah inovasi dalam setiap situasi.

Keterampilan bisnis

Pada studi ini, perlu dicatat bahwa yang menjadi narasumber dalam studi ini berasal dari sektor kuliner, sehingga hasil dari studi ini hanya spesifik pada bidang kuliner saja. Pemimpin mengatakan bahwa:

Dalam menjalankan usaha yang bergerak di sektor kuliner ini, menurut saya tidak cukup hanya memiliki keterampilan yang baik di bidang tata boga. Namun juga harus memiliki keterampilan yang baik dalam keterampilan bisnisnya. Pengalaman saya sebelumnya yang pernah 18 kali gagal dalam menjalankan usaha, membuat saya memiliki keterampilan bisnis yang lebih baik baik dalam hal pengelolaan bidang keuangan, pemasaran, operasi dan juga sumber daya manusia. Hal inilah yang mendasari saya selalu memprioritaskan pengadaan pelatihan dan pengembangan untuk diadakan rutin dalam setiap bulan terkait keterampilan bisnis.

Hal ini sesuai dengan apa yang diyakini oleh Zaccaro (2001), yaitu bahwa keterampilan bisnis mencakup keterampilan yang terkait dengan area fungsional tertentu di semua departemen perusahaan.

Komunikasi

Mengembangkan komunikasi merupakan kompetensi penting bagi pemimpin di PT.X yang beroperasi di Pekanbaru. Pentingnya kompetensi komunikasi untuk seorang pemimpin ini sangat membantu

perusahaan dalam mengisi kesenjangan di antara staf dan juga pemimpin. Pemimpin menyatakan bahwa:

Seluruh tingkatan di perusahaan kami harus dapat berkomunikasi dengan semua individu secara horizontal dan vertikal. Kompetensi semacam ini cenderung sangat penting untuk bisnis saat ini karena berkaitan dengan pemeliharaan hubungan baik antara pemimpin dan karyawan dan hubungan antara karyawan dan pelanggan perusahaan maupun seluruh stakeholder. Memberikan service terbaik kepada seluruh stakeholder menjadi hal yang sangat saya tekankan kepada seluruh karyawan, dan terbukti banyak pelanggan yang mengemukakan hal tersebut.

Studi ini juga menemukan bahwa memberdayakan individu melalui keterampilan komunikasi akan meningkatkan rasa terampil mereka dalam menggunakan bahasa dan presentasi lisan. Peningkatan keterampilan komunikasi ini dapat dipelajari juga dari karyawan dengan pengalaman saat mengadakan rapat dan kerja tim. Hal ini memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan dengan mengurangi pandangan kesenjangan antara pemimpin dan karyawan yang biasa terjadi pada tingkatan organisasi perusahaan pada umumnya. Pemimpin mengatakan bahwa:

Peningkatan jumlah karyawan kemungkinan akan menyebabkan peningkatan posisi kepemimpinan yang mendorong pemimpin untuk semakin meningkatkan dan mendorong komunikasi aktif yang terjadi antar semua tingkatan. Dalam rapat yang dilaksanakan, seluruh karyawan harus didorong untuk memiliki keterampilan berkomunikasi ini untuk memperkuat kreativitas mereka. Jika tidak diberikan kesempatan seperti ini minimal di dalam rapat-rapat, saya khawatir tim akan merasa bahwa mereka tidak dilibatkan dalam diskusi dan pengambilan keputusan.

Memahami secara utuh

Penekanan pada kompetensi ini adalah suatu keterampilan untuk menghadapi tantangan yang tidak terduga dan membutuhkan pemahaman tentang detail yang paling sederhana untuk membuat keputusan yang benar dan sesuai. Interaksi yang kuat antara pemimpin dan karyawan serta keterampilan untuk mengumpulkan informasi terperinci dengan memahami secara utuh dari segala arah. Pemimpin mengatakan bahwa:

Seorang pemimpin harus menyadari semua detail dan masalah umum yang terjadi di perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat. Pemimpin harus benar-benar mampu memahami kelebihan, kekurangan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan dari segala arah untuk kemudian mampu melakukan analisis yang tepat dan benar. Hal ini dikarenakan jika terdapat kesalahpahaman atau kegagalan dalam menganalisis situasi, hal ini tentu akan berdampak buruk kepada perusahaan.

Studi ini mengungkapkan bahwa ada kebutuhan untuk memahami lingkungan internal dan eksternal secara rinci yang harus dilakukan oleh pemimpin di perusahaan. Hal ini diperlukan untuk semua tingkat manajerial karena mengumpulkan sejumlah besar informasi akan membantu pemimpin untuk mengevaluasi setiap situasi. Pemimpin mengatakan bahwa:

Pemimpin harus dapat mengetahui struktur manajerial dan desain organisasi karena ini akan memungkinkan pemimpin untuk dapat memahami perusahaan, sumber daya manusia, dan peranan fungsi yang dapat mendorong pemecahan masalah dengan tingkat keselarasan yang tinggi di antara faktor-faktor tersebut.

Keterampilan untuk berubah/beradaptasi

Mengingat bahwa seluruh perusahaan dihadapkan dengan lingkungan yang tidak pasti, sebuah perusahaan secara tidak langsung didorong untuk mengadopsi budaya yang fleksibel dan strategi pengembangan. Hasil studi ini mengungkapkan bahwa keterampilan untuk berubah dan beradaptasi adalah keterampilan penting untuk bisa bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis. Sebagai contoh, pemimpin menghubungkan antara perubahan lingkungan bisnis dan perilaku/keterampilan kepemimpinan yang dibutuhkan dalam pekerjaan sekarang dan masa depan. Pemimpin mengatakan bahwa:

Keterampilan untuk berubah dan beradaptasi adalah tahapan pertama dalam proses pengembangan. Keterampilan ini penting untuk dimiliki perusahaan agar selalu menyesuaikan diri dengan kebutuhan lingkungan dan pasar. Bisnis yang sukses adalah bisnis yang mampu memuni kebutuhan dan keinginan pasar yang selalu berubah.

Bekerja dalam tim

Hasil studi mengungkapkan bahwa keterampilan bekerja tim secara efektif digunakan dapat meningkatkan performa kerjasama dalam tim dalam menghadapi tekanan ketidakstabilan kondisi. Pemimpin mengamati bahwa:

Kompetensi ini sangat penting saat ini terutama disaat perusahaan mengalami krisis karena perubahan lingkungan yang tidak terduga dan perubahan tersebut pada dasarnya tidak bisa dikontrol oleh perusahaan. Seluruh sumber daya manusia di perusahaan menurut saya tidak memiliki keterampilan dan pengalaman

yang sama, sehingga belajar dan bekerja dalam tim tentu akan menghasilkan kinerja yang lebih baik pada perusahaan kami. Perusahaan kami selalu memperlakukan yang bekerja di perusahaan sebagai tim, bukan karyawan.

Kesadaran diri

Studi ini mengungkapkan bahwa keterampilan kesadaran diri diadopsi untuk mendorong pemimpin menyadari aspek internal dari sifat seseorang, seperti ciri kepribadiannya, emosinya, value dalam dirinya, dan perilakunya. Dengan mengetahui diri mereka dan apa yang mereka perjuangkan, hal ini akan menjadikan seorang pemimpin lebih mudah untuk mencapai tujuan yang diinginkannya di perusahaan. Selain itu, dengan adanya kesadaran diri dalam diri seorang pemimpin, hal ini juga akan memudahkan bagi pemimpin itu sendiri untuk dapat menilai dan mengetahui karakteristik dari diri mereka sendiri agar kedepannya dapat diperbaiki sehingga akan membuat mereka menjadi seorang pemimpin yang semakin baik. Hal inilah yang menyebabkan sebagian besar perusahaan mengubah strategi pelatihan mereka untuk tujuan jangka pendek, hanya menargetkan pekerjaan saat ini dan berfokus pada kebutuhan khusus untuk tim, kebutuhan pekerjaan, dan lingkungan perusahaan.

Pemimpin mengatakan bahwa:

“Perusahaan ini mengadopsi keterampilan kesadaran diri secara utuh untuk memahami kelemahan kepemimpinan kita sendiri. Hal ini akan membantu pemimpin memenuhi kebutuhan pelatihan mereka melalui metode pengembangan diri baik dengan pelatihan di tempat kerja maupun di luar pelatihan. Sebagai contoh, pada perusahaan kami, pelatihan selalu menjadi agenda yang rutin dilakukan. Fokus pemberian pelatihan ini bukan hanya yang berkaitan dengan bisnis saja, namun juga sangat difokuskan kepada pengembangan diri sebagai leader dan juga anggota tim di perusahaan ini baik dari segi mindset, leadership, motivasi diri dan lain sebagainya.”

Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah

Dalam menghadapi ketidakstabilan pasar dan lingkungan, hal ini membutuhkan tanggapan cepat dari perusahaan untuk menghadapi seluruh situasi untuk tetap memuaskan pelanggan. Temuan mengungkapkan bahwa yang menjadi perhatian baru-baru ini dari sebagian besar perusahaan adalah mengembangkan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah di semua divisi dan departemen untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat. Pemimpin menyatakan bahwa:

“Memberikan layanan berkualitas tinggi secara konsisten kepada pelanggan membutuhkan pemimpin yang memiliki peran untuk pengambilan keputusan dan pemecahan masalah dari posisi manajerial mereka, tetapi ketika masalah sulit untuk dipecahkan atau diambil keputusan, hal tersebut ditransfer ke mereka yang berada di posisi yang lebih dekat dengan pengambilan keputusan tersebut. Hal ini dikarenakan untuk menarik pelanggan, hal ini membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat atau pemecahan masalah dalam beberapa situasi dengan cepat, tanpa menunggu pengambilan keputusan kembali ke tingkat kepemimpinan strategis kami.”

Berdasarkan hasil analisis diatas, dapat disimpulkan bahwa di dalam menghadapi lingkungan yang tidak pasti, seorang pemimpin diharuskan memiliki perilaku dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mampu bertahan. Secara keseluruhan, hasil analisis diatas dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Temuan Perilaku dan Keterampilan yang Dibutuhkan

Menyusun Gambaran Besar	Memberikan Perubahan	Representasi Antar-Organisasi
Memahami secara utuh	Keterampilan untuk berubah	Bekerja dalam tim
Pengambilan keputusan	Kesadaran diri	
Penyelesaian masalah	Keterampilan beradaptasi	
Pemikiran strategis	Komunikasi	
Keterampilan bisnis		

Berdasarkan Tabel 2 diatas dapat dilihat bahwa untuk memahami sifat pengembangan kepemimpinan di Pekanbaru, studi ini menjawab pertanyaan berkaitan tentang 1) apa jenis perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang diadopsi oleh perusahaan yang beroperasi di Pekanbaru? 2) Mengapa

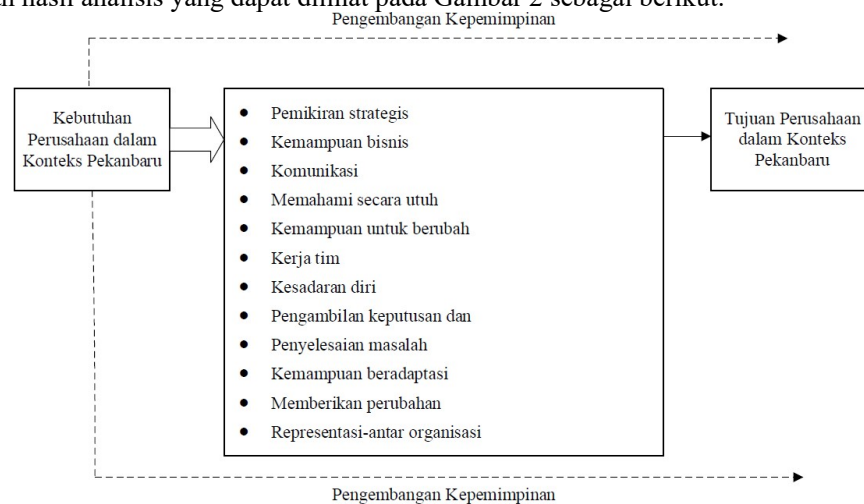
keterampilan tersebut diadopsi? Gambar 2 mengilustrasikan pengembangan kepemimpinan melalui pengembangan dan adopsi perilaku dan keterampilan kepemimpinan di Pekanbaru dari studi percontohan ini.

Dalam menjawab pertanyaan pertama, perilaku dan keterampilan kepemimpinan yang dianggap diinginkan untuk perusahaan yang beroperasi dalam konteks Pekanbaru termasuk pemahaman secara utuh, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, pemikiran strategis, keterampilan bisnis, keterampilan untuk berubah, kesadaran diri, keterampilan beradaptasi, komunikasi, dan bekerja dalam tim.

Berdasarkan tiga kelompok klasifikasi yang disarankan oleh Storey dalam mengklasifikasikan perilaku dan kapabilitas kepemimpinan (lihat Tabel 1), Storey (2011) melaporkan bahwa tiga klasifikasi keterampilan ini berkaitan dengan kepemimpinan di tingkat organisasi tertinggi. Demikian pula, ini terbukti dengan Peters (2010) yang menghubungkan penyusunan gambaran besar dengan tingkat kepemimpinan strategis. Selain itu, Hartley dan Benington (2010) mengaitkan keterampilan representasi antar organisasi dengan pemimpin tingkat atas, dan keterampilan untuk memberikan perubahan juga dikaitkan dengan peran kepemimpinan (Storey, 2011).

Menurut temuan, pemahaman keseluruhan digunakan untuk pengetahuan organisasi, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah digunakan untuk mendorong kepemimpinan yang merata dan memberikan layanan tingkat tinggi kepada pelanggan, pemikiran strategis digunakan untuk mengantisipasi tantangan lingkungan, keterampilan bisnis digunakan untuk fungsional tertentu, keterampilan untuk berubah digunakan untuk fleksibilitas, kesadaran diri digunakan untuk mendorong penilaian diri untuk belajar mandiri, keterampilan beradaptasi digunakan untuk reaksi cepat terhadap perubahan yang sedang berlangsung, komunikasi digunakan untuk mengurangi kecenderungan agresif terjadinya konflik di perusahaan, dan bekerja dalam tim digunakan untuk mendorong kebersamaan untuk bekerjasama terhadap tekanan kerja (lihat Tabel 3). Hal ini menggambarkan mengapa tujuan membangun dan mengembangkan perilaku atau keterampilan tertentu dapat berbeda dari satu budaya ke budaya lain (Shahin dan Wright, 2004).

Secara lebih spesifik, tujuan penggunaan sembilan perilaku dan keterampilan ini adalah untuk mengatasi tantangan akibat perubahan lingkungan. Sejalan dengan ini, banyak studi mengungkapkan bahwa keterampilan digunakan untuk menghadapi tantangan di sekitar perusahaan (Martineau dan Patterson, 2010; Weiss et al., 2007; Kotter, 2001), tetapi bagaimana bereaksi terhadap tantangan tersebut dapat berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, terlepas dari lokasi geografis (Mabey & Finch-Lee, 2007). Secara keseluruhan, hasil akhir dari mengadopsi sembilan perilaku dan keterampilan ini atau perilaku dan keterampilan lainnya adalah untuk meningkatkan kinerja. Hal ini didukung oleh banyak studi (Miller et al., 2001), dan dengan demikian ini meningkatkan kebutuhan untuk menguji model-model ini pada sampel yang lebih besar dan dengan metode kuantitatif untuk menggeneralisasi temuan ke konteks lain. Secara keseluruhan, berikut model pengembangan berdasarkan hasil analisis yang dapat dilihat pada Gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2. Model Pengembangan Kepemimpinan

5. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, pengembangan kepemimpinan ini terjadi dalam jangka pendek dalam membangun atau mengembangkan perilaku dan keterampilan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan perubahan lingkungan sekitarnya. Sejalan dengan ini, ditemukan bahwa secara keseluruhan, pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, pemikiran strategis, keterampilan bisnis, keterampilan untuk berubah, kesadaran diri, keterampilan beradaptasi, komunikasi, dan bekerja dalam tim direkomendasikan dalam konteks Pekanbaru dengan mengadopsi pendekatan pada kota dan negara lainnya. Secara keseluruhan, tujuan dari perilaku dan keterampilan yang diadopsi dapat dilihat pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Tujuan dari Perilaku dan Keterampilan yang Diadopsi di Pekanbaru

Tipe	Tujuan
Memahami secara utuh	Pengetahuan organisasi
Pengambilan keputusan dan pemecahan masalah	Mendorong kepemimpinan distributif/menyediakan layanan tingkat tinggi kepada pelanggan
Pemikiran strategis	Mengantisipasi tantangan lingkungan
Keterampilan bisnis	Mendorong peningkatan kinerja perusahaan
Keterampilan untuk berubah	Fleksibilitas
Kesadaran diri	Mendorong penilaian diri untuk pencapaian tujuan
Adaptasi	Reaksi cepat terhadap perubahan yang sedang berlangsung
Komunikasi	Mengurangi perilaku agresif yang mungkin terjadi
Bekerja dalam tim	Mendorong kebersamaan dalam menghadapi tekanan kerja

Oleh karena itu, tujuan mengadopsi dan menggunakan sembilan perilaku dan keterampilan khusus ini adalah untuk mengatasi implikasi negatif dari perubahan lingkungan di Pekanbaru. Namun, jika sembilan perilaku dan keterampilan khusus ini atau keterampilan yang lainnya yang digunakan dalam konteks lain, pada dasarnya belum tentu semuanya akan digunakan untuk tujuan yang sama. Oleh karena itu, tujuan dari studi percontohan kualitatif ini tidak untuk digeneralisasi ke semua wilayah negara Indonesia karena hanya menggunakan studi pada satu perusahaan. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan masa depan studi untuk mengumpulkan data tentang topik ini dengan menggunakan metode lain yang lebih baik untuk bisa digeneralisasi.

Daftar Pustaka

- Banu-Yucel, T. and Ok, A. (2012), "Incorporating critical thinking in the pedagogical content of a teacher education programme: does it make a difference?", *European Journal of Teacher Education*, Vol. 35 No. 1, pp. 39-56.
- Beeson, J., & Valerio, A. M. (2012). The executive leadership imperative: A new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders. *Business Horizons*, 55(5), 417-425.
- Boal, K.B. and Hooijberg, R. (2000), "Strategic leadership research: moving on", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 515-549.

- Boyatzis, R. (2008), "Competencies in the 21st century", *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12.
- Boyatzis, R. (2009), "Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence", *Journal of Management Development*, Vol. 28 No. 9, pp. 749-770.
- Boyatzis, R., Stubbs, E. and Taylor, S. (2002), "Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 1 No. 2, pp. 150-162.
- Carroll, A. and McCrackin, J. (1998), "The competent use of competency-based strategies for selection and development", *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 11 No. 3, pp. 45-63.
- Collins, D., Lowe, J. and Arnett, C. (2000), "High-performance leadership at the organization level", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 2 No. 2, pp. 18-46.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1998), *Charismatic Leadership in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Connelly, M.S., Gilbert, J.A., Zaccaro, S.J., Threlfall, K.V., Marks, M.A. and Mumford, M.D. (2000), "Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 1, pp. 65-68.
- Cunha, F. and Heckman, J. (2007), "The technology of skill formation", *The American Economic Review*, Vol. 97 No. 2, pp. 31-47.
- Day, D. (2001), "Leadership development: a review in context", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 4, pp. 581-613.
- DeChurch, L., Hiller, N., Murase, T., Doty, D. and Salas, E. (2010), "Leadership across levels: levels of leaders and their levels of impact", *The Leadership Quarterly*, Vol. 21 No. 6, pp. 1069-1085.
- DeVries, M., Vrignaud, P. and Florent-Treacy, E. (2004), "Global leadership life inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 475-492.
- Dewey, J. and Bento, J. (2009), "Activating children's thinking skills (ACTS): the effects of an infusion approach to teaching thinking in primary schools", *British Journal of Educational Psychology*, Vol. 79 No. 2, pp. 329-351.
- Fairhurst, G.T. (1993), "The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: a discourse analysis", *Communication Monographs*, Vol. 60 No. 4, pp. 321-351.
- Ferlie, E. and Shortell, S. (2001), "Improving the quality of health care in the United Kingdom and the United States: a framework for change", *Milbank Quarterly*, Vol. 79 No. 2, pp. 281-315.
- Finucane, M.L. and Lees, N.B. (2005), "Decision-making competence of older adults: models and methods", Report for the National Research Council Workshop on Decision-making by Older Adults, Washington, DC.
- Fulmer, R. and Bleak, J. (2008), *Strategically Developing Strategic Leaders*, 2nd ed., Pfeiffer, San Francisco, CA.
- Gallos, J. (2008), "Introduction and acknowledgments", in Gallos, J. (Ed.), *Business Leadership: A Jossey-Bass Reader*, 2nd ed., John Wiley & Sons, London, pp. xvii-xxv.
- Goethals, G., Sorenson, G. and Burns, J. (2004), *Encyclopaedia of Leadership*, Sage, London.
- Goleman, D. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, Bantam Books, New York, NY.
- Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Grint, K. (2005), "Problems, problems, problems: the social construction of leadership", *Human Relations*, Vol. 58 No. 11, pp. 1467-1494.
- Hamilton, F. and Bean, C.J. (2005), "The importance of context, beliefs and values in leadership development", *Business Ethics*, Vol. 14 No. 4, pp. 336-347.
- Hartley, J. (2002), "Leading communities: capabilities and cultures", *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 23 No. 9, pp. 419-429.
- Hartley, J. and Allison, M. (2000), "The role of leadership in modernisation and improvement of public service", *Public Money and Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 35-40.
- Hartley, J. and Benington, J. (2010), *Leadership for Healthcare*, The Policy Press, Bristol.

- Harvey, M., McIntyre, N., Moeller, M. and Sloan, H. (2012), "Managerial self-concept in a global context: an integral component of cross-cultural competencies", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 19 No. 1, pp. 115-125.
- Hayes, J., Rose-Quirie, A. and Allinson, C. (2000), "Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development", *Personnel Review*, Vol. 29 No. 1, pp. 92-105.
- Hiebert, M. and Klatt, B. (2001), *The Encyclopaedia of Leadership: A Practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Hooijberg, R., Hund, J., Antonakis, J. and Boal, K. (2007), "Being there even when you are not: the leadership of organisation", in Hooijberg, R. (Ed.), *Being There Even When You are Not: Leading Through Strategy, Strategy, Structures and System*, Emerald Group Publishing, London, pp. 131-158.
- Kanungo, R.N. and Misra, S. (1992), "Managerial resourcefulness: a reconceptualization of management skills", *Human Relations*, Vol. 45 No. 12, pp. 1311-1332.
- Kao, J. (2006), "Managing for unknown unknowns", in Elbaek, U. (Ed.), *Kaospilots A-Z2*, Chronografisk, Aarhus, pp. 240-243.
- Kotter, J. (2001), "What leaders really do", *Best of Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 11, pp. 3-11.
- McClelland, D.C. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence", *American Psychologist*, Vol. 28 No. 1, pp. 1-14.
- McDonnell, A., Stanton, P. and Burgess, J. (2011), "Multinational enterprises in Australia: two decades of international human resource management research reviewed", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 49 No. 1, pp. 9-35.
- Mabey, C. and Finch-Lee, T. (2007), *Management and Leadership Development*, Sage, London.
- Madsen, S. (2010), "Leadership development in the United Arab Emirates: the transformational learning experiences of women", *Journal of Leadership and Organisational Studies*, Vol. 17 No. 1, pp. 100-110.
- Martineau, J. and Patterson, T. (2010), "Evaluating leader development", in Van Velsor, E., McCauley, C. and Ruderman, M. (Eds), *The Centre for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, 3rd ed., John Wiley & Sons, London, pp. 251-184.
- Megheirkouni, M. S. (2014). Leadership development in an Arab context: the case of Syria.
- Megheirkouni, M. (2016). Leadership behaviours and capabilities in Syria: an exploratory qualitative approach. *Journal of Management Development*.
- Miller, L., Rankin, N. and Neathey, F. (2001), *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, London.
- Moser, J.M. (2008), "Core academic competencies for master of public health students: one health department practitioner's perspective", *American Journal of Public Health*, Vol. 98 No. 9, pp. 1559-1561.
- Mumford, M.D., Zaccaro, S.J., Harding, F.D., Jacobs, T.O. and Fleischman, E.A. (2000), "Leadership skills for a changing world: solving complex social problems", *Leadership Quarterly*, Vol. 11 No. 1, pp. 11-35.
- Naidu, R. (2009), "Competency mapping: a road map for successful organisations", *Management and Labour Studies*, Vol. 34 No. 3, pp. 434-441.
- Nelson, J.K., Zaccaro, S.J. and Herman, J.L. (2010), "Strategic information provision and experiential variety as tools for developing adaptive leadership skills", *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 62 No. 2, pp. 131-142.
- Patching, K. (2011), "Throw away that leadership competency model", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 3, pp. 160-165.
- Peters, A. (2010), "Rethinking transformational leadership in schools: the influence of people, place, and process on leadership practice", in Horsford, S. (Ed.), *New Perspectives in Educational Leadership: Exploring Social, Political, and Community Contexts and Meaning*, Peter Lang, London, pp. 29-46.
- Pisapia, J. (2010), "The principles of strategic leadership", paper presented at the Chinese Executive Leadership Academy Pudong, Shanghai, 20 May.

- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. and Coukos-Semmel, E. (2005), "Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures", *Leadership Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 41-68.
- Postmes, T., Tanis, M. and De Wit, B. (2001), "Communication and commitment in organizations: a social identity approach", *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4 No. 3, pp. 227-246.
- Roeder, T. (2013), *Managing Project Stakeholders: Building a Foundation to Achieve Project Goals*, John Wiley & Sons, London.
- Senge, P. (1996), "Leading learning organisations", *Executive Excellence*, Vol. 13 No. 4, pp. 10-11.
- Shahin, A.I. and Wright, P.L. (2004), "Leadership in the context of culture: an Egyptian perspective", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 499-511.
- Spillane, J.P., Halverson, R. and Diamond, J.B. (2004), "Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective", *Journal of Curriculum Studies*, Vol. 36 No. 1, pp. 3-34.
- Storey, J. (2005), "What next for strategic-level leadership research?", *Leadership*, Vol. 1 No. 1, pp. 89-104.
- Storey, J. (2011), *Leadership in Organisation: Current Issues and Key Trends*, 2nd ed., Taylor & Francis, New York, NY.
- Sun, R. and Hui, E. (2012), "Cognitive competence as a positive youth development construct: a conceptual review", *Scientific World Journal*, Vol. 2012 No. 2012, pp. 1-7.
- Sun-Keung, N. and Pisapia, J. (2012), "The strategic thinking skills of Hong Kong school leaders: usage and effectiveness", *Education Management Administration and Leadership*, Vol. 40 No. 3, pp. 343-361.
- Tube, S. and Schulz, E. (2006), "Exploring a taxonomy of global leadership competencies and meta-competencies", *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 8 No. 2, pp. 29-34.
- Ulmer, W. (1998), "Military leadership into the 21st century: another 'bridge too far?' ", *Parameters*, Vol. 28 No. 1, pp. 135-155.
- Weick, K. (1995), *Sense-Making in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Weiss, D., Molinaro, V. and Davey, L. (2007), *Leadership Solutions: The Pathway to Bridge the Leadership Gap*, John Wiley & Sons, London.
- Yeo, R.K. (2009), "Liberating Murphy's law: learning from change", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 41 No. 2, pp. 67-74.
- Zaccaro, S. and Banks, D. (2004), "Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change", *Human Resource Management*, Vol. 43 No. 4, pp. 367-380.
- Zaccaro, S.J. (2001), *The Nature of Executive Leadership: A Conceptual and Empirical Analysis of Success*, American Psychological Association, Washington, DC.
- Zhanq, Z. and Peterson, S.J. (2011), "Advice networks in teams: the role of transformational leadership and members' core self-evaluation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 96 No. 5, pp. 1004-1017.