

# Manajemen Rabbani dalam Era Teknologi pada IAI DDI Polewali Mandar

Anwar Sewang

STAIN Pare Pare Sulawesi Selatan

E-mail: [anwarsewang@gmail.com](mailto:anwarsewang@gmail.com)

**Abstrak:** Perkembangan teknologi dan informasi menjadi sebuah hal yang tidak terelakkan dalam kehidupan saat ini begitu pula budaya organisasi. Perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menjadi salah satu indikator dari keberhasilan organisasi. Dalam menjalankan kepemimpinannya di era digital saat ini, seorang pemimpin patut mempertimbangkan etika-etika terkait integrasi teknologi dalam organisasi. Kepemimpinan *rabbani* meletakkan dasar kepemimpinan yang berpegang pada tauhid sebagai proses pertanggungjawaban yang berdasarkan pada pertimbangan moral. Tulisan ini memuat kajian konseptual terkait manajemen *rabbani* dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan pimpinan dan budaya organisasi di IAI DDI Polewali Mandar yang berbasis teknologi informasi dalam pandangan Islam.

**KataKunci:** manajemen *rabbani*, kepemimpinan, teknologi informasi, budaya organisasi, Islam

*Abstract: The development of technology and information becomes an inevitability in this lifetime as well as the organizational culture. A leader's behavior in carrying out its leadership is one indicator of the success of the organization. In carrying out its leadership in today's digital era, a leader should consider the ethics related to the integration of technology in the organization. Rabbani's leadership laid the foundation of leadership adhered to the tauhid as an accountability process that is based on moral values. This article contains conceptual studies related to Rabbani management in its relation to the leadership style and organizational culture in IAI DDI Polewali based on information technology in Islam perspective.*

**Keywords:** *Rabbani management, leadership, information technology, organizational culture, Islam*

Globalisasi, liberalisasi, deregulasi, dan kemajuan teknologi informasi menciptakan realitas baru dan persaingan yang semakin ketat. Perkembangan teknologi dan informasi menjadi sebuah hal yang tidak terelakkan dalam kehidupan saat ini. Hal tersebut menyebabkan batas-batas antar negara hampir tidak ada sehingga mobilitas barang, manusia, modal serta ide dari suatu negara ke negara lain bisa dilakukan dengan mudah. Seiring dengan berjalannya waktu perubahan akan terus terjadi dan berjalan dengan sangat cepat. Lingkungan pun mengalami perubahan yang sangat cepat dan sulit diperkirakan, sehingga organisasi juga harus mengikuti perubahan tersebut.

Organisasi merupakan jaringan kerja yang meliputi tugas-tugas, struktur, sistem, informasi, dan manusia yang terlibat di dalamnya

(Leavitt, 1992). Organisasi-organisasi akhirnya dihadapkan pada tantangan-tantangan untuk mencari teknik, program, visi dan pemimpin yang dapat menyesuaikan diri dengan tingkat perubahan yang cepat dan kompleks. (Gibson et al, 1996). Faktor penting bagi manajemen dalam mengelola suatu organisasi sejak era 1990-an sampai sekarang terletak pada pengelolaan sumber daya manusianya secara lebih efektif yaitu melalui manajemen sumber daya manusia yang strategis (Walker, 1996).

Robbins (2003) menyatakan bahwa praktik dan kebijakan manajemen sumber daya manusia merepresentasikan dukungan yang penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Lebih jauh dijelaskan bahwa praktik seleksi, program pelatihan dan pengembangan, sistem evaluasi kerja, sistem penghargaan dan

keberadaan serikat kerja memberikan pengaruh kepada kepuasan dan prestasi kerja karyawan.

Manajemen sumber daya manusia konvensional yang menitik beratkan pada peningkatan kemampuan teknis dan analitis pegawai sudah selayaknya ditinggalkan karena selain hanya membawa pada ketidak-efektifan penggunaan akal budi para karyawan manajemen tersebut kurang bermanfaat bagi kompetensi organisasi dalam rangka mendapatkan keunggulan kompetitif. Sudah saatnya organisasi mempertimbangkan pengelolaan karyawan secara integral dan holistik yang secara substantif akan meningkatkan kreativitas dan pemberdayaan karyawan pada tingkat mikro, dan menghasilkan keunggulan organisasi pada tingkat makro dengan berpijak pada teknologi.

Teknologi dalam pengembangan organisasi menjadi hal yang substansial di era digital saat ini. Tuntutan bahwa untuk menjadi masyarakat digital setidaknya harus menguasai keterampilan yang juga menuntut untuk memahami lingkungan masyarakat digital (*digital society*). Integrasi teknologi yang tepat mampu mendorong budaya organisasi yang lebih baik dengan adanya perubahan-perubahan substansial. Hal tersebut sebagaimana jabaran dari Haque (2016) bahwa teknologi baru menggantikan proses komunikasi tradisional yang memungkinkan merubah proses komunikasi dari waktu ke waktu. Hal tersebut mengantarkan masyarakat pada umumnya atau anggota organisasi pada khususnya untuk semakin berinovasi. Lebih lanjut, adanya penawaran potensial dari era millenium mampu mengubah pola komunikasi dalam organisasi untuk menjadi semakin unggul.

Keunggulan organisasi saat ini tidak hanya mengadakan teknologi, melainkan bagaimana pimpinan mengelola sumberdaya manusia dalam budaya organisasi yang tepat. Untuk mencapai sukses bersaing melalui manusia menuntut perubahan fundamental dalam cara memandang tenaga kerja dan hubungannya dengan karyawan. Artinya, bahwa mencapai sukses bekerja dengan karyawan, bukan dengan mengganti dosen atau membatasi cakupan kegiatan dosen. Ini mengharuskan tenaga kerja

dipandang sebagai keunggulan strategik, bukan sekedar sebagai biaya yang harus diminimalkan atau dihindari. Perguruan tinggi yang menggunakan perspektif yang berbeda seringkali mampu berhasil mengalahkan dan meninggalkan pesaing-pesaing (Preffer, 1996).

Organisasi supaya bisa terus bertahan dalam lingkungan yang cepat berubah serta mendapatkan keunggulan bersaing sangat membutuhkan inovasi serta mendapatkan ilmu pengetahuan yang baru untuk pengembangan dosen. Belajar terus menerus serta kreatif sangat diperlukan sebagai garansi supaya organisasi tersebut tetap hidup dan bisa terus-menerus berkembang. Hal ini tidak akan terjadi jika organisasi tersebut tidak menerapkan prinsip organisasi belajar dan budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang mendukung khususnya yang berpegang pada nilai-nilai Islam.

Gaya kepemimpinan dalam Islam menjadi kajian yang patut diulas. Perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menjadi salah satu indikator dari keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, pentingnya suri tauladan pemimpin dalam segala perilaku baik bersifat managerial atau tidak menjadi hal yang utama. Kepemimpinan *rabbani* menjadi sebuah pandangan yang harus diimplementasikan di instansi pendidikan terutama dalam era teknologi seperti ini.

Perilaku pemimpin diharapkan dapat membangun dan mempertahankan kinerja dosen dengan baik. seorang pemimpin harus memperhatikan hak dosen karena dosen tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas atau melaksanakan kewajiban saja, melainkan juga harus mendapatkan perhatian yang serius dari pihak pemimpin. Perhatian tersebut dapat ditunjukkan melalui perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas maupun pada hubungan sosial yang berasaskan teknologi, yang keduanya mampu mempengaruhi prestasi kerja anggota. Gibson (1997:24) menyebutkan bahwa “agar bawahan/anggota organisasi dapat memenuhi tugas-tugas organisasi, sebagian besar tergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin.”

Kinerja dosen tidak dapat pula dipisahkan dengan efektivitas kepemimpinan dari pimpinan dalam membina dosen dan mengelola Institut Agama Islam Darud Dakwah wal Irsyad (IAI DDI) Polewali Mandar. sebagai lembaga pendidikan. Dalam organisasi IAI DDI, pimpinan merupakan salah satu komponen yang paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Pimpinan berperan sebagai kekuatan sentral yang menjadi kekuatan penggerak kehidupan IAI DDI. Pimpinan harus memahami tugas dan fungsi mereka demi keberhasilan IAI DDI, serta memiliki kepedulian kepada staf dan mahasiswa. Dengan berbagai hal tersebut, budaya organisasi di IAI DDI menjadi lebih kondusif.

Keefektifan manajemen kinerja merupakan hal yang sangat penting bagi setiap organisasi. Di samping IAI DDI sebagai organisasi, pada umumnya kinerja dosen sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif akan membawa dampak pada tingginya kinerja dan sebaliknya kepemimpinan yang tidak efektif membawa dampak psikologis yang diwujudkan dengan tidak peduli terhadap pekerjaan dan tidak bertanggung jawab terhadap kemajuan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang rendah. Salah satu upaya untuk mengefisienkan dan mengefektifkan kinerja yaitu dengan mengintegrasikan teknologi.

Rendahnya kinerja dan lemahnya dedikasi merupakan wujud ketidakpuasan terhadap tugas pembinaan dari pimpinan terhadap dosen tersebut. Dengan demikian kinerja dosen dalam mengajar kurang terangsang dalam upaya pengembangan pendidikan di IAI DDI. Dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan merupakan hal yang sulit untuk dicapai karena pengembangan pendidikan di IAI DDI sebagian besar tergantung pada kemampuan dosen dalam melaksanakan tugas belajar mengajar sebagaimana telah ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan dan pembinaan yang dilakukan oleh pimpinan memberikan motivasi kepada dosen.

Berdasarkan hal tersebut pula penting untuk memaknai teknologi sebagai upaya pengembangan profesionalisme yang

berlandaskan budaya Islam. Oleh karena itu pimpinan perlu mengaktualisasikan kepemimpinan *rabbani* dalam mengintegrasikan teknologi sebagai upaya untuk memberikan motivasi yang baik untuk mengembangkan budaya organisasi yang kondusif bagi pengembangan kinerja dosen. Sesuai dengan pemaparan yang telah dijabarkan di atas, tujuan penulisan kajian konseptual ini yaitu untuk mendiskusikan dan mengungkapkan hal-hal yang menjadi pokok pemikiran dalam pengembangan manajemen *rabbani* yang terintegrasi teknologi di IAI DDI Polewali Mandar.

## **BUDAYA ORGANISASI**

Budaya organisasi berkaitan erat dengan sikap dan persepsi yang timbul sebagai akibat dari interaksi sosial yang ada dalam lingkungan kerja. Sikap dan persepsi yang dimaksudkan dalam definisi ini berkaitan erat dengan seperangkat norma dan nilai yang mendasar sehingga dapat membantu para anggota organisasi dalam memahami berbagai hal yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang terdapat dalam organisasi tempat bekerja.

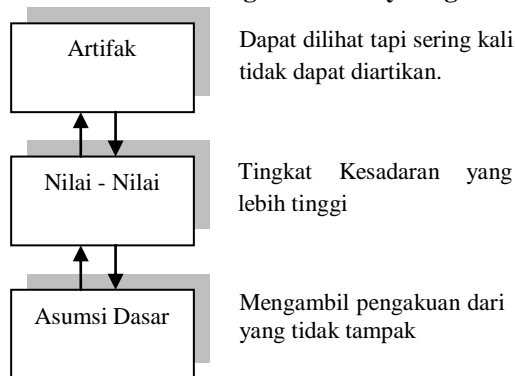
Robbins (2003) menjelaskan "*organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations*" (Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya dan membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya). Sehingga budaya organisasi dalam menjalankan fungsinya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali akan memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan, serta menetapkan aturan permainan karena budaya organisasi merupakan penjelmaan sejarah, keyakinan, nilai-nilai dan norma bersama yang menjadi ciri khas organisasi.

Penelitian tentang budaya organisasi banyak dikaji dari bentuk dan tipe budaya organisasi yang berbeda, hal ini terjadi sejak individu memasukkan nilai personal, sikap dan kepercayaan ke dalam tempat kerja, sehingga menimbulkan tingkat komitmen pada organisasi yang berbeda-beda. Nilai, sikap, dan kepercayaan

pekerja direfleksikan di dalam budaya yang berbeda, dan menyesuaikan dalam keberadaan organisasi, sehingga pengaruh budaya bangsa terhadap nilai personal dapat menjadi perbedaan utama di dalam mengelola organisasi (Hofstede, 1994).

Model tiga tingkatan budaya dan interaksinya menurut Schein (1992) dapat dicermati pada Gambar 1 di ini. Budaya organisasi menurut Scheins (1992) seperti yang tampak pada Gambar 1 mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan yaitu: *artifacts*, nilai dan asumsi dasar. *Artifacts*, dimana budaya bersifat kasat mata dan dapat diamati oleh indra. Misalnya teknologi, lingkungan fisik organisasi, cara berpakaian, dan lain-lain.

**Gambar 1 Model tingkatan budaya organisasi**



Sumber : diadopsi dari Schein (1992)

Nilai memiliki tingkat pemahaman yang lebih tinggi dari artifak. Nilai adalah keyakinan yang dipegang teguh dan tampil dalam tingkah laku. Nilai dapat dibedakan menjadi nilai yang mendukung (*espoused values*) dan nilai yang diperankan (*enacted values*). Nilai pendukung menunjukkan nilai-nilai yang dinyatakan secara eksplisit oleh organisasi, sedangkan nilai yang diperankan merupakan nilai dan norma yang sebenarnya ditunjukkan atau dimasukkan ke dalam perilaku karyawan. Nilai ini sulit diamati secara langsung karenanya perlu untuk dikaji melalui implementasi strategi, tujuan dan filosofi yang dianut oleh pendiri organisasi. Untuk memahami nilai-nilai organisasi dalam mempengaruhi budaya organisasi perlu memahami tipologi sistem nilai organisasi. Asumsi dasar merupakan bagian

yang mendasar dari budaya organisasi. Asumsi ini menjelaskan dimana budaya dapat diterima begitu saja walau tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi dasar dapat digunakan sebagai alat untuk menilai budaya organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dapat dipercayai oleh anggota organisasi sebagai kenyataan, dan karenanya dapat mempengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan, dan rasakan. Beberapa asumsi dasar budaya organisasi tersebut adalah: keterkaitan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakikat realitas dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat sifat manusia, hakekat hubungan antar manusia, dan *homogenitas vs diversity*.

Budaya organisasi yang menjadi budaya kerja merupakan suatu rangkaian dari nilai-nilai, norma, asumsi-asumsi yang dimiliki para karyawan di tempat kerja sehingga dapat membedakan organisasi yang satu dengan organisasi yang lain, yang mempunyai tiga karakteristik penting yaitu: (1) budaya organisasi diberikan pada karyawan baru melalui proses sosialisasi, (2) budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja, dan (3) budaya organisasi berlaku pada dua tingkatan yang berbeda, yaitu pertama, budaya yang kasat mata, dan yang berupa nilai-nilai dan keyakinan yang dianut bersama (sebagai komitmen bersama antara anggota organisasi sebagai mekanisme kontrol) yang memberikan bimbingan dan pedoman, serta membentuk sikap dan perilaku karyawan di tempat kerja (Kreitner dan Kinicki, 2003).

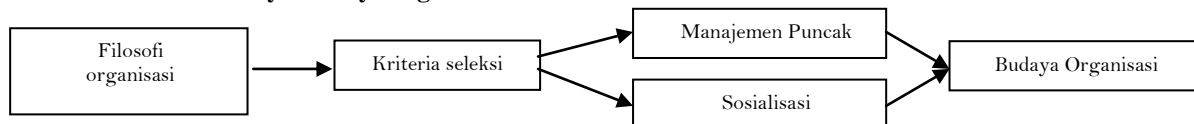
Berdasarkan kajian teoritis tersebut, budaya organisasi merupakan acuan bersama dalam menginteraksikan antar anggota dalam integrasi internal maupun adaptasi eksternal oleh organisasi. Tidak selalu tetap, dan perlu selalu disesuaikan dengan perkembangan lingkungan, sehingga pengembangan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dapat tetap *survive*, yang dilakukan dengan cara mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi.

Terbentuknya budaya organisasi menurut Robbins (2003) pada Gambar 2 berikut. Dari Gambar 2 dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dibentuk oleh filosofi dari pendiri

organisasi dengan melalui kriteria yang dianut, kemudian ditetapkan oleh manajemen puncak, yang implementasinya dilakukan dengan cara disosialisasikan (*socialization*) ke seluruh elemen organisasi dengan proses transformasi (*transmitted process*) budaya ke seluruh anggota organisasi melalui proses pembelajaran (*learning process*), setelah diseleksi dengan kriteria tertentu yang telah disepakati bersama

berdasarkan nilai, norma, dan asumsi yang bersumber dari filosofi pendiri organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi diciptakan oleh pendiri organisasi sebagai *founder*, atau pimpinan paling atas (*top management*) sebagai *follower* yang memeberikan falsafah dan straegi, dan ditetapkan menjadi petunjuk dan pedoman bagi anggota organisasi dalam melaksanakan seluruh aktivitas atau dalam menjalankan tugas.

**Gambar 2** Terbentuknya budaya organisasi



Sumber: Diadopsi dari Robbins (2003)

Implementasi budaya organisasi dengan cara disosialisasikan kepada seluruh karyawan, sehingga sikap dan perilaku karyawan akan sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan karyawan yang mempunyai tingkat penyesuaian yang lebih baik. Pada akhirnya akan menurunkan gejala tekanan psikologis, menurunkan dorongan keinginan untuk meninggalkan organisasi (dapat meningkatkan komitmen keberlanjutan pada organisasi), dan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Apabila implementasinya berhasil dan dapat bertahan maka filosofi atau visi yang diyakini akan berkembang menjadi budaya organisasi di tempat itu.

Berdasarkan penjelasan fungsi budaya tersebut di atas, maka budaya dalam suatu organisasi dapat dikatakan sebagai penggerak dan pengubah, karena budaya terbentuk melalui proses pembelajaran (*learning process*) sehingga budaya organisasi itu bersifat dinamis dan tidak kaku, serta sebagai substitusi (pengganti) formalisasi, yang menurut Ndraha (2005) “*strong culture increase behavioral consistency*,” yaitu suatu budaya yang kuat dapat meningkatkan konsistensi perilaku, sehingga tanpa diperintah orang melakukan tugasnya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) secara umum terdapat tiga tipe umum budaya organisasi, yaitu budaya organisasi yang konstruktif, pasif- defensif, dan agresif-defensif.

Setiap tipe budaya organisasi tersebut berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain, dalam hal mengerjakan tugas dan aktivitas kerjanya, dengan cara yang akan membantu dalam memuaskan kebutuhan karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Tipe budaya ini mendukung keyakinan normatif yang berhubungan dengan pencapaian tujuan, aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.

Budaya *pasif-definitif* bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan yang lain dengan cara tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan konvensional, ketergantungan, dan penghindaran. Sedangkan budaya agresif-defensif mendorong karyawan untuk melakukan kerjanya dengan keras, untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Budaya ini lebih bercirikan kebudayaan normatif yang mencerinkan oposisi, kekuasaan, kompetitif, dan perfeksionis.

Wibowo (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi bermanfaat membantu pimpinan untuk mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu perlu pemahaman secara menyeluruh tentang sumber daya manusia dari dua aspek budaya (aspek operasional dan

aspek manusia) secara berimbang, yang merupakan satu kesatuan sumber daya organisasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa budaya organisasi seperti sebuah lingkaran, setengah di bawah adalah operasinal; yaitu tentang apa yang dikerjakan, piranti keras, sistem, kontrol, produksi, dan keutungan. Sementara itu, setengah di atas adalah faktor manusia; yaitu mengenai bagaimana melakukan operasi dengan pengertian adanya komunikasi, kepercayaan, hubungan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Pemahaman terhadap budaya organisasi dapat dicermati dari karakteristik budayanya, yang dapat ditransformasikan ke dalam beberapa dimensi budaya organisasi.

## GAYA KEPEMIMPINAN

Sebagian besar teori kepemimpinan yang paling banyak dipelajari dan diteliti oleh para pakar saat ini adalah gaya kepemimpinan. Gaya artinya sikap, tingkah laku, maupun gerak-gerik. Gaya kepemimpinan (*leadership style*) mempunyai pengaruh ketika dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memimpin, yaitu proses interaksi dengan para pengikut. Interaksi ini akan mempengaruhi pola perilaku pengikut yang disebut sebagai gaya kepengikut (*followership style*).

Pola perilaku yang diperagakan seseorang dalam upaya mempengaruhi kebiasaan dalam beraktivitas dari orang lain sebagaimana yang dipersepsikan orang lain tersebut. Luthans (2001) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin mempengaruhi para pengikutnya, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi budaya.

Menurut Boone dan Kurtz (1981) gaya kepemimpinan menunjukkan seleksi dari suatu cara memimpin dan bagaimana menggunakan kekuasaannya. Arah teori ini adalah pendekatan selektif. Istilah kepemimpinan situasional dipopulerkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1970-an di *Center for leadership studies*. Teori tersebut terus dikembangkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson (1996) yang menjelaskan bahwa teori kepemimpinan situasional berdasarkan asumsi atau pemikiran sebagai berikut: 1) tidak ada cara terbaik untuk

mempengaruhi orang 2) perilaku kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh interaksi tiga faktor, yaitu: perilaku tugas (*task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kesiapan para pengikut (*readiness of the followers*) yang pada awalnya disebut kematangan pengikut (*followership maturity*). Sehingga terdapat dua teori penting kepemimpinan situasional yaitu kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional.

Antonakis dan House (2002) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional mengidentifikasi serta menjelaskan tugas kepada bawahan, dan mengkomunikasikan bagaimana menjalankan secara baik dan tugas tersebut yang dapat diterima sebagai keinginan pimpinan, dicirikan dengan *reward and punishment*. Kepemimpinan tersebut menentukan dan mendefinisikan tujuan serta meyakinkan bagaimana cara menjalankan tugas, juga memberikan *feed-back* terhadap tugas secara lengkap. Penelitiannya juga telah menunjukkan bahwa kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang memadai terhadap sikap dan respon perilaku dari pegawai.

Kepemimpinan transformasional mengadopsi perspektif dalam jangka panjang. Model ini lebih memfokuskan pada perorangan/personel yang didasarkan pada kebutuhan pegawai dan pimpinan pada saat ini dan masa mendatang, disamping itu juga memperhatikan isu-isu yang berkaitan dengan pegawai dalam jangka panjang, tetapi juga tetap berkonsentrasi pada masalah serta peluang organisasi dalam jangka pendek.

Berbeda dengan konsep kepemimpinan *Laissez-faire* merupakan gaya kepemimpinan yang dihindari oleh pemimpin karena bersifat “pasif” dan “reaktif”, dengan kata lain kepemimpinan ini tidak merespon situasi dan masalah secara sistematis. Gaya kepemimpinan ini memiliki pengaruh negatif terhadap hasil yang diinginkan, tidak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Sehingga dapat dikelompokkan sebagai kepemimpinan yang ditolak (*non leadership*).

Selanjutnya Avolio dan Bass (1997) mengatakan bahwa kepemimpinan

transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam dua hal. *Pertama*, pemimpin transformasional berusaha meningkatkan kebutuhan bawahan, dengan cara didorong mengambil tanggung jawab lebih besar dan memiliki otonomi dalam pekerjaan. *Kedua*, pemimpin transformasional berusaha mengembangkan bawahan agar juga menjadi pemimpin. Perspektif tersebut dapat memberikan penjelasan yang lengkap apa itu kepemimpinan, karena kepemimpinan bersifat kompleks dan mencakup berbagai aspek dalam berbagai variasi tergantung situasi.

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang sering digunakan selama dua dekade terakhir ini. Gaya kepemimpinan transformasional memperhatikan dan mengembangkan kebutuhan pengikutnya (Armandi, 2003).

## **TEKNOLOGI INFORMASI DALAM ORGANISASI DALAM PERSPEKTIF ISLAM**

Perkembangan teknologi terutama di era digital saat ini memberikan banyak keuntungan pada perkembangan dan mobilitas manusia, tidak terkecuali pula bahwa teknologi pun memberikan dampak yang merugikan. Dalam perspektif Islam, perkembangan teknologi dapat memberikan keuntungan sekaligus kerugian yang patut untuk dikaji lebih mendalam.

Haque (2016) menjabarkan beberapa keuntungan dan kelemahan dalam penggunaan teknologi komunikasi dan informasi dalam kegiatan penyebaran Islam. Kerugian yang didapatkan dari penggunaan teknologi bagi umat manusia khususnya umat muslim antara lain: ketergantungan, menyaia-nyiakan waktu, membuat prioritas yang tidak efisien, mendekati pada pandangan liberal, kehilangan sumber asli, merusak kesehatan fisik dan mental, dan keterbatasan pengguna digital. Adapun keuntungan yang diperoleh dengan menggunakan ICT pada kegiatan Islami antara lain: membangun kepedulian umat, kemudahan dalam praktik penyebaran Islam, menghadapi propaganda melawan Islam, menghadapi tantangan dunia baru, *networking* dan

kebersatuan umat muslim, menghemat waktu dan uang, kepemimpinan digital, pendidikan informasi, memudahkan penyimpanan dokumen Islam, dan membangun kepercayaan diri.

Ketergantungan menjadi masalah serius perihal penggunaan teknologi informasi pada umat muslim. Ketika seseorang sangat tergantung dengan ICT mungkin sekali terjadinya pemecahan konsentrasi. Hal tersebut mendorong pada kegiatan yang menyaia-nyiakan waktu sehingga dapat pula berujung pada kerusakan fisik dan mental seseorang. Prioritas yang tidak efisien menjadi hal selanjutnya yang mungkin dapat terjadi dalam kehidupan umat. Ketidaktepatan dalam penyusunan prioritas tentunya disebabkan oleh dampak penggunaan ICT yang berlebihan.

Adapun dampak selanjutnya yaitu adanya upaya untuk menjadikan umat muslim menjadi umat yang pemikirannya liberal. ICT memungkinkan peningkatan resiko dari penciptaan muslim-muslim liberal. Hal selanjutnya yang patut menjadi perhatian adalah kurangnya sifat menghargai konten-konten Islam terutama yang berkaitan dengan Al-Qur'an. Dalam bentuk digital, kelemahan yang terjadi terkait kegiatan umat muslim adalah kehilangan data yang autentik (keaslian). Banyak kemungkinan propaganda yang mengatasnamakan Islam dan berujung pada penyesatan ajaran Islam. Hal yang menjadi kelemahan lainnya yaitu keterbatasan akses digital. Sebagaimana diketahui tidak sedikit pula umat muslim yang tidak memiliki akses ICT, padahal kegiatan Islami harus terbuka untuk semua.

Berbagai permasalahan di atas tidak dapat dihindari. Akan tetapi, keuntungan yang didapatkan dari penggunaan ICT pada kegiatan umat muslim juga tidak sedikit asalkan diketahui proporsi penggunaan yang sesuai dan tepat demi tujuan kemaslahatan umat. Umat muslim harus membangun kepedulian dalam krisis-krisis yang terjadi. Oleh sebab itu, ICT sangat membantu bagi pembangunan kepedulian sesama umat muslim di dunia tidak terkecuali. Hal tersebut memudahkan praktik penyebaran Islam yang semakin lama semakin mudah diakses. ICT juga

sangat membantu dalam menghadapi abad 21 yang berbeda dengan abad sebelumnya. Haal tersebut juga membantu umat muslim dalam menghadapi propaganda yang menyerang Islam dengan mereduksi miskonsepsi yang terjadi di masyarakat.

Hal yang menjadi keuntungan lainnya yaitu kebersatuan umat dalam membangun jaringan yang semakin kuat di antara perbedaan dan konsep-konsep Islam yang beragam. Dengan penggunaan ICT, pendidikan terkait informasi Islam dengan mudah dan cepat dapat disebarluaskan dan diakses. Hal tersebut menunjang aspek penghematan biaya dan waktu dalam penyebarluasan informasi yang dahulunya dilakukan secara tradisional. Selain hal tersebut, media online Islam dapat berkembang di antara media-media umum lainnya. Hal tersebut tentunya juga menunjang penyimpanan digital terkait penyediaan sumber-sumber berupa teks, audio-visual, atau informasi lain yang menunjang perpustakaan berbasis Islam dengan konten-konten yang lebih mudah diakses. ICT juga menunjang umat muslim untuk menjadi lebih percaya diri dalam penggunaan akses digital.

Hal yang tidak kalah penting dari akses ICT dalam kegiatan umat muslim yaitu terkait dengan kepemimpinan di era digital. Dalam dunia yang penuh dengan kecanggihan teknologi, pemimpin muslim harus berbekal penguasaan ICT yang mumpuni. Di era digital saat ini, hal yang dibutuhkan umat adalah seorang pemimpin yang mampu menguasai ICT dengan baik tanpa meninggalkan sifat-sifat terpuji seorang pemimpin. Hal tersebut mendorong pengertian bahwa pemimpin di era digital harus mampu memimpin dunia digital dengan baik.

Dalam menjalankan kepemimpinannya di era digital saat ini, seorang pemimpin patut mempertimbangkan etika-etika terkait integrasi teknologi dalam organisasi yang dipimpinnya. Integrasi teknologi yang dimaksud tentunya berkaitan dengan khasanah keislaman yang menjadikan organisasinya mengarah ke hal yang lebih baik. Oleh sebab itu etika terkait dengan penggunaan teknologi informasi dalam Islam patut untuk dikaji lebih mendalam.

Etika didasarkan pada pengertian terkait hal yang benar dan yang salah dalam konteks yang tertentu. Etika dimaknai bahwa manusia terikat dengan aturan yang memandang bahwa tingkah laku manusia dikaitkan dengan aturan yang berlaku dalam kehidupan masyarakat yaitu nilai dan norma. Nilai dan norma yang dikaji juga bersifat relatif dari sudut pandang yang digunakan. Islam memiliki etika tersendiri yang menuntun umat untuk berperilaku sesuai dengan pandangan Quran dan *sunnah*.

Masum (2013) mengungkapkan bahwa Islam menempatkan nilai etik dalam segala aspek kehidupan manusia. Sebagai seorang muslim harus selalu merujuk sumber Islam dan mengamalkannya di setiap kehidupan. Terlebih lagi pandangan dan kepercayaan Islam harus selalu dibawa terutama ketika berkaitan dengan integrasi teknologi. Sistem Islam berbeda dari sistem etis atau etika yang ada pada sistem sekuler, terutama dari padangan yang ditetapkan agama lain. Masum, Ullah, dan Azad (2011) mengungkapkan bahwa kode etik Islam merupakan hal yang diselenggarakan dan dilaksanakan di sepanjang waktu karena Sang Pecipta lebih dekat dari urat nadi dan secara sempurna memiliki pengetahuan yang abadi.

Dalam penggunaan teknologi informasi, hal yang patut dipertimbangkan dan difokuskan adalah terkait penggunaan isu etis seperti penggunaan waktu, kejujuran, integritas, keamanan, privasi, dan kekayaan intelektual, serta masih banyak hal lainnya (Masum, 2013). Berkaitan dengan isu-isu tersebut, pemimpin patut mempertimbangkan moral yang tepat terutama dalam pengintegrasian teknologi di organisasi yang dipimpinnya.

Organisasi sebagai sebuah wadah dalam membangun *networking* haruslah mampu menjadi sarana pembangun kinerja. Oleh sebab itu, organisasi yang terintegrasi teknologi patut menjadi sebuah solusi jitu dalam mengedepankan kinerja anggota. Untuk membangun sebuah komunitas digital yang berbasis Islam, penting untuk menginternalisasi gaya kepemimpinan yang Islami pula. Oleh sebab itu, sebagaimana dibahas sebelumnya, kepemimpinan digital menjadi sebuah tantangan positif untuk



senantiasa mendekatkan anggota pada tataran keislaman yang menuju pada kemaslahatan umat.

## KEPEMIMPINAN PADA PANDANGAN ISLAM: KEPEMIMPINAN RABBANI

Pada beberapa kajian, *rabbani* selalu muncul dalam kaitannya dengan pembentukan generasi. Hal tersebut sesuai dengan Qur'an Surah Ali Imran ayat 78-90 seperti yang dikutip berikut. Akan tetapi, pada beberapa kesempatan pula dijumpai kaitan *rabbani* dengan istilah kepemimpinan. Oleh sebab itu, perlu diketahui makna hakiki dari *rabbani* sebelum mengarah pada makna kontekstual dalam kacamata yang dituju yang dalam kajian ini difokuskan pada aspek manajemen kepemimpinan.

مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ (\*) وَلَا يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَتَّخِذُوا الْمَلَائِكَةَ وَالنَّبِيِّينَ أَرْبَابًا أَيَأْمُرُكُمْ بِالْكُفْرِ بَعْدَ إِذْ أَنْتُمْ مُسْلِمُونَ (\*)

Artinya:

Tidak wajar bagi seseorang manusia yang Allah berikan kepadanya Al Kitab, hikmah dan kenabian, lalu dia berkata kepada manusia: "Hendaklah kamu menjadi penyembah-penyembahku bukan penyembah Allah." Akan tetapi (dia berkata): "Hendaklah kamu menjadi orang-orang rabbani, karena kamu selalu mengajarkan Al Kitab dan disebabkan kamu tetap mempelajarinya. Dan (tidak wajar pula baginya) menyuruhmu menjadikan malaikat dan para nabi sebagai tuhan. Apakah (patut) dia menyuruhmu berbuat kekafiran di waktu kamu sudah (menganut agama) Islam?" Qs. Ali Imran:78-80

Penggalan ayat رَبَّانِيِّينَ كُونُوا وَلَكِنْ bermakna (yang layak mereka katakan kepada umatnya adalah: "jadilah kalian generasi rabbani"). Menurut Ibn Zaid makna ayat ini لا لي عباداً ت كودوا أن إلى أدعوكم لا ، وعلماء ملوكاً ت كودوا أن إلى أدعوكم ولا كن على ومواظبتكم ت على الله أمر بأسد تعاملكم طاعة (aku tidak mengajak kalian menyembahku, tapi aku menyeru agar kalian menjadi pemimpin, ulama dengan bepegang pada aturan Allah dan

tetap dalam menaati-Nya.) (Abu al-Laits al-Samarqandi dalam Saifuddin, 2013).

Terdapat beberapa pengertian *rabbani* dalam literatur antara lain oleh Imam Sibawaih, Ibn Zaid, dan al-Mubarrid, Ibnu Abbas, dan Ibnu Zubair, serta riwayat dari Ali bin Abi Thalib *radliallahu 'anhu*. Imam Sibawaih berpendapat bahwa *rabbani* merupakan bentuk kata jadian dari Tuhan yang mengandung arti menjadi orang yang tahu tentang Tuhannya dan setia menaati-Nya.

Al-Mubarrid berpendapat bahwa *rabbani* berarti sebagai pemelihara, penguasa ilmu, atau orang yang mengurus ilmu, dan yang mengurus manusia, yaitu yang mengajar, membina keshalihan dan yang bertanggung jawab tentang urusan manusia. Adapun Ibn Zaid berpendapat *rabbani* bermakna orang yang mengurus manusia memimpin umat dan ulama (Saifuddin, 2013). Ali bin Abi Thalib *radliallahu 'anhu*, mendefinisikan *rabbani* sebagai "Generasi yang memberikan santapan rohani bagi manusia dengan ilmu (hikmah) dan mendidik mereka atas dasar ilmu," sementara Ibnu Abbas *radliallahu 'anhuma* dan Ibnu Zubair mengatakan bahwa Rabbaniyun adalah orang yang berilmu dan mengajarkan ilmunya (Ba'its, 2011).

Berdasarkan jabaran di atas, terdapat beberapa pokok pengertian *rabbani* yang dicirikan dengan beberapa sifat berikut. Pertama, memiliki ilmu pengetahuan berkaitan dengan Al-Qur'an dan hadist yang berarti menguasai ilmu agama dengan baik. Kedua, mengamalkan ilmu yang telah diperoleh dalam kehidupan sehari-harinya terutama demi kemaslahatan bersama. Ketiga yaitu mampu menyebarluaskan ilmu yang diperoleh kepada masyarakat umum. Dari pengertian ketigalah dapat dikaji lebih lanjut terkait kepemimpinan *rabbani*. Sebagian ulama sebagaimana dijabarkan oleh Ba'its (2011) menambahkan sifat keempat yaitu bahwa seseorang yang mengikuti pemahaman para sahabat dan metode dalam beragama sebagaimana para sahabat merupakan standar kebenaran bagi umat Muhammad *shallallahu 'alaihi wa sallam*.

Islam memandang seorang pemimpin sebagai sesuatu yang wajib. Hal tersebut

sebagaimana dijelaskan dalam sabda Rasulullah saw yang diriwayatkan Abu Dawud dalam Al-Maktabah Al-Shamilah (dalam Dacholfany, 2013) bahwa "Jika tiga orang berjalan dalam suatu perjalanan, angkatlah salah satu di antara mereka sebagai pemimpin." Dalam al-Qur'an perintah mentaati dan mematuhi imam (pemimpin) yang dinyatakan bahwa "Hai orang-orang yang beriman taatilah Allah dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri (pemimpin) di antara kamu" (Q.S. An-Nisa: 59).

Ayat tersebut memberikan makna bahwa selama pemimpin mengajak kepada kebaikan maka pemimpin tersebut haruslah dipatuhi dan ditaati. Umat memilih seorang pemimpin yang dapat dipatuhi dan ditaati tentunya berdasarkan pada sifat-sifat yang terpuji. Berdasarkan pandangan tersebut, seorang pemimpin tidak boleh terpisah dari pandangan Allah dan umat yang dipimpinnya sehingga sangat penting bagi seorang pemimpin untuk memiliki sifat yang terpuji. Urgensi seorang pemimpin tentunya perlu didasari pada kualitas pemimpin dalam kacamata Islam. Oleh karena itu seorang pemimpin haruslah berdasarkan pada kepemimpinan Islam.

Kepemimpinan Islam meletakkan dasar kepemimpinan pada penilaian moral internal yang dipandu dengan aturan spesifik dari agama Islam atau akidah. Akidah haruslah seiring dengan kalam kebenaran agama dan menjunjung kebenaran dari Tuhan (Rabb). Akidah memandu setiap tindakan terutama tindakan pemimpin dalam berkomunikasi, tingkah laku, amalan perbuatan, dan tindakannya (Sidek Baba dalam Ahmad dan Salamun, 2013). Kepemimpinan *rabbani* menjadi sebuah hal yang membimbing dan memandu pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan di organisasinya.

Kepemimpinan *rabbani* meletakkan dasar kepemimpinan yang berpegang pada paradigma tauhid, sebagai proses pertanggungjawaban dan berdasarkan pertimbangan moral orang yang dipimpin dengan mempertimbangkan untuk melakukan perubahan karena Allah SWT (Salamun dan Ahmad, 2010). Manajemen *rabbani* dalam sekolah lebih mendeskripsikan tugas yang lebih spesifik dilakukan oleh seorang pemimpin. Hal tersebut

diungkap oleh Salamun (2008) bahwa kepemimpinan *rabbani* mencakup pembinaan siswa, pembinaan kinerja guru, pembinaan organisasi, pembinaan keilmuan, dan pengurusan program pembelajaran di sekolah.

Untuk melahirkan budaya organisasi yang berasaskan manajemen *rabbani* tentunya harus pula didasarkan pada sikap pemimpin yang memberi suri tauladan yang baik (Basri dalam Salamun dan Ahmad, 2010). Konsep kepemimpinan dalam kacamata Islam sebagaimana diungkap oleh Haron Din (dalam Salamun dan Ahmad, 2010) yang merupakan sebuah tanggung jawab dalam mengedalikan semua hal yang berkaitan dengan aggotannya dimaksudkan dalam hadis berikut.

*"Dan Amir itu adalah pemimpin yang mengurus urusan umat, dia bertanggung jawab dengan segala urusannya." (Hr. Muslim)*

## **MANAJEMEN RABBANI BERBASIS TEKNOLOGI INFORMASI DI IAI DDI POLEWALI MANDAR**

Kepemimpinan *rabbani* berbasis teknologi haruslah terintegrasi dalam berbagai sektor manajemen organisasi dengan pertimbangan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang dilakukan pimpinan. Hal tersebut tidak terkecuali dilakukan di IAI DDI Polewali Mandar. Gambar 1 berikut merupakan gambaran konseptual manajemen *rabbani* yang diadaptasi dan dimodifikasi dari Salamun (2008).

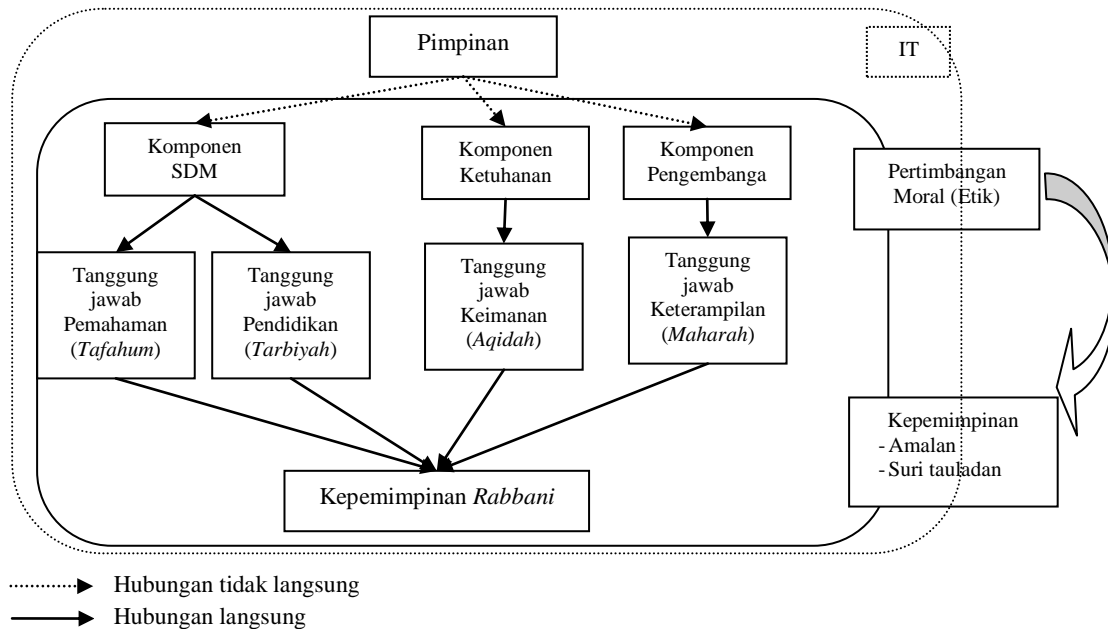
Berdasarkan model tersebut, pelaksanaan manajemen *rabbani* yang terintegrasi dengan teknologi harus mampu menjembatani komponen SDM, komponen ketuhanan, dan komponen pengembangan anggota, yang dalam ini dosen dan seluruh warga IAI DDI Polewali Mandar. Tanggung jawab yang diemban oleh seorang pemimpin berkisar pada tataran pemahaman (*tafahum*), pendidikan (*tarbiyah*), keimanan (*aqidah*), dan keterampilan (*maharah*).

Secara langsung, dalam melaksanakan tanggung jawab tersebut, seorang pemimpin harus mempertimbangkan nilai moral yang dalam hal ini terkait dengan etika dalam penggunaan ITC dalam konsep Islam yang menuntun pada

pengaplikasian amalan dan perbuatan pemimpin sehingga menjadi suri tauladan bagi anggotanya. Hal tersebut tentunya menjadi sebuah tantangan bagi perkembangan organisasi di IAI DDI Polewali Mandar demi perkembangan dan kemajuan organisasi yang didasarkan pada basis

keislaman pada setiap kebijakan yang dibuat pemimpin demi penguatan konsep manajemen *rabbani* yang hakiki.

**Gambar 3. Model Konseptual Manajemen Rabbani Berbasis Teknologi Informasi**



Sumber: Adatasi dan modifikasi dari Salamun (2008)

## KESIMPULAN

Perkembangan teknologi dan informasi menjadi sebuah hal yang tidak terelakkan dalam kehidupan saat ini begitu pula budaya organisasi. Perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya menjadi salah satu indikator dari keberhasilan organisasi. Pimpinan perlu mengaktualisasikan kepemimpinan *rabbani* dalam mengintegrasikan teknologi sebagai upaya untuk memberikan motivasi yang baik untuk mengembangkan budaya organisasi yang kondusif bagi pengembangan kinerja anggotanya.

Dalam menjalankan kepemimpinannya di era digital saat ini, seorang pemimpin patut mempertimbangkan etika-etika terkait integrasi teknologi dalam organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan Islam meletakkan dasar kepemimpinan pada penilaian moral internal yang dipandu dengan aturan spesifik dari agama Islam atau akidah.

Kepemimpinan *rabbani* meletakkan dasar kepemimpinan yang berpegang pada tauhid sebagai proses pertanggungjawaban yang berdasarkan pada pertimbangan moral orang yang dipimpin dengan mempertimbangkan untuk melakukan perubahan. Hal tersebut mendorong adanya tantangan bagi perkembangan organisasi di IAI DDI Polewali Mandar demi perkembangan dan kemajuan organisasi yang didasarkan pada basis keislaman pada setiap kebijakan yang dibuat pemimpin demi penguatan konsep manajemen *rabbani* yang hakiki.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ahmad, R. dan Salamun, H. 2013. Moral Commitment in Rabbani Leadership of National Islamic Secondary School Principals in Malaysia. *Malaysian Online Journal of Educational Management (MOJEM)*, 1, 41-63.

- Armandi, B.O, dan Joannetee, S.H. 2003. *Leadership Theory and Practice: A Case in point, Management Decision*, 41,1076-1088.
- Avolio, B.J., Bass. B.M., Jung. DL. 1999. Re-Examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire, *Journal of Occupational and organizational psychology*, 72, 441-462.
- Ba'its, A. N. 2011. *Mendidik Generasi Rabbani*. (Online), (<https://buletin.muslim.or.id/keluarga/mendidik-generasi-rabbani>)
- Dacholfany, M. I. 2013. Peran Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam dalam Pembangunan Peradaban. *NIZAM: Jurnal Studi Keislaman*, 2, 1-16.
- Gibson. J.L, Ivancevich. J.M., Donnelly, J.H., 1996, *Organizations*, Terjemahan Djarkasih, Jakarta: Erlangga.
- Haque, M. S. 2016. Information and Communication Technology in Islamic Propagation. *International Journal of Information and Communication Technology Research*, 6, 1-5.
- Hersey, P., Blanchard. K., Jonson, D.E. 1996. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, New York: Englewood Clift, Prentice Hall.Inc.
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations*. London: Harper CollinsBusiness Hammersmith.
- Hoy, W.K. dan Miskel C. G. 1987. *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, Random Haouse Inc. New York.
- Kreitner. R., dan Kinicki A. 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Erly.S. Jakarta : Salemba Empat.
- Leavitt, J. H., 1992. Psikologi Manajemen. Alih bahasa : Musclichah Zarkasi. Edisi ke-4. Cetakan ke-2, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Luthans, F. 2001. *Organizational behavior*, Ten<sup>th</sup> Edition. New York: Mc graw-Hill.
- Masum, A. K. M. 2013. Ethical Issues in Computer use: A Study from Islamic Perspective. *Global Journal of Computer Science and Technology Interdisciplinary*, 13, 5-11.
- Masum, A. K. M., Ullah, C., & Azad, A. K. 2011. Information Technology (IT) Ethics in the Light of Islam. *IUC STUDIES*, 9, 243-260.
- Pfeffer, J. 1996. *Competitive Advantage Through People: Unleashing The Power of The Workforce*. Boston: HBS Press.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Yusuf. U. Jakarta: Arcan.
- Safuddin. 2013. *Ali-Imran:79-80: Jadilah Generasi Rabbani*. (Online), (<http://saifuddinasm.com/2013/09/13/ali-imran79-80-jadilah-generasi-rabbani/>).
- Salamun, H. 2008. Kepemimpinan Rabbani di Sekolah. *Masalah Pendidikan*, 31, 163-179.
- Salamun, H. dan Ahmad, R. 2010. Daya Kepemimpinan Rabbani Pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan Agama. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, 4, 35-51.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Walker, James W. 1996. *Human Resource Strategy*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Gafindo Persada.