

“Holistic Leadership”

(Studi Kepemimpinan ala H. Haryoko di RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga)

MUH. AMIN

SUHARNOMO

Pembimbing Utama

ISMI DARMASTUTI

Pembimbing Anggota

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro Semarang

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk dapat memberikan deskripsi tentang bagaimana aplikasi kepemimpinan holistik, model penerapan kepemimpinan holistik dan sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan holistik pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dimana pengumpulan datanya dilakukan dengan wawancara serta melalui proses uji validitas data dengan teknik *member check*, sehingga mampu menggali lebih dalam tentang karakteristik kepemimpinan holistik, model penerapan kepemimpinan holistik dan sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan holistik di RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga. Sebagai subyek penelitian ini adalah pemimpin dan karyawan RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga, memenuhi indikasi sebagai seorang pemimpin holistik. Model penerapan yang dilakukan yaitu menyatukan antara tugas-tugas organisasi dengan nilai-nilai sosial, etika/budi pekerti dan agama menjadi satu kesatuan paket kegiatan. Sehingga proses yang berjalan dalam pelaksanaan tugas memiliki nilai yang lebih bermakna dan tidak hanya berorientasi pada capaian materi semata. Konsep *“holistic leadership”* ini memiliki fokus pada penerapan proporsi yang memadai terhadap empat domain kepemimpinan yaitu analitis, konseptual, emosional dan spiritual. Dalam persepsi karyawan, kepemimpinan holistik ini dirasakan lebih humanis, sehingga mereka dapat merasa nyaman dalam bekerja.

Kata Kunci : Kualitatif, *Holistic Leadership*, proporsi domain kepemimpinan, humanis.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era keterbukaan saat ini, suatu organisasi harus senantiasa melakukan perbaikan terus menerus di berbagai bidang. Perbaikan tersebut dalam rangka menciptakan organisasi yang efektif dan membentuk keunggulan kompetitif agar mampu berkembang dan tetap berjaya di tengah ketatnya persaingan. Keefektifan organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi merupakan salah satu kunci keberhasilan. Perbaikan dapat dilakukan baik dalam wujud kegiatan operasionalnya maupun dalam perbaikan kualitas sumberdaya manusia.

Dengan kompleksitas persoalan yang dihadapi oleh organisasi saat ini, maka organisasi membutuhkan hadirnya sosok pemimpin yang memiliki serangkaian kemampuan dan keahlian (*a set of skills*) dalam memahami dan menjalankan tugasnya. Pemimpin adalah tulang punggung pengembangan organisasi, karena tanpa adanya pemimpin yang baik, maka akan sulit untuk mencapai tujuan organisasi dan dapat beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang sedang terjadi didalam maupun diluar organisasi. Menurut Pillai dan Bagavathi (2003) kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tergantung dari sumber daya manusianya, bukan bergantung pada materi seperti peralatan, mesin ataupun materi lain.

Kepemimpinan adalah kekuatan untuk berkomunikasi dengan tegas dan mengilhami orang lain. Dengan kata lain kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin mampu merumuskan tujuan, membujuk orang lain untuk membantu mencapai tujuan tersebut dan memimpin timnya kepada kemenangan. (O'leary Elizabeth, 2001).

Ada berbagai macam definisi kepemimpinan, namun berdasarkan beberapa literatur dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Menurut Moeljono Djokosantoso (2008) Khittah manusia adalah sebagai pemimpin yang berarti bahwa sebenarnya setiap manusia diberikan amanat untuk menjadi pemimpin dimuka bumi ini. Pemimpin adalah pimpinan yang ditunjuk dalam suatu kelompok, tim, atau organisasi.

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), "kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain guna mencapai kesepakatan bersama untuk kepentingan individu, organisasi atau kelompok umum". Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi.

Berbagai gaya dan model kepemimpinan dapat kita temukan di lapangan, begitu pula dengan teori-teori kepemimpinan yang sudah ada, banyak menawarkan beraneka gaya dan model kepemimpinan seseorang.

Untuk memimpin atau mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya seorang pemimpin dapat memilih salah satu gaya dan tipe kepemimpinan yang telah ada atau gabungan dari beberapa tipe kepemimpinan tersebut (Jatmiko, 2004). Tipe kepemimpinan tersebut digunakan secara situasional untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu tertentu. Penting untuk mencocokkan pemimpin dengan situasi (Robbins & Judge, 2008) Tipe kepemimpinan tertentu akan cocok digunakan pada situasi tertentu pula. Artinya model lingkungan sebuah organisasi menjadi salah satu faktor dominan dalam menentukan gaya dan tipe kepemimpinan yang akan digunakan. Beberapa fenomena kepemimpinan masih menitikberatkan pada domain analisis dan konseptualnya sebagai dasar utama dalam menjalankan tugas. Sementara domain emosional dan spiritual kurang mendapatkan perhatian.

Kepemimpinan holistik merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang menawarkan keseimbangan pola pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan, sebagaimana teori yang mengatakan bahwa “Pemimpin Holistik dapat memahami dan memiliki perhatian terhadap kebutuhan untuk mengembangkan tiga aspek yang meliputi jiwa, pikiran dan tubuh”. (James L.C. Taggart, 2011).

Pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang dipersyaratkan dan mampu menggunakan kompetensi tersebut secara proporsional. Ada pemimpin yang sangat menonjol kemampuan intelektualnya tapi kurang mampu menggunakan kecerdasan emosi dan spiritualnya, atau bahkan sebaliknya. Meskipun manusia memiliki berbagai keterbatasan namun dalam hal ini tetap dapat diupayakan untuk membentuk pemimpin yang holistik (*holistic leader*) sebagai salah satu alternatif model kepemimpinan yang efektif. Senada dengan uraian diatas terdapat satu penelitian yang menyatakan bahwa “Kepemimpinan Holistik dibutuhkan dalam program pengembangan kepemimpinan model ACES sesuai dengan bidangnya, yang secara eksplisit menunjukkan ruang lingkup kemampuan analitis, konseptual, emosional dan spiritual dalam pengembangan dan praktik kepemimpinan” . (Scott A. Quatro, 2007).

Salah satu ciri pemimpin yang baik adalah yang mampu menginspirasi pengikut/anggotanya dari segi rohani, akademik dan karakteristik. Sehingga perilaku seluruh anggota organisasi dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

Kepemimpinan merupakan bagian dari rumpun manajemen. Banyak sekali konsep dan teori manajemen yang dikenal saat ini berasal dari Barat seperti Amerika Serikat. Oleh karena itu ilmu manajemen pasti juga dilandasi oleh pandangan dunia (*world view*) yang dianut oleh para ahli dari Amerika Serikat, akan tetapi banyak orang tidak memahami pandangan dunia Barat tersebut sehingga manajemen Barat seolah-olah merupakan satu-satunya sains manajemen yang valid. Selanjutnya mempraktekkan teori dan konsep manajemen Amerika dilingkungan lain diluar Amerika dapat menimbulkan berbagai masalah baik

positif maupun negatif. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pandangan dunia dan lingkungan. (Fuad Mas'ud, 2008). Menurut penulis perlu adanya penyesuaian antara konsep dan teori manajemen Barat dengan kondisi sosial budaya, politik, hukum dan agama yang berkembang di Indonesia.

Aspek spiritualitas dan agama, oleh ilmuwan barat tidak pernah dikaitkan dan dijadikan pedoman dalam proses pelaksanaan kegiatan bisnis. Seharusnya hal ini sangat berbeda ketika diterapkan di Indonesia yang mayoritas masyarakatnya menjunjung tinggi nilai-nilai agama. Perilaku spiritualitas di Indonesia bermula pada nilai-nilai agama yang diyakini oleh pemeluknya. Aktualisasi dari ajaran agama tersebut diwujudkan dalam berbagai aspek kehidupan termasuk dalam dunia manajemen bisnis.

Empat domain dalam kepemimpinan holistik di asumsikan memiliki kesesuaian yang paling dekat dengan kondisi masyarakat di Indonesia, yakni dalam konsepnya fokus terhadap keseimbangan porsi antara kemampuan analitis, konseptual, emosional dan spiritual. Makna spiritual tentunya juga harus diartikan sesuai dengan budaya timur, bahwa spiritual adalah bagian dari manifestasi nilai-nilai agama. Jadi tindakan spiritual yang dilakukan diyakini memiliki pengaruh atau akan membawa dampak pada kehidupan selanjutnya di akhirat kelak. Berbeda dengan pandangan dunia barat yang menyatakan bahwa spiritualitas dalam organisasi atau spiritualitas di tempat kerja biasanya diartikan sebagai upaya pencarian dan pemberian makna dari aktivitas yang dilakukan. Spiritualitas dianggap sebagai ekspresi pengalaman individu yang spesial, bahkan agama dan spiritualisme dikeluarkan dari manajemen dengan alasan bahwa manajemen adalah sains, sementara agama dan spiritualitas adalah bukan sains. (Fuad Mas'ud, 2008)

Kepemimpinan holistik ala H. Haryoko menawarkan sebuah warna baru model kepemimpinan dengan sentuhan penyesuaian aspek-aspek spiritual dalam proses pengelolaan/manajemen organisasi yang diyakini dapat membawa pengaruh positif terhadap hubungan timbal balik antara pemimpin dan anggota yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan output yang dicapai.

Seorang pemimpin tidak hanya dilihat dari kecakapan dan kemampuannya dalam mengelola bawahan, namun juga dilihat dari faktor-faktor pribadi yang berasal dari dalam dirinya. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keseimbangan diri dalam menjalani hidup, karena dengan keseimbangan itulah kemampuannya dalam memimpin tidak hanya menjadi panduan bawahan dalam bekerja namun juga menjadi teladan dalam menjalani kehidupan. Upaya seorang pemimpin dalam mengarahkan pencapaian tujuan dalam bekerja harus juga mampu tetap mempertahankan keselarasan antar manusia, keselarasan dengan alam lingkungannya, dan selaras dengan Tuhan.

Prinsip-prinsip keselarasan ini oleh H. Haryoko dimanifestasikan dalam program dan tindakan nyata dalam memimpin para pegawai dilingkungan RSUD Sejahtera Bhakti Kota Salatiga. Beliau menempatkan aspek spiritualitas dengan proporsi yang tepat berbanding dengan aspek intelektual, konseptual dan emosional. Sejalan dengan Visi dan Misi RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga maka dapat diidentifikasi beberapa tindakan yang merupakan manifestasi dari kepemimpinan holistik oleh H. Haryoko adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan pelayanan kesehatan umum dengan unggulan rehabilitasi medik berbasis akupunktur dan holistik. Hal ini diwujudkan dalam bentuk tindakan memadukan teknik pengobatan dari timur dan barat yang bertujuan untuk mengobati berbagai macam penyakit secara terpadu dan menyeluruh yang didedikasikan untuk seluruh lapisan masyarakat. Teknik pengobatan akupunktur dipadukan dengan pengobatan medis dan peralatan modern.
2. Mengembangkan manajemen pengelolaan rumah sakit yang mandiri dan modern. Hal ini tampak dari pola pengelolaan Rumah Sakit yang mengedepankan kualitas sumberdaya manusia dan teknologi sehingga dapat memenuhi tuntutan yang dibutuhkan oleh *stakeholders*. RSUD Sejahtera Bhakti didukung oleh tenaga medis profesional dari unsur dokter dan perawat serta tenaga pendukung yang memenuhi kualifikasi, serta telah dilengkapi sarana dan prasarana yang modern.
3. Menjalankan sistem rujukan dari dan ke institusi pelayanan kesehatan lainnya. Program ini menunjukkan adanya jalinan kerjasama antar lembaga pelayanan kesehatan guna memberikan pelayanan optimal kepada pasien/pengguna layanan Rumah Sakit.
4. Mengembangkan pendidikan, pelatihan dan penelitian kesehatan umum dengan spesifikasi unggulan rehabilitasi medik berbasis akupunktur dan holistik. Program peningkatan kualitas layanan kesehatan juga dilakukan dengan memberikan pendidikan dan pelatihan terhadap tenaga medis maupun non medis sehingga diharapkan mampu memberikan pelayanan terbaik bagi pengguna jasa layanan Rumah Sakit.
5. Berpartisipasi aktif dalam peningkatan kesehatan masyarakat secara lintas program dan lintas sektor. Program ini lebih bersifat sosial seperti kegiatan pengobatan gratis, khitanan masal dan penyuluhan kesehatan kepada masyarakat.
6. Menggalang kerjasama dan meningkatkan kemitraan dengan instansi atau lembaga lain yang bergerak dalam bidang kesehatan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Program ini bertujuan untuk menyempurnakan kualitas layanan dan melakukan transfer pengetahuan medis sehingga pengguna jasa Rumah Sakit dipastikan mendapatkan yang terbaik bagi mereka.

7. Mensejahterakan organisasi. Program ini bertujuan untuk mensejahterakan organisasi beserta seluruh anggotanya secara lahir dan batin, dalam arti sejahtera secara material dan spiritual. Dalam hal pendapatan materi, RSUD Sejahtera Bhakti telah menerapkan standar gaji UMK ditambah beberapa pendapatan lainnya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai. Selain itu kesejahteraan aspek spiritual juga mendapatkan perhatian yang cukup. Hal ini didasari oleh pemikiran untuk membangun nilai hakiki jangka panjang serta tugas-tugas untuk amar ma'ruf nahi munkar. Beberapa kegiatan spiritual yang telah dilaksanakan antara lain : Sholat berjamaah dhuhur dan ashar bagi semua pegawai, program infaq "One Day One Thousand" bagi semua pegawai, santunan bagi anak yatim yang berlangsung setiap hari selama bulan Ramadhan, program bimbingan rohani/keagamaan bagi pasien dan pegawai, sholat sunnah dilakukan secara berjama'ah seperti sholat gerhana matahari, aktif dalam program Dewan Masjid Indonesia (DMI) wilayah Salatiga dan sekitarnya.

Berangkat dari uraian diatas, maka penelitian ini diarahkan pada lembaga pelayanan kesehatan RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga yang memiliki indikasi memenuhi karakteristik penerapan kepemimpinan holistik (*holistic leadership*). Penelitian ini akan fokus pada kegiatan meneliti gaya dan perilaku Pemimpin Rumah Sakit tersebut. Hasil dari studi awal menunjukkan bahwa RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga yang dipimpin oleh H. Haryoko telah menerapkan pola kepemimpinan holistik.

Berdasarkan data dan wawancara singkat terhadap beberapa pegawai, dapat disimpulkan bahwa hampir semua karyawan merasa betah dan senang bekerja disana. Kinerja karyawan cukup bagus disertai dengan tingkat kepatuhan yang cukup tinggi, hal ini terlihat dari suasana kerja yang damai dan bernuansa kekeluargaan, minimnya tingkat komplain dari pasien serta terselesaikannya seluruh tugas yang diberikan. Kemajuan yang cukup signifikan, loyalitas, kepatuhan, kontribusi dan kinerja karyawan yang baik dan berkesinambungan menjadi sebuah fenomena yang patut untuk diteliti.

Salah satu hal yang sangat menonjol dari pribadi H. Haryoko sebagai seorang pemimpin adalah memiliki sifat santun, rendah hati, religius dan sederhana. Sifat-sifat tersebut diaktualisasikan dalam kehidupan sehari-hari baik dikantor (pada saat bekerja) maupun diluar kantor. Kesantunannya dapat dilihat dari bahasa yang digunakan saat berbicara, beliau lebih sering menggunakan bahasa jawa kromo madyo dan inggil baik ketika berbicara dengan para pegawai, pasien maupun ketika berbicara dengan keluarga termasuk anaknya. Sifat rendah hatinya nampak dalam cara berpakaian yang terkesan biasa, tidak menunjukkan status tertentu, juga dalam hal bersikap beliau nampak *low profile* tidak menjaga jarak dengan para pegawai, bahkan beliau sering berbaur dan bercengkerama bersama karyawannya. Kepedulian terhadap lingkungan sekitar terlihat dari

cara rekrutmen beberapa personel keamanan yang diambil dari para pengangguran dan mantan orang jalanan.

Fenomena tersebut diatas jarang penulis temukan pada organisasi profit. Pada umumnya budaya yang berkembang dalam organisasi profit adalah budaya disiplin tinggi dan persaingan yang ketat guna mencapai target yang maksimal. Berbeda dengan yang terjadi pada RSUD Sejahtera Bhakti, fleksibilitas, kebersamaan dan kekeluargaan, kesantunan, kesabaran, dan kesederhanaan masih sangat kental terasa, namun dibalik semua itu keberlangsungan organisasi tetap bisa terjaga dan mampu mendapatkan tempat tersendiri bagi konsumen. Hal ini menjadi fenomena yang cukup menarik untuk ditelusuri lebih jauh.

Dari uraian diatas, penulis memiliki asumsi bahwa kepemimpinan pada RSUD Sejahtera bhakti memiliki keseimbangan proporsi dalam penerapan empat domain *holistic leader* yaitu *analytical, conceptual, emotional dan spiritual*. Penelitian ini berupaya untuk mengetahui bagaimana fenomena penerapan dan karakteristik *holistic leadership* pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga?

1.2. Perumusan Masalah

Holistic leadership merupakan konsep kepemimpinan yang menitik beratkan pada aspek pemberian proporsi yang ideal antara kemampuan analitis, konseptual, emosional dan spiritual. Dengan pola ini diharapkan tercipta hubungan resiprokal yang berkualitas antara pemimpin dan anggota (karyawan) yang pada akhirnya akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan dan perilaku anggota organisasi yang lebih baik.

Selanjutnya juga terdapat persoalan yang perlu mendapatkan perhatian khusus yaitu tentang pentingnya dilakukan penyesuaian dalam hal penerapan teori-teori kepemimpinan barat dengan kondisi sosial budaya, politik, hukum dan agama yang berkembang di Indonesia, dengan tujuan agar supaya aktualisasi kegiatan organisasi lebih memiliki makna dan sesuai dengan kondisi yang ada.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mencoba merumuskan masalah penelitian ini adalah Bagaimana Aplikasi Kepemimpinan Holistik (*Holistic Leadership*) pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga. Selanjutnya dari rumusan masalah diatas dapat disusun beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga menerapkan konsep Kepemimpinan Holistik (*Holistic Leadership*)?
2. Bagaimana model penerapan *Holistic Leadership* tersebut pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga?
3. Bagaimana sikap karyawan terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang telah diuraikan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memahami dan mendeteksi penerapan domain kepemimpinan holistik yang dilakukan oleh H. Haryoko RD sebagai pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.
2. Menganalisa model penerapan kepemimpinan holistik pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.
3. Memahami keefektifan gaya kepemimpinan holistik dalam pencapaian tujuan RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.

2. Landasan Teori Kepemimpinan

Dari beberapa literatur dapat dikatakan bahwa esensi kepemimpinan adalah upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku sesuai dengan yang diinginkan olehnya. Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*) (Hemhill & Coon, 1995). Kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain untuk mengambil langkah menuju sasaran bersama (Locke & Associates, 1997).

Seorang pemimpin yang berperilaku holistik memiliki beberapa kompetensi utama yang membedakan peran mereka dengan pemimpin yang lain. Kompetensi yang dimiliki ini dapat berfungsi sebagai tolok ukur kemampuan seorang pemimpin dalam organisasi untuk mengubah setiap komponen dalam organisasi tersebut agar berperan sesuai dengan kapasitas masing-masing untuk mendukung eksistensi organisasi serta mampu mengubah setiap individu untuk mempunyai kehidupan sosial yang lebih baik terhadap lingkungan internal organisasi.

2.1. Definisi *Holistic Leadership*

Dari beberapa pengertian tentang *holistic leadership*, secara keseluruhan di kemukakan bahwa kepemimpinan holistik memberi perhatian khusus terhadap pemahaman secara utuh atas diri pemimpin dan pengikut, serta proporsionalitas pemanfaatan fungsi *multiple intelligences*. Beberapa definisi yang penulis dapatkan adalah:

“Kepemimpinan Holistik merupakan suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menggabungkan tidak hanya apa yang perlu dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana mereka melakukannya, tetapi juga siapa dan dimana kepemimpinan tersebut berada. Hal ini bukan hanya tentang memperoleh teknik atau keterampilan atau bahkan perilaku kepemimpinan, melainkan tentang mengarahkan/mengatur orang secara keseluruhan yang meliputi intelektual, emosional, spiritual dan perilaku.” (Bob Larcher, 2011).

Beberapa definisi intelektual menurut para ahli, diantaranya :

1. Intelektual merupakan suatu kumpulan kemampuan seseorang untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan mengamalkannya dalam hubungannya dengan lingkungan dan masalah-masalah yang timbul (Gunarsa, 1991).
2. Intelektual diartikan sebagai kumpulan atau totalitas kemampuan seseorang untuk bertindak dengan tujuan tertentu, berpikir secara rasional, serta menghadapi lingkungan secara efektif. (Saifuddin Azwar, 1996).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa intelektual adalah kemampuan untuk memperoleh berbagai informasi berfikir abstrak, menalar, serta bertindak secara efisien dan efektif.

Selanjutnya pengertian emosi dapat diketahui dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut :

1. Istilah emosi menurut Daniel Goleman (1995), seorang pakar kecerdasan emosional, yang diambil dari Oxford English Dictionary memaknai emosi sebagai setiap kegiatan atau pergolakan pikiran, perasaan, nafsu, setiap keadaan mental yang hebat dan meluap-luap. Lebih lanjut ia mengatakan bahwa emosi merujuk kepada suatu perasaan dan pikiran-pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis, dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak.
2. Menurut Stephen P. Robbins (2008), emosi (*emotion*) adalah perasaan-perasaan intens yang ditujukan kepada seseorang atau sesuatu. Emosi merupakan reaksi terhadap seseorang atau kejadian. Sehingga dapat disimpulkan bahwa emosi adalah warna afektif yang kuat dan ditandai oleh perubahan-perubahan fisik.

Selanjutnya pengertian tentang spiritualitas terbagi dalam dua sisi pandang, yakni sisi pandang dunia barat dan sisi pandang dunia timur khususnya Indonesia. Menurut pandangan dunia barat, spiritualitas hanya dianggap sebagai sebuah tindakan yang memiliki makna lebih baik, tanpa ada kaitannya dengan nilai-nilai agama. Sedangkan dalam budaya timur, makna spiritualitas lebih mengarah pada manifestasi dari nilai-nilai agama.

Dalam penelitian ini penulis mengutip bahwa definisi Spiritualitas adalah keyakinan dalam hubungannya dengan Yang Maha Kuasa dan Maha Pencipta, spiritualitas mengandung pengertian sebagai hubungan manusia dengan Tuhannya dengan menggunakan instrumen (medium) sholat, puasa, zakat, haji, doa dan sebagainya. (Hawari, 2002)

“Kepemimpinan Holistik terdiri dari tiga rangkaian keterampilan atau kompetensi. Pemimpin Holistik memerlukan keterampilan kerja, keterampilan mempengaruhi orang dan keterampilan diri”. (Christ Edgelow, 2009).

“Bersamaan dengan keterampilan kerja dan keterampilan mempengaruhi orang lain, keterampilan diri merupakan inti dari kepemimpinan kualitas tertinggi. Masing-masing dari tiga keterampilan ini sangat diperlukan oleh pemimpin holistik. Sayangnya keseimbangan dari tiga keterampilan ini jarang dimiliki oleh kebanyakan orang dalam peran kepemimpinan.” (Christ Edgelow, 2009).

Sedangkan menurut James L.C. Taggart, (2011) “Kepemimpinan Holistik terbentuk atas dasar pemikiran bahwa masing-masing kita harus berusaha keras untuk menjadi individu yang seimbang dan mampu secara efektif menggunakan empat komponen prinsip kepemimpinan yaitu : mengajar, mengarahkan, berpartisipasi dan mengayomi. Hubungan antara empat komponen tersebut secara keseluruhan sangat penting.”

Model kepemimpinan holistik menunjukkan bahwa kinerja yang kuat dan berkelanjutan dapat dicapai ketika pikiran, tubuh dan jiwa selaras, dikembangkan, dan benar-benar terintegrasi. Model ini telah berkembang dan menjadi pokok kepemimpinan selama bertahun-tahun. (Davis Leadership Centre, 2009).

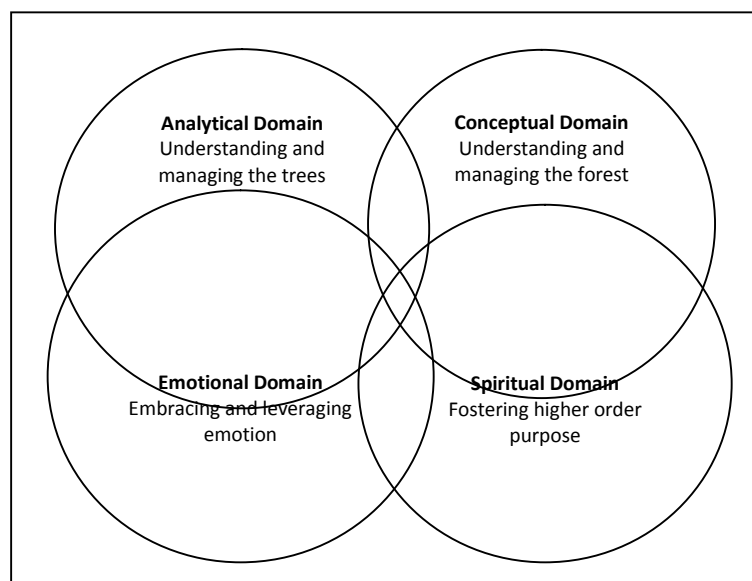
Quatro (2007) memberikan pernyataan bahwa beberapa inisiatif dan program pengembangan kepemimpinan mungkin perlu dikaitkan secara menyeluruh dalam lingkungannya, secara eksplisit perlu perpaduan antara domain *Analytical*, *Conceptual*, *Emotional*, dan *Spiritual* (ACES) dari praktek kepemimpinan dan pengembangan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kepemimpinan holistik muncul dari sebuah pemikiran bahwa setiap orang dalam menjalankan tugas tidak pernah lepas dari faktor intelektual, emosional, spiritual dan perilaku. Oleh karena itu dibutuhkan sosok pemimpin yang mampu memahami faktor-faktor tersebut dan mampu menggunakannya secara seimbang dan proporsional dalam bertindak.

Dari model S.A. Quatro diketahui bahwa kepemimpinan holistik memiliki empat domain yaitu *analytical*, *conceptual*, *emotional* dan *spiritual*.

Gambar 2.1
The ACES Model of Holistic Leadership menurut Scott A. Quatro



2.2.1. Landasan Teoritis dan Konseptual Model ACES.

2.2.1.1. Domain Analitis

Domain analitis dapat mengembangkan pemimpin yang mampu memahami dan mengelola kompleksitas yang berlainan. Biasanya hal ini memang menjadi fokus utama dari program pendidikan bisnis dan pengembangan kepemimpinan perusahaan. Pemimpin analitis terampil memahami dan mengelola pohon demi pohon di dalam hutan dengan cukup baik.

2.2.1.2. Domain Konseptual

Domain Konseptual dapat mengembangkan pemimpin yang mampu memahami dan mengelola kompleksitas yang sejenis yang saling terkait dan mendorong kreativitas. Pada dasarnya hal ini menjadi fokus pembahasan dari program pendidikan bisnis dan pengembangan kepemimpinan perusahaan. Pemimpin dengan keterampilan konseptual yang kuat mampu memahami dan mengelola hutan dimana pepohonan banyak tumbuh.

2.2.1.3. Domain Emosional

Domain Emotional dapat mengembangkan pemimpin yang selaras dengan isu-isu emosional. Hal ini bukan merupakan fokus yang kuat bagi program pendidikan bisnis maupun program pengembangan kepemimpinan perusahaan. Pemimpin dengan keselarasan emosi yang tinggi akan mahir dalam memahami dan mengelola emosi seseorang menjadi sumber energi dan membentuk pengaruh pada perilaku anggota/pengikut.

2.2.1.4. Domain Spiritual

Domain Spiritual dapat mengembangkan pemimpin yang tercerahkan yang mengakui nilai spiritualitas. Domain terakhir ini juga tidak menjadi fokus bagi program pendidikan bisnis maupun program pengembangan kepemimpinan perusahaan. Pemimpin yang tercerahkan secara spiritual akan mampu membangkitkan anggota/pengikut mereka untuk menghubungkan antara tugas individu dan misi perusahaan yang lebih besar didasarkan pada etika dan moral. (Scott A. Quatro, 2007)

Dalam model kepemimpinan holistik, terdapat beberapa bentuk perilaku yang merupakan refleksi dari model pengembangan kepemimpinan holistik. Masing-masing domain memiliki keterampilan inti dan wujud perilaku nyata dalam praktek kepemimpinan, sebagaimana tabel perilaku dan keterampilan kepemimpinan oleh Scott A. Quatro berikut :

Tabel 2.1.
Perilaku dan Keterampilan Kepemimpinan dalam Empat Domain ACES

Domain Kepemimpinan	Keterampilan Inti	Contoh Perilaku
Analitis	Analisis Kuantitatif	Menghitung titik impas (BEP)
	Penalaran Logis	Mengembangkan mekanisme pengambilan keputusan
	Ketegasan	Memilih salah satu alternatif diantara beberapa pilihan
Konseptual	Analisis Kualitatif	Menyeimbangkan dan menimbang kebutuhan beberapa kelompok stakeholder
	Kreativitas	Mengembangkan produk baru
	Kemauan Belajar	Memberikan fasilitas sumbang saran
Emosional	Komunikasi Persuasif	Menyelaraskan karyawan dalam satu visi
	Pemahaman Empatik	Aktif mendengarkan pengaduan karyawan
	<i>Self Monitoring</i>	Menghindari konfrontasi yang tidak perlu dengan pelanggan atau karyawan
Spiritual	<i>Self Reflection</i>	Menilai perilaku dan keputusan yang kurang baik dalam diri
	Integritas	Menilai kesesuaian penerapan nilai-nilai organisasi dan pribadi
	Berpikir Meditatif	Sangat mempertimbangkan dampak lingkungan dari proses produksi baru

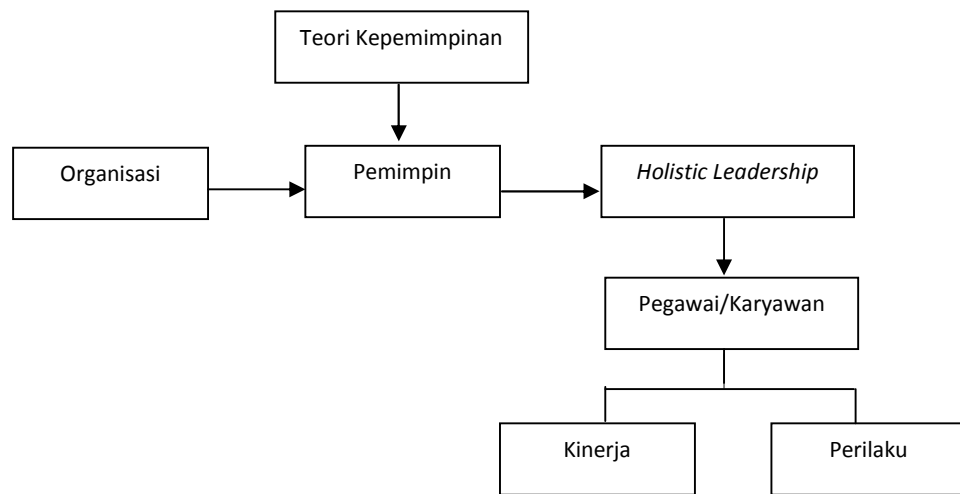
Sumber : Scott A. Quatro (2007)

Keseimbangan penerapan domain analitis, konseptual, emosional dan spiritual dalam ranah pelaksanaan tugas-tugas kepemimpinan akan membawa keberbedaan pengaruh terhadap hubungan *dyadic* antara karyawan dan pimpinan dibandingkan dengan pola penerapan domain yang selama ini banyak dijumpai pada mayoritas organisasi.

Domain emosional dan spiritual yang diwujudkan dengan porsi yang cukup, akan membawa dampak terbentuknya sikap, perilaku dan kinerja yang lebih baik.

Dari uraian diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :

Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran



3. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif etnografis. Arief Furchan (2004) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah metode penelitian yang menafsirkan keadaan yang ada sekarang, berkaitan dengan kondisi dan hubungan praktek yang sedang berlaku, dan proses yang sedang berkembang, juga berupaya memecahkan masalah atau menjawab berbagai pertanyaan dari berbagai masalah yang sedang di hadapi tersebut pada masa sekarang.

Pendekatan kualitatif sendiri diartikan sebagai pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena sosial dari perspektif para partisipan melalui pelibatan ke dalam kehidupan aktor-aktor yang terlibat (Alwasilah, 2002). Instrumen utama dalam mengumpulkan informasi atau data dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri (*human resource*), sedangkan instrumen lainnya (*non human resource*) hanyalah sebagai pelengkap (L.J Moleong, 1994).

Tujuan utama penelitian kualitatif adalah untuk memahami (*to understand*) fenomena atau gejala sosial dengan lebih menitik beratkan pada gambaran yang lengkap tentang fenomena yang dikaji daripada memerincinya menjadi variabel-variabel yang saling terkait. Harapannya ialah diperoleh pemahaman yang mendalam tentang fenomena untuk selanjutnya dihasilkan sebuah teori.

Studi etnografi (*ethnographic studies*) mendeskripsikan dan menginterpretasikan budaya, kelompok sosial atau sistem. Meskipun makna budaya itu sangat luas, tetapi studi etnografi biasanya dipusatkan

pada pola-pola kegiatan, bahasa, kepercayaan, ritual dan cara-cara hidup (Sukmadinata, 2006).

Inti etnografi adalah upaya untuk memperlihatkan makna-makna tindakan dari kejadian yang menimpa orang yang ingin kita pahami. Beberapa makna tersebut terekspresikan secara langsung dalam bahasa, dan di antara makna yang diterima, banyak yang disampaikan secara tidak langsung melalui kata-kata dan perbuatan, sekalipun demikian, di dalam masyarakat, orang tetap menggunakan sistem makna yang kompleks ini untuk mengatur tingkah laku mereka, untuk memahami diri mereka sendiri dan orang lain, serta untuk memahami dunia tempat mereka hidup. Sistem makna ini merupakan kebudayaan mereka, dan etnografi selalu mengimplikasikan teori kebudayaan (Spradley, 2007).

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Menurut Lofland dalam Moleong (2009) mengemukakan bahwa sumber utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumentasi dan lain sebagainya.

4. Pembahasan

Kepemimpinan holistik merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang menawarkan keseimbangan pola pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan, sebagaimana teori yang mengatakan bahwa “Pemimpin Holistik dapat memahami dan memiliki perhatian terhadap kebutuhan untuk mengembangkan tiga aspek yang meliputi jiwa, pikiran dan tubuh”. (James L.C. Taggart, 2011).

Pemimpin harus memiliki serangkaian kompetensi yang dipersyaratkan dan mampu menggunakan kompetensi tersebut secara proporsional. Ada pemimpin yang sangat menonjol kemampuan intelektualnya tapi kurang mampu menggunakan kecerdasan emosi dan spiritualnya, atau bahkan sebaliknya.

Meskipun manusia memiliki berbagai keterbatasan namun dalam hal ini tetap dapat diupayakan untuk membentuk pemimpin yang holistik (*holistic leader*) sebagai salah satu alternatif model kepemimpinan yang efektif.

Empat domain dalam kepemimpinan holistik di asumsikan memiliki kesesuaian yang paling dekat dengan kondisi masyarakat di Indonesia, yakni dalam konsepnya fokus terhadap keseimbangan proporsi antara kemampuan analitis, konseptual, emosional dan spiritual.

Domain analitis dapat mengembangkan pemimpin yang mampu memahami dan mengelola kompleksitas yang berlainan. Pemimpin analitis terampil memahami dan mengelola pohon demi pohon di dalam hutan dengan cukup baik. (Scott A. Quatro, 2007).

Beberapa keterampilan inti dalam domain analitis ini lebih mengarah pada kemampuan pemimpin dalam upaya mencapai target organisasi, kemampuan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan manajemen, serta kemampuan dalam mengambil keputusan yang tepat.

Domain Konseptual dapat mengembangkan pemimpin yang mampu memahami dan mengelola kompleksitas yang sejenis yang saling terkait dan mendorong kreativitas. Pemimpin dengan keterampilan konseptual yang kuat mampu memahami dan mengelola hutan dimana pepohonan banyak tumbuh. (Scott A. Quatro, 2007).

Perilaku yang merupakan manifestasi dari domain konseptual ini dapat dicontohkan seperti kemampuan melakukan inovasi dan mengembangkan gagasan baru, upaya meningkatkan kompetensi pegawai, membuka diri terhadap kritik dan saran, serta kemampuan analisa kualitatif.

Domain Emosional dapat mengembangkan pemimpin yang selaras dengan isu-isu emosional. Pemimpin dengan keselarasan emosi yang tinggi akan mahir dalam memahami dan mengelola emosi seseorang menjadi sumber energi dan membentuk pengaruh pada perilaku anggota/pengikut. (Scott A. Quatro, 2007).

Domain ini memiliki peran yang sangat strategis dalam membentuk, mengarahkan dan mempengaruhi perilaku kerja pegawai. Beberapa perilaku yang bisa menjadi indikator kemampuan emosional dapat dicontohkan seperti kemampuan membangun komunikasi, memiliki empati terhadap pegawai dan mampu menempatkan diri serta mau mengevaluasi diri.

Domain Spiritual dapat mengembangkan pemimpin yang tercerahkan yang mengakui nilai spiritualitas. Pemimpin yang tercerahkan secara spiritual akan mampu membangkitkan anggota/pengikut mereka untuk menghubungkan antara tugas individu dan misi perusahaan yang lebih besar didasarkan pada etika dan moral. (Scott A. Quatro, 2007)

Beberapa perilaku yang merupakan representasi dari domain spiritual adalah memiliki perhatian khusus dalam pengamalan nilai-nilai agama, memiliki keyakinan bahwa dalam setiap perbuatan pasti terdapat konsekuensi dan tanggungjawab baik kepada manusia maupun kepada Tuhan, selalu menilai diri sendiri sebelum menilai orang lain serta memiliki kepedulian yang sangat tinggi kepada pegawai dan lingkungan sekitar.

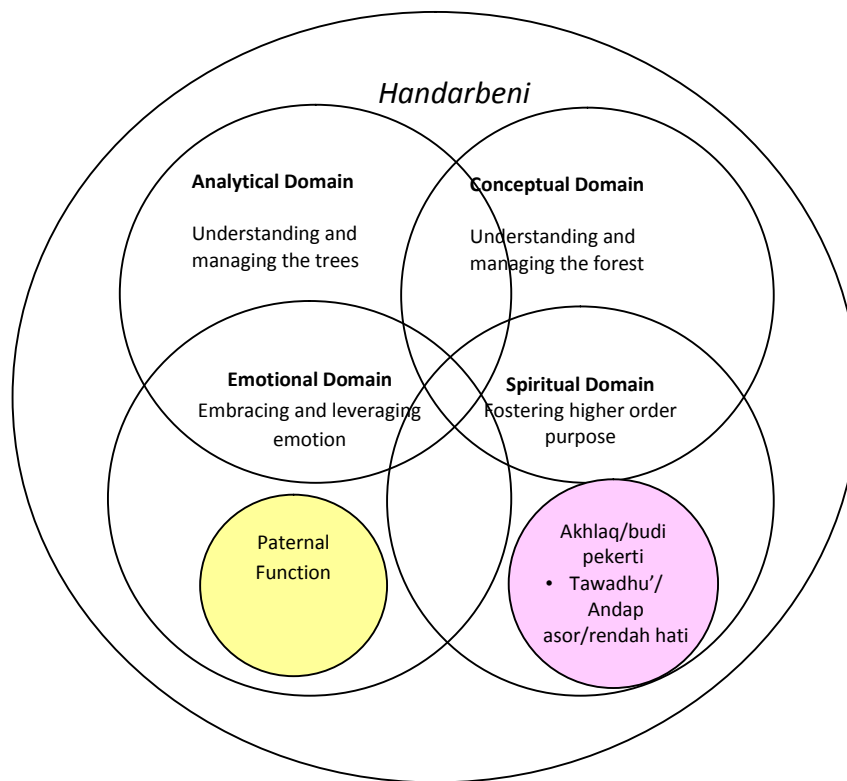
Makna spiritual tentunya juga harus di artikan sesuai dengan budaya timur, bahwa spiritual adalah bagian dari manifestasi nilai-nilai agama. Jadi tindakan spiritual yang dilakukan diyakini memiliki pengaruh atau akan membawa dampak pada kehidupan selanjutnya di akhirat kelak.

Berbeda dengan pandangan dunia barat yang menyatakan bahwa spiritualitas dalam organisasi atau spiritualitas di tempat kerja biasanya diartikan sebagai upaya pencarian dan pemberian makna dari aktivitas yang dilakukan. Spiritualitas dianggap sebagai ekspresi pengalaman individu yang spesial, bahkan agama dan spiritualisme dikeluarkan dari manajemen dengan alasan bahwa manajemen adalah sains, sementara agama dan spiritualitas adalah bukan sains. (Fuad Mas'ud, 2008)

Dalam menjalankan peran sebagai organisasi yang bergerak dibidang pelayanan kesehatan kepada masyarakat, Pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga menerapkan pola kepemimpinan holistik melalui model pelayanan secara menyeluruh dengan memperhatikan konsep dan teori berpikir modern yang dalam penelitian ini termasuk dalam domain analitis dan konseptual, namun juga tetap menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan budi pekerti, yang dalam hal ini termasuk domain emosional dan spiritual. Keseluruhan domain ini dibangun diatas falsafah *handarbeni*.

Model penerapan Kepemimpinan Holistik pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga dapat diilustrasikan melalui gambar sebagai berikut :

Gambar 4.2
Model Penerapan Kepemimpinan Holistik
pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga



Sumber : Temuan Data Lapangan

Menurut Quatro (2007), ada beberapa perilaku dan keterampilan inti sebagai representasi dari kepemimpinan holistik yang terangkum dalam empat domain kepemimpinan yaitu analitis, konseptual, emosional dan spiritual. Berdasarkan hasil wawancara terhadap para partisipan diketahui bahwa (P1) memang memiliki karakteristik sebagai pemimpin holistik. Dari beberapa domain tersebut, ada beberapa domain yang menonjol dalam diri (P1).

Domain spiritual terlihat sangat dominan dalam diri (P1), hal ini dapat diidentifikasi dari pernyataan dan tindakannya yang selalu menginginkan terhadap semua pegawai untuk terus meningkatkan ketaqwaan kepada Allah SWT. Beberapa kegiatan yang telah dilaksanakan serta perilaku terkait domain spiritual ini adalah (P1) dalam melakukan rekrutmen pegawai tidak hanya sebatas menjadikan kompetensi sebagai dasar penerimaan pegawai tapi lebih dari itu (P1) memiliki niat yang tulus untuk membantu dan sekaligus menjadikan momen rekrutmen ini sebagai media dakwah yakni dengan cara me-muallafkan pegawai yang semula memiliki latar belakang keyakinan yang berbeda.

Pada sisi lain (P1) juga sangat memperhatikan hal-hal yang terkait dengan akhlaq atau budi pekerti seperti *andap asor* atau rendah hati/tidak sombong/*tawadhu*' dan pengamalan ibadah seperti anjuran sholat berjamaah bagi pegawai, program infaq *one day one thousand*, santunan bagi anak yatim, khitanan massal, serta pengajian dan doa bersama yang diselenggarakan secara berkala.

Selanjutnya, domain emosional juga menjadi karakter yang cukup kuat dalam diri (P1) sebagaimana tindakannya yang memberikan perhatian khusus kepada pegawai dan masyarakat sekitar. Terhadap pegawai dan masyarakat sekitar disediakan fasilitas berobat gratis di RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga tanpa batas waktu dan syarat apapun. Hal lain yang menjadi manifestasi dari domain emosional ini adalah (P1) lebih memosisikan diri sebagai bapak dari pada sebagai seorang pemimpin, hal ini menunjukkan bahwa (P1) ingin mewujudkan sebuah pola kepemimpinan yang lebih akrab, jauh dari rasa takut, lebih terbuka dan saling menghormati.

Sementara itu domain konseptual juga tidak hilang dari pribadi (P1), beliau tetap memiliki kemampuan analisa kualitatif, kreativitas dan kemauan untuk terus berinovasi. Hal ini terlihat dari tindakan yang telah dilakukan dalam memajukan RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga yang dulu hanya berupa sebuah klinik akupunktur. Disamping itu juga terus diupayakan untuk meningkatkan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan serta sikap (P1) yang selalu terbuka terhadap kritik dan saran.

Domain analitis juga mendapatkan porsi yang cukup dalam diri (P1) dimana dalam mengelola RSUD Sejahtera Bhakti tidak pernah lepas untuk selalu memprioritaskan target pencapaian terhadap visi dan misi yang telah

dicanangkan. Serta kemampuan berpikir logis dan mampu mencari alternatif dalam menjalankan roda organisasi, seperti mendirikan layanan akupunktur yang merupakan layanan unggulan pada RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Sebagai bagian akhir dari perjalanan telaah teori dan pengumpulan data pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa :

1. H. Haryoko selaku pemimpin RSUD Sejahtera Bhakti Salatiga, memenuhi indikasi sebagai seorang pemimpin holistik. Hal ini dapat terlihat dari karakter beliau dalam menjalankan fungsi kepemimpinan yang dapat memberikan porsi yang cukup berimbang diantara empat domain yang menjadi model penelitian ini yaitu analitis, konseptual, emosional dan spiritual. Hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap partisipan dengan fokus materi pada masing-masing domain menunjukkan bahwa kepemimpinan H. Haryoko memang memiliki dan memenuhi ciri kepemimpinan holistik meskipun secara harfiah beliau tidak memahami definisi tentang "*holistic leadership*".
2. Konsep "*holistic leadership*" ini diterapkan oleh H. Haryoko dengan model *all in one* yaitu menyatukan antara tugas-tugas organisasi dengan nilai-nilai sosial, etika/budi pekerti dan agama menjadi satu kesatuan paket kegiatan. Sehingga proses yang berjalan dalam pelaksanaan tugas memiliki nilai yang lebih bermakna dan tidak hanya berorientasi pada kehidupan di dunia saja, namun juga berharap bisa memiliki nilai untuk kehidupan akhirat kelak.
3. Konsep kepemimpinan holistik ini dirasakan lebih humanis oleh mayoritas pegawai, sehingga mereka dapat merasa nyaman dalam bekerja. Hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan pun terasa lebih dekat, sehingga hal ini membawa dampak munculnya rasa saling menghormati, saling peduli dan saling membantu baik dalam hal pelaksanaan tugas maupun hal lain diluar tugas. Situasi yang demikian sangat menguntungkan bagi organisasi yaitu dapat membangun kerjasama tim dengan lebih mudah untuk mencapai tujuan. Selain itu perilaku pegawai juga akan terbentuk menjadi lebih baik dengan kombinasi penerapan nilai-nilai spiritualitas dalam pelaksanaan tugas. Penanaman konsep handarbeni juga dapat memicu peningkatan kinerja pegawai, karena jika semua elemen dalam organisasi mempunyai rasa memiliki (*sense of belonging*) maka secara simultan akan menumbuhkan rasa tanggungjawab yang tinggi yang akan membawa dampak keseriusan dan kesungguhan dalam menjalankan tugas, serta kecenderungan untuk dapat mencapai hasil yang terbaik.

5.2. Saran

Konsep kepemimpinan holistik sebagaimana dalam penelitian ini bukanlah merupakan sesuatu yang sempurna, oleh karena itu ditemukan pula beberapa keterbatasan yang mungkin muncul antara lain :

1. Tingkat toleransi yang cukup longgar sehingga dapat memicu munculnya berbagai pelanggaran oleh pegawai.
2. Bagi pemimpin yang belum memiliki pemahaman cukup tentang spiritualitas/agama, serta pentingnya budi pekerti maka hal ini akan terasa lebih berat untuk diwujudkan.

Berdasarkan pada beberapa keterbatasan tersebut, maka perlu kiranya seorang pemimpin mempersiapkan langkah-langkah preventif dan menyusun formula baru yang dapat meminimalisir kekurangan yang mungkin akan muncul.

Selanjutnya konsep kepemimpinan holistik ini perlu diuji atau dilakukan penelitian lebih lanjut pada perusahaan yang memiliki kompleksitas kerja yang tinggi, heterogenitas pegawai yang luas dan disiplin yang ketat. Apakah *Holistic Leadership* dapat diterapkan pada perusahaan tersebut, jika jawabannya positif maka layak untuk direkomendasikan bahwa "*Holistic Leadership*" menjadi pilihan pertama model kepemimpinan yang lebih bermakna.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwasilah, C, 2002, **Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif**, Pustaka Jaya, Jakarta.
- Davis Leadership Centre, 2009, *Holistic Leadership Model*, Jacksonville University.
- Edgelow, Christ. 2009. *A Holistic Model for Leadership*,
- Furchan, Arief, 2004, **Pengantar Penelitian dalam Pendidikan**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. 1995. "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire". In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus, Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Jatmiko, RD., 2004, **Pengantar Bisnis**, UMM Press, Malang.
- Larcher, Bob. 2011, *Holistic Leadership*, Institute for outdoor learning.
- Mas'ud Fuad, 2008, **Menggugat Manajemen (Barat)**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Moeljono, Djokosantoso, dkk. 2007, *Corporate Culture: Challenge to Excellence*, Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Moeljono, Djokosantoso., 2008, *More About Beyond Leadership*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Moleong, L.J, 1994 **Metodologi Penelitian Kualitatif**, Remaja Rosda Karya, Bandung.
- O'leary, Elizabeth., 2001. *Ten Minute Guide Leadership*, Terjemahan, Jacobus, Andi Offset, Yogyakarta.
- Pillai , R.S.N., Bagavathi, 2003, *Office management*, New Delhi, S. Chand & Company Ltd.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T., 2008, **Perilaku Organisasi**, Edisi 12, Buku 1, Terjemahan, Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- S.A. Quatro et al.,2007., *Developing Holistic Leaders: Four Domains for Leadership Development and Practice*, Human Resource Management Review 17, Elsevier Inc.
- Sarros, JC. & Butchatsky, O., *Leadership – Australias top CEO's : Finding Out What Makes Them the Best*, Harper Business, Sidney.
- Taggart, James LC. 2011, *Becoming a Holistic Leadership 2nd Edition*, Ottawa, Canada.