



PSIKOLOGI KEPEMIMPINAN: ESENSI, POSISI DAN FILOSOFI

Corina D. S. Riantoputra

Pidato pada Upacara Pengukuhan
sebagai **Guru Besar dalam Ilmu Psikologi**
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Depok, 16 Desember 2023



Psikologi Kepemimpinan: Esensi, Posisi dan Filosofi

Corina D. S. Riantoputra

Pidato pada Upacara Pengukuhan
sebagai **Guru Besar dalam Ilmu Psikologi**
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Depok, 16 Desember 2023

Psikologi Kepemimpinan: Esensi, Posisi dan Filosofi

Corina D. S. Riantoputra

©Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

Cetakan 2023

Diterbitkan pertama kali oleh UI Publishing
Anggota IKAPI & APPTI
Jalan Salemba 4, Jakarta 10430
0818 436 500
E-mail: uipublishing@ui.ac.id

Leaders inspire others, nurture hope
and foster a sense of us.

(Kelompok riset: Leadership, Decent Work & Diversity
Fakultas Psikologi Universitas Indonesia)

Kata Pengantar

Dengan menundukkan kepala saya bersyukur kepada Tuhan pencipta semesta, Tuhan yang *empowering* dan selalu setia sekalipun kita sering tidak setia; Tuhan yang telah mengaruniakan kesempatan dan begitu banyak bantuan untuk saya belajar tentang pemimpin dan kepemimpinan sehingga penulisan buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini adalah rangkuman singkat pemikiran dan perjalanan riset yang saya lakukan setelah mendapatkan gelar doktor dari University of New South Wales - Australia, dengan disertasi yang membahas proses berpikir pemimpin. Buku ini bermula dari kerinduan untuk memahami keberhasilan cukup banyak pemimpin dan juga kegelisahan akan kegagalan sebagian pemimpin. Melalui riset, refleksi dan diskusi dengan banyak pihak (termasuk dengan penulis manca negara yang telah banyak mempublikasikan pemikirannya), saya merangkum dan mengusulkan beberapa pemikiran terkait Psikologi Kepemimpinan.

Buku ini membahas asumsi dasar yang perlu dimiliki oleh pemimpin, mencakup asumsi tentang dirinya, perannya, kemampuannya dan batas kemampuannya. Usulan pembaruan hubungan pemimpin dan anggota organisasi (bukan sekedar *follower*) juga merupakan salah satu inti pembahasan, karena pembaruan hubungan ini akan menjadi sumber daya untuk organisasi menghadapi tantangan yang semakin berat. Asumsi peran budaya dan peraturan sebagai infrastruktur interaksi pemimpin dan anggota organisasi juga dibahas dengan dukungan riset terakhir.

Menyelesaikan buku pemikiran yang panjang ini seperti mendaki gunung yang tinggi, yang penuh dengan tantangan. Tetapi, semua tantangan ini membuka kesempatan untuk saya berjalan dengan harapan, sambil menikmati kebaikan dari banyak pihak, termasuk orang tua, keluarga, dosen, kolega, tim riset, mahasiswa, alumni, dan

masyarakat luas. Karenanya apresiasi dan rasa terimakasih saya sampaikan. Semoga buku ini bisa menjadi bahan diskusi lebih lanjut dengan banyak pihak, bisa menstimulasi pemikiran dan dapat memperluas aplikasi ilmu Psikologi Kepemimpinan demi pengembangan pemimpin yang bertanggungjawab dan berdampak.

Depok, 16 Des 2023

Prof. Corina D, S. Riantoputra Ph.D., Psikolog

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Salam Pembuka	1
Pendahuluan	2
Sejarah dan Teori Kepemimpinan	5
Pemimpin: Asumsi tentang Diri	9
Pemimpin: Asumsi tentang Kemampuan Diri dan Batas Kemampuan Diri	12
Fokus dari Tujuan Pemimpin (<i>self—serving leaders vs contributive goals</i>)	17
Pemimpin dan Anggota Organisasi sebagai Satu Tim	20
Infrastruktur Perilaku: Budaya dan Peraturan	22
Penutup	26
Daftar Pustaka	28
Ucapan Terimakasih	36
Curriculum Vitae	45

SALAM PEMBUKA

Yang terhormat,

- Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia.
- Ketua, dan Anggota Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia
- Rektor, Wakil Rektor, dan Sekretaris Universitas Indonesia
- Ketua, Sekretaris dan Anggota Dewan Guru Besar Universitas Indonesia
- Ketua, Sekretaris dan Anggota Senat Akademik Universitas Indonesia
- Para Dekan, Pimpinan Sekolah dan Direktur di lingkungan Universitas Indonesia
- Ketua dan Anggota P.A.K. Universitas Indonesia
- Dekan dan Wakil Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia beserta seluruh jajarannya
- Ketua, Sekretaris dan Anggota Dewan Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Ketua, Sekretaris dan Anggota Senat Akademik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
- Para Staf Pengajar, Staf Tenaga Kependidikan dan seluruh Sivitas Akademika di lingkungan Universitas Indonesia
- Semua sanak keluarga dan kerabat terkasih

Ibu/Bapak Undangan yang saya muliakan,

Selamat pagi,

Assalamuailaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Salam damai sejahtera untuk kita semua.

Perkenankanlah saya menyampaikan Pidato Pengukuhan sebagai Guru Besar saya yang berjudul: **Psikologi Kepemimpinan: Esensi, Posisi dan Filosofi.**

Pendahuluan

Dibandingkan dengan dua puluh tahun yang lalu, publikasi di internasional jurnal berkualitas tentang kepemimpinan sudah meningkat enam kali lipat (Haslam dkk., 2022). Ada banyak pertanyaan muncul terkait pemimpin dan kepemimpinan. Munculnya jargon '*passive leader*' (atau pemimpin yang abai) menunjukkan bahwa ada cukup banyak pimpinan yang menerima gaji sebagai seorang pemimpin tanpa melakukan tindakan sebagai pemimpin (Smith Business Insight, 2016). Mereka sulit untuk mengambil keputusan, enggan mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan sangat jarang melakukan monitoring terhadap pekerjaan karyawannya. Riset dari Wang dkk. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang abai menyebabkan anggota organisasi memiliki tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab yang melebihi kemampuannya (*role overload*). Selain itu, pemimpin yang abai juga menyebabkan ketidakjelasan pembagian kerja di unit kerja, merusak kesehatan mental anggota organisasi, bahkan menghambat tercapainya tujuan organisasi (Barling & Frone, 2017).

Selain pemimpin yang abai, banyak juga pemimpin yang tergolong *destructive leaders*, atau pemimpin yang keberadaannya merusak organisasi, termasuk di dalamnya adalah pemimpin yang fokus ke diri sendiri (*self-serving leaders*) (Thoroughgood dkk., 2018). Elizabeth Holmes, Ex-CEO Thenaros yang masuk dalam *Forbes 30 Under 30*, adalah

contoh *destructive leader* karena membuat klaim palsu bahwa telah berhasil mengembangkan teknologi untuk mendeteksi berbagai penyakit hanya melalui setetes darah. Klaim palsu tersebut digunakan oleh Holmes untuk menipu investor yang pada akhirnya menjadikan perusahaannya tutup (Mackey dkk., 2021). Orang-orang seperti ini mempunyai tujuan dan dapat mempengaruhi orang lain untuk pencapaian tujuannya, tetapi tujuan itu tidak berdampak baik untuk organisasinya. Artinya, pemimpin ini gagal untuk memperjuangkan kebaikan organisasinya (Krasikova dkk., 2013). Liu dkk. (2022), dengan metode risetnya yang *rigorous*, menemukan bahwa pemimpin yang fokus ke dirinya sendiri cenderung membuat anggota organisasinya berperilaku menyimpang (*deviant*). Perilaku menyimpang tersebut semakin meningkat ketika identitas moral yang dimiliki anggota organisasi juga rendah.

Seringkali, pemimpin yang *destructive*, juga menunjukkan gaya kerja dan gaya bicara yang kasar dan merendahkan orang lain. *Destructive leaders* ini bisa saja mencapai target jangka pendek, tetapi kinerja tersebut dicapai dengan menyebabkan kerusakan budaya kerja perusahaan. Orang-orang seperti Steve Jobs dan Martha Stewart dianggap sebagai '*yelling monster*' (Schrage, 2013). Steve Jobs dikenal sebagai seorang yang sangat sukses membawa Apple menuju kejayaan setelah sebelumnya stagnan selama lebih dari satu dekade di bawah kepemimpinan yang berbeda. Namun di sisi lain, Steve Jobs mengembangkan kepemimpinan yang sangat mengontrol, mudah marah dan membentak, serta mudah menghancurkan ide karyawan di depan umum (Riggio, 2012). Mullen dkk. (2018), melalui 2 studinya pada sampel pekerja, memperlihatkan bahwa gaya *yelling* membuat iklim keamanan psikologis di dalam organisasi menjadi tidak baik, yang pada akhirnya berdampak pada kesehatan mental anggota organisasi. Dampak negatif perilaku tidak menyenangkan yang ditunjukkan pemimpin tidak hanya dirasakan oleh anggota organisasi yang menjadi target, tetapi juga dirasakan oleh semua anggota organisasi di dalamnya (Paulin dan Griffin, 2016).

Kelompok pemimpin yang lain adalah pemimpin yang menilai bahwa kinerjanya jauh lebih tinggi dari orang lain, mereka terlalu percaya diri sehingga mengambil keputusan yang terlalu ambisius tanpa mendengarkan kritik dari orang lain. Mereka dikenal sebagai *hubris leaders*, yaitu, “...a tendency of leaders to hold an overly confident view of their own capabilities and to abuse power for their own selfish goals, sometimes with disastrous consequences for organizations” (Berger dkk., 2020, hal. 1). Salah satu contohnya adalah Mao Zedong, yang setelah punya banyak keberhasilannya dan setelah mendapatkan penghargaan dari manca negara, di tahun 1958, mengambil keputusan yang terlalu ambisius, terkait industrialisasi di China, yang menyebabkan kematian 15-55 juta orang.

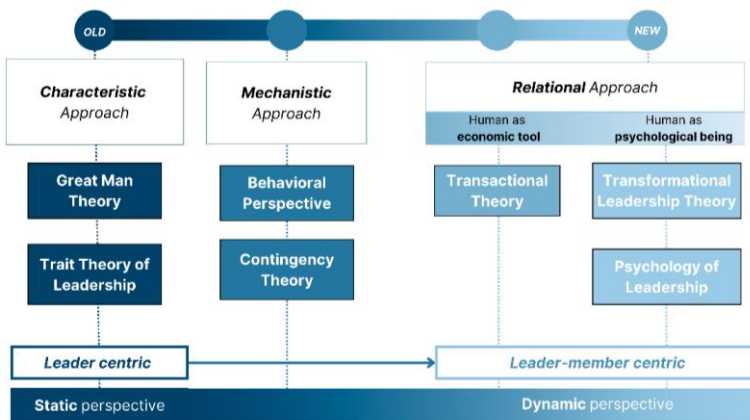
Pemimpin *hubris* seperti ini dianggap bertanggung jawab untuk keruntuhan organisasi bahkan masyarakat (Sadler-Smith dkk., 2017). Karena dampaknya yang sangat buruk, Selten (2023) mengusulkan untuk *hubris leaders* dimasukkan menjadi salah satu masalah gangguan kesehatan mental. Di jurnal *Psychological Medicine*, Selten (2023, hal. 3) mengatakan, “...there is sufficient reason to consider hubris syndrome for inclusion in our classification systems. The recognition of the hubris syndrome as a valid diagnostic category and a danger to mankind will constitute an important step toward prevention”.

Pendeknya, ada banyak kritik terhadap pemimpin: mulai dari pemimpin yang abai sampai ke pemimpin yang terlalu percaya diri; mulai dari pemimpin yang sibuk mencari popularitas di antara anggota organisasinya sampai ke pemimpin yang kasar dan merendahkan anggotanya; mulai dari pemimpin yang tidak mau berinisiatif dengan alasan tugas terlalu sulit, atau peraturan mengekang, sampai ke pemimpin yang melakukan segala cara melampaui peraturan. Fungsi pemimpin untuk mendatangkan kebaikan bagi organisasi akhirnya dipertanyakan. Tidak heran, di tahun 1999, Warren Bennis, yang dikenal sebagai Guru dalam bidang kepemimpinan, mengatakan ‘*The end of leadership*’, terutama kepemimpinan yang hanya berfokus ke individu

pemimpin sebagai pimpinan. Kegelisahan yang terjadi di masyarakat terkait kualitas dari pemimpin dan pimpinan menuntut perlunya cara pandang yang baru terkait pemimpin. Pidato pengukuhan kali ini menawarkan perspektif (cara pandang) Psikologi Kepemimpinan serta menawarkan beberapa langkah konkrit untuk identifikasi pemimpin yang berdampak dan bertanggungjawab.

Sejarah Teori Kepemimpinan

Berdasarkan definisi umum pemimpin sebagai seseorang yang memiliki tujuan dan dapat mempengaruhi dirinya dan orang lain untuk pencapaian tujuan, maka teori kepemimpinan dapat dijabarkan berikut (lihat Gambar 1: Sejarah teori kepemimpinan):



Gambar 1. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Cara pandang (Teori) paling tua yang menjelaskan tentang Kepemimpinan adalah *The Great Man theory*. Teori ini memiliki pendekatan karakter (*trait*) yang mengasumsikan bahwa bahwa pemimpin itu dilahirkan dengan inteligensi, sifat, kemampuan bahkan ciri fisik yang jauh lebih baik dari orang lain. Teori ini menjelaskan bahwa

orang yang menggerakkan roda dunia adalah mereka yang lebih hebat, lebih pintar, dan lebih kuat dibandingkan semua orang lain. Pemimpin dilihat sebagai orang paling penting, penentu segala hal. Thomas Carlyle (1841), pendukung teori ini berpendapat bahwa sejarah hanyalah cerita hidup orang-orang hebat. Cerita semua orang yang bukan pemimpin, tidak cukup penting untuk dianggap sejarah. Konsep yang sewarna sudah muncul dari berbagai pemikir sejak Yunani kuno. Sebelum Plato, sebelum Socrates, sudah ada Heraclitus yang menyatakan bahwa orang hebat lebih bernilai dibandingkan sepuluh ribu orang biasa (Fragments, 2003). Orang awam dianggap tidak berharga olehnya.

The Great Man Theory berasumsi bahwa pemimpin itu secara alamiah mempunyai kemampuan untuk menginspirasi, mengarahkan, dan mengelola orang lain. John Stuart Mill menjelaskan bahwa para pemimpin ini mempunyai kebutuhan yang lebih tinggi daripada kebutuhan orang biasa (Lindholm, 1990). Pemimpin mempunyai kebutuhan akan kepuasan yang tinggi (*higher pleasures*) untuk memecahkan isu moral dan sosial; sementara kebutuhan manusia biasa hanyalah '*animalistic gratification*' atau kepentingan dirinya sendiri. Intinya, perspektif ini menempatkan pemimpin pada posisi yang sangat tinggi, sebagai penyelamat organisasi.

Sekalipun teori ini menarik, terutama bagi pemimpin yang memilih untuk melihat diri mereka 10.000 kali lebih istimewa dari anggotanya, tetapi teori ini tidak didukung hasil riset. Riset yang dilakukan Judge (2002) menemukan adanya inkonsistensi pengaruh karakter terhadap efektivitas seorang pemimpin. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor situasional yang juga perlu dipertimbangkan. Studi komprehensif oleh Zaccaro (2007) memperkuat argumen tersebut dengan penemuannya bahwa sebagian besar faktor kepribadian pemimpin tidak berdampak langsung terhadap efektivitas kepemimpinan. Sebagian lagi, hanya akan berdampak jika peran lingkungan juga dipertimbangkan. Riset-riset ini sejalan dengan riset Stogdill (1948), salah satu ahli yang pertama-tama memetakan peran karakter terhadap efektivitas

kepemimpinan. Riset-riset tersebut menunjukkan bahwa, sekalipun karakter dari pemimpin itu penting, tetapi mengatribusikan efektivitas kepemimpinan hanya kepada karakter pemimpin adalah *oversimplistic* (terlalu menyederhanakan proses kepemimpinan). Perspektif yang terpusat pada pemimpin (*Leader centric*) tidaklah tepat.

Perspektif kepemimpinan yang selanjutnya menekankan bukan karakter pemimpin, tetapi rumusan mekanis tertentu untuk menjawab perilaku apa yang tepat di konteks tertentu. Beberapa teori yang termasuk perspektif ini, misalnya teori kontingensi yang dikemukakan oleh Fred Fiedler (1964). Teori ini banyak memberikan rumusan perilaku apa yang efektif di konteks tertentu, seperti *Least Preferred Co-worker (LPC)* yang menekankan bagaimana pemimpin yang efektif harus memilih menjadi berorientasi tugas atau berorientasi relasi berdasarkan tiga faktor situasional, yaitu: 1) kualitas hubungannya dengan anggota organisasi lain; 2) derajat kekuasaan yang dimiliki; serta 3) seberapa teratur dan terstruktur pekerjaan dalam kelompok. Selain itu, dengan menggunakan pendekatan ini, *The Ohio State Leadership Studies* menekankan pada dua perilaku kunci efektivitas pemimpin berdasarkan situasinya yaitu *consideration* dan *initiating structure* (Fleisman, 1962; Kerr dkk, 1964). Sekalipun menarik, tetapi perspektif ini menuai berbagai kritik terutama dari Korman (1973), karena memiliki asumsi bahwa dunia itu “statis”. Teori ini cukup praktis karena memberikan formula yang pasti untuk beberapa situasi. Tetapi, formula ini dinilai terlalu mekanistik, naif, tidak dinamis dan akan sulit diterapkan di kondisi dengan penuh perubahan dan ketidakpastian. Selain itu, perspektif ini juga masih berpusat di pemimpin, yaitu masih berasumsi bahwa pemimpin akan bisa mengendalikan situasi asalkan perilakunya tepat.

Perkembangan teori kepemimpinan yang selanjutnya mulai bergeser dari teori yang berpusat ke pemimpin ke teori berpusat ke interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi. Salah satu teori yang cukup terkenal adalah teori transaksional. Teori ini menekankan pada konsep “*give-and-take*” yang mengharuskan kedua belah pihak memberikan sesuatu sebelum mendapatkan sesuatu (Haslam dkk., 2020). Perlu diperhatikan di

sini bahwa asumsi dasar teori ini adalah bahwa karyawan akan bergerak oleh motivasi ekstrinsik, misalnya upah dan hukuman. Tentu saja hal ini tidak salah. Tetapi, seminal paper dari Deci (1971) mengingatkan bahwa upah bisa menurunkan motivasi intrinsik. Artinya, kepemimpinan yang kekuatannya adalah dengan memberikan upah maupun hukuman cenderung menghilangkan kepuasan karyawan dalam bekerja dan menurunkan kualitas kerja di jangka panjang. Lebih lanjut, teori kepemimpinan transaksional menstimulasi karyawan untuk memikirkan: apa yang bisa saya dapat. Teori ini membuat karyawan fokus ke dirinya sendiri dan bukan ke kebaikan seluruh tim atau organisasi.

Yang diperlukan adalah teori yang menekankan pentingnya pemimpin membangkitkan motivasi intrinsik karyawan. Di sini, teori kepemimpinan transformasional berperan. James MacGregor Burns (1978) mendapatkan hadiah Pulitzer karena menyampaikan teori kepemimpinan transformasional ini. Langkah-langkah seperti pemberian pengaruh idealis, motivasi inspiratif, stimulasi pemikiran intelektual, dan pemberian perhatian individual, pemimpin yang transformatif dipercaya dapat membuat karyawan naik tingkat dari hanya bekerja karena terikat kontrak, ke bekerja karena ingin membangun sesuatu yang lebih baik. Burns (1978) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu untuk menstimulasi proses aktualisasi diri dari karyawannya untuk bisa membangun suatu yang baik untuk organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformatif dinilai mampu meningkatkan motivasi intrinsik (motivasi otonom) karyawan karena mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan (Deci dkk, 2017).

Sekalipun kepemimpinan transformasional membuka peluang perubahan menuju kebaikan untuk organisasi dan anggota organisasi, tetapi mekanisme perubahan ini belum dibahas dengan memuaskan. Psikologi Kepemimpinan mengisi kesenjangan yang ada dengan menjelaskan mekanisme hubungan pemimpin dan anggota organisasi, yang dimulai dari penjelasan tentang (1) asumsi dasar pemimpin tentang diri (2) Asumsi tentang kemampuan diri dan batasan kemampuan diri; (3)

tujuan yang jadi fokus dari pemimpin; (4) asumsi dasar tentang hubungan pemimpin dengan anggota organisasi; dan (5) asumsi dasar tentang konteks organisasi, termasuk di dalamnya infrastruktur perilaku, yaitu budaya dan peraturan yang ada. Yang sudah mulai dijawab oleh kepemimpinan transformasional adalah asumsi dasar tentang tantangan yang dihadapi dan pentingnya harapan untuk mengatasinya. Untuk aspek ini pun teori kepemimpinan transformasional masih perlu didorong lebih jauh lagi dengan membangun kesadaran kolektif dan menciptakan “*a sense of us*” yang menjadi motivasi untuk perkembangan organisasi.

Pemimpin: Asumsi tentang Diri

Psikologi Kepemimpinan mulai pembahasan tentang pemimpin dari asumsi dasar pemimpin tentang dirinya dan perannya (Epitropaki dkk., 2017; Ibarra dkk., 2014). Konsep yang banyak dipakai di sini adalah identitas sebagai pemimpin, yang didefinisikan sebagai, “...*the sub-component of one’s identity that relates to being a leader or how one thinks of oneself as a leader*” (Day and Harrison, 2007, hal. 365). Artinya, identitas sebagai pemimpin adalah bagian dari jati diri seseorang yang berakar dari pemahamannya akan apakah pemimpin itu dan seberapa jauh dirinya memenuhi konsep tentang pemimpin tersebut. Identitas sebagai pemimpin juga mencakup pemahaman seberapa baiknya dia dalam pelaksanaan identitas tersebut (Dutton dkk., 2010), dan mencakup aspirasinya di masa depan (Epitropaki dkk., 2017).

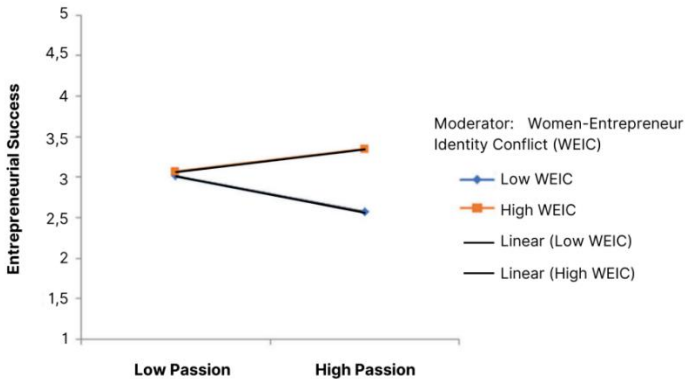
Jati diri sebagai pemimpin ini terbentuk melalui proses refleksi diri dan melalui interaksi dengan orang di sekitarnya, di sepanjang hidupnya (Dutton dkk., 2010). DeRue dan Ashford (2010) menjelaskan proses ini sebagai proses *claiming* dan *granting*. *Claiming* adalah proses ketika seseorang mengambil peran sebagai pemimpin; *Granting* adalah proses ketika orang lain menerima dan mendukung *claiming* yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Pemimpin bisa meng-klaim kepemimpinan secara eksplisit (misalnya dengan mengajukan diri sebagai pimpinan suatu tugas) atau secara implisit (misalnya dengan memilih posisi duduk di rapat di

kepala meja) (Marchiondo dkk., 2015). Proses *claiming-granting* terjadi sepanjang kehidupan kehidupan, dan terutama menguat ketika seseorang berada di tahap remaja dan dewasa muda. Menurut teori perkembangan psikososial Erikson (1982), masa remaja disebut sebagai tahap identitas vs., kebingungan peran (*identity vs role confusion*), yaitu periode mencari identitas diri melalui eksplorasi nilai, kepercayaan, dan tujuan pribadi. Jika remaja tidak memiliki cukup dukungan atau dipaksakan pada identitas tertentu, ia akan mengalami krisis identitas. Proses membentuk identitas yang koheren ini berlanjut hingga awal periode dewasa muda, dan selanjutnya akan menguat.

Identitas sebagai pemimpin penting bagi lelaki dan bagi perempuan. Riset Riantoputra dkk., (2017), dalam artikelnya yang berjudul, "*It is your trait that counts not your gender*", memberikan harapan terkait pembentukan identitas sebagai pemimpin bagi perempuan. Riset ini menunjukkan bahwa paling tidak di kota besar yang multikultur di Indonesia, seperti Jakarta dan Bali, pemimpin perempuan cenderung membentuk identitasnya sebagai pemimpin berdasarkan karakter yang ia miliki. Riset ini menunjukkan bahwa, baik bagi perempuan maupun lelaki, sifat *conscientiousness*, dan *extraversion* yang berperan dalam proses *claiming* dan *granting* untuk pengembangan identitas sebagai pemimpin.

Sekalipun demikian, kebanyakan perempuan perlu berjuang untuk membangun identitas sebagai pemimpin karena konsep kepemimpinan seringkali diasosiasikan dengan lelaki (seperti yang dilakukan oleh *The Great Man Theory*). Pengembangan identitas sebagai pemimpin bagi perempuan perlu melalui proses integrasi beberapa identitasnya, yaitu identitas sebagai perempuan dan identitas sebagai pemimpin. Untuk mereka yang gagal mengintegrasikan dua identitas ini, maka akan terjadi konflik identitas (Karelaila & Guillén, 2014). Primagita dan Riantoputra (2019) menunjukkan bahwa seringkali konflik identitas dalam diri perempuan ini didorong oleh budaya patriarkhal, yaitu budaya yang menilai peran sebagai pemimpin tidak tepat untuk perempuan. Dalam risetnya di 200 perempuan pengusaha mikro di Indonesia, Riantoputra

dan Muis (2020) menunjukkan bahwa semakin tinggi konflik identitas yang dihayati, semakin tinggi upaya yang perempuan di sampel ini untuk sukses (lihat Gambar 2).



Riantoputra, C. D., & Muis, I. (2020). New insights on psychological factors for the development of women entrepreneurs in Indonesia. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 150-163. <https://doi.org/10.1177/1523422320907045>

Gambar 2. Hasil Riset Riantoputra dan Muis (2020)

Data ini mengindikasikan bahwa perempuan dengan konflik identitas ini berupaya membayar rasa beresalahnya dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Gejala *overcompensation* ini tentunya tidak baik untuk kesehatan mental para perempuan wiraswasta usaha mikro ini. Akan jauh lebih baik jika para perempuan pemimpin bisa membangun identitas yang sinergis antara identitas sebagai perempuan dan identitas sebagai pemimpin (Dutton dkk., 2010).

Intinya, asumsi dasar pemimpin tentang siapa dirinya sangat berperan dalam keseluruhan langkah pemimpin. Kalau sebelumnya, Rene Descartes mengajarkan, "*cogito ergo sum*" (saya berpikir maka saya ada), hari ini saya menawarkan, "*cogito sum princeps ergo sum*" (saya berpikir saya pemimpin, maka demikian lah saya) (Haslam dkk., 2022). Karena inilah saya, maka semua pikiran, penghayatan dan perilaku saya sangat dipengaruhi oleh identitas sebagai pemimpin ini.

Identitas sebagai pemimpin ini akan secara signifikan mengurangi pemimpin yang abai, yang memilih untuk menjalankan *business as usual* dan enggan untuk mengambil langkah-langkah terobosan. Identitas sebagai pemimpin ini menggerakkan seseorang untuk berinisiatif, mengemukakan pendapat yang berbeda dan ikhlas mengerjakan tugas tanpa menuntut posisi sebagai pimpinan.

Pemimpin: Asumsi tentang Kemampuan Diri dan Batas Kemampuan Diri

Dalam pembentukan identitas sebagai pemimpin, proses *claiming* dan *granting* yang terjadi sepanjang hidup akan membentuk *self-efficacy* sebagai pemimpin. Hal ini ditunjukkan dalam riset saya bersama dengan mahasiswa (Riyadi dkk., 2019). Riset ini tidak sekedar menggunakan survei dengan *self-report*, tetapi menggunakan metode pemasangan jawaban pemimpin dan bawahannya. Salah satu hasilnya menunjukkan bahwa *leader self-efficacy* secara signifikan akan memperkuat identitas seseorang sebagai pemimpin. Riset ini mengkonfirmasi observasi dari Epitropaki dkk., (2017) yaitu bahwa kepercayaan seorang pemimpin akan kompetensinya akan meningkatkan kecenderungannya untuk mengklaim peran sebagai pemimpin, yang kemudian membuat organisasi memilihnya sebagai pemimpin. Pengalaman sebagai pemimpin ini, pada waktunya, akan meningkatkan kompetensinya dan kepercayaannya akan kompetensinya (*leader self-efficacy*). Proses ini berputar seperti spiral ke atas. Artinya, identitas diri itu bisa semakin menguat dan semakin meningkatkan penghayatannya akan kemampuan kepemimpinannya (*leader self efficacy*).

Sayangnya, proses *claiming-granting* yang memperkuat identitas sebagai pemimpin berpotensi membentuk pemimpin menjadi terlalu yakin akan dirinya, apalagi karena manusia pada dasarnya cenderung menilai kompetensinya lebih tinggi dari yang sebenarnya. Riset dari Mayo dan rekan-rekan (2012) menunjukkan bahwa manusia pada dasarnya cenderung untuk menilai dirinya lebih baik dari yang sebenarnya.

Partisipan penelitian ini adalah 221 mahasiswa MBA dengan 27 kewarganegaraan berbeda di suatu sekolah bisnis ternama di Spanyol. Setelah dibentuk tim beranggotakan 5-6 orang di awal satu tahun program MBA, riset ini melakukan tiga kali pengukuran self- dan peer-rating terkait empat kompetensi kepemimpinan (*self-confidence, self-management, flexibility, understanding*), yakni pada bulan Januari, April, dan Juni. Setiap seminggu setelah pengisian survei, partisipan menerima umpan balik yang berisi rata-rata nilai yang diberikan anggota timnya dibandingkan penilaian dirinya sendiri, serta komentar dari anggota tim. Hasil riset menunjukkan bahwa seluruh partisipan awalnya memberikan penilaian diri yang lebih tinggi untuk semua kompetensi. Namun, laki-laki cenderung mempertahankan penilaian diri yang tinggi sementara perempuan berhasil menyamakan penilaian diri dan penilaian orang lain dalam 6 bulan.

Ketidakmampuan untuk menerima input, apalagi jika seseorang sudah mempunyai sejarah keberhasilan yang panjang, cenderung membuat munculnya *hubris leaders*. *Hubris leaders* adalah pemimpin yang mempunyai kepercayaan diri yang berlebihan. Pemimpin seperti ini cenderung resisten terhadap kritik, ceroboh dan mengambil keputusan yang terlalu ambisius (Sadler-Smith dkk., 2017). Hasil riset menunjukkan dampak yang sangat negatif dari pemimpin yang menunjukkan gejala hubris ini, yaitu peningkatan perilaku mengambil risiko akibat memperkirakan kesuksesan secara berlebih. Salah satu contohnya adalah Mike Forster (*Director of Strategy British Airports Authority*) yang sangat yakin bahwa sistem bagasi British Airways yang baru akan bekerja secara sempurna dimulai di hari pertama (Corkindale, 2014). Padahal ketika diterapkan sistem yang baru ini menyebabkan kekacauan di Terminal 5 Bandara Heathrow dan *backlog* 15.000 bagasi hingga 5 hari kemudian. Terungkap bahwa sejumlah staf bagasi sudah melaporan berbagai kendala selama beberapa minggu sebelum pembukaan. Sayangnya input ini tidak digubris. Keyakinan Forster berasal dari rekam jejaknya sebelum berada di posisi tersebut, yaitu sebagai direktur termuda di sebuah firma arsitektur ternama di UK selama 10 tahun dan mengesepal proyek bernilai

ratusan juta poundsterling (Slavid, 2020). Proyek Terminal 5 dielu-elukan sebagai "*benchmark of 21st century terminal design*", bahkan dipuji langsung oleh Ratu Elizabeth II ("Queen Opens New Terminal," 2008). Sayangnya, hari yang dinanti-nantikan untuk menunjukkan mahakarya ke dunia justru menjadi momen memalukan di sejarah penerbangan UK. Studi Li dan Tang (2010) pada 2790 CEO perusahaan manufaktur di Cina menemukan bahwa perusahaan yang dipimpin CEO ber-*hubris* tinggi cenderung mengambil keputusan berisiko tinggi tanpa memperhatikan input dari orang lain. Dalam studi di 847 perusahaan manufaktur di Amerika ditemukan bahwa pemimpin yang terlalu percaya diri cenderung meremehkan umpan balik terkait kemungkinan performa yang negatif dan tetap mengambil keputusan berisiko tinggi (Schumacher dkk., 2020).

Informasi dari riset-riset ini mengindikasikan bahwa perlu ada mekanisme penyeimbang bagi kepercayaan diri sebagai pemimpin ini. Pemimpin perlu punya keinginan untuk mengevaluasi asumsi dasarnya tentang kemampuannya. Hal ini sejalan dengan nasihat dari Prof. Slamet Imam Santoso, pendiri Pendidikan Psikologi di Indonesia. Beliau menyampaikan bahwa salah satu tujuan pendidikan adalah membentuk manusia yang "paham akan kemampuan diri dan batas kemampuan diri".

Dalam konstruk psikologi kecenderungan ini dikenal sebagai *humility* (kerendahan hati). Riset di ilmu perilaku organisasi mendefinisikan pemimpin yang rendah hati sebagai pemimpin yang punya pemahaman yang tepat akan dirinya (akan kemampuan dan batas kemampuannya), penghargaan akan kemampuan dan kontribusi orang lain, serta keterbukaan untuk mendapatkan umpan balik (Owen dkk., 2013). Ou dkk., (2014) menambahkan bahwa pemimpin yang rendah hati mempunyai asumsi bahwa ada suatu (kuasa yang transenden) yang lebih besar dan berkuasa dari dirinya sendiri, yang membatasi pemimpin untuk merasa terlalu besar.

Karena pentingnya konstruk ini, Chandler dkk., (2023) melakukan meta analisis dari 191 riset empiris dari tahun 2007 sampai 2022 untuk menguji peran pemimpin yang rendah hati baik terhadap karyawan, kelompok maupun organisasi. Hasil riset mereka secara konklusif menunjukkan bahwa pemimpin yang rendah hati ini berperan terhadap banyak sekali variabel. Yang paling tinggi adalah perannya terhadap kepuasan kerja karyawan, pengambilan keputusan yang partisipatif, dan persepsi dukungan organisasi bagi karyawan. Pemimpin yang rendah hati berhubungan dengan rendahnya kelelahan (*exhaustion*) dan keinginan meninggalkan perusahaan (*turnover intention*), serta dengan rendahnya konflik di tingkat tim. Sekalipun demikian, Chandler dkk., (2023) tidak menemukan peran kerendahan hati pemimpin pada kinerja organisasi secara menyeluruh. Kemungkinan karena pengukuran kinerja organisasinya memakai perspektif jangka pendek. Kinerja jangka panjang suatu organisasi akan dipengaruhi oleh kinerja karyawan, kinerja tim dan suasana kerja secara keseluruhan.

Riset di Indonesia juga mendukung peran dari pemimpin yang rendah hati (Septiandri, dkk., 2021). Riset tersebut dilakukan pada saat covid, yaitu pada saat karyawan di banyak tempat di dunia perlu bekerja dari rumah dalam situasi yang menekan. Pada saat itu, akuntabilitas karyawan sangat diperlukan. Riset yang dilakukan di Jabodetabek itu menunjukkan bahwa pada saat situasi global yang sulit dan diperlukannya akuntabilitas karyawan, pemimpin yang rendah hati membuat karyawan merasa terdukung dan kemudian membuat mereka termotivasi untuk 'membalas' kebaikan dari pemimpin dan organisasi dengan cara berperilaku kerja yang akuntabel. Riset dari Natria dkk., (2023) mendemonstrasikan bahwa pemimpin yang rendah hati berhasil membangun perasaan keamanan psikologis (*psychological safety*) bagi karyawan, yang kemudian membuat karyawan terdorong untuk bersikap akuntabel.

Dalam penjelasannya tentang pemimpin yang rendah hati, Chandler dkk., (2023, hal. 1) mengutip C.S. Lewis untuk meluruskan kesalahan persepsi tentang pemimpin yang rendah hati:

"Do not imagine that if you meet a really humble man he will be what most people call 'humble' nowadays: he will not be a sort of greasy, smarmy person, who is always telling you that, of course, he is nobody. Probably all you will think about him is that he seemed a cheerful, intelligent chap who took a real interest in what you said to him. If you do dislike him it will be because you feel a little envious of anyone who seems to enjoy life so easily. He will not be thinking about humility: he will not be thinking about himself at all."

Jadi, pemimpin yang rendah hati di sini bukan sekadar sikap "semakin berisi semakin merunduk". Pemimpin yang rendah hati juga bukan sekadar mengatakan bahwa orang lain selalu lebih baik dari dirinya, atau seseorang yang selalu menunduk-nunduk jika berhadapan dengan orang lain. Pemimpin yang rendah hati tidak dilihat dari penampilan ataupun perilaku superfisialnya. Pemimpin yang rendah hati adalah pemimpin yang punya asumsi bahwa dia tidak tahu semua hal karenanya dia, secara tulus, tertarik pada ide dan input dari orang lain, selalu mau belajar dan tidak sibuk mempertahankan citra diri sebagai seorang yang perlu dihargai.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa asumsi dasar pemimpin akan kemampuannya dan batas kemampuannya akan berpengaruh terhadap interaksinya dengan orang di sekitarnya, dan efektivitas kepemimpinannya. Identitas diri sebagai pemimpin sangat diperlukan karena jati diri ini yang akan mendorong seseorang untuk berinisiatif dan mau berkomitmen untuk suatu tujuan. Sekalipun demikian, pemahaman akan batas kemampuan diri juga diperlukan. Dengan kata lain, pemimpin yang rendah hati ini bisa menjadi penyeimbang dari kecenderungan munculnya *hubris syndrome* dari pemimpin yang dalam sejarahnya berhasil menuai banyak keberhasilan.

Fokus dari Tujuan Pemimpin (*self-serving leaders vs contributive goals*)

Karena pemimpin didefinisikan sebagai orang yang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, maka menjadi penting untuk membahas tujuan itu sendiri. Mengutip Woodrow Wilson, Presiden Amerika Serikat yang ke 28, Haslam dkk., (2022, hal. 37) mengungkapkan, “*Absolute identity with one’s cause is the first and great condition of successful leadership*”. Artinya, Woodrow Wilson, yang memulai karirnya sebagai akademisi bahkan pernah menjadi Rektor (Presiden) dari Princeton University, mengingatkan bahwa pemimpin itu, pertama-tama, perlu memiliki suatu tujuan atau prinsip yang mengarahkan dan memberikan energi bagi tindakannya. Energi yang dimiliki sangat tergantung dari seberapa tinggi tujuan yang mau dicapai.

Salah satu tokoh Psikologi Kepemimpinan yaitu Epitropaki dkk., (2017) menjelaskan tiga tingkat tujuan, yaitu (1) tujuan yang didorong oleh kebutuhan pribadi; (2) tujuan yang didorong oleh kebutuhan untuk membangun relasi dengan orang lain; dan (3) tujuan yang didorong oleh kebutuhan untuk membangun kelompok atau organisasi tempat orang itu berada. Belajar dari tingkatan kebutuhan Maslow (1958) dan perkembangan moral dari Kohlberg (1969) dapat disimpulkan bahwa asumsi dasar seseorang tentang tujuannya bertingkat dari yang paling bawah sampai ke lebih kompleks. Di tingkat yang lebih bawah manusia cenderung hanya mempunyai target untuk menyejahterakan dirinya sendiri. Dalam hirarki kebutuhan Maslow, target ini didorong oleh kebutuhan fisiologis dan keamanan, sedangkan dalam teori Kohlberg ini didasari penghindaran hukuman dan kepentingan pribadi (*preconventional morality*). Di tingkat yang lebih atas manusia mempunyai tujuan mencapai kebaikan bersama. Kohlberg menamai tingkat ini *postconventional morality*, yaitu bertindak dengan prinsip keadilan yang mempertimbangkan kepentingan umum. Sejalan dengan itu, Maslow juga menjelaskan bahwa aktualisasi diri juga dapat melibatkan kepentingan kelompok atau masyarakat yang lebih besar. Manusia yang mencapai aktualisasi diri memungkinkan dirinya untuk

lebih efektif berkontribusi positif pada kelompok atau masyarakat. Mengutip Haslam dkk.,(2020, hal. 38):

“ Thus, on the one hand, great leaders are people who are going on this developmental journey themselves, but on the other hand, their leadership is effective because it helps followers to go on the same journey”

Pemimpin yang tidak berhasil berkembang untuk memikirkan hal-hal yang lebih besar dari dirinya sendiri, akan menjadi pemimpin yang berfokus ke diri. Seperti yang ditunjukkan oleh risetnya Liu dkk. (2022), pemimpin seperti ini akan berdampak pada perilaku menyimpang (*deviant behavior*) dari anggotanya baik itu penyimpangan interpersonal maupun penyimpangan organisasi. Lebih jauh, pemimpin yang berfokus ke diri dapat berkembang menjadi pemimpin yang mengorbankan bawahannya dan mengaitkan prestasi bawahannya dengan dirinya sendiri. Sebaliknya, jika pemimpin berhasil berkembang untuk memikirkan kepentingan unit kerja atau organisasinya, maka fokus pada kebaikan organisasi ini bisa menjadi energi untuk mengatasi berbagai kesulitan. Crocker dkk., (2017) yang me-*review* riset-riset terkait fokus dari tujuan, menjelaskan bahwa (1) Pemimpin yang memiliki *contributive goals* akan berorientasi pada *otherish motivation*: berupaya memberikan manfaat untuk orang lain karena peduli dengan kesejahteraan mereka; dan (2) *Otherish motivation* cenderung lebih kuat bertahan menghadapi kesulitan dibandingkan tujuan yang berfokus ke diri sendiri.

Selain akan memberikan energi dan ketahanan menghadapi masalah, fokus pada tujuan kelompok (dan bukan tujuan diri sendiri) juga berpotensi membuat pemimpin lebih diterima oleh anggota organisasinya, sekalipun pemimpin itu pada awalnya dianggap bukan bagian dari kelompoknya (tidak *prototypical* sebagai anggota kelompok) (Riyadi dkk., 2019). Riset ini penting mengingat Indonesia adalah negara yang bhinneka, sehingga terkadang seorang pemimpin mempunyai

prototypical tetapi mempunyai tujuan yang berfokus ke kelompok maupun organisasi, bukan ke diri sendiri.

Pemimpin dan Anggota Organisasi sebagai Satu Tim

Salah satu premis kunci Psikologi Kepemimpinan adalah bahwa pemimpin perlu membangun *a sense of us* (penghayatan ke-kita-an) antara dirinya dan anggota organisasi. Ada tiga alasan utama untuk premis ini.

Pertama, Psikologi Kepemimpinan berasumsi bahwa organisasi sekarang ini menghadapi perubahan yang begitu sering terjadi, dan saling ketergantungan (*interconnectedness*) antar sistem yang begitu tinggi karena distimulasi oleh teknologi informasi. Semakin banyak orang yang menyadari bahwa dunia yang dihadapi sesungguhnya adalah BANI (Kraaijenbrink, 2022). BANI singkatan dari *Brittle, Anxious, Non-linear* dan *the illusion of knowledge*. *Brittle* artinya dunia (atau organisasi) ini rentan atau tidak sekuat apa yang dipikirkan sebelumnya. *Anxious* yang merujuk bahwa apa yang kita pikir sebelumnya sebagai dapat dikontrol atau *manageable* ternyata tidak demikian. *Non-linear* merujuk pada pemahaman bahwa begitu banyak faktor yang berpengaruh sehingga sangat sulit untuk memprediksi apa yang akan terjadi. *Illusion of knowledge* adalah pengakuan bahwa apa yang diketahui hari ini masih jauh dari sempurna. Konsep ini diajukan oleh Jamais Cascio seorang antropolog Amerika yang ingin mengingatkan manusia bahwa manusia sangat rentan, dan pemahamannya akan tantangan sangat tidak lengkap. Konsep BANI ini mengingatkan bahwa untuk menghadapi tantangan, seluruh komponen organisasi perlu berperan. *Leader-centric* perlu diganti dengan *leader-member centric*. Pemimpin perlu melihat dirinya dan anggota organisasinya sebagai satu kelompok.

Kedua, Psikologi Kepemimpinan mengakui pentingnya anggota organisasi dan tidak berasumsi bahwa pemimpin itu adalah manusia setengah dewa seperti yang diusung oleh *The Great Man Theory*. Psikologi

Kepemimpin berasumsi bahwa anggota organisasi itu berdaya, dan dapat diberdayakan. Kata *follower* tidak cocok diterapkan ke anggota organisasi, seolah anggota organisasi tidak mampu berpikir, tidak berkontribusi, dan hanya berperilaku seperti kambing dicocok hidungnya. Artinya, fokus teori Psikologi Kepemimpinan bukanlah pada pemimpin, tetapi pada pemimpin dan anggota organisasi (*leader-member centric*).

Leader-member centric menjadi semakin relevan karena generasi muda (generasi Milenial dan Gen Z), yang adalah mayoritas tenaga kerja di Indonesia, mengharapkan tempat kerja yang memberikan makna (Itam dan Gosh, 2020). Mereka tidak ingin hanya menjadi sekrap di mesin birokrasi. Mereka ingin diberikan peran yang bermakna dan punya otonomi dalam berkarya. Untuk itu, Haslam dkk., (2020) mengarahkan pemimpin untuk membangun penghayatan '*a sense of us*' (penghayatan ke-kita-an) dengan anggota organisasinya. Inilah salah satu beda utama Psikologi Kepemimpinan dan teori kepemimpinan lainnya. Jika pemimpin berhasil membangun penghayatan ke-kita-an bersama dengan anggota organisasinya, maka anggota organisasi akan merasa bahwa memperjuangkan organisasi adalah memperjuangkan dirinya sendiri. Artinya, yang menjadi motivasi dasarnya untuk memperjuangkan organisasi adalah motivasi intrinsik. Hasil meta analisis dari Xue dkk., (2022) terhadap 50 studi empiris, dengan total partisipan sejumlah 21.873 orang, mengkonfirmasi bahwa anggota organisasi cenderung menampilkan motivasi intrinsik jika pemimpinnya memberdayakan mereka, berperilaku etis dan memprioritaskan kepentingan organisasi. Jika ini dapat terjadi, berarti pemimpin telah berhasil memenangkan pikiran dan perasaan dari anggota organisasi (*winning their hearts and minds*).

Pemimpin diharapkan membangun penghayatan ke-kita-an (*a sense of us*), bukan sekedar untuk memanipulasi anggota organisasinya untuk mengikuti arahnya. Sebaliknya, upaya membangun ke-kita-an ini perlu didasari penghayatan pemimpin bahwa tantangan yang begitu besar, sulit dimengerti, diprediksi, apalagi dikontrol, hanya dapat dihadapi jika anggota organisasi dihargai dan diberdayakan.

Mengingat terkadang pemimpin berbuat kesalahan ataupun berperilaku yang tidak menyenangkan, Samian, dkk., (2021) melakukan investigasi untuk menemukan kondisi apa yang bisa meredam kekecewaan anggota organisasi terhadap pemimpinnya. Riset dilakukan terhadap 165 karyawan dengan metode *time lagged design*, yaitu metode yang mengurangi bias survei. Hasilnya cukup mengejutkan. Ternyata yang menjadi dasar kepercayaan anggota organisasi terhadap pemimpinnya bukanlah kepercayaan yang didasarkan seberapa pintar dan kompetennya (*cognitive trust*) pemimpin tersebut. Variabel yang bisa meredam kekecewaan anggota organisasi terhadap pemimpinnya adalah kepercayaan yang didasarkan pada kedekatan personal dan interaksi interpersonal (*affective trust*) dengan pemimpin. Hasil riset ini mengingatkan pemimpin bahwa membangun kedekatan dengan anggota organisasi bisa berdampak panjang.

Kesimpulannya, demi menghadapi tantangan yang begitu besar, sulit dimengerti apalagi diprediksi dan dikontrol, pemimpin perlu menghargai potensi anggota organisasinya, dan mengembangkan penghayatan ke-kita-an.

Pengembangan penghayatan ke-kita-an berpotensi memberdayakan anggota organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk berkarya bagi organisasi, dan menjadi *buffer* untuk anggota organisasi menerima pemimpinnya, jika berbuat kesalahan.

Infrastruktur Perilaku: Budaya dan Peraturan

Salah satu kelebihan Psikologi Kepemimpinan adalah pengakuannya bahwa dinamika hubungan pemimpin dan anggota organisasi itu tidak terjadi dalam vacuum. Artinya, ada budaya dan peraturan yang membentuk pemaknaan interaksi, salah satunya adalah budaya jarak kekuasaan yang relatif tinggi antara pemimpin dan anggota organisasi (Hofstede dkk., 2021). Orang dari budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi cenderung melihat orang yang lebih tua atau lebih tinggi gelarnya

atau lebih kaya atau lebih tinggi posisinya sebagai orang yang perlu lebih dihargai sehingga sulit dikritik oleh yang lebih rendah posisinya. Di budaya ini, tidak mudah mengharapkan pemimpin dan anggota berinteraksi sebagai satu tim yang setara, apalagi kalau level pemimpinnya dua level ke atas dibanding anggotanya.

Dalam situasi budaya yang seperti ini, pemimpinlah yang pertamanya perlu membuka dirinya untuk merangkul, paling tidak ke karyawan di satu (atau dua) level di bawahnya. Untuk dapat melakukan hal seperti ini, pemimpin dapat mengingat berbagai potensi bangsa Indonesia dalam memperlakukan orang lain sebagai setara. Pertama, hampir 100 tahun yang lalu di Kongres Pemuda 1928, para pendiri bangsa sepakat bahwa bahasa yang dipilih sebagai bahasa persatuan adalah bahasa Indonesia, yaitu bahasa yang egaliter. Mengingat bahasa adalah infrastruktur berpikir manusia, pemilihan bahasa Indonesia sebagai bahasa persatuan mengindikasikan bahwa pendiri bangsa sepakat bahwa kesetaraan perlu menjadi infrastruktur berpikir bagi bangsa Indonesia (Riantoputra dan Gatari, 2017). Kedua, memori terkait situasi pada saat perjuangan kemerdekaan. Pada saat itu, bangsa Indonesia menyapa pemimpinnya sebagai, “Bung”. Memori ini perlu terus dibangun agar tetap segar di ingatan para pemimpin, sehingga pemimpin dapat memotivasi dirinya sendiri untuk mengurangi jarak kekuasaan dengan anggota organisasinya, dan bersikap lebih terbuka terhadap input dan kritik dari mereka. Ketiga, kearifan lokal dari budaya Melayu yang mengajarkan bahwa jarak kekuasaan antara pemimpin dan anggota organisasi tidak boleh terlalu jauh. Kearifan lokal tersebut tergambar dari peribahasa berikut:

“Yang didahulukan selangkah;
Yang ditinggikan seranting;
Yang dilebihkan serambut;
Yang dimuliakan sekuku”.

Tiga hal ini menunjukkan bahwa, sekalipun secara umum budaya bangsa Indonesia cenderung nyaman dengan jarak kekuasaan yang tinggi antara pemimpin dan anggotanya, tetapi ada potensi untuk membangun penghayatan bahwa pemimpin dan anggota organisasinya adalah satu tim yang bisa saling mengoreksi. Potensi ini akan lebih mudah teraktualkan jika pemimpin yang pertama-tama merangkul anggota organisasi dan membuka peluang bagi mereka untuk turut berperan.

Potensi bangsa Indonesia itu terkonfirmasi di salah satu riset saya bersama mahasiswa doktoral yang menghasilkan naskah berjudul "*Military leadership in a high power-distance culture: Is there a place for shared leadership*" (Trisuhadiana dkk., 2023). Riset ini menunjukkan bahwa, bahkan di militer, ada situasi-situasi yang membutuhkan pemimpin lepas pangkat dan berdiskusi dengan anggotanya sebagai setara. Kondisi ini hanya terjadi ketika (1) kesulitan tugas dinilai sangat tinggi; (2) pimpinan kelompok menyadari batas kemampuannya dan menyadari bahwa anggotanya mempunyai keahliannya masing-masing; (3) pimpinan memberikan kesempatan untuk anggota kelompok berdiskusi secara terbuka, bahkan mengkritik pimpinannya. *Shared leadership* adalah salah satu topik riset yang semakin berkembang. Hal ini menuntut perubahan budaya interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi, yang dimulai dari keterbukaan pemimpin (atau 'lepas pangkat' istilah yang dipakai di militer).

Selanjutnya, salah satu riset saya bersama dengan mahasiswa, secara khusus, fokus pada kecenderungan karyawan untuk mempertahankan jarak kekuasaan yang tinggi dengan atasannya dan kemampuannya untuk mengkritik atasannya ini (Rhodes dkk., 2021). Ternyata *managerial openness* (atau keterbukaan pimpinan terhadap ide dan input dari anggota timnya) secara signifikan menentukan apakah karyawan yang sebelumnya cenderung memelihara jarak kekuasaan dengan atasannya, menjadi lebih berani mengungkapkan pendapatnya. Riasnugrahani dkk (2019) juga melaporkan bahwa, di budaya jarak kekuasaan yang tinggi,

seperti Indonesia, sikap pemimpin sangat berpengaruh terhadap kemunculan perilaku proaktif karyawan.

Selain budaya sebagai infrastruktur interaksi antara pemimpin dan anggota organisasi, riset menunjukkan bahwa peraturan berperan penting. Natria dkk., (2022) meneliti peran peraturan terhadap akuntabilitas karyawan. Penelitian ini dilakukan di salah satu lembaga pemerintahan. Hasilnya memberikan pembelajaran. Ternyata, (1) peraturan mempengaruhi akuntabilitas karyawan secara langsung maupun melalui monitoring pemimpin dan kompetensi karyawan; (2) besaran efek (*effect size*) dari hubungan langsung peraturan ke akuntabilitas lebih besar daripada hubungan tidak langsung melalui dua mediator. Artinya, peraturan itu sangat berperan membentuk perilaku akuntabel karyawan. Hasil riset ini mengingatkan pemimpin untuk menghargai peraturan dan memahami batas kewenangan yang dibuat oleh peraturan tersebut. Jika batas kewenangan itu dilanggar demi kepentingan pribadi, maka kemungkinan munculnya perilaku menyimpang (*deviant*) dari anggota organisasi akan semakin tinggi (Liu dkk., 2022).

Dalam risetnya yang menggunakan *time-lagged data collection* (yaitu pengumpulan data yang bertujuan mengurangi bias riset), Dewi dan Riantoputra (2019) mendapatkan konfirmasi akan pentingnya membuat peraturan yang memberikan otonomi bagi anggota organisasi. Riset tersebut menunjukkan bahwa karyawan dalam konteks *adhocracy* (yang peraturannya tidak seketat organisasi dengan *machine bureaucracy*) cenderung lebih akuntabel dibandingkan dengan karyawan yang bekerja dalam konteks birokrasi yang kaku (*machine bureaucracy*). Nampaknya peraturan yang jelas dan memberikan otonomi dalam batasan tertentu membuat karyawan merasa dihargai sehingga mereka membalasnya dengan menunjukkan akuntabilitasnya. Riset ini mengindikasikan bahwa peraturan adalah infrastruktur yang membentuk perilaku anggota organisasi. Tiap organisasi perlu menentukan batasan yang jelas antara otonomi dan batas otonomi.

Riset-riset ini menunjukkan perlunya pemahaman bahwa peraturan berperan untuk membentuk perilaku. Karenanya, keseimbangan antara otonomi dan batasan otonomi untuk anggota organisasi, juga kewenangan dan batasan kewenangan untuk pimpinan perlu dibuat dengan bijaksana serta diimplementasikan secara konsisten.

Penutup

Pidato ini dibuka dengan ungkapan kegelisahan, karena banyaknya pertanyaan terkait pemimpin yang abai, yang *destructive*, yang fokus ke diri sendiri, juga yang *hubris* (arogan). Buku ini akan ditutup dengan harapan. Harapan karena cukup banyak hasil riset yang bisa jadi pembelajaran, terutama dari Psikologi Kepemimpinan.

Kegelisahan berlipat di 20 tahun terakhir nampaknya terjadi karena terlalu banyak teori kepemimpinan hanya bicara tentang gaya (kepemimpinan) dan transaksi, bukan tentang esensi kepemimpinan. Psikologi Kepemimpinan menjelaskan akar kegelisahan adalah asumsi dasar pemimpin tentang dirinya, orang lain, dan budaya serta peraturan sebagai infrastuktur interaksi pemimpin dan anggota organisasi.

Dari pembahasan di atas, beberapa rekomendasi diusulkan:

Pertama, identitas sebagai pemimpin perlu menjadi *meta-competencies* untuk identifikasi dan evaluasi pimpinan. *Meta competencies* ini terdiri dari (1) kesadaran diri akan identitasnya sebagai pemimpin (mampu dan mau berperan di organisasinya demi kepentingan organisasi dan bukan sekedar pencapaian posisi); (2) pemahaman akan kemampuan dan batas kemampuan diri; (3) penghayatan akan peran anggota organisasi untuk pencapaian tujuan bersama. Pengembangan *meta competencies* ini perlu diberikan kepada pimpinan ataupun anggota organisasi lainnya agar setiap anggota organisasi mengambil peran aktif di tugasnya masing-masing. Secara khusus, pengembangan identitas sebagai pemimpin juga perlu dilakukan bagi perempuan agar perempuan

bisa mengembangkan identitas yang sinergis antara identitasnya sebagai perempuan dan identitasnya sebagai pemimpin.

Kedua, pemimpin perlu, secara sadar, memiliki beberapa orang di sekitarnya yang masih mau (berani) dan mampu untuk memberikan kritik, input dan mengungkapkan perbedaan pendapat terhadapnya. Hal ini terutama penting untuk pemimpin dengan sejarah keberhasilan yang tinggi. Pemimpin perlu menyadari bahwa keberhasilan yang berkepanjangan, secara alamiah, berpotensi menimbulkan *hubris* yang berdampak mematikan bagi organisasi. Pemimpin perlu mengambil langkah konkrit dengan memastikan ada kelompok orang yang akan mau dan mampu untuk mengkritiknya.

Organisasi perlu membangun sistem yang menjadi penyeimbang pemimpin, bisa dalam bentuk sistem yang mendorong karyawan untuk berpendapat dan mengkritisi, maupun membangun sistem pengawasan yang kritis dan konstruktif dari Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris.

Ketiga, pemimpin perlu diberikan pelatihan untuk membangun *a sense of us* (penghayatan ke-kita-an). Semakin tinggi penghayatan ke-kita-an, semakin tinggi harapan dan semangat anggota organisasi untuk berkarya bagi organisasi, karena keberhasilan organisasi menjadi keberhasilannya juga. Karenanya, yang perlu dikembangkan, antara lain, adalah ketulusan pemimpin untuk mendengarkan, asumsi dasar pemimpin bahwa anggota organisasi sebagai sumber daya yang bermakna dan bukan hanya *follower*, dan penghayatan pemimpin akan esensialnya peraturan yang memperjelas batasan otonomi dan kewenangan.

Dunia yang berubah dengan cepat, yang penuh dengan tantangan yang saling berkaitan, dan yang sulit dimengerti, membuat apa yang telah dirumuskan di buku ini perlu senantiasa dikritisi dan dikembangkan. Kolaborasi dengan banyak pihak dibutuhkan, agar pengembangan ilmu dan aplikasi ilmu Psikologi Kepemimpinan dapat terus dilakukan, demi pengembangan pemimpin yang bertanggungjawab dan berdampak.

DAFTAR PUSTAKA

- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222. <https://doi.org/10.1002/smi.2697>
- Bennis, W. (1999). The end of leadership: Exemplary leadership is impossible without full inclusion, initiatives, and cooperation of followers. *Organizational Dynamics*, 28(1), 71–80. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80008-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80008-X)
- Berger, J., Osterloh, M., Rost, K., & Ehrmann, T. (2020). How to prevent leadership hubris? Comparing competitive selections, lotteries, and their combination. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101388. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101388>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, & the Heroic in History*, James Fraser.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., B, D. K., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *Leadership Quarterly*, 34(1), 101660. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>
- Corkindale, G. (2014, July 23). *How Can British Airways Recover from the Terminal 5 Disaster?* Harvard Business Review. Retrieved December 11, 2023, from <https://hbr.org/2008/04/how-can-british-airways-recover>
- Crocker, J., Canevello, A., & Brown, A. A. (2017). Social Motivation: Costs and Benefits of Selfishness and Otherishness. *Annual Review of*

- Psychology*, 68(1), 299–325. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010416-044145>
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115. <https://doi.org/10.1037/h0030644>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627–647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Dewi, R. C., & Riantoputra, C. D. (2019). Felt accountability: The role of personality and organizational factors. *Journal of Management Development*, 38(4), 312–322. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2018-0375>
- Epitropaki, O., Kark, R., Mainemelis, C., & Lord, R. G. (2017). Leadership and followership identity processes: A multilevel review. *Leadership Quarterly*, 28(1), 104–129. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.003>
- Erikson, E. H. (1982). *The life cycle completed*. Norton.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leader effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Academic Press.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personnel Psychology*, 15(2), 43–56. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x>
- Fragments. (2003). Penguin

- Haslam, S.A., Reicher, S.D., & Platow, M.J. (2020). *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence and Power (2nd ed.)*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351108232>
- Haslam, S. A., Gaffney, A. M., Hogg, M. A., Rast III, D. E., & Steffens, N. K. (2022). Reconciling identity leadership and leader identity: A dual-identity framework. *The Leadership Quarterly*, 33(4), 101620. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101620>
- Hofstede, G., Kolman, L., Nicolescu, O., & Pajumaa, I. (2021). *Characteristics of the ideal job among students in eight countries*. In Key issues in cross-cultural psychology (pp. 199-216). Garland Science.
- Ibarra, H., Wittman, S., Petriglieri, G., & Day, D. V. (2014). Leadership and identity: An examination of three theories and new research directions. In Day, D.V. (Ed), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 289–305). Oxford University Press.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee experience management: A new paradigm shift in HR thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 11(2), 39–49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204–219. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>
- Kerr, S., Schriesheim, C. A., Murphy, C. J., & Stogdill, R. M. (1974). Toward a contingency theory of leadership based upon the consideration

and initiating structure literature. *Organizational behavior and human performance*, 12(1), 62-82.

Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research*. Chicago: Rand McNally

Korman, A. K. (1973). On the development of contingency theories of leadership: Some methodological considerations and a possible alternative. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 384–387. <https://doi.org/10.1037/h0036306>

Kraaijenbrink, J. (2022). What BANI really means (And how it corrects your world view). *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2022/06/22/what-bani-really-means-and-how-it-corrects-your-world-view/>

Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>

Li, J., & Tang, Y. (2010). CEO Hubris and firm risk taking in China: The moderating role of managerial discretion. *Academy of Management Journal*, 53(1), 45–68. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48036912>

Lindholm, C. (1990). *Charisma*. Oxford: Blackwell

Liu, L., Wan, Z., Lin, Y., & Wang, X. (2022). The influence of self-serving leadership on deviant behaviors in the workplace: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.825154>

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of*

- Business Research*, 132, 705–718.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.037>
- Marchiondo, L. A., Myers, C. G., & Kopelman, S. (2015). The relational nature of leadership identity construction: How and when it influences perceived leadership and decision-making. *Leadership Quarterly*, 26(5), 892–908.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.006>
- Maslow, A. H. (1958). A Dynamic Theory of Human Motivation. In C. L. Stacey & M. DeMartino (Eds.), *Understanding human motivation* (pp. 26–47). Howard Allen Publishers.
<https://doi.org/10.1037/11305-004>
- Mayo, M., Kakarika, M., Pastor, J. C., & Brutus, S. (2012). Aligning or inflating your leadership Self-Image? A longitudinal study of responses to peer feedback in MBA teams. *Academy of Management Learning and Education*, 11(4), 631–652.
<https://doi.org/10.5465/amle.2010.0069>
- Natria, D., Samian, & Riantoputra, C. D. (2022). Employee accountability in Indonesia: The role of formalization, managerial monitoring behavior and perceived competence. *PLOS ONE*, 17(12), e0278330. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278330>
- Natria, D., Yasmina, E., & Riantoputra, C. (2023). Leader humility and employee accountability: Psychological safety as mediator and formalization as moderator. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 27(1). <https://doi.org/10.7454/hubs.asia.1120123>
- Ou, A.Y., Tsui, A.S., Kinicki, A.J., Waldman, D.A., Xiao, Z and Song, L.J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59, 34-72.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and

- leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517–1538. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795>
- Paulin, D., & Griffin, B. (2016). The relationships between incivility, team climate for incivility and job-related employee well-being: A multilevel analysis. *Work & Stress*, 30(2), 132–151. <https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1173124>
- Primagita, P., & Riantoputra, C. D. (2019). Factors that influence women-leader identity conflict among Indonesian Women Leaders. *Pertanika: Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(2).
- Queen opens new terminal. (2008, March 14). *News24*. Retrieved December 11, 2023, from <https://www.news24.com/news24/queen-opens-new-terminal-20080314>
- Rhodes, P., Andiyasari, A., & Riantoputra, C. (2021). Merangkul karyawan berorientasi power distance tinggi untuk menampilkan voice behavior: Peranan managerial openness. *Jurnal Psikologi Sosial*, 19(1), 39-48. <https://doi.org/10.7454/jps.2021.05>
- Riantoputra, C. D., & Gatari, E. (2017). Women leaders in Indonesia: Current picture and strategies for empowerment. In *Current Perspectives on Asian Women in Leadership* (pp. 55–70). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54996-5_4
- Riantoputra, C. D., & Muis, I. (2020). New insights on psychological factors for the development of women entrepreneurs in Indonesia. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 150–163. <https://doi.org/10.1177/1523422320907045>
- Riasnugrahani, M., Riantoputra, C. D., Takwin, B., & Panggabean, H. (2019). Discerning work as a calling: The role of job crafting. *The Career Development Quarterly*, 67(4), 343-356. <https://doi.org/10.1002/cdq.12203>

- Riggio, R. E. (2012). *Why Steve Jobs Is a Leadership Nightmare*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201202/why-steve-jobs-is-a-leadership-nightmare>
- Riyadi, N., Asakarunia, D. A., Wijaya, F., & Riantoputra, C. D. (2019). The construction of positive leader identity: Acquiring a leadership position and being accepted by others. *Leading for High Performance in Asia: Contemporary Research and Evidence-Based Practices*, 65-88. https://doi.org/10.1007/978-981-13-6074-9_4
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2016). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525–548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666><https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Samian, Riantoputra, C. D., & Budihardjo, A. (2021). Why employees endorse abusive leaders: The role of trust. *Human Resource Development International*, 24(2), 133–150. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1810475>
- Schrage, M. (2013). *Is It OK to Yell at Your Employees?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/11/is-it-ok-to-yell-at-your-employees>
- Schumacher, C., Keck, S., & Tang, W. (2020). Biased interpretation of performance feedback: The role of CEO overconfidence. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1139–1165. <https://doi.org/10.1002/smj.3138>
- Selten, J.-P. (2023). Consider the hubris syndrome for inclusion in our classification systems. *Psychological Medicine*, 53(13), 5889–5891. <https://doi.org/10.1017/S0033291723002672>
- Slavid, R. (2020, July 11). Change manager. *The Architects' Journal*. Retrieved December 11, 2023, from <https://www.architectsjournal.co.uk/archive/change-manager>

- Smith Business Insight. (2016). *How passive leaders undermine employee well-being*. <https://smith.queensu.ca/insight/content/how-passive-leaders-undermine-employee-well-being.php>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71. doi:10.1080/00223980.1948.9917362
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3257-9>
- Trisuhadiana, A., Hidayat, E. R., Parahyanti, E., & Riantoputra, C.D. (2023), Working paper, “*Military leadership in a high power-distance culture: Is there a place for shared leadership*”, Universitas Indonesia.
- Xue, H., Luo, Y., Luan, Y., & Wang, N. (2022). A meta-analysis of leadership and intrinsic motivation: Examining relative importance and moderators. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.941161>
- Wang, C.-H., Liu, G. H. W., & Lee, N. C.-A. (2021). Effects of Passive Leadership in the Digital Age. *Frontiers in Psychology*, 12, 701047. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.701047>
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.1.6>

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan menundukkan kepala, izinkan saya menyampaikan terima kasih Tuhan, bukan untuk capaian, tetapi untuk kesetiaan. Terima kasih bahwa Engkau selalu besertaku: di setiap tikungan tajam, di tanjakan yang curam, dan di kejatuhan yang (hampir) meremukkan. Jika Engkau besertaku, itu cukup bagiku.

Terima kasih dan hormat saya sampaikan kepada Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi Bapak Nadiem Makarim, MBA yang telah memberikan kepercayaan kepada saya dengan mengangkat saya menjadi Guru Besar Tetap pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, dengan SK tertanggal 1 Juni 2023. Juga kepada Rektor Universitas Indonesia – Prof. Ari Kuncoro SE, MA. Ph.D dan seluruh jajarannya, yaitu Prof. Dr.rer.nat.Abdul Haris, Vita Silvira SE., MBA., drg Nurtami Ph.D. Sp(OF)K., Prof. Dr. Ir. Dedi Priadi DEA., dan dr. Agustin Kusumayati M.Sc., Ph.D.

Terima kasih dan apresiasi saya sampaikan kepada Ketua Dewan Guru Besar Universitas Indonesia – Prof. Harkristuti Harkriswono, SH, MA, Ph.D., Sekretaris Dewan Guru Besar - Prof. Dr., drg. Indang Trihandini M.Kes, beserta seluruh Anggota Dewan Guru Besar Universitas Indonesia.

Penghargaan yang tinggi dan ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada Ketua Senat Akademik Universitas Indonesia Prof. Nachrowi, M.Sc., M. Phil., Sekretaris Senat Akademik Universitas Indonesia Prof. Yudho Giri Sucahyo S.Kom., M. Kom., Ph.D., beserta seluruh Anggota Senat Akademik Universitas Indonesia; dan Ketua Tim Adhoc PAK Universitas Indonesia, Prof. Heru Suhartanto Ph.D., beserta seluruh Guru Besar Anggota Tim Adhoc PAK Universitas Indonesia yang telah menyetujui dan merekomendasikan saya untuk menjadi Guru Besar.

Terima kasi kepada Dekan Fakultas Psikologi Universitas Indonesia - Dr. Bagus Takwin, M.Hum., Psikolog dan kepada Ketua Dewan Guru Besar

Fakultas Psikologi Universitas Indonesia - Prof. Dr. Lydia Freyani Hawadi, M.Si., M.M., Psikolog beserta anggota Dewan Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia; juga kepada Ketua Senat Akademik Fakultas Psikologi Universitas Indonesia - Dr. Endang Parahyanti, M.Psi., M.M., Psikolog. Wakil Dekan Bidang Pendidikan, Penelitian dan Kemahasiswaan FPsi UI – Dicky C. Pelupessy, Ph.D, Wakil Dekan Bidang Sumber Daya, Ventura, dan Administrasi Umum FPsi UI – Dra. Herta Napitupulu, M.M., Psikolog, Manajer SDM, Ventura dan Umum FPsi UI – Dr. Arum Etikariena Hidayat, M.Psi., Psikolog, Ketua Program Studi Psikologi Program Doktor – Prof. Dr. Mirra Noor Milla, S.Sos., M.Si, saya ingin mengucapkan terima kasih karena telah memproses, mengusulkan dan mendukung saya sehingga pengukuhan Guru Besar ini dapat terlaksana dengan baik.

Saya ucapkan terima kasih kepada Ketua dan semua anggota Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia masa bakti 2019-2024 yang telah memperkaya pengalaman saya dan senantiasa memberikan dukungan yang bermakna: Dr.(HC) Noni Purnomo, Saleh Husin SE. M.Si., Prof. drh. Wiku Bakti Adisasmito M.Sc.Ph.D., Prof. Bambang Brodjonegoro SE. MUP. Ph.D., Prof. Dr. Fredy B. L. Tobing., Yohanes Jap SA., SE, Prof. drg. Yosi Kusuma Eriwati., Sri Mulyani Indrawati Ph.D., Dr.(HC) Erick Tohir BA. MBA, Prof. Dr. Rynaldi Dalimi, Prof. Dr., dr. Erni H. Purwaningsih MS., Dr. Darmin Nasution, Jonathan Tahir BS., bu Luluk Triwulandari, Dr. Sri Mardiyati M.Kom., dan drs. Hans Kartikahadi Akuntan, CA. Juga kepada semua unsur mahasiswa yang mengabdikan di MWA periode 2019-2024: M. Kafin Nur (2023), M Taquiyuddin Abdurrosyid (2022), Ahmad Naufal Hilmy (2021), Zaki Zamzani (2020), dan Althof Endawasa (2019). Tidak lupa ucapan terima kasih kepada seluruh Komite Audit dan Komite Risiko Majelis Wali Amanat 2019-2024.

Terima kasih dan penghargaan yang tinggi saya sampaikan kepada Dekan Psikologi sejak awal Fakultas Psikologi UI didirikan: yaitu Prof. Dr. Slamet Imam Santoso (alm), Prof. Dr. Fuad Hassan (alm), Prof. Dr. Saparinah Sadli, Prof. Dr. Soesmalijah Soewondo (almh), Prof. Dr. Suprapti Sumarmo Markam, Prof. Dr. Sarlito Wirawan Sarwono (alm), Siti

Dharmayati Utoyo Lubis MA., Ph.D., psikolog, Dr. Wilman Dahlan M.Org.Psy., Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali MA., psikolog., Dr. Bagus Takwin M.Hum., yang telah memperhatikan pengembangan ilmu, pengembangan keahlian dosen dan memberikan kesempatan kepada dosen untuk berkarya.

Salam hormat dan terima kasih saya sampaikan kepada dua orang Guru Besar Fakultas Psikologi Universitas Indonesia di bidang Psikologi Industri dan Organisasi, yaitu Prof. Munandar (alm) dan Prof. Dr. Mulyono Gandadiputra (alm). Bersama dengan keluarga besar PIO, kami akan melanjutkan karya besar Prof berdua.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih khusus kepada tim *review* usulan Guru Besar saya baik dari internal Fakultas Psikologi UI yaitu, Prof. Dr. Hamdi Muluk serta tim *review* eksternal saya yaitu Prof. Dr. Fendi Suhariadi MT. Psikolog dari Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah memberikan tenaga, pikiran, dan waktu untuk mempelajari dan mereview karya-karya ilmiah saya.

Penghargaan saya akan kebersamaan dan dukungan dari Sekretaris MWA ITB - Prof Dr. Benhard Sitohang, yang tidak jemu-jemu memotivasi saya dengan caranya yang unik dan menarik; Sekretaris MWA IPB - Prof Dr. Bambang Purwantara, yang jadi teman diskusi yang menginspirasi; Sekretaris MWA Universitas Syiah Kuala -Prof. Dr. Faisal SH., M.Hum., yang membuka pintu untuk kunjungan ke Mesjid Raya Banda Aceh.

Juga terima kasih kepada Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga - Prof. Dr. Suryanto M.Si., Psikolog., Dekan Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada - Rahmat Hidayat S.Psi., M.Sc. Ph.D., Dekan Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro - Prof Dian Ratna Sawitri S.Psi, M.Psi., Ph.D., Dekan Fakultas Psikologi Universitas Padjajaran - Prof Zahrotur Rosyida Hinduan MOP., Ph.D., Dekan Psikologi Universitas Jendral Ahmad Yani - Dr. Eri R. Hidayat, MBA., MHRMC., Dekan Fakultas Psikologi Universitas Tarumagara - Sri Tiatri Ph.D., Dekan Psikologi Unika Atmajaya - Dr.(phil) Juliana Murniati, Wakil Dekan Fakultas Humaniora

Universitas Bina Nusantara - Raymond Godwin S.Psi., M.Psi., yang senantiasa menjadi teman dalam diskusi pengembangan ilmu Psikologi di Indonesia.

Kepada tim Subdirektorat Administrasi dan Karir Fungsional – dra Elmida, Agus Anang, MTI dan Muthiah Rahimah, MSM, serta Tim SDM FPsi UI, terutama, Mutanawiroh SE., dan Sarah Kurniawati S.Kom., yang telah memproses, mendokumentasi, dan mendukung Pengusulan Guru Besar saya dari awal hingga akhir, terima kasih banyak atas bantuannya. Tidak lupa saya mengapresiasi Muniruddin SH yang telah setia mengingatkan saya dan membantu proses dokumentasi Pengusulan Guru Besar saya.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada rekan seperjuangan di Kelompok Riset *Leadership, Decent Work & Diversity*: Dr. Endang Parahyanti M.Psi. MM. Psikolog., Debora Eflina Purba Ph.D., Dr Arum Etikariena Hidayat, M.Psi., Psikolog, Dr. Alice Salendu M.Psi. Psikolog., dan Eka Gatari M.Psi. Psikolog; juga kepada seluruh sivitas academica Fakultas Psikologi UI yang telah memberikan semangat di setiap tugas yang perlu saya lakukan. Khusus untuk keluarga besar Psikologi Industri dan Organisasi Universitas Indonesia yang saya sayangi: Dra Siti Farida Tobing M.Psi., dra Bertina Sjabadhyni M.Si., psikolog, Martina Dwi Mustika M.Org.Psy., Ph.D., Dr. Wustari L. Mangundjaya M.Org.Psy., drs. Tulus Budi Radikun M.Si., Ph.D., dan Dr. Wilman Dahlan, terima kasih.

Ucapan terima kasih khusus saya sampaikan kepada pembimbing saya saat studi S3 di University of New South Wales, Prof. Gavin Schwartz Ph.D., yang selalu menuntut saya memberikan yang terbaik. Juga kepada pembimbing skripsi saya Julia Suleeman Chandra MA. MA. Ph.D., yang telah mempercayai saya dan menemani perkembangan saya. Terima kasih kepada dosen-dosen saya yang telah menjadi inspirasi kecintaan pada ilmu dan pengabdian pada negeri: Dr. R. Woodrow Matindas, Dr. Dewi Savitri Matindas, drs. Zainul Biran (alm), Julia Suleeman Chandra MA.MA., Ph.D., Dr. Anggadewi Moesono, Dr. IIsjana Jatiputra, Prof. Bernadette Setiadi Ph.D., Prof. Dr. Sudirgo Wibowo (alm), Prof. Dr. Fawzia Aswin Hadis., Prof Dr. Ediasri Toto Atmodiwijo (almh), Prof. Dr. Frieda

Mangunsong M.Ed., Psikolog dan begitu banyaknya dosen yang mengisi ruang hati saya dan telah membentuk saya.

Terima kasih kepada semua guru saya di SMA N 3 Bandung, khususnya pak Obos yang mengajarkan dan menantang pemahaman akan matematika. Terimakasih kepada semua guru SMP K Bahureksa Bandung, terutama untuk pak Samuel Toelle, pak Liklikwatil dan bu Lies Allow yang menabur benih Firman Tuhan dan mengajarkan kecintaan akan Indonesia. Terima kasih kepada semua guru di SD N Banjarsari Bandung, khususnya bu Dewi (guru saya kelas 1 SD) yang mengajarkan demokrasi, kepada pak Udip (yang mengajar dengan menyenangkan dan membuat pengetahuan umum kami berkembang). Ibu dan Bapa Guru adalah pelita dalam hidup saya.

Apresiasi saya atas setiap perhatian, dukungan dan kesempatan belajar tentang pemimpin dan kepemimpinan dari Komisaris Utama KAI, Prof Said Aqil Siroj, beserta seluruh Dewan Komisaris PT KAI, dan dari Direktur Utama PT KAI, Bapak Didiek Hartantyo dan seluruh Dewan Direksi PT KAI.

Terima kasih kepada seluruh Fungsiaris Majelis Sinode GPIB (Gereja Protestan di Indonesia Bagian Barat) dan seluruh Badan Pertimbangan Majelis Sinode GPIB. Terimakasih kepada Dewan Pakar Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi (APIO) Induk: Dr. Rahmat Ismail, Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Prof. Dr. Fendy Suhariadi MT., Prof. Dr. Seger Handoyo Psikolog., Dr. Yus Nugraha MA., serta Ketua APIO Dr. Sumaryono M.Si., Sekretaris APIO - Dr. Ayu Dwi Nindyati M.Psi dan seluruh jajaran APIO di induk dan di kota.

Terima kasih kepada Dewan Editor Makara Human Behavior Studies in Asia, yang telah mengasah dan memberikan kesempatan kepada saya untuk belajar dan berkarya. Secara khusus terima kasih kepada Prof. Dr. A.N. Liche Chairy M.Si., Psikolog, Dr.(phil) Edo S. Jaya, Laras Sekarasih Ph.D., Turro Wongkaren, MA., MA., Ph.D., Dr. Hendriyani., Prof. Manneke Budiman Ph.D., Prof. Dr(phil) Hana Panggabean. Terima kasih.

Rasa sayang dan ucapan terima kasih saya ungkapkan untuk panitia dan teman yang sudah membantu pelaksanaan acara hari ini, baik panitia dari Rektorat (Khumeroh SE., dan Rengga Satrio Wibisono) maupun dari Fakultas Psikologi: Mutanawiroh SE, Sarah Kurniawati S.Kom., Made Rani Griyadika S.I.Kom., Media Atina S.I.Kom., Wahyuningsing Andariyanti S.Psi., Nastiana A.Md., Eka Sri Mularsih A.Md., Eka Oktavia Suroko SE. Secara khusus, terimakasih kepada Nisfarwati Volini SKM., MKM., Runi Dewi Andary A.Md., Agung Minto Wahyu, Mofara Intangidea, Faziatun Nabila Sudarko, dan Noor l'annah yang memberikan hati, kreasi dan waktunya untuk memastikan bahwa acara hari ini berlangsung dengan baik. Untuk Prof. Dr. Ir. Hendri D.S. Budiono, sahabat yang setia, barista kita, terima kasih.

Untuk mahasiswa bimbingan, baik S1, S2 maupun S3, terima kasih. Terima kasih untuk pembelajaran bersama mahasiswa S3 saya yang sudah lulus: Dr. Andin Andiyasari, Dr. Missiliana Riasnugrahani, Dr. Samian, Prof. Dr. Tulus Winarsunu, Dr. Rangga Suryaningrat, dan Dr. Minto Istana. Mohon maaf, nama mahasiswa yang belum lulus, dan mahasiswa S1 dan S2 sengaja tidak saya masukkan, khawatir ada yang tertinggal. Tetapi saya ingin katakan terima kasih untuk interaksi yang hangat dan menyenangkan ketika kita belajar bersama-sama. Pencapaian ini, juga adalah pencapaian teman-teman semua.

Kepada Dekan Fakultas Psikologi Periode 2014-2018, Dr. Tjut Rifameutia Umar Ali MA., dan kepada semua rekan kerja di Fakultas Psikologi UI yang telah membantu saya, dan melaksanakan tugasnya dengan sepenuh hati ketika saya menempati posisi sebagai Wakil Dekan Fakultas Psikologi UI periode 2014-2018, saya ucapkan terima kasih. Secara khusus, penghargaan yang tinggi saya sampaikan kepada dra Augustine Dwi Putri Sukarlan M.Si., Dr. Lucy Royanto, Novi Beremeta, M.Ak., Syukron Ma'mun S.Kom., MTI., Meila Restuti SE., dan juga pak Bambang Mulyadi koordinator Keamanan Fakultas Psikologi UI. Mohon maaf tidak semua nama bisa saya sebutkan satu per satu. Tetapi ucapan terima kasih saya sampaikan untuk semua. Apresiasi yang tinggi saya sampaikan kepada karyawan di sekretariat MWA, yaitu Nisfarwati Volini

SKM., MKM., dan Runi Dewi Andary A.Md., yang telah membantu saya secara bermakna.

Semua teman yang telah memperkuat, memperindah perjalanan hidup saya dan yang telah menjadi sumber inspirasi pembelajaran: Teman angkatan 86 Fakultas Psikologi UI, teman Persekutuan Oikumene Universitas Indonesia, teman Resimen Mahasiswa, teman SMA N 3, teman SMP K Bahureka Bandung, teman SD Negeri Banjarsari Bandung, Teman Lima Sekawan (Miryam, Yota, Shasan dan Ruby), teman ibu-ibu yang berdoa (Betty, Yanti dan Clara), dan teman *Kantor Scooby Doo* yang kebanyakan sudah jadi Profesor terlebih dahulu. Terima kasih.

Untuk rekan seperjuangan, Prof. Dr. Mirra Noor Milla S.Sos, M.Si terimakasih untuk setiap diskusi, inspirasi dan kehangatan yang sudah diberi.

Rasa hormat dan terima kasih saya sampaikan kepada kedua orang tua, Papa (alm) (Victor H. Silalahi) dan Mama (almh) (Sonja Fransisca Silalahi-Matindas) untuk contoh hidup, nasihat, pengorbanan, dan pengajarannya agar apa pun yang dilakukan dilakukan sepenuh hati, seperti untuk Tuhan (Kolose 3:23). Untuk abang dan adik: Philemon Coki Silalahi, Vittorio Maruli Silalahi-Vera Salendeho, Terry Silalahi-Bonar Siahaan, Roger 'Joy' Silalahi, Riry Silalahi dan Leony Aurora Silalahi, terima kasih sudah jadi *sparring partner* untuk saya berkembang. Semoga kita terus bersama, saling asih, saling asah, saling asuh.

Untuk keluarga besar Matindas yang sudah merawat saya di lima tahun pertama saya, dimulai ketika saya berumur tiga bulan dan dalam kondisi sakit parah: Opa-Oma Matindas (alm), Oom Bill (alm) dan Tante Barbara, Oom Ben dan Tante Olin, Oom Olle (alm) dan Tante Rini, Oom Bud dan Tante Dewi, Tante Ola dan Oom John, Oom Wiebe dan Tante Astrid. Terima kasih sudah memberikan kekuatan psikologis kepada saya. Untuk kakak dan adik dari Papa, seluruh keluarga besar Pomparan Ompung Nella, terima kasih untuk kebersamaannya. Untuk Amang Uda IP Silalahi dan Inang Uda Nur Silalahi, terima kasih sudah menjadi contoh

menerima dan mendukung anak-anaknya, dengan rendah hati. Rasa sayang dan rindu saya sampaikan kepada Papi mertua Dr. Ijau Rusman (alm) dan Mami mertua Dr. Minal Manurung (alm), dan saudara-saudara dari suami saya: Choky-MaryAnn, Tjepy-Derli, Butet-Harry (alm), dan Lukas.

Untuk *my-better half*, Will Riantoputra, terima kasih karena, di satu sisi, menerima saya apa adanya, tetapi di sisi lain mendorong, membantu dan memfasilitasi saya untuk terus berkembang. Terima kasih karena sudah pakai kacamata kuda, sehingga saya terlihat indah senantiasa, walau umur sudah masuk lansia. Untuk anak-anak tersayang: Cara Riantoputra, Keagan Riantoputra, Kai Riantoputra: terima kasih untuk setiap tawa dan juga air mata; untuk setiap prestasi dan juga kegagalan; serta untuk setiap kebersamaan. Semoga selalu ingat bahwa prestasi dan kegagalan adalah bagian dari kehidupan, semua orang akan menghadapinya. Yang membedakan adalah respon kita terhadapnya.

Untuk semua yang telah mendukung saya, yang telah menjadi teman diskusi yang setia, yang memberikan kesempatan aplikasi ilmu di dunia nyata, untuk semua kerabat dan kolega, mohon maaf kalau tidak semua nama bisa disebut satu per satu. Tetapi, izinkan saya menegaskan bahwa pencapaian ini tidak mungkin terjadi tanpa Ibu-Bapak semua.

Sebelum saya tutup pidato ini, izinkan saya mempersembahkan pencapain ini, bukan kepada orang tua saya, karena untuk mereka capaian bukan utama, proses lah yang jadi perhatian mereka. Izinkan saya mendedikasikan capain ini kepada tiga orang lain. Pertama, kepada Ibu Mertua saya terkasih, Ibu Dr. Minar Manurung (almh), karena beliau lah yang paling rajin menanyakan perkembangan capaian saya dan paling rajin mendoakan saya untuk capaian ini. "Mami, terima kasih". Kedua, kepada dua orang yang saya anggap sebagai orang tua saya di bidang akademik, yaitu Dr. Rudolf Woodrow Matindas dan Dr. Dewi Savitri Matindas. Mereka adalah contoh pemimpin sejati, yaitu orang yang paham untuk apa mereka ada di dunia, dan berjuang keras berkarya dan berkontribusi, dengan ataupun tanpa posisi resmi. "Oom dan Tante, terima kasih sekali".

Akhirnya, dengan berkat dan perkenan Tuhan pencipta semesta, kiranya pidato ini, walau jauh dari sempurna, bisa membawa kebaikan bagi pengembangan ilmu dan bagi implementasinya di dunia kerja. Kiranya kita semua dimampukan untuk bersinar di sudut kita masing-masing. Tuhan yang merencanakan, Dia yang akan menyempurnakan.

Prof. Corina D. Riantoputra Ph.D.

FACULTY OF PSYCHOLOGY – UNIVERSITAS INDONESIA



VISION:

Promoting responsible leadership, and human resource development to achieve productive, vibrant and healthy workplaces.

QUALIFICATIONS:

- 2010, Ph.D. (in Organizational Behavior), University of New South Wales – Australia.
- 2000, Master of Commerce (in Organizational Study), University of New South Wales – Australia.
- 1992, Bachelor in Psychology and training as a psychologist, Universitas Indonesia – Indonesia.

STRUCTURAL APPOINTMENTS

- 2021 - now: Secretary General of the Board of Trustees of Universitas Indonesia (*Majelis Wali Amanah* - UI).
- 2020 – now: Advisor for the Commissioners of the Indonesian Railway Company (PT Kereta Api Indonesia).
- 2014 – Jan 2018: Vice Dean Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.

- 2012 – 2014: Member of the Board of Trustees of Universitas Indonesia (*Majelis Wali Amanah / MWA*).
- 2012 - 2014: member of the Senate Academic of the Universitas Indonesia.
- 2014 - 2017: member of the Board of Trustees of Habitat for Humanity - Indonesia.

PROFESSIONAL MEMBERSHIP:

- Editorial board of the *Human Resource Development Review*.
- International Leadership Association.
- Academy of Human Resource Development.
- Advisory board of the Association of Industrial and Organizational Psychology in Indonesia (*Asosiasi Psikologi Industri dan Organisasi*).

TEACHINGS AT THE INSTITUTE OF GLOBAL LEADERSHIP – OCHANOMIZU UNIVERSITY – JAPAN, Oct 2021 – Feb 2022

Leadership and Organizational Behavior

TEACHINGS AT THE UNIVERSITAS INDONESIA, 2010 - NOW

Leadership: A Psychological Perspective; Organizational Behavior; Remuneration and Performance Management; Academic Writing; Current Issues in Knowledge Management; and Psychology in Strategic Human Resource Management.

TEACHINGS AT THE UNIVERSITY OF NEW SOUTH WALES–SYDNEY (2003 – 2009):

Remuneration; The Management of Organizational Behavior; Cross-Cultural Management; and Global Business Environment.

AWARDS:

1. Outstanding Researcher award (2021)
2. The Best Thesis Supervisor Award (2015, 2016)
3. Teaching Excellence (2015; 2019)
4. Outstanding Paper Award (2011).

RESEARCH (selected):

- Oct 2022 - April 2023: Team Leader, “**Positive Leader Identity of Women Leaders**”, research and consultation service for the Indonesia’s Railway Company (PT Kereta Api Indonesia).
- 2021-2022: Team leader, Excellence Higher Education Research Grants (*Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi* - PDUPT), a multi-years research funded by the Ministry of Education, Culture, Research and Technology, titled “**Accountability Maturity Model: The role of individuals, leaders and organizations**”.
- April 2021 - June 2021: Team leader, “**Measuring AUTO 2000 culture**” ; research and consultation service for the AUTO2000 (an automotive dealer in Indonesia, with 27000 employees).

- 2Oct 2020 - Jan 2021: Team leader: **“Reviewing and Restructuring Organization”**, research and consultation service for the AUTO2000.
- 2020 – 2021: A member of the **International Research on GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness)**. Research collaboration among 110 countries; led and funded by the School of Business, Simon Fraser University, Canada.
- March 2020 - July 2020: Team leader, **“Leaders’ readiness for change”**; research and consultation service for the AUTO2000.
- 2020: Team leader in **Psychological, and Social Factors important for an Individual’s Participation in Training**, which is funded by the Asia Productivity Organization, an intergovernmental organization committed to improving productivity in the Asia-Pacific region.
- 2019 – 2020: Team leader in **“The role of culture and job context on the effectiveness of women leaders in Indonesia,”** International Research Collaboration funded by Directorate for Research and Community Services – Universitas Indonesia.
- 2018 - 2019: A member of the **International Research on Global Work Design Research**. This study is collaborative research among 40 countries that aims to expand our understanding of how aspects of work design (for example, flexibility and autonomy) relate to employee outcomes (such as performance, job satisfaction, burn out, and organizational citizenship behavior), and how national culture influences this process (<http://hrdiv.org/international-ambassador-program-project-2016-18/>).
- 2018: Team leader in **“Finding One’s calling: The role of job crafting in Indonesia”**, a research grant by the Directorate of Research and Community Engagement Universitas Indonesia.

- 2017: Team leader in “**Cultivating Positive Leader Identity**”, a research grant by the Directorate of Research and Community Engagement - Universitas Indonesia.
- 2015: Team leader in “**Women Leader Identity Conflict**”, funded by the Directorate of Research and Community Engagement - Universitas Indonesia.
- 2013: Team leader in Excellence Higher Education Research Grants (*Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi - PDUPT*), funded by the Ministry of Education and Culture, titled “**Leadership in the Indonesian Midwifery Association**”.
- 2012: Team leader in a national collaboration research, “**Work status and its impact on university staffs**”, funded by the POSCO Foundation, a South Korean Foundation.

COMMUNITY ENGAGEMENT (selected):

- Keynote speaker at national and international seminars (selected):
 - Oct 10th 2022, a workshop leader on **Collaboration, Communication and Compassion**, a workshop for the Indonesian Consulate in Dubai - United Arab Emirates.
 - June, 30th 2022, an invited speaker at the CEO to CEO meeting, with a speech titled “**Women leaders in the video games industry**”.
 - July 8th 2021, an invited speaker at the “**Auto2000 Inc.**” an automotive company, with a speech titled, “Leaders as change agents: Challenges for the future”.
 - July 2nd 2021, An invited speaker at community of practice

meeting at the “Nusantara Infrastructure Inc.” with a speech on **“Leadership during crisis”**.

- Nov 11th 2020, A key note speaker at the Cross-Cultural Psychology, a joint virtual conference between Universitas Indonesia and Maastricht University, with a speech titled, **“Who wants to follow the leader: The emergence of a leader in Indonesia”**.
- Oct 24th 2020: An invited speaker at the **“Transformative HRD in the age of uncertainty”**, an international conference by the Korean Association for Human Resource Development, with a speech titled, “Leadership and voice behavior”.
- Sept 25th 2020: An invited speaker at the KBRI – Australia and IARNA (Indonesian Academics and Researchers Network Association) Webinar series, with a speech titled, **“Responsible and adaptive leadership in the post covid era”**.
- July 31st 2020: A keynote speaker at the Institute for Global Leadership at the Ochanomizu University, Tokyo, with a speech titled, **“Women Leaders in Indonesia: Current Pictures, Challenges, and Strategies for Empowerment.”**
- May 2020: An invited speaker at the LPT webinar series, with the topic: ***The Impact of COVID-19 from the Perspective of Industrial and Organizational Psychology*** (more than 1000 people registered in this event), 5th May. Jakarta.
- Feb 2020: A keynote speaker at the National Conference of Gereja Protestan di Indonesia bagian Barat, titled, **“Moving toward Church 4.0: A Church that is Relevant, Professional and Willing to Change”**, 27th Feb. Indonesia.

- Jan 2020: A keynote speaker at the National Conference in Leadership, with a speech titled, "***The Role of Government in the Emergence of Leaders with National Interests at Their Hearts and Minds,***" LPT UI, 15th Jan. Jakarta.
- Jan 2020: A keynote speaker at the International HRD Seminar in Asia, Korea University, with a speech titled, "***Leadership Development: Lessons learned from Indonesia***", 10th Jan. Seoul.
- Nov 2019. A keynote speaker on "***Organizational Identity and Strategic Human Resource Management,***" at the Areopagus Seminar Series, 23rd Nov. Jakarta.
- Nov 2019: An invited speaker on "***Improving the performance of the Inspectors at Mining industry***" at the Association of Indonesian Mining Professionals' (PERHAPI: Perhimpunan Ahli Pertambangan Indonesia) discussion, 20th Nov. Jakarta.
- March 2019: An invited speaker on "***Recognizing, Developing and Retraining Talents***" at the Kementerian PAN-RB national workshop for public organizations in Indonesia. 21st March. Bogor.
- Dec 2018: The keynote speaker at the Anniversary of Universitas Tarumanegara, with a speech titled: "***Strategies for Research and Communities Engagement in the era of Industry 4.0***". Jakarta.
- March 2018. A keynote speaker at the Universitas Gajah Mada National seminar, with a speech titled: "***Studying Leadership in Indonesia: Potentials and Challenges***". Jogjakarta.

- Since 1993 – 1998; then 2010 - now, provide consultation and training services in the area of **Leadership, Human Resource Development and Organizational Change** for business, as well as, not-for-profit organizations in Indonesia, such as PT Auto2000; PT TEPI (Total E&P Indonesia), PT Kereta Api Indonesia, Universitas Sanata Dharma, PT SAKA Indonesia Pangkah Limited, and, Mahkamah Konstitusi, LPDP (Lembaga Pengelola Dana Pendidikan – Indonesia), and Pusat Pendidikan Pancasila (The Centre of Education for Pancasila and Constitution). Topics covered are leadership development, safety culture, selection, coaching and development, organizational communication, feedback-seeking, job evaluation, and remuneration strategies.
- 2013 – 2014: Team Leader for Faculty of Psychology in a project titled, “National Capacity Building for Managers in Oil and Gas Companies in Indonesia”. A collaboration between Universitas Indonesia and SKKMigas.

PUBLICATION LIST (selected)

Riantoputra, Corina D., Riasnugrahani, M., Wongkaren, T. S., & Setiono, A. (2023). Psychological and Social Factors Important for an Individual’s Participation in Training Indonesia. In Shah, C (ed.). *Reskilling Workers for Enhancing Labor Productivity in Asia*, Asia Productivity Organization, Japan.

Natria, D., Yasmina, E.Y., & **Riantoputra, Corina D.**, (2023). Leader humiliiy and employee accountability: Psychological safely as mediator and formalization as moderator. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, vol 27(1), 44-55.

Natria, D., Samian, & **Riantoputra, Corina D.**, (2022). Employee accountability in Indonesia: The role of formalization,

managerial monitoring behavior and perceived competence. *PLoSONE*, 17(12),

Septiandari, A., Samian, S., & **Riantoputra, Corina D.**, (2021). Leader humility and employee's accountability during the pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(1), 13-26.

Ulfa, B., Riasnugrahani, M. & **Riantoputra, Corina D.** (2021). The antecedents of calling: A career construction perspective. *South East Asian Management*, 15(1), 10.21002/seam.v15i1.13283

Wibawa, W., Takahashi, Yoshi, & **Riantoputra, Corina D.** (2021). Investigating work engagement of highly educated young employees through applying the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Organizational Leadership*. 10(1), 89-102.

Suryaningrat, RD, Mangunsong, F., & **Riantoputra, Corina.** (2020). Teachers' aggressive behavior: What is considered acceptable and why? *Heliyon*, 6(10), 1-9.

Samian, **Riantoputra, Corina D.**, & Budihardjo, A. (2020). Why employees endorse abusive leaders: The role of trust. *Human Resource Development International*, 1 – 18. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1810475>

Rochman, TN, Samian, S. & **Riantoputra, Corina** (2020). Leader endorsement: The role of leader prototypicality, leader effectiveness and employees' organizational identification. *Jurnal Psikologi*, 19(2), 108-121.

Riantoputra, Corina D., & Muis. I. (2020). New insights on the critical factors for the development of women entrepreneurs in Indonesia. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 150-163.

- Riantoputra, Corina D.** (2020). *Gayung perlu bersambut: Keberhasilan diaspora kembali ke Indonesia*. Majalah Himpsti (Himpunan Psikologi Indonesia), vol. 1(2), 62-68.
- Ibrahim, M., Andiyasari, A., & **Riantoputra, Corina** (2020). The role of individual and contextual factors on the emergence of employees' voice behavior, *Jurnal Psikologi*, 19(1), 35-50.
- Riasnugrahani, M., **Riantoputra, Corina D.**, Takwin, B., & Panggabean, H. (2019). Discerning work from calling: The role of job crafting, *Career Developmental Quarterly*, vol. 67(4): 343-356.
- Primagita, P., & **Riantoputra, Corina D.** (2019). Effects of positive gender identity and patriarchal belief on women-leader identity conflict in Indonesia. *Pertanika, Journal of Social Sciences*, vol 27(2): 1769-1786.
- Riantoputra, Corina D.** (2019). Lessons learned in establishing quality international journals. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, vol 23(2):127 – 130.
- Marieta, J., Takwin, B., & **Riantoputra, Corina D.** (2019). Conflict management in extractive industries in Indonesia: Leaders-Follower's perspective to achieve perceived social justice in communities. *Peace, Reconciliation, and Social Justice Leadership in the 21st Century (Building Leadership Bridges, vol.8)*. Emerald Publ. pp. 279 – 293.
- Dewi, R. C., & **Riantoputra, Corina D.** (2019). Felt accountability: The role of personality and organizational factors, *Journal of Management Development*, vol 38(4): 312-322
- Riyadi, N., Asakarunia, D. Wijaya, F., & **Riantoputra, Corina D.** (2019). The construction of positive leader identity: Acquiring a leadership position and being accepted by others, in Sendjaja, S. (ed).

Leading for high performance in Asia: Contemporary research and evidence-based practices, chp. 4. Singapore: Springer.

Corina D. Riantoputra. (2019). Multiple authorship: Goldmines or booby traps. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, vol 23(1): 1-3.

Corina D. Riantoputra. (2018). A note from the editor: Professionalization of Academics and Quality Journals. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, vol 22(2): 67-68

Riantoputra, Corina D., & Gatari, E., (2017). Women Leaders in Indonesia: Current Pictures and Strategies for Improvement, in Y. Cho, R, Gosh, J. Sun, & G. Clean, (eds.), *Current perspectives on Asian women in leadership: A cross-cultural analysis*, p. 55-70. NY: Palgrave Macmillan. DOI: 10.1007/978-3-319-54996-5

Duarsa, H., & **Riantoputra, Corina D.** (2017) Leader-Member Exchange as a Mediator in the Relationship between Benevolence Value and Leader Effectiveness: An Insight into the Hotel Industry of Bali, *Asian Journal of Business and Accounting*, vol. 10(2), 281-301.

Andiyasari, A., Matindas, R.W., & **Riantoputra, Corina D.,** (2017), Voice Behavior: The role of perceived support and psychological ownership. *South East Asian Management*, vol. 11(1), 1-24.

Riantoputra, Corina D., Bastaman, A., & Duarsa, H. C. (2017), Positive identity as a leader in Indonesia: It is your trait that count, not your gender., in *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Science*. Publisher: Taylor & Francis Group, London

Mustika, A., & **Riantoputra, Corina D.** (2017). The important role of leader-member exchange in the relationship between cognitive and affective trust and leader effectiveness. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Science*. Publisher: Taylor & Francis Group, London

- Maharani, P., & **Riantoputra, Corina D.** (2017). The relationship between behavioral integrity and leader effectiveness mediated by cognitive trust and affective trust. *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Science*. Publisher: Taylor & Francis Group, London
- Bastaman, A., & **Riantoputra, Corina D.** (2017). Do self-monitoring and achievement orientation assist or limit leader effectiveness? *Diversity in Unity: Perspectives from Psychology and Behavioral Science*. Publisher: Taylor & Francis Group, London
- Riantoputra, Corina D.**, Maharisa, W., & Faridhal, T. (2016). Acquiescent and Defensive Silence in an Indonesian Context. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, vol. 20 (2), 122-131.
- Riantoputra, Corina D.**, (2015). *Pemimpin (Perempuan) yang Bertindak (Women Leaders that drive performances)*. Majalah Alumni UI, April.
- Munawaroh, Azizatul, **Riantoputra, Corina D.**, & Marpaung, Sally B. (2013). Factors influencing individual performance in an Indonesian Government Office., *South East Asian Journal of Management*, vol 7 (2), 51-60.
- Mahaputra, B., **Riantoputra, Corina D.**, & Respati, A. (2013). *Peran employability dalam hubungan job insecurity dengan kepuasan kerja*. (The role of employability in the relationship between insecurity and job satisfaction). *Makara: Human Behavior Studies in Asia*, vol. 17(2).
- Riantoputra, Corina D.**, (2010). Know thyself: Examining factors that influence the activation of organizational identity concepts in top managers' minds, *Group & Organization Management*, 35, 8-38.

Setting & Percetakan Oleh: UI PUBLISHING

Komplek ILRC Gedung B Lt. 1 & 2
Perpustakaan Lama Universitas Indonesia,
Kampus UI, Depok, Jawa Barat - 16424

Jl. Salemba Raya No. 4, Jakarta Pusat - 10430
WA : 0818 436 500
E-mail: uipublishing@ui.ac.id



Terima kasih atas perhatian dan do'a Bapak/Ibu/Saudara pada Upacara Pengukuhan
Prof. Corina D. S. Riantoputra Ph.D., Psikolog.
sebagai Guru Besar dalam Ilmu Psikologi Universitas Indonesia

pada hari Sabtu, 16 Desember 2023

Mohon maaf sebesar-besarnya apabila ada yang tidak berkenan di hati pada upacara ini.

Prof. Corina D. S. Riantoputra Ph.D., Psikolog. dan Keluarga
Keluarga Besar Fakultas Ilmu Psikologi Universitas Indonesia

