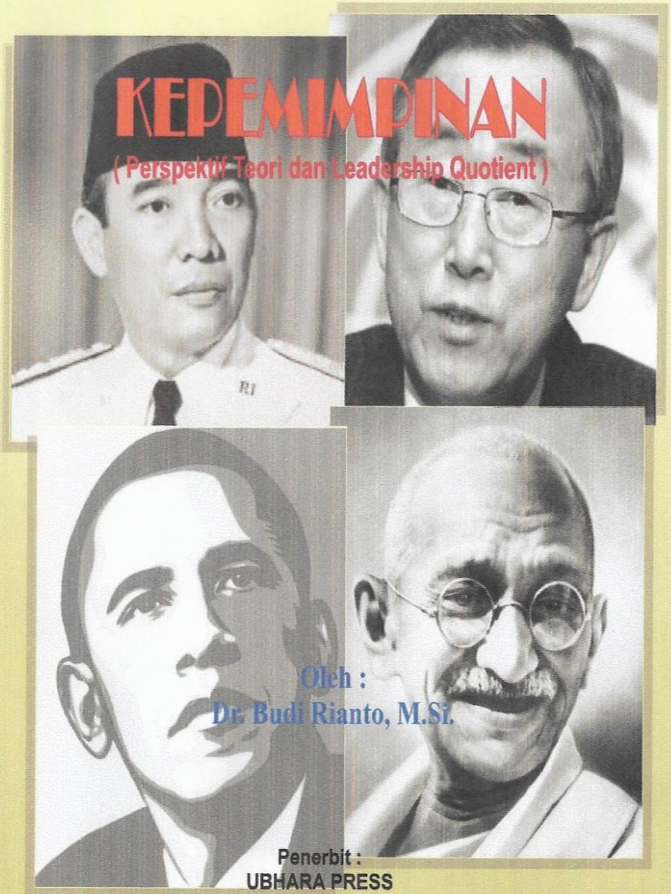
ISBN : 978-979-9009-16-6

KEPEMIMPINAN



KEPEMIMPINAN

(Perspektif Teori dan Leadership Quotient)

Oleh :
Dr. Budi Rianto, M.Si.

Penerbit :
UBHARA PRESS

DR. Budi Rianto, M.Si.

Nama : Dr. BUDI RIANTO, MSi.
Tempat/Tgl. Lahir : Trenggalek, 30 April 1963.
Alamat : Taman Pondok Jati F-2, Sidoarjo.
PENDIDIKAN : • S1 (Prodi Administrasi Negara) Universitas Brawijaya Malang tahun, 1987. • S2 (Prodi Administrasi Negara) Universitas Gajah Mada, Yogjakarta tahun 1997.• S3 (Prodi Administrasi Publik) Universitas Brawijaya Malang tahun 2008.

PENGALAMAN KERJA DALAM PENELITIAN DAN PENGALAMAN PROFESIONAL SERTA KEDUDUKAN SAAT INI :

• Dosen DPK Kopertis Wilayah VII Jatim , Pengajar pada Fisip Ubhara Surabaya tahun 1990 sampai sekarang. • Asisten Direktur pada Pusat Studi dan Pengembangan Masyarakat tahun 1998 sampai sekarang, • Pembantu Dekan I pada Fisip Ubhara Surabaya tahun 1991-1995. • Pembantu Dekan III pada Fisip Universitas Bhayangkara Surabaya tahun 1995-1999 • Dosen Luar Biasa Fisip Universitas Muhammadiyah Sidoarjo tahun 1998-1990. • Peneliti "Beberapa Masalah Dalam Implementasi UU No.5 Tahun 1979 " tahun 1990 di Ubhara Surabaya. • Ketua (Penelitian Dosen) "Efektifitas Pembantu Bupati Dalam Koordinasi Pembangunan Wilayah" tahun 1991 di Kopertis Wil. VII • Peneliti " Efektivitas Bappeda Dalam Koordinasi Pembangunan Sektoral di Daerah" tahun 1997 (Disertasi Pasca Sarjana) di Universitas Gajah Mada. • Ketua Peneliti "Respon Masyarakat Terhadap Pelayanan Polri di Jatim" tahun 2001 di Polda Jatim. • Anggota Peneliti " Kekerasan Massa Terhadap Tindak Pidana Masyarakat" tahun 2000 di Ubhara Surabaya dan Unair • Ketua Peneliti "Pengembangan Model Tata Ruang Kerja Pelayanan Administrasi Mengacu Pada Masterplan Ubhara Surabaya" tahun 2002 di Ubhara Surabaya. • Ketua Peniliti "Faktor Dominan Orientasi Calon Mahasiswa Dalam Memilih Perguruan Tinggi" tahun 1999 di Ubhara Surabaya. •Ketua Peneliti "Determinan Faktor Efektivitas Pelayanan Prima Sektor Publik di Kabupaten Mojokerto" tahun 2003 di Balitbangprop. • Ketua Peneliti " Aplikasi Teknologi Informasi Dalam Pelayanan Publik di Samsat B Ketintang Surabaya" tahun 2004 di Ubhara Surabaya. • Ketua Peneliti "Standarisasi Manajemen Pelayanan Prima di Samsat (Studi Kasus Manajemen Pelayanan Prima di Samsat Surabaya)" tahun 2005 di Dikti. • Anggota Peneliti "Luas Voluntary Disclosure Dalam Laporan Tahunan Perusahaan Go Publik" tahun 2005 di Dikti. • Ketua Peneliti "Pengembangan Model Standar Pelayanan Prima di Samsat Jatim" tahun 2007 di Dikti. • Anggota Peneliti "Pengembangan Model Standar Akuntabilitas Pelayanan Publik di Samsat Jatim." Tahun 2008 di Dikti.

PUBLIKASI ILMIAH DALAM BENTUK JURNAL ILMIAH DAN MEDIA MASSA :

• Judul : "Peletakan Otonomi di Dati II " Media : Harian Surya. : Kamis 10 Nopember 1990. • Judul : "Revitalisasi Organisasi Koordinasi di Dati II" Media : Majalah Azaz, Unmuh Malang : Edisi VII, tahun 1992. • Judul : "Kepentingan Politik di Balik Kebijakan Program Bimas" Media : Jurnal Swara, Ubhara Surabaya Edisi Juli, No.12 tahun III, 1996. • Judul: "Revitalisasi Koordinasi Pembangunan di Dati II". Media : Jurnal Swara Ubhara Surabaya. Edisi Maret, No.I tahun 1993. • Judul : "Implikasi Paradigma Teori Kritis Terhadap Perkembangan Konsep Administrasi Negara." Media : Jurnal Administrator, Unibraw Malang. No.I tahun XIX 1992. • Judul : "Standarisasi Manajemen Pelayanan Prima." Media : Ubhara Surabaya. Dialektika, Edisi Nopember Vol. II/2 tahun 2005. • Judul : "Standarisasi Kinerja Pelayanan Publik." Media : Unibraw Malang. Strategis, Pebruari Vol. VI 2009.

PUBLIKASI ILMIAH YANG DISEMINARKAN :

• Judul : "Reposisi Gerakan Mahasiswa di Tengah Gejolak Politik." Media : Seminar di depan BEM IAIN Sunan Ampel Surabaya : 15 Januari 2001. • Judul : "Erotika Media Massa dan Pengaruhnya Terhadap Perilaku Seks Remaja." Media : Seminar Dalam Rangka Hari Kesehatan Dunia di Pemda Trenggalek : 15 Nopember 2001. • Judul : "Demokrasi Keterbelakangan dan Ketidakmampuan." Media : Seminar Nasional Dalam Rangka Dies Natalis Ubhara Surabaya. : 12 Juni 2001.

KEPEMIMPINAN

(Perspektif Teori dan Leadership Quotient)

Oleh :
Dr. Budi Rianto, MSi.

Penerbit :
UBHARA PRESS
ISBN : 978-979-9009-16-6

PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas selesainya penulisan buku ini dan Insyaa Allah dapat memberikan manfaat kepada segenap pembaca.

Buku ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang berbagai pengertian kepemimpinan ditinjau dari berbagai sudut pandang dan juga memberikan informasi tentang berbagai perspektif terakhir tentang teori kepe-mimpinan yang berkembang. Pada Bab terakhir juga diberikan sedikit tentang langkah-langkah kepemimpinan yang cerdas, menyangkut model atau pola kepemimpinan yang bisa diterapkan, disesuaikan dengan para pengikut dari pimpinan tersebut.

Akhirnya buku ini hanya salah satu bentuk panduan yang dapat digunakan sebagai awal untuk memahami berbagai perspektif tentang kepemimpinan. Tentu saja masih banyak kelemahan dan kekuranngan dalam penulisan buku ini karena keterbatasan penulis.

Segala saran dan masukan berbagai pihak akan terus ditampung dari, untuk kesempurnaan buku ini.

Penulis,

Dr. BUDI RIANTO, M.Si.

DAFTAR ISI

Halaman

PRAKATA .....

DAFTAR ISI i

BAB. I : PENGERTIAN KEPEMIMPINAN ... 1

A. Kepemimpinan atau Leader-ship..... 1

B. Berbagai Pendapat Tentang Kepemimpinan 9

BAB. II : TEORI KEPEMIMPINAN..... 51

A. Teori Serba Sifat (traits theory); (Bernard, 1926) 51

B. Teori Lingkungan (environ-mentaltheory)..... 53

C. Teori Pribadi Dan Situasi (personal-situational theory)...
D. Teori Interaksi Dan Harapan (interaction-expectation theory).....
E. Teori Humanistik (Humanistic theory).....
F. Toeri Tukar - Menukar (exchange -theory) .....

BAB. III : BEBERAPA PERSPEKTIF TER-HADAP TEORI KEPEMIMPINAN 64

A. Competency (Trait) Perspec-tive of Leadership 66
B. Behavioral Perspective of Leadership 72
C. Contingency Perspective of Leadership 76
D. Transformational Perspective of Leadership..... 82
E. Romance Perspective of Leadership 84

BAB. IV : PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN 126

A. Pendekatan Pada Sifat Kepemimpinan 134
B. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan .....
C. Pendekatan Kontingensi Dalam Kepemimpinan .....
D. Pendekatan Tingkah Laku Dari Kuozes Ponser; Keterlibatan Dinamis 142
E. Karakteristik Pribadi Dari Karyawan .....
F. Masa Depan Teori Kepemimpinan .....

BAB. V : GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIFITAS ORGANISASIL.....

Jenis Gaya Kepemimpinan .....

A. Gaya Paksaan .....

B. Gaya Otokrasi .....

C. Gaya Afiliasi .....

D. Gaya Demokrasi .....

E. Gaya Kecepatan .....

F. Gaya Pelatih .....

BAB. VI : KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI.

1. Beberapa Teori Tentang Motivasi .....

A. Teori Kebutuhan .....

B. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1954) .....

C. Teori Dua Faktor Dari Herzberg (1959) .....

D. Teori X dan Y Douglas McGregar (1985) .....
E. Teori ERG Alderfer (1969)
F. Teori Kebutuhan McClelland (1993) .....
2. Teori Proses .....
A. Teori Harapan Vroom (1964) .....
B. Teori Reenforcement B.F. Skinner 173
C. Teori Equity J. Stacy Adams 175

BAB. VII : PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN, MENGENDALIKAN KONFLIK, DAN MEMBANGUN TIM 178

A. Peran Kepemimpinan 179
B. Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan 182
C. Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik 189

D. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim .....

BAB. VIII : LEADERSHIP QUOTIENT .....

Leader Quotient .....
Follower Quotient .....
Environtmental Quotient .....
LQ Anda .....

DAFTAR PUSTAKA …….

BAB. I
PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

A. Kepemimpinan atau Leadership.

Kepemimpinan begitu penting perannya dalam kehidupan sehari-hari, bahkan dapat disebut pula bahwa dunia ini ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan dapat berlangsung dalam berbagai elemen masyarakat, pemimpin juga ada dalam berbagai elemen kehidupan masyarakat, dimana ada pengikut disitu ada kepemimpinan. Hanya perbedaannya adalah pada skala pengikutnya, semakin besar pengikutnya, semakin besar pula peran kepemimpinannya. Dalam tataran yang paling kecil kepemimpinan dapat berwujud pada kepemimpinan team atau kelompok, dalam organisasi primer misalnya rumah tangga dapat berwujud pula kepemimpinan yaitu kepala rumah tangga sebagai pemimpinnya.

Membahas tentang kepemimpinan sebaiknya, kita mengenali terlebih dahulu tentang istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin”

yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing atau menuntun dan kata benda “pemimpin” yaitu orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. Di dalam kehidupan sehari-hari, kita menemukan berbagai istilah tentang kepemimpinan begitu pula dalam kepustakaan muncul berbagai istilah yang serupa dengan itu dan kadang-kadang dipergunakan silih berganti seakan-akan tidak ada bedanya satu dengan yang lain, yaitu “pimpinan”, “kepimpinan” dan “kepemimpinan”. Berbagai istilah yang dipergunakan tersebut, mungkin saja dapat menimbulkan kekacauan dalam pemikiran yang berakibat tentunya kekacauan dalam tindakan dan perbuatan seseorang dan masyarakat, karena istilah-istilah tersebut masing-masing mempunyai arti sendiri-sendiri yang berbeda terkait dengan kontek maupun makna yang dimaksudkan.

Untuk memahami arti istilah-istilah tersebut, sebaiknya kita kembali ke dalam dunia ilmu pengetahuan, yaitu ilmu administrasi, khususnya administrasi publik. Dalam kepustakaan ilmu admi-

nistrasi kita jumpai istilah manajemen yang "merupakan inti dari administrasi, karena manajemen memang merupakan alat pelaksana utama daripada administrasi", yang disebut juga sebagai unsur dinamis dari administrasi. Istilah manajemen inilah yang oleh sementara pihak diterjemahkan dengan "kepimpinan" sedangkan sementara pihak yang lain memakai istilah "tata pimpinan" disamping ada juga yang tetap memakai istilah "manajemen" (ejaan Indonesia). Management atau yang sering pula disebut sebagai kepemimpinan ini merupakan kegiatan pimpinan (manager). Dalam buku ini, penulis menggunakan istilah kepemimpinan untuk menghindari salah pengertian penulis akan menggunakan istilah kepemimpinan untuk menterjemahkan leadership sedangkan untuk management dipakai istilah manajemen (ejaan Indonesia).

Adapun istilah "pemimpin" berasal dari kata asing *"leader"* dan "kepemimpinan" dari *"leadership*". Pada dasarnya istilah "kepemimpinan" ini, tidak sama dengan manajemen (management) namun demikian kedua hal itu tidak dapat dipi-

sahkan, begitu saja karena seorang manajer mesti seorang pemimpin akan tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer, oleh karena ada perbedaan dan persamaan antara manajer dengan pemimpin. Perbedaan antara management dengan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. Kepemimpinan mengarah pada berbagai sifat lebih dari seseorang yang membedakannya dengan orang lain, sedangkan management mengarah pada upaya mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
b. Kepemimpinan itu nuansanya mengarah kepada kemampuan individu, yaitu kemampuan dari seorang pemimpin, sedangkan management mengarah kepada sistem dan mekanisma kerja;
c. Kepemimpinan merupakan kualitas hubungan atau interaksi antara si pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu sedangkan management merupakan fungsi status atau wewenang (*authority);* jadi kepemimpinan menekankan kepada pengaruh terhadap pengikut (wibawa)

sedangkan management menekankan pada wewenang yang ada;

d. Kepemimpinan menggantungkan diri pada sumber-sumber yang ada dalam dirinya (kemampuan dan kesanggupan) untuk mencapai tujuan, sedangkan management mempunyai kesempatan untuk mengarahkan dana dan daya (*funds and forces)* yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif;
e. Kepemimpinan diarahkan untuk mewujudkan keinginan si pemimpin, walaupun akhirnya juga mengarah ketercapaiannya tujuan organisasi, sedangkan management mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi secara langsung;
f. Kepemimpinan lebih bersifat hubungan personal yang berpusat pada diri si pemimpin, pengikut dan situasi, sedangkan management bersifat impersonal dengan masukan (input) logika, rasio, dana, analistis dan kuantitatif.

Secara praktis antara pemimpin dengan seorang manajer, sulit dipisahkan, walaupun kedua hal tersebut (kepemimpinan dan management) berbeda, tetapi me-

reka tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Kalau kita perhatikan berbagai macam disefficiently and effectively" definisi tentang management yang intinya menyatakan : *"Getting the work done through other" m*aka jelaslah bahwa management itu merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pejabat-pejabat pimpinan (managers) untuk mengarahkan, menggerakkan dan mengarahkan segala sumber (dana dan daya) untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Rangkaian kegiatan tersebut dapat digolong-golongkan ke dalam berbagai fungsi organik dan fungsi pelengkap, sehingga kita menemukan fungsi-fungsi management.

Berbagai studi tentang manajemen, menunjukkan bahwa berbagai macam usaha merinci fungsi-fungsi management tersebut yang dilakukan oleh para ahli, yang menghasilkan berbagai macam perincian fungsi manajemen. Dalam hubungan ini kita tidak akan membahas fungsi-fungsi tersebut secara lengkap, melainkan sekedar menunjukkan relevansinya dengan kepemimpinan. Kalau kita ikuti pendapat George R. Terry, (1964) fungsi-fungsi management terdiri dari : *planning, organizing, actuating, dan controlling,* maka fungsi *actuating* itulah yang di dalamnya mengandung leader-

ship (kepemimpinan) yang kemudian merasuk ke dalam fungsi-fungsi lainnya. Lebih tegas lagi dinyatakan bahwa sarana-sarana (*tools)* untuk menggerakkan (*actuating*) itu ialah: kepemimpinan (*leadership)* , hubungan manusiawi (*human relations*) dan komunikasi (*communication*).

Pemahaman tentang kepemimpinan sering kali diarahkan pada salah satu sarana dalam rangka menggerakkan (*actuating)* orang-orang untuk mencapai kinerja yang diharapkan sesuai dengan upaya pencapaian tujuan organisasi dan yang terakhir adalah salah satu fungsi manajemen (*management*), sehingga wajarlah apabila kepemimpinan itu harus dipelajari oleh para pejabat pimpinan (managers). Sehingga para manajer dapat menggerakkan para anak buahnya untuk melaksanakan suatu pekerjaan sebagaimana yang diharapkan oleh para manajer (pemimpin) tersebut, untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu *Louis A. Allen* (1996) melihat bahwa kepemimpinan (leadership) sebagai salah satu fungsi dari management, dikemukakan dalam buah karyanya yang berjudul : "*The Profession of Management"* yang menyebutkan fungsi-fungsi management yaitu : "*management leading, management planning, management organizing dan management controlling."*

Terkait dengan kepemimpinan ini, ada beberapa pendapat yang menyatakan bahwa leadership itu merupakan inti dari management, dengan berdasarkan pada alasan bahwa management terutama berhubungan dengan manusia *(getting the work done through others),* padahal kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang agar melaksanakan sesuatu sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut. Jelaslah di sini bahwa kepemimpinan itu adalah inti dari management, yang menjamin terlaksananya fungsi-fungsi management dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh pemimpin itu sendiri.

Selanjutnya kita perlu memperdalam pengetahuan kita tentang kepemimpinan tersebut. Oleh karena faham kepemimpinan (*leadership concept*) tersebut mengandung pengertian yang seringkali sukar ditangkap, maka tidak mengherankan apabila timbul berbagai macam definisi atau deskripsi tentang kepemimpinan tersebut. Sementara pendapat menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah sesuatu yang melekat pada diri si pemimpin, dan oleh karenanya kepemimpinan itu lalu dikaitkan dengan pembawaan, kepribadian *(personality*), kemam-

puan (*ability*) dan kesanggupan (*capacity*) yang mana kesemuanya itu mengarah kepada ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang melekat pada pemimpin tersebut. Pendapat yang lain menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan (*activity*) dari si pemimpin, berhubung dengan itu kepemimipinan lalu dikaitkan dengan posisi/kedudukan dan jenis perilaku tertentu. Sedangkan yang lain lagi menyatakan kepemimpinan sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut dan situasi; serta masih banyak lagi pendapat-pendapat tentang kepemimpinan. Berbagai macam perbedaan pandangan tentang pemimpin tersebut, tidak terlepas dari maksud, konteks, sudut pandang serta situasi yang melatar belakangi konsep tentang kepemimpinan tersebut.

B. Berbagai Pendapat Tentang Kepemimpinan.

Dari berbagai studi tentang kepemimpinan, ada beberapa upaya untuk mengelompokkan perspektif kepemimpinan sesuai dengan sudut pandangnya masing-masing. Di bawah ini disajikan

beberapa kelompok pendapat tentang kepemimpinan sebagai berikut :

1. **Kepemimpinan sebagai titik pusat proses-proses kelompok *(leadership as a focus of group processes).***

   Dalam pandangan ini, kepemimpinan dilihat sebagai pusat berbagai macam proses-proses sosial, dimana kepemimpinan kepemimpinan dipandang sebagai titik pusat (fokus) dari perubahan, kegiatan dan proses dari kelompok. Sebagaimana dikemukakan oleh *Cooley (*1902) dinyatakan bahwa : *"The leader is always the nucleus or a tendency, and on the other hand, all social movement, closely esamined will befaund to consist of tendencies having such nuclei".* (pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan sebaliknya, semua gerakan sosial, kalau diamat-amati secara cermat, akan diketemukan di dalamnya kecenderungan-kecenderungan yang mempunyai titik-titik pusat). Sementara itu, *Mumford* (1906*)*

menyebutkan “kepemimpinan adalah sifat yang menonjol dari seseorang atau beberapa orang dalam suatu kelompok dalam proses pengontrolan gejala-gejala (phenomena) sosial”. Sedangkan *Redl (1942)* menyatakan bahwa “pemimpin adalah seorang yang menjadi titik pusat yang mengintegrasikan kelompok” begitu pula dengan *Brown* (1936) menegaskan bahwa “pemimpin tidak dapat dipisahkan dari kelompok, tetapi dapat dipandang sebagai suatu posisi yang memiliki potensi tinggi di bidangnya. Dari berbagai pendapat tersebut, akhirnya *Krech* dan *Cruthfield (*1948) mengatakan bahwa : “Berdasarkan posisinya yang istimewa dalam kelompok, ia (pemimpin) bertindak sebagai sarana bagi penentuan struktur kelompok, suasana kelompok, tujuan - tujuan kelompok, ideologi kelompok dan kegiatan-kegiatan kelompok”.

Dengan demikian maka jelaslah dari definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan adalah sebagai pangkal penyebab daripada kegiatan-kegiatan, proses

atau perubahan-perubahan. Kepemimpinan merupakan gejala kelompok atau gejala sosial.

Di Indonesia kepemimpinan tersebut, nampak pada berbagai tokoh politik yang memiliki pengaruh besar namun secara formal mereka bukan pemimpin partai, misalnya Presiden Soesilo Bambang Yudhoyono, pengaruh kepemimpinannya telah membuat Partai Demokrat menjadi besar. Berbagai aktivitas serta orientasi partai demokrat sangat terpengaruh oleh kepemimpinan Soesilo Bambang Yudhoyono, dan bukan kepada Ketua Partainya pada Anas Urbaningrum. Fenomena ini, menunjukkan bahwa peranan kepemimpinan Soesila Bambang Yudhoyono begitu kuat pengaruhnya, sedangkan Anas Urbaningrum lebih berperan sebagai seorang manajer partai.

Gambar : 1

Soesilo Bambang Yudhoyono, bukan sebagai Ketua Partai Demokrat akan tetapi pengaruh kepemimpinannya melampaui ketua partai itu sendiri.

2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh *(leadership as personality and its effects).*

Dalam pandangan kelompok yang melihat kepemimpinan sebagai kepribadian (*personality*) ini,

kebanyakan muncul diantara teoritikus yang berusaha menjelaskan mengapa beberapa orang lebih mampu melaksanakan kepemimpinan daripada yang lain. Seperti yang dikemukakan oleh *Bingham* (1927), ia mendefinisikan seorang pemimpin sebagai seseorang yang memiliki sejumlah perangai (*traits*) dan watak (*character*) yang memadai dari suatu kepribadian". Masih dalam kelompok pemikir aliran ini, *Ordaway Tead* (1929) memandang *"leadership as a combination of traits which enables an individual to induce others to accomplish a given task",* (kepemimpinan sebagai kombinasi (perpaduan) perangai-perangai yang memungkinkan seseorang mampu mendorong orang-orang lain untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu), sedangkan *E.S. Bogardus* (1934) mendefinisikan "kepemimpinan sebagai kepribadian yang bereaksi dalam kondisi-kondisi kelompok, tidak saja kepemimpinan itu suatu kepribadian dan suatu gejala kelompok; ia juga merupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontak mental dalam mana seseorang mendominisasi orang-orang lain". Sebelumnya *Bogardus,* pada tahun 1982, juga melukiskan bahwa kepe-

mimpinan sebagai penciptaan dan penyusunan pola-pola perilaku yang luar biasa sedemikian rupa sehingga orang-orang lain memberikan tanggapan terhadap pola-pola itu.

Jadi inti daripada definisi-definisi tesebut jelas bahwa pendukungnya (golongan kepribadian) cenderung melihat kepemimpinan itu sebagai akibat dari pengaruh yang bersifat sepihak. Mereka mengakui bahwa pemimpin dapat memiliki sifat-sifat yang membedakannya dari pengikut, tetapi mereka itu pada umumnya gagal mengakui adanya corak-corak timbal balik atau interaksi dari situasi kepemimpinan.

Gus Dur, sebagai tokoh Umat NU memiliki sifat-sifat yang jauh berbeda dengan kalangan pengikutnya, langkah dan pemikirannya yang modern seringkali melampaui pemikiran para pengikutnya, bahkan dalam berbagai keputusannya yang begitu humanis, dan sering kali dipandang membela umat yang lain, namun bukannya menimbulkan kebencian dari kalangan pengikutnya. Para pengikutnya tetap mencintai Gus Dur, bahkan mereka menganggap apa yang dilakukan Gus Dur sebagai perwujudan

kewaliannya, yang dianggap mengetahui apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Gambar : 2

Gus Dur merupakan tokoh yang unik, dan sangat dicintai para pengikutnya.

3. **Kepemimpinan adalah seni untuk menciptakan kesesuaian faham atau kesenian, kesepakatan *(Leadership as the art of inducing compliance).***

Pemikir kepemimpinan dalam kelompok ini, melihat kepemimpinan sebagai seni seseorang dalam menciptakan berbagai kesesuaian-kesesuaian dari berbagai kalangan, sehingga ia memiliki pengaruh yang luas dari berbagai kalangan. Seperti yang dikemukakan oleh *Munson (*1921), ia mendefinisikan : "Kepemimpinan sebagai kemampuan/kesanggupan untuk menangani atau menggarap orang-orang sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan sekecil mungkin pergesekan dan sebesar mungkin kerjasama".

Dalam pandangan ini, kepemimpinan dilihat sebagai kekuatan moral (Inggris morale = keimanan) yang kreatif dan direktif". Sementara itu *Allport* (1924) mengatakan : "*Leadership means direct, face-to-face contact between leader and followers; it is personal social control".* (kepemimpinan berarti mengarahkan kontak tatap muka antara pemimpin dan pengikut-pengikut; ini adalah pengendalian atau pengontrolan pribadi sosial). *Bundel (*1930) melihat kepemimpinan sebagai : "Seni mendorong/mempengaruhi orang-orang lain untuk mengerjakan apa yang membimbing (guide) dan mengarahkan (direct)

orang-orang lain", dan akhirnya bagi *Bennis* (1959) : *"Leadership can be defined as the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner"* (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses dengan mana pemimpin mendorong mempengaruhi bawahan untuk berperilaku seperti yang dikehendaki).

Para pengikut faham kepemimpinan ini, cenderung melihat bahwa kepemimpinan sebagai suatu usaha yang terselubung untuk mempengaruhi dan sebagai suatu sarana untuk membentuk kelompok sesuai kemauan pemimpin. Pendapat ini kurang mengakui hak-hak keinginan-keinginan dan kebutuhan-kebutuhan anggota-anggota kelompok atau norma-norma dan tradisi kelompok. Hal ini sebenarnya mendapat reaksi negatif yang kuat dari golongan yang menentang tiap kemungkinan otoriter.

Keberhasilan Amin Rais, untuk menggalang berbagai kekuatan social yang dipecah-pecah selama Orde Baru, serta kemampuannya dalam menggalang kekuatan Poros Tengah, menunjukkan bahwa Amin Rais dapat merepresentasikan kepiawaiannya dalam menggalang kekuatan kaum reformis, untuk

merealisir pemerintahan yang demokratis pasca lengsernya Suharto.

Gambar : 3

Kemampuan Amin Rais dalam menggalang berbagai kekuatan masyarakat sipil yang dipecah-pecah selama Orde Baru telah berhasil mengantarnya sebagai pemimpin pergerakan reformasi di Indonesia pada akhir tahun 1990-an.

4. Kepemimpinan adalah pelaksanaan pengaruh (*leadership as the exercise of influence*).

Dalam kelompok pemikiran ini, mereka melihat pengertian "pengaruh" merupakan tanda selangkah maju kearah generalisasi dan abstraksi dalam mendefinisikan kepemimpinan. Seperti yang dikemukakan oleh *Nash* (1929) bahwa : "Kepemimpinan mencakup kegiatan mempengaruhi perubahan dalam perbuatan orang-orang", sedangkan *Ordwey Tead* (1935) juga mengemukakan definisinya tentang kepemimpinan sebagai : "*The activity of influencing people to cooperate toward some goal which they come to find desirable" (*kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang mereka kehendaki). Di sisi lain, *Ralph Stogdill (*1950) menyebutkan bahwa kepemimpinan sebagai : "*The process (act) of influencing the activities of an organized group in its efforts toward goal setting and goal achievement*". (proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang terorganisir dalam

usaha-usahanya menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan tersebut). Sedangkan *Shartle* (1951) mengajukan beberapa definisi atas dasar proses pengaruh. Jadi, pemimpin dilihatnya sebagai seseorang : "W*ho exercises positive influence acts upon others or who exercises more important influence acts than any other members of the group or organization".* (yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh positif terhadap pihak lain atau yang melaksanakan tindakan-tindakan pengaruh yang lebih penting daripada anggota-anggota lainnya dari kelompok atau organisasi).

Beberapa pendapat lain tentang kepemimpinan yang masih dapat dikelompokkan dalam pemikiran ini antara lain, *Tennenbaum, Wwschler* dan *Massarik* (1961) mendefinisikan kepemimpinan sebagai : "Pengaruh antar pribadi; yang dilaksanakan dalam suatu situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, kepada pencapaian tujuan (tujuan- tujuan) yang telah dicapai".

Akhirnya seperti yang dikemukakan oleh *Bass* (1961), kepemimpinan dapat dipandang sebagai usaha seseorang untuk merubah perilaku

pihak lain dinamakan kepemimpinan. Seperti yang dikatakan sebagai berikut : “Apabila anggota-anggota lain nyata-nyata berubah maka penciptaan perubahan pada pihak lain ini merupakan kepemimpinan yang sukses (berhasil). Jika orang-orang lain terdorong untuk merubah perilaku mereka, hal ini merupakan kepemimpinan yang efektif”.

Pandangan-pandangan di atas (tentang pengaruh) mengakui kenyataan bahwa individu-individu berbeda-beda pengaruh dari perilaku mereka terhadap kegiatan-kegiatan kelompok. Hal ini berarti adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, tetapi hal ini tidak harus diwarnai oleh dominasi, penguasaan dan penekanan oleh pihak pemimpin. Pada umumnya definisi-definisi di atas hanya menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah melaksanakan suatu pengaruh yang menentukan terhadap perilaku anggota-anggota kelompok dan kegiatan-kegiatan kelompok.

Gambar : 4

Obama saat ini dianggap sebagai tokoh keturuan kulit hitam pertama yang memiliki pengaruh di seluruh dunia.

5. Kepemimpinan adalah tindakan atau perilaku (*Leadership as act or behavior*).

Berbagai pendapat dalam kelompok ini, melihat bahwa kepemimpinan merupakan tindakan atau perilaku yang dapat menyebabkan orang lain terinspirasi atau termotivasi dari sikap dan perilaku para pemimpin tersebut. Dalam pandangan ini, sekelompok ahli lebih suka mendefinisikan kepemimpinan dalam arti tindakan-tindakan atau perilaku. *Hemphill (*1949*)* menyatakan : "*Leadership may be defind as the behavior of an individual while he is involved in directing group activities"* (kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku seorang individu sementara ia terlihat dalam pengarahan kegiatan-kegiatan kelompok), sedangkan *Fiedler* (1967) memberikan definisi yang agak serupa, yang sebagai berikut : "Dengan perilaku kepemimpinan biasanya yang kita maksud adalah tindakan-tindakan khusus dalam mana seorang pemimpin terlibat dalam serangkaian usaha mengarahkan dan mengkoordinasikan pekerjaan anggota-anggota kelompoknya. Hal ini

mungkin mencakup tindakan-tindakan seperti misalnya penyusunan hubungan-hubungan kerja, menilai anggota-anggota kelompok, dan memperlihatkan perhatian bagi kesejahteraan dan perasaan-perasaan mereka".

Dalam pandangan behavioral (perilaku) ini, pada umumnya mereka lebih tertarik pada penyusunan definisi yang memungkinkan penyajian suatu landasan bagi observasi, deskripsi, pengukuran dan eksperimentasi yang obyektif, untuk menjelaskan apa itu yang dimaksud dengan kepemimpinan.

Sebagai contoh dalam pandangan ini, seperti yang dikemukakan oleh Yusuf (1978) : "Kepemimpinan adalah sosok pemimpin yang banyak melakukan tindakan-tindakan riil dalam memimpin berbagai perusahaan maupun berbagai organisasi yang dipimpinnya".

Yusuf Kalla adalah sosok pemimpin yang dikenal sebagai pemimpin yang cepat bertindak, sehingga dikenal sebagai pemimpin yang agresif, gesit dan tangkas dalam mengatasi berbagai persoalan yang muncul diantara para pengikut.

Gambar : 6

Yusuf Kalla merupakan pemimpin yang banyak melakukan tindakan-tindakan cepat dalam mengatasi berbagai persoalan bangsa pada saat menjabat sebagai Wakil Presiden (2006-2010), begitu

pula setelah menjadi kepala Palang Merah Indonesia, banyak aktivitas yang dilakukan.

6. Kepemimpinan adalah suatu bentuk persuasi *(leadership as a form of persuasion)*

Dari beberapa penulis terdahulu menunjukkan bahwa mereka berusaha menghilangkan kesan adanya pemaksaan dalam definisi-definisinya tentang kepemimpinan, sementara pada saat yang sama tetap mempertahankan pandangan bahwa pemimpin adalah faktor penentu dalam hubungannya dengan pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu dipakailah istilah “persuasion” (persuasi atau himbauan atau ajakan). *Schenk* (1928) menyebutkan : “Kepemimpinan adalah management mengenai manusia dengan jalan persuasi (ajakan = himbauan) dan inspirasi dan bukannya dengan pengarahan atau ancaman paksaan yang terselubung. Hal ini menyangkut problem-problem nyata untuk segera menerapkan pengetahuan tentang faktor-faktor kemanusiaan.

Dalam pandangan C*leeton* dan *Mason* (1934) dikemukakan bahwa: "*Leadership indicates the ability to influence men and secure results through emotional appeals rather than through the exercise of authority".* (kepemimpinan menunjukkan kemampuan mempengaruhi orang-orang dan mencapai hasil-hasil melalui himbauan emosional dan bukannya melalui penggunaan kekuasaan/ wewenang). Masih dalam kelompok pandangan ini, *Copeland (*1942) menjelaskan bahwa "kepemimpinan adalah seni perlakuan terhadap manusia. Ini adalah seni mempengaruhi sejumlah orang dengan persuasi (ajakan) atau dengan teladan (contoh) untuk mengikuti serangkaian tindakan. Janganlah sekali-kali hal ini dikacaukan dengan *pengemudian (drivership)* atau *pengendalian,* di mana yang terakhir ini diartikan seni memaksa sejumlah orang dengan intimidasi atau kekuatan mendorong pihak lain untuk mengikuti serangkain tindakan". Sementara itu *Koontz* dan *O'Donell (1955)* memandang kepemimpinan sebagai *"the activity of persuading people to cooperate in the achievement of a common objective"* (kegiatan mempersuasi (meng-

ajak) orang-orang untuk bekerja sama dalam pencapaian suatu tujuan bersama).

Berdasarkan berbagai definisi-definisi di atas, berbagai pemikiran ini cenderung disukai oleh para mahasiswa ilmu politik dan gerakan sosial dan oleh para teoritikus militer dan industri yang menentang konsep otoritarian. Pandangan ini tidak begitu berpengaruh terhadap riset dan penyusunan teori kepemimpinan.

Nurcholis Majid adalah tokoh yang sangat persuasif dalam menyampaikan pandangan-pandangan maupun pemikirannya, sehingga pemikiran Islam Pluralis yang dibawakan dalam berbagai diskusi dan seminar dapat diterima dalam berbagai kalangan.

Gambar : 7

Nurcholis Majid, tidak pernah memimpin secara formal dalam suatu organisasi massa yang besar namun karena kemampuan persuasifnya dalam menyampaikan pemi-kiran, beliau menjadi tokoh besar yang disegani berbagai kalangan.

7. **Kepemimpinan adalah suatu hubungan kekuatan/kekuasaan (*leadership as a power relation).***

Dalam pandangan ini, kepemimpinan seringkali dilihat sebagai sesuatu yang berkaitan dengan kekuasaan maupun kekuatan. Kekuasan yang besar dari seseorang, menunjukkan akan efektivitas kepemimpinannya dalam hal ini. Seperti yang dikemukan *Janda (*1960), ia mendefinisikan : "Kepemimpinan sebagai suatu hubungan kekuatan/ kekuasaan yang khusus yang diwarnai oleh persepsi (penglihatan) anggota kelompok bahwa anggota kelompok yang lain mempunyai hak untuk memperoleh perilaku bagi yang tersebut terdahulu yang menuntun kegiatannya sebagai seorang anggota suatu kelompok tertentu". Dalam pandang ini berlakunya kekuatan/kekuasaan nampaknya tersirat dalam definisi *Werriner* (1955) yang menyatakan bahwa *"leadership as a from of relationship between persons, require that one or several persons act ini conformance with the request of another*". (kepemimpinan sebagai suatu bentuk

hubungan diantara orang-orang, dimana mengharuskan seseorang atau lebih bertindak sesuai dengan permintaan pihak lain). Menurut *Gerth* dan *Mills (*1953) kepemimpinan, dalam arti luas, adalah suatu hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin dalam mana pemimpin lebih banyak mempengaruhi daripada dipengaruhi; disebabkan karena pemimpin, menghendaki yang dipimpin berbuat seperti dia dan tidak berbuat lain yang dimaui sendiri". *Raven* dan *French* mendefinisikan kepemimpinan dalam arti hubungan kekuatan/ kekuasaan diferensial diantara anggota-anggota suatu kelompok. Hubungan kekuatan/kekuasaan dipikirkan "sebagai suatu resultante (hasil akhir) dari kekuatan maksimum yang dapat dipaksakan si A terhadap B, dikurangi penolakan maksimum yang dapat dimobilisasi oleh B ke arah yang berlawanan".

Dari berbagai pendapat tersebut di atas, jelaslah di sini bahwa kekuatan/kekuasaan dipandang sebagai suatu bentuk hubungan pengaruh diantara anggota-anggota kelompok. Mantan Presiden Suharto, merupakan sosok pemimpin yang begitu kuat dalam mengendalikan kekuasa-

annya dalam pemerintahan di Indonesia, bahkan karena kekuasaannya mampu menjadi Presiden di Indonesia selama 32 tahun, melalui pemilihan lima tahunan.

Gambar : 8

Suharto adalah Presiden yang mampu mengsinergikan antara kekuatan dengan kekuasaan untuk memimpin Indonesia selama 32 tahun.

8. **Kepemimpinan adalah sarana pencapaian tujuan *(Leadership as an instrument of goal achievement).***

Beberapa ahli teori kepemimpinan dalam kelompok ini, telah memasukkan gagasan pencapaian tujuan dalam definisi-definisi mereka. Beberapa diantaranya telah mendefinisikan kepemimpinan dalam arti nilai instrumentalnya dalam pencapaian tujuan-tujuan dan pemuasan-pemuasan kebutuhan kelompok. Sebagaimana yang dikemukakan oleh *Cowley* (1928), ia mengemukakan bahwa: *"A leader is a person who has a program and is moving toward on objective with his group in a definite manner".* (seorang pemimpin ialah seorang yang memiliki program dan yang bergerak ke arah suatu tujuan bersama kelompoknya menurut suatu cara tertentu). Senada dengan pendapat tersebut, *Bellows* (1959) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: "Proses pengaturan suatu situasi sedemikian rupa sehingga anggota-anggota kelompok, termasuk si pemimpin, dapat mencapai tujuan bersama dengan

hasil maksimum dan dengan waktu dan kerja minimum*".* Sementara itu, *R.C. Davis* (1942) menyebut kepemimpinan sebagai : *"The principal dynamic force that stimulates, motivates, and coordinates the organization in the accomplishment of its objectives".* (kekuatan dinamik yang pokok yang mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya), sedangkan *L. Urwick (*1953*)* menyatakan bahwa pemimpin adalah "perwakilan pribadi dari personifikasi tujuan bersama, tidak saja bagi semua yang bekerja dalam suatu organisasi, tetapi juga bagi setiap orang di luar organisasi". Akhirnya *K. Davis* (1942) mendefinisikan kepemimpinan sebagai: *"The human factor which binds a group together and motivates it toward goals"* (faktor manusiawi yang mengikat suatu kelompok menjadi satu dan memotivasinya ke arah tujuan-tujuan).

Definisi-definisi di atas menyatakan pengakuan atas nilai instrumental dari kepemimpinan. Nampaknya pendukung-pendukung pandangan tersebut akan mengembangkan teori peranan *(role*

theory), yaitu kepemimpinan seba-gai peranan yang dipilahkan (*differentiated role*) diperlukan sebagai upaya memadukan berbagai macam peranan dari kelompok dan memelihara kesatuan tindakan dalam usaha-usaha kelompok ke arah pencapaian tujuan. Jadi kepemimpinan didefinisi-kan oleh mereka ini sebagai fungsi yang menentu-kan di dalam kelompok.

Presiden Soekarno, adalah seorang pe-mimpin yang berhasil menyatukan berbagai ele-men kekuatan bangsa Indonesia untuk mencapai tujuan bersama yaitu kemerdekaan bangsa Indo-nesia.

Gambar : 9

Keberhasilan Soekarno membawa bangsa Indonesia mencapai cita-cita kemerdekaan yang telah diimpikan sejak ratusan tahun, berhasil menjadikan bangsa Indonesia sebagai negara besar keempat dunia.

9. Kepemimpinan adalah suatu hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction).*

Para ahli dalam kelompok ini melihat bahwa kepemimpinan tidak sebagai suatu sebab tetapi

sebagai akibat atau hasil dari tindakan kelompok. Seperti yang dikemukkan oleh *Bogardus* (1929) dia menyatakan bahwa : “Kepemimpinan sebagai suatu proses sosial, kepemimpinan merupakan antar-dorongan sosial yang menyebabkan sejumlah orang mulai bersiap-siap mencapai tujuan lama dengan semangat/jiwa baru dengan penuh harapan... “ Sedangkan bagi *Pigor* (1935*) : “Leadership is a process of mutual stimulation which, by the successful interplay of individual differences, controls human energy in the persuit of a common cause”.* (kepemimpinan adalah suatu proses saling mendorong yang mengontrol daya manusia dalam mengejar tujuan bersama, melalui interaksi yang berhasil dari perbedaan-perbedaan individual), sedangkan *Merton* (1969) memandang kepemimpinan sebagai : *“An interpersonal relation in which others comply because they want to, not because they have to*”. (suatu hubungan antar pribadi dalam mana pihak lain mengadakan penyesuasian karena mereka berkeinginan untuk itu, bukannya karena mereka harus berbuat demikian).

Para ahli kepemimpinan dalam kelompok ini adalah penting dalam menarik perhatian pada kenyataan bahwa kepemimpinan tumbuh dari proses interaksi itu sendiri. Kepemimpinan dapat disimak/dikaji dan ternyata benar apabila diakui dan didukung oleh anggota-anggota lain dalam kelompok.

Gambar : 10

Hatta adalah pemimpin yang mampu menginteraksikan berbagai pemikiran barat yang modern dan pemikiran tradisional, sehingga rumusan Pancasila sebagai dasar negara tetap utuh selama kemerdekaan Indonesia.

10. Kepemimpinan adalah peranan yang dipilah-kan (*leadership as a defferentiated role).*

Dalam kelompok pemikiran kepemimpin ini, disebutkan bahwa salah satu penemuan penting dalam sosiologi modern ialah pengembangan teori peranan *(role theory*). Setiap anggota masyarakat menduduki posisi status dalam masyarakat dan juga dalam berbagai macam kelembagaan dan organisasi. Dalam tiap posisi seseorang berharap dapat memainkan peranan yang telah ditentukan. Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu aspek pemilah-milahan peranan. *Gibb*, dalam Ralfh Stogdill,op cit., p.14. Memandang kepemim-pinan kelompok sebagai "suatu posisi yang mun-cul dari proses interaksi itu sendiri".

Sementara itu *Jennings* (1944) memandang *"Leadership thus appears as a manner of interac-tion involving behavior by and toward the indivi-dual 'lifted' to a leader role by other individuals".* (kepemimpinan muncul sebagai sesuatu hasil interaksi yang melibatkan perilaku yang membuat seseorang 'terangkat' keperanan sebagai pemim-

pin oleh individu-individu lain). Bagi *Gordon* (1955) kepemimpinan dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu interaksi antara seseorang dan suatu kelompok, tepatnya antara seseorang dan anggota-anggota kelompok. Setiap peserta dalam interaksi dapat dikatakan memainkan peranan dan dengan beberapa cara peranan-peranan ini harus dipilah-pilahkan dari satu dengan yang lain. Dasar pemilihan ini nampaknya merupakan soal pengaruh, yaitu seseorang dalam hal ini si pemimpin mempengaruhi, sedangkan orang-orang lain menjawab/menanggapi. *Newcomb*, *Converse dan Tuner* (1965) menyimak bahwa anggota-anggota suatu kelompok memberikan sumbangan (kontribusi) yang berbeda-beda bagi pencapaian tujuan. Sejauh sumbangan (kontribusi) seseorang sangat tidak dapat dikesampingkan maka ia dipandang sebagai pemimpin; dan sejauh seseorang dipandang oleh anggota-anggota lain sebagai sumber kontribusi yang tak dapat diabaikan maka ia adalah pemimpin.

Banyak penelitian tentang munculnya dan pemilah-milahan peranan yang ternyata sangat

bertalian dengan kepemimpinan. Oleh karena itu diantara definisi yang ada, konsepsi peranan mengenai kepemimpinan adalah yang paling kuat ditunjang oleh penemuan-pene-muan dalam riset.

Gambar : 11

Peranan Habibie dalam mengolaborasikan teknologi canggih di kalangan masyarakat muslim, telah berhasil meminimalisir penolakan teknologi barat yang sekuler di kalangan muslim di Indonesia.

11. Kepemimpinan sebagai inisiasi (permulaan) dari struktur (*leadership as the initiation of structure);*

Beberapa penulis dalam kelompok ini memandang kepemimpinan tidak sebagai suatu jabatan yang pasif atau sebagai suatu perolehan peranan, tetapi sebagai suatu proses pemunculan dan pemeliharaan struktur peranan. *Smith (*1935) mempersamakan kepemimpinan dengan kepimpinan (management) dari deferensial sosial melalui proses pemberian stimulan atau rangsangan-rangsangan yang dijawab (ditanggapi) secara terpadu oleh orang-orang lain. *Gouldner (*1950) menyatakan bahwa ada perbedaan antara stimulus atau rangsangan yang diberikan oleh seorang pengikut dan seorang pemimpin; inilah salah satu kemungkinan bahwa rangsangan tersebut membentuk struktur perilaku kelompok. Rangsangan dari seorang pemimpin memiliki kemungkinan yang lebih besar dalam pembentukan struktur perilaku kelompok oleh karena kelompok memperoleh kepercayaan bahwa ia

telah memiliki sumber rangsangan yang benar. Selanjutnya *Hemphill* (1954) menyatakan bahwa : *"To lead is to engage in an act that initiates a structure in the interaction as part of the process of solving a mutual problem*". (memimpin berarti terlibat (ikut serta) dalam suatu tindakan memulai pembentukan struktur dalam interaksi sebagai bagian dari proses pemecahan masalah-masalah bersama), sedangkan *Stogdill* (1959*)* menyatakan bahwa kepemimpinan adalah *"the initiation and maintenance of structure in expectation and interaction"* (inisiasi (permulaan) pembentukan struktur dan memeliharanya dalam harapan dan interaksi).

Kelompok penulis tersebut di atas telah berusaha mendefinisikan kepemimpinan dalam arti variabel-variabel yang menyebabkan pemilah-milahan dan pemeliharaan struktur peranan dalam kelompok. Atas dasar ini, definisi nampaknya memiliki kegunaan teoritis yang lebih besar dibandingkan dengan kegunaan praktis dan nyata. Mereka cenderung untuk mengakui proses-proses

dasar yang menyebabkan munculnya peranan pemimpin.

Berbagai pendapat lain tentang kepemimpinan dapat kita lihat sebagai berikut :

1. Menurut *Cooley* (S. Pamudji, 1993; 10), pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut: *"The leader is always the nucleus or a tendency, and on the other hand, all social movement, closely examined will be found to consist of tendencies having such nuclei ".* Dalam posisinya seperti tersebut diatas, maka kepemimpinan dari suatu organisasi apapun sangat diperlukan, dalam upaya menjadikan organisasi menjadi berfungsi secara optimal dan eksis di lingkungannya.

2. S. Pamudji, (1993) mengemukakan: "*Kepemimpinan sebagai kemampuan/ kesanggupan untuk menangani atau menggarap orang sedemikian rupa untuk mencapai hasil yang sebesar-besarnya dengan sekecil mungkin pergesekan dan sebesar mungkin kerjasama".* Berdasarkan pendapat tersebut, seorang

pemimpin harus mampu menciptakan kesesuaian pemahaman atau keserasian, kesepakatan terhadap pola kerja organisasional yang diselenggarakan untuk lingkungannya, ataupun customer layanan organisasi yang dipimpin tersebut. Untuk itu seorang pemimpin diperlukan kemampuannya untuk mendorong/ mempengaruhi organisasi internal maupun eksternal terkait guna saling menunjang, sehingga organisasi dapat berperan secara optimal sebagaimana program yang ditetapkan.

3. *Stogdill* yang dikutip oleh S. Pamudji (1993) sebagai berikut: *"The process (act) of influencing the activities of an organized group ini its efforts toward goal setting and goal achievement",* yaitu sebagai suatu proses atau tindakan mempengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang terorganisir dalam usaha-usahanya menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan organisasi sebagaimana direncanakan bersama.

4. *Schenk* (1928) mengemukakan sebagai berikut : “Kepemimpinan adalah manajemen mengenai manusia dengan jalan persuasi (ajakan) dan inspirasi, dan bukannya dengan pengarahan atau ancaman paksaan yang terselubung. Hal ini menyangkut problem–problem nyata untuk segera menerapkan pengetahuan tentang faktor–faktor manusia” (diterjemahkan oleh S. Pamudji, 1993; 15).

Demikianlah beberapa pandangan atau pendapat mengenai kepemimpinan yang dikemukakan sementara penulis. Bagi kita yang penting bahwa kepemimpinan itu ada dalam setiap usaha kelompok dan memiliki posisi yang strategis dalam kegiatan kelompok atau organisasi. Dengan tetap menghargai berbagai macam pendapat tersebut, maka dalam tulisan ini untuk seterusnya dipakai definisi kerja bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggerakkan dan mengarahkan orang-orang ke tujuan yang dikehendaki oleh pemimpin.

Dari berbagai pengertian tersebut maka dalam kontek organisasional kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang dan menyediakan suatu lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan team atau organisasi.

Gambar : 12

Kemampuan Reagen dalam memperkenalkan model anggaran deficit dalam pemerintahannya, telah mampu membawanya menjadi Presiden selama dua periode dengan pengembangan ekonominya yang disebut sebagai Reagenomic.

BAB. II
TEORI KEPEMIMPINAN

Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan *faktor-faktor* yang memungkinkan muncul-nya kepemimpinan dan *sifat* (nature) dari kepemimpinan. Stogdill, 1974 : 17) Mengikuti pelbagai macam pendapat tentang teori-teori kepemimpinan yang diajukan semen-tara penulis, dapat disimpulkan beberapa teori yang penting seperti di bawah ini.

A. Teori serba sifat (Traits theory); (Bernard, 1926).

Teori ini mengajarkan bahwa kepemimpinan itu memerlukan serangkaian sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tertentu yang menjamin keberhasilan pada setiap situasi. Seorang pemimpin akan berhasil apabila ia memiliki sifat-sifat, ciri-ciri atau perangai tersebut. Berdasarkan asumsi ini maka lalu diusahakan pemerincian sifat-sifat tertentu itu, lalu diperbandingkan dengan sifat-sifat dari para pemimpin yang ada, untuk kemudian dirumuskan sifat-sifat umum

dari pemimpin. Sifat-sifat tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengembangkan kepemimpinan. Telah disinggung di atas teori ini pada mulanya didasarkan atas penelitian terhadap sifat-sifat "orang besar" (great man) yang berkesimpulan bahwa kepe-mimpinan "orang besar" didasarkan atas sifat-sifat yang dibawa sejak lahir, jadi merupakan sesuatu yang diwariskan. Teori ini kemudian dikenal juga sebagai "*teori orang besar"* (*great man theory*). (Jenning, 1960) Oleh karena pemimpin dianggap memiliki sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dan ia menjadi pemimpin karena memiliki bakat-bakat kepe-mimpinan, maka teori ini juga disebut *teori generatis.* Teori ini berkesimpulan bahwa *"leaders are born and not made"* (pemimpin-pemimpin dilahirkan dan tidak dibentuk). Sementara pihak menyebut teori ini sebagai *teori bakat.*

Teori ini mempunyai kelemahan-kelemahan, antara lain :

a. Diantara pendukung-pendukungnya tidak ada per-sesuaian atau kesamaan mengenai perincian sifat-sifat dimaksud, terlalu sulit untuk menetapkan sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin;

b. Sejarah membuktikan bahwa situasi dan kondisi tertentu memerlukan sifat-sifat pemimpin yang tertentu pula.

Karena kelemahan-kelemahan tersebut, maka dikembangkan teori lain, yaitu teori lingkungan.

B. Teori lingkungan (*Environmental theory)*

Telah dikemukakan bahwa teori lingkungan ini mengkonstatir bahwa munculnya pemimpin-pemimpin itu merupakan hasil daripada waktu, tempat dan keadaan atau situasi dan kondisi. Suatu tantangan atau suatu kejadian penting dan luar biasa akan menampilkan seseorang untuk menjadi pemimpin. Jelaslah bahwa situasi dan kondisi tertentu melahirkan tantangan-tantangan tertentu, dan dengan sendirinya diperlukan orang-orang yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok. Dengan perkataan lain setiap situasi dan kondisi menuntut kualitas kepemimpinan yang berbeda. Seorang pemimpin yang berhasil pada situasi dan kondisi tertentu tidak menjamin bahwa ia pasti berhasil pada situasi dan kondisi yang lain. Ternyata daftar

sifat-sifat yang telah dihasilkan oleh teori serba sifat juga tidak menjamin keberhasilan seorang pemimpin. Teori lingkungan ini, karena memperhitungkan faktor situasi dan kondisi, juga disebut *teori serba situasi.* Kebangkitan dan kejatuhan seorang pemimpin dika-renakan oleh situasi dan kondisi; apabila seseorang "menguasai" situasi dan kondisi maka ia akan dapat menjadi pemimpin.

Sejalan dengan teori ini ialah *teori sosial* yang menyatakan bahwa *"leaders are made not born*" (pemimpin-pemimpin dibentuk bukannya dilahirkan). Seseorang akan muncul sebagai pemimpin apabila ia berada dalam lingkungan sosial, yaitu suatu kehi-dupan kelompok, dan memanfaatkan situasi dan kondisi sosial untuk bertindak dan berkarya menga-tasi masalah-masalah sosial yang timbul. Teori lingkungan ini dianggap kurang sempurna maka dikembangkan teori baru yang merupakan kombinasi dari kedua teori tadi.

C. Teori pribadi dan situasi (*Personal-situational theory);*

Penganut teori serba sifat dan teori serba situasi hanya berusaha menjelaskan kepemimpinan sebagai akibat dari seperangkat kekuatan yang tunggal. Adanya akibat-akibat interaktif antara faktor pribadi (individu) dan faktor situasi diabaikan. Untuk memperbaiki kedua teori tadi muncullah teori pribadi-situasi. Teori ini pada dasarnya mengakui bahwa kepemimpinan merupakan produk dari terkaitnya tiga faktor yaitu :

a. Perangai (sifat-sifat) pribadi dari pemimpin;
b. Sifat dari kelompok dan anggota-anggotanya; dan
c. Kejadian-kejadian (atau masalah-masalah) yang dihadapi oleh kelompok.

Sementara itu penganut teori ini ada yang menyatakan bahwa "*study of leadership in terms of the status, interactions, perceptions, and behaviour of individuals in relation to other members of the orga-nized group. Thus leadership is regarded as a rela-tionship between persons rather than as a charac-teristic of the isolated individual".* (studi

tentang kepe-mimpinan harus berkenaan dengan status, interaksi, persepsi dan perilaku individu-individu dalam hu-bungan dengan anggota-anggota lain dari kelompok yang terorganisir. Jadi kepemimpinan harus dipan-dang sebagai hubungan di antara orang-orang dan bukannya sebagai sifat-sifat atau ciri-ciri dari se-seorang individu yang terisolir). Jelas di sini bahwa sifat-sifat atau ciri-ciri seseorang saja belum me-mungkinkan ia berkembang menjadi pemimpin. Sifat-sifat atau ciri-ciri itu masih harus dikaitkan dengan situasi dan kondisi.

Pemimpin harus mengenal dirinya (dalam arti sifat-sifatnya, mengenal kelompok yang dipimpin, mengenal situasi dan kondisi dan selanjutnya mengembangkan sifat-sifatnya sendiri ke arah yang sesuai dengan kelompok yang dipimpinnya dan sesuai pula dengan situasi dan kondisi di mana ia memimpin. Ia harus mampu menciptakan kemu-dahan-kemudahan untuk merangsang kegiatan-kegiatan kelompok untuk mencapai tujuan.

Teori ini mungkin dapat diparalelkan dengan *teori ekologis,* yang pada pokoknya menyatakan

bahwa seseorang akan berhasil melaksanakan kepe-mimpinan apabila ia pada waktu lahir telah memiliki bakat-bakat atau sifat-sifat kepemimpinan yang kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman. Jadi di sini ditekankan perlunya pendi-dikan dan pengalaman. Sementara penulis menye-butkannya sebagai teori hubungan kepribadian dan situasi di mana dikemukakan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kepribadiannya dengan menyelesaikannya kepada situasi yang dihadapi. Situasi dimaksud terdiri dari tiga lapis :

a. Tugas, pekerjaan atau masalah yang dihadapi;
b. Orang-orang yang dipimpin;
c. Keadaan yang mempengaruhi tugas, pekerjaan dan orang-orang tadi.

D. Teori interaksi dan harapan (*Interaction-expecta-tion theory);*

Golongan teori ini mendasarkan diri pada variabel-variabel : aksi, reaksi, interaksi dan pera-saan *(action, interaction* dan *sentiment*). Seorang pemimpin menggerakkan pengikut dengan harapan-

harapan bahwa ia akan berhasil, ia akan mencapai tujuan organisasi, ia akan mendapatkan keuntungan, penghargaan dan sebagainya. Demikian pula pengi-kut-pengikut, mereka akan mengikuti pemimpin dengan harapan-harapan seperti harapan si pemimpin tadi. Oleh karena itu aksi-aksi pemimpin harus berisi sesuai dengan harapan untuk kemudian ditanggapi dengan reaksi, sehingga dengan demikian terjadilah interaksi yang dipateri dengan perasaan-perasaan tertentu. Interaksi tersebut diusahakan dapat memenuhi harapan-harapan bersama.

Teori ini berasumsi bahwa semakin terjadi interaksi dan partisipasi dalam kegiatan bersama semakin meningkat perasaan saling menyukai/ menyayangi satu sama lain dan semakin memper-jelas pengertian atas norma-norma kelompok. Demikian pula semakin tinggi seseorang dalam kelompok, semakin mendekati kesesuaian ke-giatannya dengan norma-norma, semakin luas jangkauan interaksinya dan semakin besar jumlah anggota kelompok yang tergerak. Yang penting

harus dijaga agar aksi-aksi pemimpin tidak menge-cewakan harapan-harapan.

Teori ini memakai nama-nama yang berlainan, tergantung pada titik berat tujuannya. Misalnya *Stogdill* menyebutkannya *: expectancy-reinforce-ment theory of leadership*. Dalam hubungan ini S*togdill* mengemukakan manakala anggota-anggota kelompok berinteraksi dan terlibat dalam pelaksa-naan tugas bersama, maka mereka memperkuat (*reinforce*) harapan bahwa masing-masing akan terus beraksi dan berinteraksi sesuai dengan pelaksanaan kerjanya yang terdahulu. *Fiedler* (1967) menyebut : *contingency theory of leadershi*p, dengan menge-mukakan bahwa keefektifan pola perilaku pemimpin yang ada tergantung pada tuntutan-tuntutan yang dihadapkan oleh situasi. Pemimpin yang memelihara jarak sosial (dengan anak buah) cenderung lebih efektif dalam situasi-situasi yang sangat mudah dan sangat sulit. Semakin tinggi perasaan keakraban pemimpin dengan anak buahnya semakin lebih efektif dalam

situasi di mana dituntut kepemimpinan yang moderat.

House menyebutnya"*motivational theory of leadership"* dan *Evans* menyebutnya "*path-goal theory of leadership*".

E. Teori humanistik *(Humanistic theory);*

Teori ini mendasarkan diri pada dalil *"the organization is by nature structured and controlled"* (manusia karena sifatnya adalah organisma yang dimotivasi, sedangkan organisasi karena sifatnya adalah tersusun dan terkendali). Fungsi kepemimpinan adalah membuat organisasi sedemikian rupa sehingga memberikan sedikit kebebasan atau kelonggaran kepada individu untuk mewujudkan motivasinya sendiri yang potensial untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan pada saat yang bersamaan memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi. Dalam hubungan ini McGregor mengajukan dua macam pendapat, sebut saja teori x dan y. Teori x menyatakan bahwa manusia (orang-orang itu adalah pasif dan menolak kebutuhan-kebutuhan organisasi; harus ada usaha-

usaha untuk mengarahkan dan memotivasi orang-orang tersebut untuk menyesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi tersebut. Teori y berdasarkan suatu asumsi bahwa manusia itu telah memiliki motivasi sendiri-sendiri dan suka bertanggung jawab; usaha-usaha yang dijalankan adalah mengatur atau menyusun kondisi - kondisi organisasi sedemikian rupa guna memungkinkan pemenuhan kebutuhan orang-orang sementara itu kegiatan-kegiatan mereka diarahkan kepada pencapaian tujuan-tujuan.

Menurut teori humanistik ini, perlu dilakukan motivasi pada pengikut, dengan memenuhi harapan-harapan mereka dan memuaskan kebutuhan-kebu-tuhan mereka. Beberapa kebutuhan sudah disebut-kan di depan, antara lain fisiologis, keamanan, sosial, prestige dan sebagainya. Oleh karena melakukan motivasi berarti juga melakukan human relations (hubungan antar manusia) maka sementara penulis juga menamakan teori ini sebagai *teori hubungan antar manusia*; yang maksudnya mengusahakan keseimbangan antar kebutuhan/kepentingan perse-

orangan dan kebutuhan/kepen-tingan umum orga-nisasi.

F. Teori Tukar-Menukar (*exchange theory*).

Teori ini berdasarkan asumsi bahwa interaksi sosial menggambarkan suatu bentuk tukar-menukar dalam mana anggota-anggota kelompok memberikan kontribusi dengan pengorbanan-pengorbanan me-reka sendiri dan menerima imbalan dengan pengorbanan-pengorbanan mereka sendiri dan menerima imbalan dengan pengorbanan-pengor-banan kelompok atau anggota-anggota yang lain. Interaksi berlangsung terus, oleh karena anggota-anggota merasakan tukar-menukar secara sosial ini saling memberikan penghargaan. Demikian pula antara pemimpin dan yang dipimpin, antara anggota-anggota yang dipimpin satu sama lain harus berlangsung tukar-menukar keuntungan dan ke-enakan, harus saling memberi dan menerima. Dengan jalan demikian maka akan selalu terjadi gerak, yaitu gerak dari pengikut-pengikut yang digerakkan oleh pemimpin.

Hal ini dapat terjadi karena saling menguntungkan. Jadi dalam teori ini ditekankan adanya “give and take” antara pemimpin dan yang dipimpin, oleh karenanya teori ini juga disebut teori *beri-memberi* atau dapat juga disebut saling *memberi dan menerima.*

Demikianlah beberapa teori mengenai kepemimpinan, yang pada dasarnya mengakui bahwa munculnya seorang pemimpin oleh karena faktor-faktor lingkungan dan faktor-faktor individu yang berinteraksi dan menghasilkan sifat-sifat atau ciri-ciri tertentu yang cocok untuk situasi dan kondisi tertentu. Yang berhasil pada suatu saat, ternyata kurang berhasil bahkan mengalami kejatuhannya pada saat yang lain.

BAB. III
BEBERAPA PERSPEKTIF TERHADAP TEORI KEPEMIMPINAN

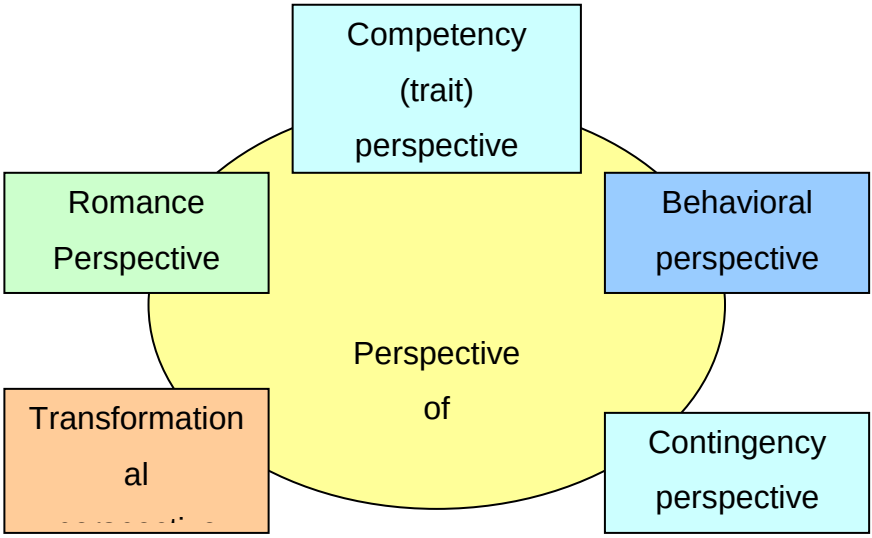
Jac Nasser adalah suatu contoh pemimpin organisasional yang efektif. Dia telah dapat menginspirasi para pekerja di Ford dan menciptakan suatu lingkungan bagi mereka untuk bekerja secara lebih efektif guna mencapai tujuan organisasi. *Nasser* juga secara terus menerus mengkomunikasikan visinya untuk masa depan Ford suatu cara untuk membangun komitmen guna mencapai masa depan yang telah ditentukan.

Dari pengamatan terhadap berbagai perusahaan terkemuka, hanya 8% eksekutif saja yang memahami bahwa siapapun dalam organisasi mungkin adalah pemimpin pada waktu dan tempat yang sesuai. Kebanyakan dari mereka lebih *concern* terhadap kelemahan bakat kepemimpinan.

Berbagai studi kepemimpinan paling mutakhir melihat kepemimpinan dari suatu pendekatan contingency dengan mempertimbangkan perilaku-

perilaku kepemim-pinan yang sesuai dalam organisasi yang berbeda. Hasilnya menunjukkan bahwa kebanyakan perspective yang populer adalah bahwa pemimpin-pemimin mens-transformasi organisasi melalui visi mereka, komunikasi, dan kemampuan untuk membangun komitmen. Perspektif tentang kepemimpinan menunjukkan adanya pengertian yang biasa. Namun demikian dalam tulisan yang akan lebih menekankan pada teori-teori yang paling men-dukung hasil penelitian. Berbagai perspektif kepemim-pinan dapat digambarkan dalam gambar berikut :

Gambar : 3.1. Perspektif



Kepemimpinan

A. Competency (Trait) Perspective of Leadership.

Competencies adalah karakteristik utama dari seseorang yang memimpin ke arah kinerja yang lebih tinggi. Comptency mencakup kemampuan, nilai, ciri personalitas, dan karakter lain dari orang-orang yang membawa ke kinerja yang lebih tinggi.

1. Perspective of Leadership Competency.

Perspektif Competency ini pada awalnya para peneliti menyebut Traits Perspective kepemimpinan dalam berbagai teksbook, karena mereka lebih memusatkan perhatiannya pada personalitas dan penampilan phisik dari makna Competensi secara luas. Namun demikian berbagai literature akhir-akhir ini telah mengidentifikasikan adanya tujuh karakter pemimpin yang efektif, yaitu :

Drive, merujuk pada motivasi dalam diri pemimpin dalam proses mencapai tujuan. Para pemimpin memiliki kebutuhan tinggi untuk mencapai prestasi.

Leadership Motivation, pemimpin memiliki kebutuh-an kekuasaan yang kuat karena mereka ingin mempe-ngaruhi yang lain. Dengan kata lain pemimpin yang efektif mencoba memperoleh kekuasaan sehingga mereka dapat mempengaruhi orang lain guna menyelesaikan tujuannya yang menguntungkan team atau organisasi.

Integrity, merujuk pada pemimpin lebih banyak benarnya dan tendensi untuk menerjemahkan kedalam perbuatan. Maksudnya pemimpin hanya akan memper-

oleh pengikutnya ketika kepercayaan dipelihara melalui integritas para pemimpin.

Self-confidence, pemimpin percaya ketrampilan dan kemampuan *kepemimpinannya untuk mencapai tujuan. Intelligence,* pemimpin memiliki kemampuan kognitif di atas rata-rata dalam proses sejumlah besar informasi.

Knowledge of the business, pemimpin perlu mengetahui lingkungan bisnis dimana mereka beroperasi.

Emotional Intelligence, pemimpin efektif memiliki kecerdasan emotional tinggi. Yang dimaksud dengan *Emotional Intelligence* adalah kemampuan untuk memonitor diri anda sendiri dan emosi-emosi lain, yang membedakan diantara mereka dan untuk menggunakan informasi untuk dijadikan pedoman dalam pemikiran dan tindakan-tindakannya. *Emotional Intelligence* memerlukan *self-monitoring personality* yang kuat, karena pemimpin harus sensitive terhadap isyarat-isyarat lingkungan dan selalu siap untuk menyesuaikan perilakunya yang secara tepat. Lebih jelas ketujuh kompetensi tersebut dapat dilihat pada diagram berikut :

Gambar : 3.2

Seven Competencies of effective leaders.

Leadership competency.	Description.
Drive.	• **Motivasi dari dalam pemimpin untuk mencapai tujuan.**
Leadership motivetion.	• **Pemimpin perlu mensosialisasikan kekuasaannya untuk menyempurnakan team dalam mencapai tujuan.**
Integrity.	• **Pemimpin cenderung dan sungguh-sungguh untuk merealisir kata-kata keda-lam perbuatan.**
Self-confidence.	• **Pemimpin percaya terhadap ketrampilan dan kemampuan kepemimpinannya untuk mencapai tujuan**
Intelligence.	• **Pemimpin memiliki rata-rata kemampuan koqnitif**

	yang lebih dalam memproses sejumlah besar informasi
Knowledge of business.	• **Pemimpin memahami lingkungan perusahaan untuk membuat keputusan-keputusan intuitif**
Emotional Intelligence	• **Pemimpin mampu untuk memonitor emosinya sendiri dan emosi orang lain, membedakan diantara mereka dan menggunakan informasi sebagai pedoman berpikir dan kegiatan-kegiatannya.**

2. Competency (Trait) Perspective Limitations And Practical Implications.

Suatu hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif kompetensi ini adalah bahwa sering diasumsikan pemimpim-pemimpin besar memiliki karak-

teristik personal yang sama dan semua itu penting dalam berbagai situasi. Asumsi ini mungkin salah, kepemimpinan terlalu komplek untuk dipandang sebagai orang yang memiliki suatu kemampuan universal yang dapat diaplikasikan dalam berbagai kondisi. Hal ini artinya bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin untuk situasi yang sesuai, sekalipun para peneliti belum dapat menjelaskan teori ini secara jelas. Perspektif kompetensi tentang kepemimpinan tidak perlu berimplikasi bahwa pemimpin besar akan terlahir dari teori ini.

Hanya saja Competensi ini mengindikasikan potensi, sehingga orang-orang dengan karakteristik ini dapat menjadi pemimpin-pemimpin yang efektif hanya setelah dikembangkan dan menguasai perlunya perilaku kepemimpinan. Artinya perusahaan juga harus mengembangkan orang-orang yang potensial ini melalui program-program dan pengalaman prak-tek di bidangnya.

B. Behavioral Perspective of Leadership.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh para sarjana dari Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin itu bisa mengembangkan saling percaya dan respect dari para bawahan, menunjukkan suatu perhatian yang murni terhadap kebutuhan mereka, dan memiliki kesediaan untuk mengusahakan kesejahteraan bawahannya. Lebih lanjut dari penelitian perilaku menunjukkan bahwa :

a. Kepemimpinan yang berorientasi pada orang dikaitkan dengan kepuasan kerja yang tinggi diantara bawahan, seperti misalnya rendahnya absen, keluhan-keluhan dan perpindahan pe-kerja.
b. Kepemimpinan berorientasi pada tugas, biasanya ditandai dengan kurangnya kepuasan kerja misal-nya, tingginya absensi, perpindahan dian-tara para bawahan.
c.

1. The “Hi-Hi” Leadership Hypothesis.

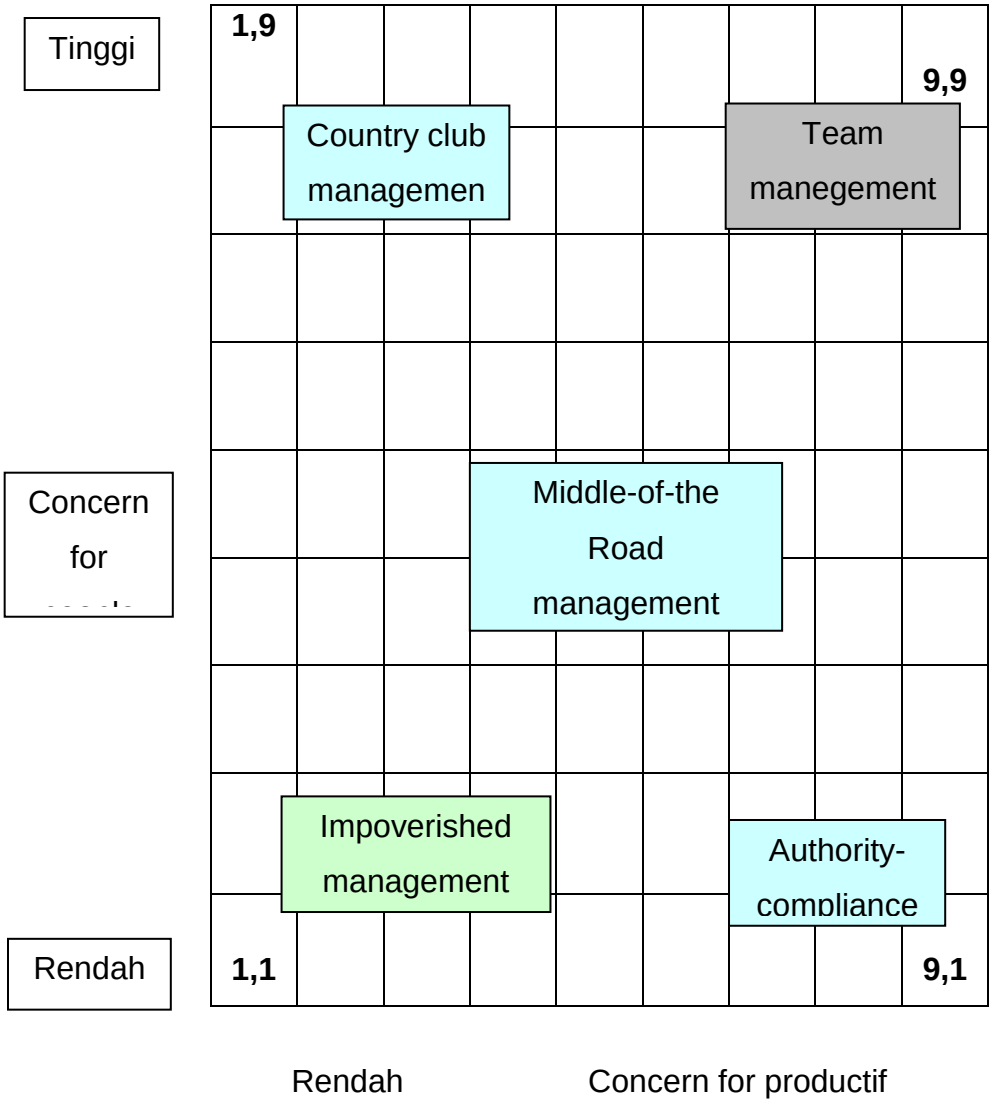
Para peneliti kepemimpinan umumnya mengatakan bahwa kepemimpinan *people-orien-*

ted dan *task-oriented* berujung pada suatu spectrum yang berbeda dalam perilakunya. Dengan kata lain mereka percaya bahwa pemimpin yang kuat dalam task-oriented, lemah dalam people-oriented. Akan tetapi para peneliti belakangan ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut masing-masing berdiri sendiri. Beberapa orang dapat saja tinggi maupun rendah dalam kedua gaya tersebut.

Dengan asumsi baru ini pemimpin dapat saja berperilaku people-oriented dan task-oriented, hipotesa para ahli kepemimpinan perilaku menyatakan bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif menunjukkan level yang tinggi di kedua tipe perilku tersebut. Inilah yang disebut sebagai hipotesis kepemimpinan “Hi-hi”. Yaitu : suatu proposisi yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif menunjukkan level tinggi baik dalam perilaku people-oriented maupun task-oriented. Gambar 3.3 berikut menunjukkan bahwa kepemimpinan “Hi-hi” adalah pemimpin yang memiliki concern terhadap manusia dan produksi.

Gambar : 3.3

The Leadership Grid" figure



Keterangan :

1. *Authority-compliance managers* (9,1) mencoba memaksimalkan produktivitas melalui kekuasaan dan kewenangan.
2. *Country club managers* (1,9) dipusatkan pada pengembangan *feeling* yang baik diantara para pekerja sekalipun produksi menurun.
3. *Middle-of-the-road managers* (5,5) mencoba untuk memelihara status quo dengan menerima pendekatan middle of the road.
4. *Impoverized manager* (1,1) melakukan syarat minim untuk mengisi peran kepemimpinannya dan menjaga tugasnya.

2. Keterbatasan Perspektif Kepemimpinan Perilaku.

Grid kepemimpinan mungkin jauh dari hipotesis kepemimpinan ‘Hi-hi” itu sendiri, untuk alasan yang sama para sarjana telah meninggalkan perspektif perilaku kepemimpinan. Satu hal yang menjadi perhatian bahwa berbagai studi mendukung hipotesis kepemimpinan ‘Hi-hi” yang menempatkan item-item persoalan yang sangat subyektif, sehingga gampang

terjadi stereotype dan bias lain berkaitan dengan pemimpin-pemimpin efektif dengan level yang tinggi dikedua orientasi kepemimpin tersebut.

C. Contingency Perspective of Leadership.

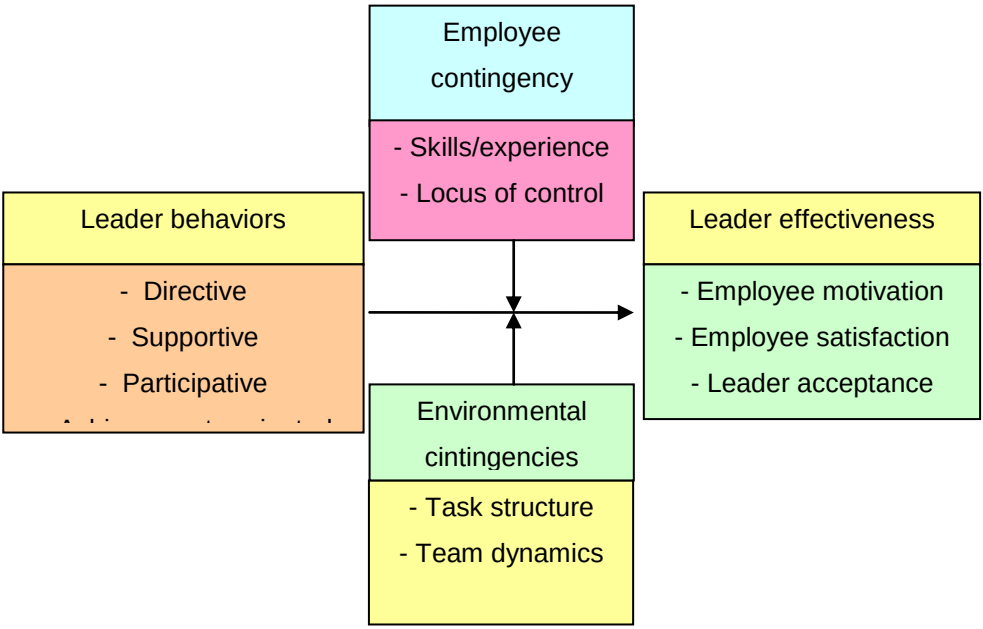
Perspektif contingency kepemimpinan didasarkan pada ide bahwa kebanyakan gaya kepemimpinan yang sesuai tergantung pada situasi. Kebanyakan teori kepemimpinan kontingensi berasumsi bahwa pemimpin-pemimpin efektif harus berpengetahuan dan fleksibel.

1. Path-Goal Theory of Leadership.

Teori kepemimpinan *path-goal* adalah teori kepemimpinan kontingensi yang didasarkan pada teori motivasi ekspektensi yang mencakup empat gaya kepemimpinan sesuai para pekerja dan kontingensi situasional. Hal ini dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar : 3.4

Path-goal leadership theory



Gambar tersebut mengilustrasikan, teori Path-goal berkaitan dengan empat gaya kepemimpinan dan beberapa faktor-faktor kontingensi yang mengarah pada tiga indikator kepemimpinan efektif.

Teori gaya kepemimpinan Path-Goal menegas-kan bahwa pemimpin memotivasi dan memuaskan para pekerja dalam suatu situasi tertentu dengan

menerima satu atau lebih dari empat gaya kepemimpinan, meliputi :

a. Directive,
b. Supportive,
c. Participative,
d. Achievement-oriented.

2. Contingencies of Path-Goal Theory.

Sebagai suatu teori kontingensi, teori Path-goal menyatakan bahwa masing-masing dari 4 gaya kepemimpinan ini akan efektif dalam suatu situasi tapi tidak efektif dalam suatu situasi yang lain. Model kepemimpinan Path-goal mengacu pada dua variabel situasional yang berada diantara dua gaya dan keefektifan pemimpin :

1. Karakteristik pegawai.
2. Karakteristik lingkungan kerja pegawai.

Gambar : 3.5

Selected Contingencies of Path-Goal Theory

	Derective	Supportive	Participative	Achievement oriented
Employee Contingencies				
Skill-Experience	Low	Low	High	High
Locus of control	External	External	Internal	Internal
Environmental Contingencies				
Task Structure	Nonroutine	Routine	Nonroutien	?

Keterangan :

a. *Skill and Experience*, yaitu suatu kombinasi dari kepemimpinan directive dan supportive adalah yang terbaik bari para pekerja.

b. *Locus of control*, yaitu suatu ciri personalitas meru-juk pada suatu tingkat bahwa orang-orang percaya terhadap apa yang terjadi pada mereka adalah dalam kontrol mereka.

c. *Task structure* yaitu bahwa kepemimpinan directive harus menerima tugas yang tidak rutin, sebab gaya ini meminimalisir peran ambiguitas yang cenderung terjadi pada situasi yang

komplek, secara khusus untuk pekerja yang tidak pengalaman.

d. *Dinamika team,* kesatuan team dengan norma berorientasi pada kinerja berlaku sebagai pengganti dari kebanyakan intervensi pemimpin.

3. Perkembangan Terakhir Dari Teori Path-Goal.

Teori Path-Goal secara orisisal berhubungan erat dengan dinamika hubungan antara atasan dengan pekerja.

a. Implikasi-implikasi praktis dan keterbatas-an-keterbatasan Teori Path-Goal

Teori Path-Goal jelasnya memperkuat ide bahwa pemimpin yang efektif memiliki berbagai gaya yang sesuai dengan situasi. Suatu saat dapat saja memberikan arah, bisa pula memberikan empathi pada pengi-kutnya, di saat lain teguh dalam mencapai tujuan, dan di saat lain melibatkan pekerja dalam pembuatan keputusan.

b. Other Contingency Theories.

Dalam tulisan ini hanya dikemukakan dua teori Contingency yang lain :

1). Model Kepemimpinan Situasional, model Hersey dan Blanchard's menyatakan bahwa pemimpin seharusnya menceritakan, menjual, partisipasi, atau delegasi tergantung pada kesiapan pengi-kutnya.

2). Model Contingencies Fiedler's, teori kepemimpinan Fiedler's menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah tergantung pada tingkat kon-trol situasional dan bahwa situasi harus disusun untuk gaya kepemimpinan yang paling tepat.

Leadership Substitutes : yaitu karakteristik dari pekerja, tugas atau organisasi yang masing-masing membatasi pengaruh pemimpin.

Self-Leadership : yaitu proses mempengaruhi diri sendiri untuk memantapkan motivasi diri dan arah diri yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas mencakup penyusunan tujuan personal, pola pemi-kiran yang konstruktif, desain penghargaan yang wajar, *self monitoring* dan pemberdayaan diri.

D. Transformation Perspectiv of Leadership.

Adalah perspective kepemimpinan yang men-jelaskan bagaimana pemimpin merubah team atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunika-sikan dan membentuk model visi untuk organisasi, unit kerja dan menginspirasi pekerja untuk visi tersebut.

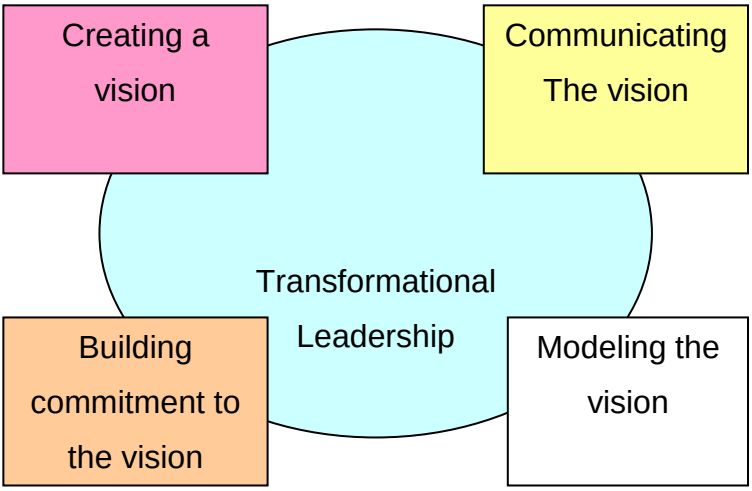
1. Elements Of Transformational Leadership.

a. Menciptakan visi strategis, pemimpin transfor-mational adalah broker mimpi.
b. Mengkomunikasikan visi.
c. Membentuk modal visi.
d. Membangun komitmen ke arah visi.

Lebih jelas dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar : 3.6

Elements of transformational leadership



2. Romance Perspective of Leadership.

Perspective kepemimpinan kompetensi, perilaku, kontingencie dan transformational membuat asumsi dasar yang membuat pemimpin berbeda. Proses-proses ini secara kolektif disebut dengan *romance of leadership* yang mencakup :

a. *Atributing Leadership.*

b. Stereotyping Leadership.

c. Need for Situational Control

E. Gender Issues In Leadership.

Banyak peneliti yang menyatakan bahwa perbe-daan pemimpin sebagaimana dijelaskan dalam gambar 3.2 tidak dikarenakan faktor gender. Namun beberapa penulis menyatakan bahwa perempuan memiliki gaya interaktif yang mencakup lebih dari sekedar people-oriented dan participative-leadership. Mereka mengatakan bahwa perempuan lebih ber-orientasi pada relationship, cooperative, memelihara (nurturing), dan emosional dalam peran kepemim-pinan mereka.

BAB. IV
PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Karena ada beberapa pengertian tentang kepemimpinan berakibat terjadinya keragaman dalam memahami kepemimpinan itu. Untuk lebih mempermudah dalam memahami kepemimpinan tersebut perlu digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekat-an tersebut antara lain adalah pendekatan sifat, pendekat-an tingkah laku, dan pendekatan kontingensi.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan tersebut, dapat dikemukakan 4 (empat) hal penting, yaitu :

(1). Bahwa kepemimpinan itu melibatkan orang lain,

(2). Kepemimpinan itu melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok,

(3) Kepemimpinan itu menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan

(4) Kepemimpinan adalah menyangkut nilai.

A. Pendekatan Pada Sifat Kepemimpinan.

Pendekatan sifat pada kepemimpinan artinya rupa dan keadaan pada suatu benda, tanda lahiriah, ciri khas yang ada pada sesuatu untuk membedakan dari yang lain.

Satu pertanyaan penting yang dapat diajukan adalah apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sehingga menjadi pemimpin ? Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali mulai dari zaman Yunani Kuno dan zaman Roma. Ketika itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. *Teori The Great Man* mengatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pe-mimpin, ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin. Salah satu contoh dalam seja-rah ialah Napoleon. Ia dikatakan mempunyai ke-mampuan alamiah sebagai pemimpin yang

dapat menjadikannya sebagai pemimpin besar pada setiap situasi. Teori *the great man* dapat membe-rikan arti lebih realistik terhadap pendekatan sifat dari pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai melalui suatu pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan kepada sifat-sifat umum yang dimiliki oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu, sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti di sekitar tahun 1930 sampai 1950-an. Hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa kecerdasan selalu muncul dengan persen-tase yang tinggi, kemudian inisiatif, keterbukaan, rasa humor, antusiasme, kejujuran, simpati, dan percaya pada diri sendiri.

Menyadari bahwa tidak ada korelasi sebab akibat dari sifat-sifat yang diamati dalam penelitian dengan keberhasilan seorang manajer, maka

dirumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu :

(1) *Kecerdasan*; pada umumnya pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin,

(2) *Kedewasaan*; pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial,

(3) *Motivasi diri dan dorongan berprestasi;* pemimpin cenderung mempunyai motivasi yang kuat untuk berprestasi,

(4) *Sikap hubungan kemanusiaan;* pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan bawahan.

Dalam menentukan pendekatan sifat ini ada dua jenis pendekatan, yaitu :

(1) Membandingkan sifat orang yang tampil seba-gai pemimpin dengan orang yang tidak men-jadi pemimpin. Pemimpin lebih terbuka dan lebih percaya diri. Tetapi ada juga orang yang mempunyai sifat seperti itu namun,

tidak jadi pemimpin, dan sebaliknya ada juga orang yang tidak memiliki sifat tersebut, tetapi ia jadi pemimpin. Misalnya *Abraham Lincoln* bersifat pemurung dan tertutup, *Napoleon* badannya agak pendek.

(2) Membandingkan sifat pemimpin efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Inteligensi, inisia-tif, dan kepercayaan diri berkaitan dengan tingkat manajerial dan prestasi kerja yang tinggi. Kepemimpinan efektif tidak bergantung pada sifat-sifat tertentu, melainkan lebih pada beberapa corak sifat-sifat pemimpin itu de-ngan kebutuhan dan situasinya.

B. Pendekatan Tingkah Laku Pada Kepemimpinan.

Pendekatan tingkah laku pada kepemim-pinan artinya perbuatan, kelakuan, atau perangai. Kepemimpinan yang efektif sebagaimana telah diuraikan sebelumnya melalui pendekatan kesi-fatan, namun pengertian dan pemahaman tentang

kepemimpinan yang efektif yang umum diketahui hanyalah yang melekat pada ciri seseorang dari sifat-sifat tertentu yang tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan pemimpin efektif. Sebagai contoh, menurut pendekatan kesifatan kepemimpinan yang efektif itu dibawa dari lahir atau keturunan, hal ini mengabaikan kepemimpinan efektif yang mungkin dapat diperoleh dari proses belajar ataupun pengalaman. Oleh karena itu, melalui pendekatan tingkah laku kita dapat menentukan apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif dan mencari jawaban serta menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan itu efektif, seperti : *bagaimana pemimpin mendelegasi-kan tugas, bagaimana pemimpin berkomunikasi dengan dan mencoba memotivasi pengikut dan anak buahnya, bagaimana pemimpin melaksana-kan tugas, dan sebagainya*. Dalam pendekatan tingkah laku, dimensi kepemimpinan yang efektif para ahli menyebutkan dua aspek utama, yaitu :

(1). *Fungsi kepemimpinan* dan
(2). *Gaya kepemimpinan*.

1. Aspek Fungsi Kepemimpinan.

Suatu kegiatan dikatakan efektif dalam kelompok bilamana seseorang dapat melakukan dua fungsi, yaitu :

(1) Fungsi yang berhubungan dengan tugas atau pemecahan masalah dan

(2) Fungsi pemeliharaan kelompok atau sosial.

Fungsi pertama, pemberian sarana penye-lesaian, informasi, dan pendapat.

Fungsi kedua, mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, menengahi perselisihan perbedaan pendapat, persetujuan dengan kelompok lain dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

Sehubungan dengan itu, fungsi-fungsi yang harus diselenggarakan oleh seorang pemimpin yaitu meliputi :

(1) Memberitahukan kebijakan pimpinan organisasi kepada staf pembantu dan merumuskannya menjadi pekerjaan staf ter-masuk implikasi-implikasinya,

(2) Memimpin dan mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan staf serta membantu anggota staf yang mendapat kesu-karan dalam masalah yang dihadapi da-lam pemecahan dan penyelesaian ma-salah,

(3) Mengadakan pengecekan terhadap kegi-atan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh staf yang mempunyai kewajiban utama dalam penyelesaiannya serta staf lain yang harus turut serta dalam kegia-tan bantuan,

(4). Mengadakan integrasi daripada pekerjaan staf dalam arti menyatukan hasil-hasil pekerjaan staf menjadi suatu kebulatan yang siap diajukan sebagai saran kepada pimpinan untuk mendapatkan keputusan berdasarkan sistem dan tata cara kerja yang berlaku dalam organisasi,

(5) Jika diperlukan memberikan keterangan dan penjelasan kepada pimpinan

tentang perkembangan tugas staf serta keadaan staf sepanjang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan tugas masing-masing,

(6) Menerima petunjuk-petunjuk dan keputusan-keputusan dari pimpinan untuk selanjutnya diolah sebagai tugas staf,

(7) Mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar keputusan pimpinan dapat terlaksana dengan efektif, baik oleh staf untuk pengolahan maupun oleh unit lini untuk pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijakan pimpinan organisasi baik secara sendiri maupun dengan bantuan staf dengan jalan antara lain kunjungan staf, rapat staf, atau penyampaian dan pemberian petunjuk-petunjuk pelaksanaan,

(8). Secara teratur dan terus-menerus dan reflektif menggerakkan staf untuk mempelajari keadaan dan kemungkinan-kemungkinan untuk perencanaan yang inovatif sebagai bahan bagi pimpinan

dalam menetapkan kebijakan-kebijakan baru demi kepentingan organisasi.

2. Aspek Gaya Kepemimpinan.

Setiap pemimpin akan berhasil memimpin suatu organisasi secara efektif bilamana ia memenuhi syarat-syarat, yaitu :

(1). Mempunyai kecerdasan yang cukup ting-gi untuk dapat memikirkan dan mencari-kan cara-cara pemecahan setiap persoa-lan yang timbul dengan cara yang tepat, bijaksana serta mengandung kelengkap-an dan syarat-syarat yang memungkin-kan untuk dilaksanakan,

(2) Mempunyai emosi yang stabil, tidak mudah diombang-ambingkan oleh perubahan suasana yang senantiasa berganti-ganti dan dapat memisahkan antara mana yang soal pribadi, soal rumah tang-ga, dan mana soal organisasi,

(3) Mempunyai kepandaian dalam menghadapi manusia dan mampu membuat ba-

wahan merasa betah, senang, dan puas dengan dan dalam pekerjaan,

(4) Mempunyai keahlian untuk mengorganisasi dan menggerakkan bawahan secara bijaksana dalam mewujudkan tujuan or-ganisasi serta mengetahui dengan tepat kapan dan kepada siapa tanggung jawab dan wewenang akan didelegasikan, dan

(5) Mempunyai keterampilan manajemen un-tuk menghadapi persoalan masyarakat yang semakin maju.

Sementara itu *Ki Hajar Dewantoro*, meru-muskan tiga tingkah laku kepemimpinan yaitu :

(1) *Ing ngarso sung tulodo*, yang berarti kalau pemimpin itu berada di depan, ia memberikan teladan.

(2) *Ing madyo mangun karso*, yang berarti bilamana pemimpin berada di tengah, ia membangkitkan tekad dan semangat, dan

(3) *Tut wuri handayani*, yang berarti bilamana pemimpin itu berada di belakang, ia berpe-ranan kekuatan pendorong dan penggerak.

Selain itu, sikap pimpinan akan tampak dari cara melakukan pekerjaan seperti cara memerintah, cara memberi tugas, cara berko-munikasi, cara menegakkan disiplin, cara mela-kukan kontrol, cara meminta laporan, cara me-negur bawahan, cara meminta pertanggung-jawaban, dan lain-lain.

Dalam pendekatan perilaku kepemim-pinan ada beberapa teori yang dapat dipakai sebagai acuan atau rumusan untuk mengukur kepemimpinan yang efektif, yaitu :

a) Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor.

McGregor menyimpulkan sekumpulan ang-gapan kepemimpinan yang efektif yang sa-ling berlawanan dari perilaku manajer da-lam industri, sebagai berikut :

Anggapan-anggapan Teori X :

1) Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
2) Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, diarah-kan, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
3) Rata-rata manusia lebih menyukai di-arahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan/jaminan hidup di atas segalanya.

Anggapan-anggapan Teori Y :

1) Penggunaan usaha fisik dan mental da-lam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain dan istirahat.
2) Pengawasan dan ancaman hukum eks-ternal bukanlah satu-satunya cara un-tuk mengarahkan usaha pencapaian tu-juan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan

pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah dise-tujuinya.

3) Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhu-bungan dengan prestasi mereka.
4) Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk mene-rima tetapi mencari tanggung jawab.
5) Ada kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreativitas da-lam penyelesaian masalah-masalah or-ganisasi yang secara luas tersebar pa-da seluruh karyawan.
6) Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

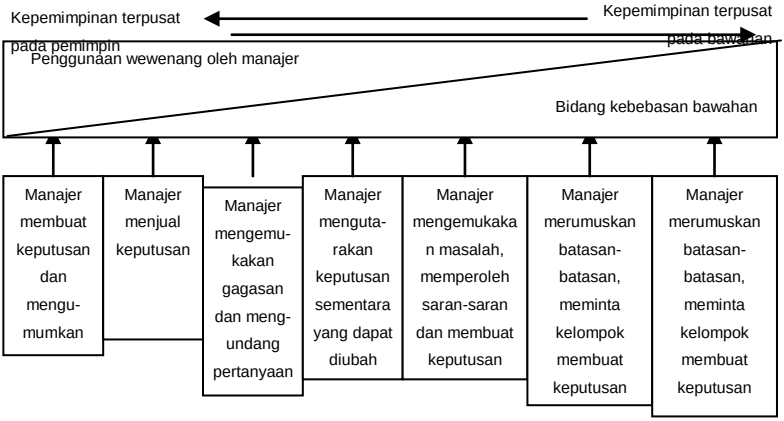
b) Teori Robert Tennenbaum dan Warren H. Schmit.

Teori ini menguraikan pendapatnya me-ngenai berbagai faktor yang mempenga-ruhi pilihan manajer akan gaya kepemim-

pinan bahwa seorang manajer harus mem-perhatikan tiga macam kekuasaan yaitu : kekuasaan yang ada di tangan manajer, kekuasaan yang ada di tangan karyawan dan kekuasaan dalam situasi. Gaya kepe-mimpinan menurut teori ini bahwa sebagai kontinum tingkah laku.

c) Studi Ohio State.

Gambar : 4.1 *Kontinum Tingkah Laku Pemimpin.*



Untuk mengetahui mana yang menghasilkan prestasi kerja kelompok yang paling efektif dari kedua gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (struktur memprakarsai) dan gaya yang berorientasi pada karyawan (pertimbangan). Ohio State University dalam penelitiannya menemukan bahwa tingkat pergantian karyawan yang paling rendah dan kepuasan karyawan tertinggi dijumpai di bawah pemimpin yang mendapat nilai tertinggi dalam pertimbangan. Sebaliknya, pemimpin yang dinilai rendah dalam pertimbangan dan tinggi dalam struktur memprakarsai mendapat banyak keluhan dengan tingkat pergantian karyawan tinggi.

Namun, dalam penelitiannya di Ohio State, para peneliti menemukan bahwa efektivitas pemimpin tidak selalu dipenga-ruhi oleh gaya kepemimpinan saja tetapi dapat dipengaruhi oleh situasi gaya yang dipakai (ada pada lingkungan

militer). Para peneliti mengidentifikasikan empat gaya kepemimpinan utama dalam Gambar 4.2.

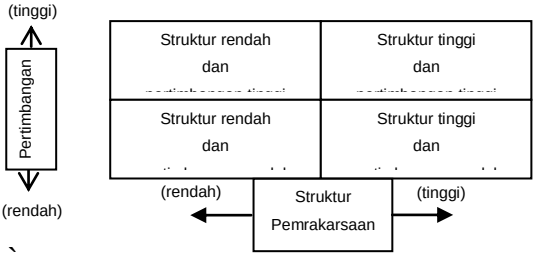
d) Studi Michigan dan Renis Likert.

Penelitian yang dilakukan di University of Michigan membedakan antara manajer yang berorientasi pada produk dan mana-jer yang berorientasi pada karyawan. Dari hasil penelitian mereka ditemukan bahwa; manajer yang berorientasi pada produk menetapkan standar kerja yang kaku, mengorganisasikan tugas sampai ke rincian yang kecil-kecil, menentukan metode kerja yang harus diikuti, dan mengawasi kerja karyawan secara ketat. Sedangkan manajer yang berorientasi pada karyawan mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan sasaran dan keputusan lain yang menyangkut peker-jaan serta membantu memastikan prestasi kerja yang tinggi dengan membangkitkan kepercayaan dan penghargaan. Dalam pe-nelitiannya

mereka juga menemukan bah-wa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Selain itu, mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pem-buatan keputusan kelompok daripada indi-vidu.

Gambar : 4.2

Hubungan Struktur dan Pertimbangan Dalam Kepemimpinan.



Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Likert menyusun empat model tingkatan efektivitas manajemen yaitu :

(1) Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan secara kaku ditetapkan oleh manajer.

(2) Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah - perintah tersebut. Bawahan juga diberi berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prose-dur-prosedur yang telah ditetapkan,

(3) Manajer menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu de-ngan bawahan. Bawahan dapat mem-buat keputusan-keputusan

mereka sen-diri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancam-an hukuman, dan

(4). Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok.

e) Kisi-Kisi Manajerial dari Blake dan Moution.

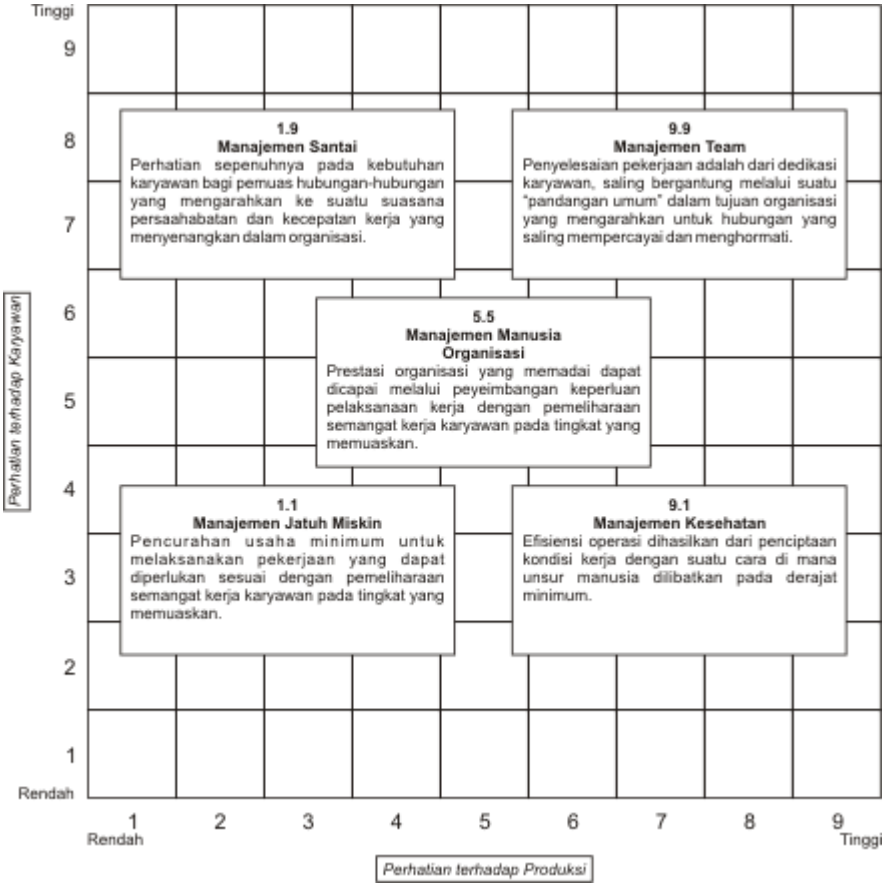
Suatu kesimpulan dari studi Ohio State University dan Michigan University menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mungkin lebih dari satu. Untuk itu kisi-kisi manajerial sebagai kisi-kisi kepemimpinan yang digam-barkan oleh Blake dan Moution digunakan untuk membedakan tingkah laku manajemen yang berdasarkan antara gaya berorientasi pada tugas dan berorientasi pada karyawan, seperti terlihat pada Gambar 4.3.

f) Tiga Dimensi Gaya Kepemimpinan menurut William J. Reddin.

Gaya kepemimpinan yang dibangun oleh Reddin yaitu dengan menambahkan tiga dimensi dari gaya kepemimpinan yang sebenarnya, sehinga merupakan pengembangan dari gaya kepemimpinan yang ditemukan Universitas Ohio maupun gaya kepemimpinan Blake dan Mouton.

Gambar : 4.3.

Kisi-Kisi Manajerial dari Blake dan Moution.



Reddin membagi gaya kepemimpinan dalam dua kelompok, yaitu gaya yang *efektif* dan *tidak efektif*. Kelompok gaya yang efektif adalah :

(1) Gaya eksekutif,

(2) Pencinta pengembangan (*developer*),

(3) Ptokratis yang baik hati (*benevolent, autocrat*), dan

(4) birokrat. Sedang kelompok gaya yang tidak efektif adalah:

    (1) Pencinta kompromi (*compromiser*),

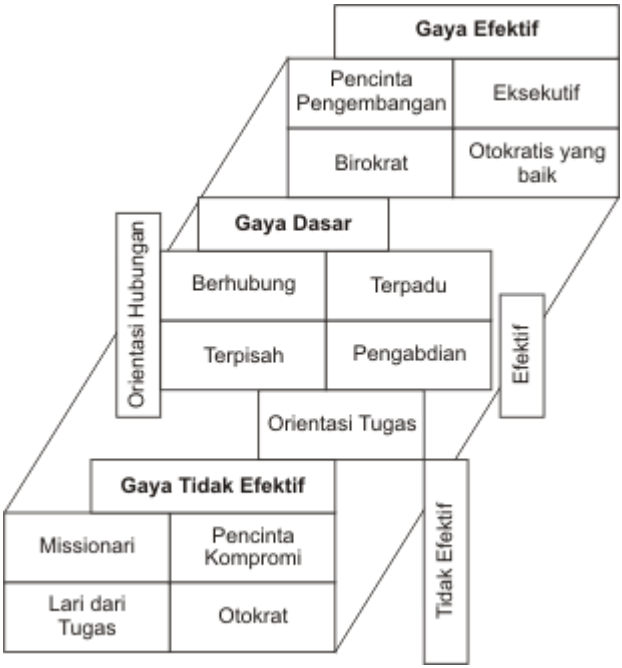
    (2) *Missionari*,

    (3) Otokrat, dan

    (4) Lari dari tugas (*deserter*), seperti terlihat pada Gambar 4.4 berikut ini :

Gambar : 4.4.

Tiga Dimensi Kepemimpinan.



C. Pendekatan Kontingensi Dalam Kepemiminan.

Pendekatan kontingensi disebut juga pende-katan situasional, sebagai teknik manajemen yang paling baik dalam memberikan kontribusi untuk penca-paian sasaran organisasi dan mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang

berbeda. Ada tiga pandangan tentang kepemimpinan situasional.

1. Teori yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard.
2. Teori yang dikembangkan oleh Fiedler.
3. Teori yang dikembangkan oleh Martin G. Evans dan R.J. House.

Teori kepemimpinan situasional (*situational lea-dership theory*), yang dikembangkan oleh *Hersey dan Blancard* menguraikan bagaimana pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam peker-jaannya, pengalaman kemampuan dan kemauan dari bawahan mereka yang terus berubah. Selanjutnya dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif bervasiasi dengan kesiapan karyawan. Kesiap-an adalah keinginan untuk berprestasi, kemauan untuk menerima tanggung jawab dan kemampuan yang berhubungan dengan tugas, keterampilan dan peng-aman. Sasaran dan pengetahuan dari pengikut meru-pakan variabel penting dalam menentukan gaya yang efektif.

Faktor-faktor dalam situasi yang mempengaruhi gaya kepemimpinan difokuskan pada :

(1) Tuntutan tugas,
(2) Harapan dan tingkah laku rekan setingkat,
(3) Karakteristik, harapan dan tingkah laku karyawan, dan
(4) Budaya organisasi dan kebijakannya.

Konsep kepemimpinan menurut *Thierauf* ada tiga kekuatan utama yang meliputi : pimpinan, bawahan dan situasi. Daya setiap kekuatan itu akan berubah dari satu situasi kepada situasi lainnya akan tetapi manajer yang peka terhadap kekuatan-kekuatan itu akan lebih baik pada saat ia menilai masalah yang dihadapinya dan menentukan jenis perilaku kepemim-pinan apakah yang paling cocok.

Sedangkan *Fiedler (1967)* mengemukakan bahwa cukup sulit bagi seorang manajer untuk mengubah gaya manajemennya dan menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya organisasinya, seorang manajer cenderung tidak fleksibel dan mengubah gaya manajerial tidak efisien dan tidak ada gunanya. Karena tidak ada satu pun gaya yang paling cocok untuk segala situasi maka akan lebih baik kalau

memulihkan posisi yang cocok untuk seorang manajer yang mempunyai sifat tertentu. Sebagai contoh se-orang manajer yang demokratis diberikan posisi pada organisasi yang memerlukan manajer yang cenderung demokratis. Kemungkinan yang lain menurut Fiedler mengubah lingkungan organisasi tersebut agar cocok dengan manajer.

Fiedler mengukur gaya kepemimpinan dengan skala yang menunjukkan tingkat seseorang meng-uraikan secara menguntungkan atau merugikan rekan sekerjanya yang paling tidak disukai (LPC = *Least Preferred Co-worker*). Menurutnya, seseorang yang menceritakan rekannya yang paling tidak disukai dengan cara yang relatif menguntungkan cenderung menjadi orang yang suka memberi kebebasan, berorientasi pada hubungan antar manusia dan memperhatikan perasaan anak buahnya, tetapi sese-orang yang menceritakan tentang rekannya yang paling tidak disukai dengan cara yang merugikan ini dikatakan mempunyai penilaian LPC rendah. Menurut Fiedler, manajer dengan LPC tinggi ingin mempunyai hubungan yang hangat dengan rekan sekerjanya dan menganggap penting bagi efektivitas kerja mereka

secara keseluruhan. Sebaliknya gaya kepemimpinan rendah merasa bahwa kekerasan diperlukan untuk mempertahanan produksi.

*Fiedle*r mengidentifikasi tiga macam variabel yang membentuk gaya kepemimpinan yang efektif, yaitu :

(1) Hubungan pimpinan dan anggota, yakni bila hubungan antara pemimpin dan anggota baik, anggota telah menganggap pemimpinnya mampu, berkepribadian dan berkarakter, maka pemim-pin tidak usah mengandalkan pimpinan formal atau pangkat. Sebaliknya jika anggota tidak mempercayai dan tidak menyukai serta menilai manajer tidak mampu, maka manajer itu akan menggunakan powernya.

(2) Struktur tugas, yakni tugas yang terstruktur adalah tugas yang prosedurnya jelas dengan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, dan

(3) Posisi kekuatan pemimpin, yakni pemimpin perusahaan membawa kekuasaan dan wewenang yang sangat kuat.

Selanjutnya, Fiedler mengkombinasikan tiga variabel di atas menghasilkan 8 (delapan) kombinasi atau 8 (delapan) kategori, kemudian Fiedler mengada-kan penelitian dengan 800 responden lebih, kategori manakah yang paling tepat dalam kondisi tertentu. Yang ditemukan adalah :

(1) Pemimpin dengan LPC rendah yang berorientasi pada tugas atau otoriter paling efektif dalam si-tuasi ekstrim, yaitu situasi ketika pemimpin mem-punyai pengaruh yang sangat besar, dan
(2) Pemimpin dengan LPC tinggi mereka yang ber-orientasi pada karyawan, paling efektif pada si-tuasi pemimpin mempunyai kekuasaan dan pe-ngaruh sedang.

Pendekatan jalur sasaran pada kepemimpinan didasarkan pada motivasi harapan. *Martin G. Evan dan Robert J. House* menyatakan bahwa motivasi sese-orang tergantung pada imbalan dan valensi atau daya tarik imbalan itu. *Evan* mengatakan bahwa gaya kepe-mimpinan manajer mempengaruhi imbalan yang tersedia bagi karyawan, juga persepsi karyawan

mengenai jalur untuk memperolehnya. Seorang mana-jer yang berorientasi pada karyawan akan menawar-kan tidak hanya gaji yang tinggi dan promosi, tetapi juga dukungan, dorongan rasa aman, dan rasa hormat. Evan mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi karyawan adalah tergantung pada tipe imbalan yang paling mereka inginkan dan memberikan motivasi juga dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk memberikan fasilitas dan kondisi yang memungkinkan bagi pekerja-pekerja untuk me-laksanakan tugasnya dengan menyenangkan dan bermaksud baik.

D. Pendekatan Tingkah Laku Dari Kuozes Ponser; Keterlibatan Dinamis.

Kepemimpinan merupakan unsur yang penting dalam organisasi, karena menyangkut hubungan antara pimpinan dengan anggota kelompok tersebut, dalam hal ini pegawai. Komponen dari kepemimpinan merupakan suatu proses untuk mempengaruhi bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organi-

sasi. Bagaimana bawahan menyelesaikan tugas yang diinginkan oleh pemimpin.

Dalam membicarakan masalah kepemimpinan sebelumnya perlu diketahui dahulu yang dimaksud dengan pemimpin. Pemimpin ialah setiap orang yang mempunyai bawahan atau dengan kata lain adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi bawahan dan atau orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah penggunaan kekuasaan secara terampil. Pemimpin mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi orang lain.

Dalam organisasi terdapat dua pihak yang saling tergantung dan merupakan unsur utama suatu organisasi, yaitu keberadaan pimpinan sebagai atasan dan bawahan sebagai pegawai. Kedua belah pihak saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan keberadaannya. Untuk itulah perlu ada penilaian terhadap kinerja bawahan dan bawahan mempunyai penilaian terhadap atasannya, apakah pimpinannya merupakan pribadi yang dapat dicontoh sebagai teladan atau orang yang mampu memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik,

mampu mengembangkan bawahannya sesuai dengan kemam-puannya. Dengan demikian, pimpinan merupakan orang yang bertanggung jawab dan mampu mengatasi berbagai kesulitan dalam organisasi.

Agar dapat membimbing maupun menggerak-kan orang lain, seorang pemimpin harus memiliki kelebihan daripada orang yang dipimpinnya, serta harus ada penerimaan secara sukarela dari pengi-kutnya. Hal ini berkaitan dengan kualitas yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan kekuasaan dan kemampuan untuk mempengaruhi pada organisasi. Selanjutnya, dalam membahas mengenai pendekatan tingkah laku kepe-mimpinan Kouzes-Posner mengatakan beberapa ke-biasaan dan tingkah laku pemimpin, yaitu :

(1) *Menentang proses*: mencari kesempatan, perco-baan mengambil risiko,
(2) *Memberi inspirasi visi bersama;* menggambarkan masa depan, membantu orang lain,
(3) *Memungkinkan orang lain bertindak :* memper-cepat kerja sama, memperkuat orang lain,

(4) *Membuat model pemecahan :* memberi contoh, merencanakan keberhasilan,

(5) *Memberi semangat :* mengakui kontribusi individu, merayakan prestasi kerja.

Dengan demikian pada dasarnya perilaku pemimpin adalah memberi inspirasi pada bawahan, menyelesaikan tugas, dan mengembangkan bawahan, memperlihatkan kepada pegawai bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan, menjalankan kewajiban, dan memperbaiki kemunduran karena kegagalan dalam mencapai tujuan.

Dalam kepemimpinan terdapat kegiatan penga-ruh-mempengaruhi serta menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan. Agar dapat berhasil di dalam memimpin bawahannya, selain harus memiliki kualitas maupun sifat, juga dituntut untuk dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya. Dengan demikian seorang pemimpin harus mampu melaksanakan fung-si-fungsi kepemimpinan, diantaranya koordinasi, pe-ngambilan keputusan, komunikasi, dan perhatian ke-pada bawahan.

1. Koordinasi.

   Koordinasi adalah aktivitas membawa orang-orang, material, pikiran-pikiran, teknik-teknik, dan tujuan-tujuan ke dalam hubungan yang harmonis dan produktif dalam mencapai suatu tujuan. Untuk dapat menggerakkan bawahan, seorang pemimpin harus dapat melakukan koordinasi yaitu menghu-bungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan hubungan antara orang-orang, pekerjaan-peker-jaan, dan satuan-satuan organisasi yang satu dengan yang lain, sehingga semuanya berjalan harmonis. Melalui koordinasi yang baik, pembagian kerja akan lebih jelas sehingga bawahan akan lebih memahami apa yang harus dikerjakan dan tidak menimbulkan salah persepsi serta keragu-raguan dalam melaksanakan pekerjaan. Seorang pemim-pin harus mampu mengkoordinasikan segala aktivi-tas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, koordinasi yang baik dapat merupakan indikator bahwa kepemimpinannya baik.

2. Pengambilan Keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan proses utama dalam mengelola organisasi. Proses pengambilan keputusan pada dasarnya merupakan penetapan suatu alternatif pemecahan masalah yang terbaik dari sejumlah alternatif yang ada. Untuk itu diperlukan teknik pengambilan keputusan dengan membuat langkah-langkah yang logis dan sistematis, yang meliputi merumuskan masalah, mengumpulkan informasi, memilih pemecahan yang paling layak, dan melaksanakan keputusan. Karena pengambilan keputusan merupakan peker-jaan yang selalu dilakukan oleh seorang pemimpin, seorang pemimpin sering menghadapi berbagai masalah karenanya ia harus mengambil tindakan yang cepat. Inilah yang disebut proses pengam-bilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan kunci bagi kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin, di mana serangkaian kegiatan dipilih dan pilihan ini mencerminkan alternatif tindakan yang terbaik bagi penyelesaian masalah. Apabila keputusan

yang diambil tepat akan mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam upayanya mencapai tujuan.

3. Komunikasi.

Komunikasi akan terjadi jika seseorang ingin menyampaikan informasi kepada orang lain, dan komunikasi tersebut dapat berjalan baik dan tepat jika dalam penyampaiannya dapat dilaksanakan dengan baik, dan penerima informasi dapat mene-rimanya tidak dalam bentuk distorsi. Proses dasar komunikasi terjadi bila terdapat unsur-unsur komu-nikator, pesan, saluran, dan komunikan. Komuni-kator menyampaikan pesan kepada komunikan, dan komunikan menangkap atau menerima pesan melalui saluran (penglihatan, pendengaran, peraba, penciuman, dan perasaan).

Dalam kehidupan organisasi, pencapaian tujuan dengan segala proses membutuhkan komu-nikasi yang efektif, sehingga seorang pemimpin dalam menyampaikan informasi berupa perintah, atau bawahan menyampaikan laporan baik secara

lisan maupun tulisan sehingga mencapai sasaran dengan persepsi yang sama.

Kemampuan berkomunikasi seorang pemim-pin memegang peranan yang penting karena se-orang pemimpin akan berhadapan dengan berma-cam pribadi yang berbeda watak maupun latar belakangnya. Hal ini perlu disadari oleh seorang pemimpin, sehingga pemimpin akan berusaha memahami pribadi serta watak oleh bawahannya. Komunikasi yang dilakukan oleh seorang pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasihat maupun kritik yang sifatnya membangun. Di samping komunikasi dari atas yang dilakukan oleh pemimpin, maka komu-nikasi dari bawah juga sangat penting untuk diper-hatikan. Komunikasi dari bawah bisa berupa laporan, keluhan, harapan-harapan, serta penyam-paian ide-ide yang perlu mendapat perhatian, karena hal semacam ini sering lepas dari perhatian pimpinan.

4. Perhatian Pada Bawahan.

Unsur manusia merupakan unsur yang menentukan berhasil tidaknya pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu dibina hubungan antar manusia yang sebaik-baiknya sehingga merupakan tim yang dapat bekerja sama dengan penuh kesadaran diantara mereka tanpa adanya paksaan. Dengan demikian, pemimpin harus mem-berikan perhatian kepada bawahan di dalam melak-sanakan pekerjaan, agar bawahan merasa diper-lukan kehadirannya dan bukan dianggap sebagai alat atau mesin dalam organisasi. Pemimpin harus bisa membantu bawahan apabila mengalami kesu-litan dalam melaksanakan tugasnya, memberikan rangsangan yang berupa pujian apabila bawahan bekerja dengan berhasil, dan juga memberikan rangsangan yang berupa insentif bila bawahan mempunyai prestasi atau hasil kerja yang baik. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus berusaha memberikan fasilitas bagi pencapaian tujuan para bawahannya.

E. Karakteristik Pribadi Dari Karyawan.

Karakteristik artinya adalah ciri-ciri khusus, sifat-sifat kejiwaan, akhlak, atau budi pekerti yang membe-dakan seseorang dari yang lain.

Gaya kepemimpinan yang disukai oleh kar-yawan sebagian akan ditentukan oleh karakteristik pribadi mereka. Individu yang merasa yakin tingkah laku mereka mempengaruhi lingkungan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif. Sedangkan mereka yang merasa yakin bahwa peristiwa yang terjadi karena nasib baik atau keberuntungan cenderung me-nyukai gaya otoriter.

Tanggapan bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri juga akan mempengaruhi gaya yang mereka sukai. Mereka yang merasa mempunyai keterampilan dan kemampuan tinggi mungkin tidak menyukai pimpinan yang mengawasi dengan ketat, yang pengarahannya dipandang lebih menghambat produktivitas ketimbang membantu. Sebaliknya, bawahan yang kurang terampil mungkin menyukai pimpinan yang lebih banyak memberi pengarahan, yang akan dipandang membuat mereka mampu melaksanakan tugas dengan baik dan memperoleh

imbalan dari organisasi. Untuk itu ada tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yang disukai bawahan, yaitu :

(1) Sifat tugas bawahan, misalnya bila suatu tugas tidak menyenangkan, perhatian pimpinan mungkin menambah kepuasan dan motivasi bawahan,

(2) Sistem wewenang formal organisasi, yang menjelaskan tindakan mana yang disetujui dan tidak disetujui oleh pimpinan dan

(3) Kelompok kerja bawahan, misalnya kelompok yang kurang kompak biasanya memperoleh manfaat dari gaya yang mendukung dan penuh pengertian. Sebagai pedoman umum, gaya pemimpin akan memotivasi bawahan sejauh gaya itu memberikan kompensasi atas apa yang mereka pandang sebagai kekurangan dalam tugas, sistem wewenang, dan kelompok kerja.

F. Masa Depan Teori Kepemimpinan.

Dalam suatu organisasi, ada orang yang mempunyai pengaruh luar biasa dalam menjalankan kegiatan organisasinya. Orang seperti itu dapat

disebut sebagai pemimpin karismatik atau transformasional. Dikatakan bahwa pemimpin transformasional biasanya berasal dari sekurang-kurangnya dua sumber, yaitu :

(1) Banyak perusahaan besar yang melakukan trans-formasi organisasi dan perubahan program besar-besaran yang harus diselesaikan dalam waktu singkat. Transformasi seperti itu, memerlukan adanya pemimpin transformasional,

(2) Banyak orang merasa bahwa dengan memfo-kuskan pada sifat, tingkah laku dan situasi, maka teori kepemimpinan kehilangan pengertian akan pemimpin.

Ada dua teori penting mengenai kepemimpinan trans-formasional dan kepemimpinan karismatik, yaitu :

1. Teori Bass.

Dalam penjajakan terhadap konsep kepemim-pinan transformasional, Bass membandingkan dua tipe tingkah laku kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi,

mengkla-sifikasikan tujuan tersebut dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sasarannya dengan menambah usaha yang dibu-tuhkan. Pemimpin transformasional memotivasi ba-wahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan me-ningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan diri sendiri demi kepen-tingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.

Sebagian besar teori kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya cukup cocok dengan kategori transaksional Bass. Bass berpendapat bahwa teori-teori tersebut bermanfaat dan membantu, namun agar lebih efektif dan untuk memperoleh dampak yang besar terhadap organisasi, maka pemimpin perlu menggunakan visi pribadi dan energinya untuk mem-beri inspirasi kepada pengikutnya.

2. Teori House.

Teori ini mengemukakan bahwa pemimpin karismatik mempunyai tingkat kekuasaan rujukan

yang tinggi, dan sebagian besar dari kekuasaan tersebut berasal dari kebutuhan mereka untuk mempengaruhi orang lain. Pemimpin karismatik mempunyai tingkat kepercayaan diri dan keyakinan yang tinggi akan kebenaran moral dan keyakinannya itu, atau sekurang-kurangnya mempunyai kemampuan untuk meyakinkan para pengikutnya bahwa ia memiliki kepercayaan diri dan keyakinan tersebut.

BAB. V

GAYA KEPEMIMPINAN DAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Kepemimpinan manajer berkaitan dengan kemampuan manajer untuk mempengaruhi dan menggerakkan tindakan seseorang atau sekelompok orang pada sebuah organisasi dalam upaya pendayagunaan sumber daya manusia, sumber daya materil, teknologi, dan sumber daya keuangan dalam rangka tercapainya tujuan organisasi secara efektif (Sujak, 1990)

Sebenarnya minat dalam subyek kepemimpinan telah menjadi kenyataan selama beberapa periode sejarah manusia, namun banyak pula pertanyaan tentang proses kepemimpinan yang belum terjawab (Wedxdey, etal., 1992) untuk penelitian disertai ini terutama menyoroti aspek gaya kepemimpinan hubunganya dengan motifasi dan produktifitas karyawan perusahan dalam organisasi bisnis.

Likert (1961) New Pathen of Management menekankan empat konsep gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya exploitive-authoritative yaitu manajer yang sangat otokratis, hanya mempunyai sedikit keper-

cayaan terhadap bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistic. Cara pemimpin seperti ini dalam memotivasi bawahannya dengan memberi katakutan dan hukuman-hukuman, diselang selingi pemberian penghargaan yang secara kebetulan (Occasional rewards), gaya pemimpin seperti ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun dari bawah, dan membatasi proses pengambilan keputusan ditingkat atas.

2. Gaya otokritas yang setengah hati (Benapelent authoritative) manager atau pemimpin seperti ini mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah serta hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan ide-ide dan pendapat dari bawahan, memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses pengambilan keputusan, bawahan tidak merasa untuk membiarkan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan dengan atasanya.
3. Gaya manajer konsultatif yaitu manajer yang mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat

bawahan, pemimpin dengan gaya seprti itu mau malakukan motivasi dengan penghargaan dan hukum-an yang kebetulan.

4. Kepemimpinan yang bergaya kelompok berpartisipasi (patisipasi grop) pemimpin mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahanya, memberikan pengharhaan yang bersifat ekonomis, dengan ber-dasar pada partisipasi kelompok dan keterlibatanya dalam setiap kegiatan dalam penentuan tujuan ber-sama.

Gaya kepemimpinan, menurut Luthan (1998). Adalah "*deal whit the way leader influence follower*". Gaya kepe-mimpinan berkenaan dengan cara-cara yang digunakan oleh manager untuk mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma prilaku yang digunakan seorang manager pada saat ia mempengaruhi prilaku bawahannya. Jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, dimana para manager perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, manjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan me-ningkatkan kinerja perusahaan. Maka manejer perlu

menyesuiakan gaya kepemimpinan (Thoha, 1993 ; Siagian, 1999).

Mehta, Dubinsky, dan Anderson (2001). *Leandship, motivation and performance in international marketing channels.* Ketika pemimpin dapat menerapkan banyak gaya kepemimpinan partisipasi, suportif dan direktif yang banyak berguna bagi manajemen antar organisasi (per-usahaan),

Gaya kepemimpinan partisipasi adalah merupakan gaya kepemimpinan dimana pihak yang lebih rendah dari pemimpin dapat mempengaruhi keputusan tentang kerja mereka dengan tingkat yang signifikan (Teas, 1982) Tipe kepemimpinan ini sejalan dengan manajemen partisipasi dimana bawahan bisa menjadi kekuatan yang signifikan dalam memutuskan yang akan diambil oleh atasannya (House dan Mitchell, 1974, Robbins, 1996).

Gaya kepemimpinan suportif adalah merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpim membuat ling-kungan kerja yang fasilitatif yang dapat memberikan dukungan secara psikologis, kepercayaan rasa hormat, saling membantu dan kesetiakawanan (Daft, 1998, Gibson dkk, 1998), kepemimpinan suportif akan memperhatikan patner, menunjukkan perhatian kepada

patner lainnya secara baik, membuat suasana yang baik untuk bisa berinteraksi, menekankan prestasi, menjaga keselamatan diri mereka, berusaha untuk membangun kepentingan kepentingan bersama serta membangun iklim tim yang baik. (Schul dkk, 1983, 1985).

Gaya kepemimpinan direktif adalah merupakan gaya kepemimpinan yang lebih banyak mengacu kepada tingkat sejauh mana aktivitas-aktivitas yang dapat dilakukan oleh pemimpin dalam mengelola aktivitas patner mereka.

Teori kepemimpinan prillaku (behavioral) menga-takan bahwa gaya kepemimpinan seorang manajer akan berpengaruh langsung terhadap efektifitas kelompok kerja (Kreitner & Kinichi, 1998). Kelompok kerja dalam per-usahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya mana-jer untuk mengelola sumber daya manusia (karyawan) dalam suatu unit kerja akan mempengaruhi pada pening-katan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempe-ngaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Selan-jutnya, teori kepemimpinan perilaku (behavioral) berasum-si bahwa gaya kepemimpinan oleh seorang manajer dapat dikembangkan dan diperbaiki secara

sistematik (kreitner & Kinichi, 1998). Dengan perkataan lain bawahan manajer dapat merubah dan mempelajari gaya kepemimpinan secara sistematik.

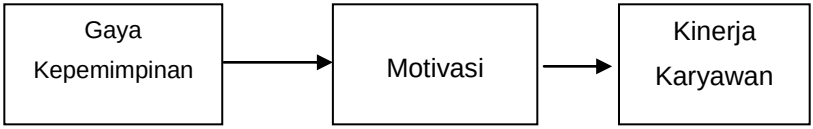
Fiedler (dalam Kreitner & Kinichi, 1998, Robbins, 1997) mengatakan bahwa keberhasilan manajer dipenga-ruhi oleh bawahannya (karyawannya) ditentukan oleh motivasi dasar yang dimiliki oleh manajer hanya memiliki dua motivasi dasar yaitu gaya orientasi tugas (task oriented) dan atau orientasi hubungan (relantationship oriented). Orientasi tugas merupakan gaya kepemimpinan seorang manajer yang menekankan pada pencapaian target produksi atau disebut dengan gaya orientasi pada tugas.

Sedangkan orientasi hubungan (relantationship oriented) merupakan gaya kepemimpinan seorang mana-jer yang menekankan pada hubungan yang harmonis dengan bawahannya. Fiedler mengatakan bahwa kedua gaya tersebut dapat mempengaruhi kinerja bawahan. Fiedler menekankan bahwa efektifitas gaya kepemim-pinan itu ditentukan oleh faktor situasi yang menonjol manajer yang bersangkutan Robbin, (1997).

Penelitian House (dalam Kreitner & Kinichi, 1998, Robbin, 1997) berfokus pada bagaimana seorang

manajer (pimpinan) dapat mempengaruhi bawahannya. Hasil penelitian House ini dikenal dengan *path-goal theory*. Teori path goal didasarkan bahwa "*motivation to exert effort increases as one's effort outcome expectation improver, performance* (Kreiter & Kinichi, 1998). Path goal theory menekankan pada bagaimana gaya kepemimpinan mempengaruhi ekspeksitas karyawannya, meningkatkan kinerjanya.

Dengan perkataan lain bahwa persepsi ekspektasi (harapan) karyawan sebagai sumber motivasi dipengaruhi oleh gaya " Kepemipinan manajer dalam rangka mening-katkan kinerja karyawan. Model hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi dan kepuasan kinerja karyawan berdasarkan teori path goal digambarkan seba-gai berikut :



Gambar : 2.1.

Hubungan gaya kepemimpinan Motivasi
dan Kinerja Karyawan.

Sumber : Diadaptasi dari teori path goal; dalam Kreitner & Kinichi, 1998, Yuki, 1984, Sujak (1990)

Gambar di atas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan dengan melalui variable motivasi sebagai variable antara lain (interveming variable). Robert House mengatakan bahwa gaya kepemimpinan oleh manajer dapat menumbuhkan motivasi dan kinerja karyawan yang tinggi.

Pendapat House sejalan dengan pemikiran Kopelman (1996), mengatakan peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor motifasi kerja dan kemampuan kerja, motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Salah satu faktor eksternalnya

adalah gaya kepemimpinan sebagai salah satu faktor yang dapat menumbuhkan motifasi yang tinggi. Dengan adanya motifasi kerja yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja karyawan yang tinggi pula.

Jenis Gaya Kepemimpinan.

Perkembangan penggunaan istilah gaya kepe-mimpinan mulai dari studi-studi klasik sampai ke teori kepemimpinan modern dapat digambarkan pada sebuah garis kontium, yang oleh Tanembaum dan Schmidt dinamakan sebagai garis kontinum dari boss-centered (focus bawahan). Diantara kedua titik dalam garis kontinum ini (titik ekstrim kanan ke titik ekstrim kiri), para pakar teori kepemimpinan meng-gunakan istilah gaya kepemimpinan yang bervariasi. Misalnya, McGegor menggunakan gaya :

Teori X ⟷ Teori Y ; Hersey & Blanchard membagi gaya ; Task.
Directed ⟷ Human relation; Blake & Mounton menggunakan gaya;

Production-centered ⟷ employed centered; Likert menggunakan istilah

Gaya. Initiating Structure ⟷ Consideration, House dengan Path-goal.

Teorinya membagi gaya dari : Supportive ⟷ reactive (Luthan, 1995, Yuki 1989).

House (1974) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan yang menjadi perilaku seorang pemimpin, yaitu :

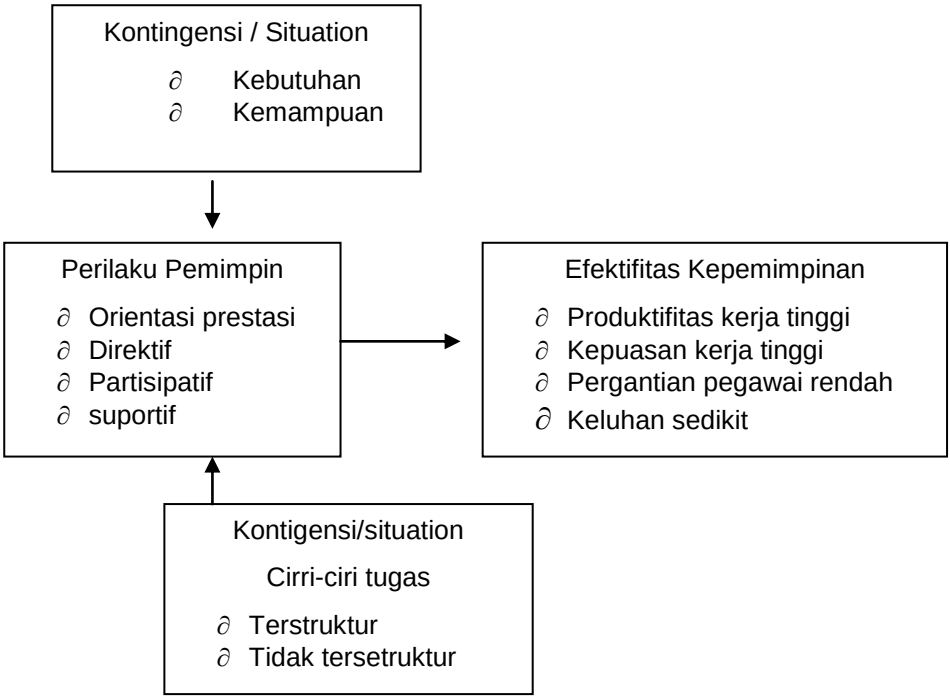
1. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (achievement oriented leadership). Pemimpin mene-tapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang., pemimpin tersebut seoptimal mungkin, serta pe-mimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada ba-wahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.

2. Kepemimpinan direktif (directive leadership) pemim-pin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang terjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada ba-wahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan

suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

3. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership). Pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.

4. Kepemimpinan suportif (supportive leadership), usa-ha pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya. Hubungan antara perilaku pemimpin dalam menggunakan gaya kepemimpinannya dengan variable situation dan efektifitas kepemimpinan dapat digambarkan seba-gaimana terlihat pada gambar di bawah ini :



Gambar : 2.2

Model efektifitas kepemimpinan Robert House.

Sumber. Sujak (1990).

Secara umum kepemimpinan dibagi atas dua pandangan Thomas (1988) yaitu : “individualis dan kontekstual”. Individualis mendukung prosesi bahwa pemimpin memiliki pengaruh krusial dan signifikan terhadap kinerja organisasi yang mereka pimpin. Sementara kontekstualis

lebih banyak menekankan bahwa kontribusi pemimpin secara individual sangat dibatasi oleh faktor-faktor situational. Waldman dan Yammarino (1999).

Sesuatu hal yang menarik untuk dianalisis adalah hubungan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Warren (1989) menyimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tonado (1978) menyimpulkan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi motivasi kerjanya, di-mana turunnya kinerja karyawan menyebabkan turunnya pula motivasi kerja mereka. Dengan kata lain, bahwa motivasi kerja karyawan yang tinggi inhem meningkatkan kinerja pula.

Manajer sebagai pengambil keputusan dalam pengelolaan sumber daya perusahaan bukan hanya mempengaruhi langsung terhadap kinerja sumber daya manusia tapi secara implicit juga berpengaruh pada pencapaian kinerja karyawan perusahaan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bower & Seashore, 1960 (dalam Yuki, 1989) pada 40 perusahaan Asuransi Jiwa menyatakan bahwa hanya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan.

Bower adalah Seashore mengkategorikan tiga jenis gaya kepemimpinan, yang merupakan ekstensi dari gaya: *"consideration*" dan *"initiating structure*", Ohio State University Studies, yaitu :

1. Gaya support. Gaya support adalah gaya yang mene-kankan pada peningkatan rasa percaya diri karyawan untuk menyelesaikan tugasnya.
2. Gaya interaction facilitation yaitu gaya yang me-nekankan pada hubungan yang erat antara karyawan.
3. Gaya goal emphasis, yaitu gaya yang menekankan pada pencapiaan tujuan dengan standar kenierja yang tinggi.

Bower dan Seashore berkesimpulan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat kinerja karyawan perusahaan yang paling tinggi adalah perusahaan dimana manajemennya menerapkan gaya goal emphasis. Sementara itu, Langley (1992) melakukan penelitian yang berjudul ; *Concept and Style of Leadership as Factor in The Performance of The Property/Causality Insurance Industry*". Langley mengkategorikan dua jenis gaya pemimpin yaitu gaya initiating structure dan

consideration. Kesimpulan penelitian Langley adalah bahwa gaya kepe-mimpinan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan per-usahaan industri dan asuransi. Dan menejer yang meng-gunakan gaya initiating structure menunjukkan tingkat kerja karyawan perusahaan yang lebih tinggi daripada manajer yang bergaya consideration.

Luthan (1995) mengutip hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Likert (1967) tentang hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan perusahaan membagi tiga kelas variable dalam menjelaskan hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan perusahaan. Petama, variable penyebab, yang terdiri dari variable gaya kepemimpinan. Kedua, variable antara (intervening) yang terdiri dari motivasi, loyalitas dan sikap. Ketiga, variable akibat (end-result) yang terdiri dari kinerja yang tinggi. Kualitas dan profil yang tinggi.

Likert (1967) membagi gaya kepemimpinan menjadi empat gaya yaitu :

1. Gaya exploitive authocratic yaitu gaya kepemimpinan yang sangat otoriter.
2. Gaya bene-volent authocratic yaitu gaya kepemimpinan yang agak otoriter atau otoriter lunak.

3. Gaya participative yaitu gaya kepemimpinan yang melibatkan bawahan untuk ber-partisipasi dalam pengambilan kepustusan.
4. Gaya demo yaitu gaya kepemimpinan yang mene-kankan pada pengambilan keputusan dengan suara mayoritas.

Menurut Likert, variable intervening hanya dapat memper-besar atau memperkecil pengaruh variable penyebab ter-hadap variable akibat. Gaya kepemimpinan dapat menaik-kan kinerja karyawan perusahaan apabila didukung oleh motivasi, sikap dan loyalitas yang tinggi, sebagai variable intervening. Dan sebaliknya, kinerja karyawan akan menu-run aibat gaya kepemimpinan apabila motivasi, sikap dan loyalitas rendah. Namun demikian, secara implicit hasil penelitian Likert manyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan perusahaan.

Penelitian mutakhir tentang jenis gaya kepemimpin-an telah dilakukan oleh Goleman pada sejumlah manajer perusahaan di tahun 2002, pada 3.871 manajer peru-sahaan berkesimpulan gaya kepemimpinan dapat berpe-ngaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Goleman (2000) menyatakan bahwa ada enam karakteristik atau

dimensi gaya kepemimpinan yang seka-igus sebagai grand Teori dalam penelitian ini, yaitu :

A. Gaya Paksaan.
B. Gaya Otokrasi.
C. Gaya Affiliasi.
D. Gaya Demokrasi.
E. Gaya Kecepatan.
F. Gaya pelatih.

A. Gaya Paksaan

Gaya paksaan ini ekuivalen dengan gaya exploitative authoritative dari Likert (dalam Thoha, 1999). Manajer dalam hal ini sangat oktoritatis. Manajer suka mengeksploitasi bawahan dan bersikap paternalistic. Bawahan dipaksa menger-jakan apa yang telah diperintahkan oleh pimpinan tanpa mereka diberi kesempatan untuk berne-gosiasi pendapat dan saran terlebih dahulu. Pengambilan keputusan dilakukan secara top-down. Pemimpin memotivasi bawahannya dengan memberi ketakutan dan hukuman, dan hanya se-kali-kali

memberikan penghargaan yang secara kebetulan (occasional reward) . Bawahan merasa tertekan dan kehilangan rasa tanggung jawab serta mereka kehilangan rasa inisiatif. Bawahan kehilangan rasa inisiatif. Bawahan kehilangan *sense of ownership* (rasa kepemilikan) dan akun-tibilitas terhadap kinerja mereka. Daniel Goleman mengakui bahwa gaya coersive meru-pakan gaya kepemimpinan yang saling tidak efektif diantara semua gaya untuk diterapkan di berbagai situasi. Gaya coesife hanya bekerja efektif pada situasi krisis (extrame caution).

B. Gaya Otokrasi

Gaya Otokrasi ini yang oleh Likert dan Reddin dikategorikan dalam gaya otokritas yang baik (benevolent autoritatife) (dalam Luthan 1995). Pemimpin yang bergaya otokrasi ini adalah pe-mimpin yang mempunyai pola pandangan ke depan (visionary). Pemimpin memotivasi ba-wahannya dengan jalan memberi pemahaman dan pola pemikiran secara jelas kepada bawahan perihal apa yang harus mereka

kerjakan dan bagaimana seharusnya mereka bekerja sedemi-kian rupa sehingga sejalan dengan visi dan misi organisasinya. Pemimpin yang oktoratis memiliki komitmen yang kuat dalam menjalankan strategi dan tujuan perusahaan dalam menformat tugas-tugas individual ke dalam tatanan visi organisasi, pemimpin oktoritas mendefenisikan dan standar-standar kinerja di sekitar visi organisasi tersebut. Dalam melakukan penilaian dan umpan balik (feedback) terhadap kinerja karyawan, mereka selalu menggunakan kriteria standart yaitu sejauh mana kinerja tersebut sejalan dengan misi organisasi. Manejer yang termasuk dalam gaya ini mempunyai kepercayaan yang terselubung kepa-da bawahan, ia mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan berikut hukuman-hukuman ia membo-lehkan adanya komunikasi ke atas, ia mendengar-kan pendapat dan ide-ide dari bawah. Mereka memberikan kebebasan kepada bawahan untuk berinovasi dan bereksperimen dan berkualitas resiko.

C. Gaya Affiliasi.

Pemimpin yang bergaya afiliasi lebih ber-orientasi pada hubungan dengan bawahan dari pada perhatian mereka kepada tugas dan tujuan organisasi. Gaya ini yang oleh teori kepemimpinan Harsey dan Blackhard dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan partisipatif (Sujak, 1990) semen-tara Blake dan Mounton memposisikan gaya tersebut ke dalam gaya kepemimpinan klub *(The Country Club Management)* (Thoha, 1999). Mana-jer yang pernah perhatian terhadap kebutuhan karyawan dan memimpinnya ke suasana organi-sasi yang bersahabat, menyenangkan dan kece-patan kerja yang rileks. Pimpinan membangun hubungan kerja yang harmonis dengan karyawan dan antara sarana karyawan. Atas usahanya membangun hubungan yang akrab, bersemangat.

Menciptakan suasana karyawan yang selalu senang pimpinan mendapatkan suatu keuntungan terhadap apa yang disebut loyalitas yang hangat *(fierce loyality)*. Pimpinan berbagi

ide *(sharing ideas)* dan berbagi inspirasi *(sharing inspiration)* serta membangun saling kepercayaan diantara sesama karyawan dalam menumbuhkan sikap inovativ dan peka terhadap resiko. Manager tidak selalu memaksakan untuk pekerjaan yang tidak krusial tentang bagaimana cara karyawan melak-sanakan dan menyelesaikan pekerjaannya. Kar-yawan bebas menggunakan metode kerja yang menurut mereka paling efektif. Walaupun pimpin-an yang bergaya affiliatif berdampak positif terha-dap harmonisasi hubungan dengan karyawan, tapi berimplikasi negative terhadap usaha-usaha kar-yawan meningkatkan kinerja organisasi. Karya-wan merasa bahwa bekerja dengan semangat kinerja yang sedang sedang saja masih ditole-ransi. Pemimpin afiasi sangat jarang mem-berikan dorongan (advice) konstruksi tentang bagaimana karyawan memperbaiki kinerja mereka. Karyawan mencari sendiri bagaimana mereka menyelesai-kan pekerjaan sulit yang belum mempunyai pro-sedur kerja yang terstruktur.

D. Gaya Demokrasi.

Gaya ini bagi Likert juga disebut dengan gaya democratic. Dalam hal ini pimpinan mempunyai kepercayaan yang sempurna kepada bawahanya. Untuk memancing timbulnya ide ide dan gagasan gagasan dari bawahan, pimpinan membangun rasa kepercayaan, rasa hormat dan tanggung jawab. Untuk mengarahkan setiap karyawan supaya mereka dapat menentukan suatu kepu-tusan yang berakibat pada pencapaian tujuan kerja bagaimana mereka melaksanakan peker-jaanya. Pimpinan yang bergaya demokratik ini mendekati mereka dengan memberikan fleksi-bilitas dan responsibilitas.

Dengan mendengarkan apa-apa yang men-jadi cuncem karyawan, maka pemimpin demo-kratik mempunyai semboyan "*what to do keep morale hight*" bagaimana dapat bekerja dengan tetap menjaga moralitas tinggi. Manajer demo-kratik memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi ke-lompok dan keterlibatannya pada setiap urusan

terutama dalam menentukan tujuan bersama dan penilaian atas kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Bawahan merasa tidak mutlak menda-patkan kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang berkaitan dengan tugasnya bersama atasan-nya (Thoha, 1999). Dalam pengambilan keputus-an yang krusial, biasanya pemimpin yang bergaya seperti ini menunda keputusan tersebut sampai mereka merasa bahwa semua ide dan gagasan yang berkait dengan masalah yang akan diputus-kan itu terakomodasi semuanya. Hal ini akan menimbulkan eskalasi konflik dan memperlambat pengambilan keputusan.

Pimpinan yang demokratik akan bekerja lebih efektif pada situasi dimana ia sendiri tidak memiliki kepastian (uncertain) tentang apa yang terbaik un-tuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan mem-butuhkan ide/gagasan dari para karyawanya.

E. Gaya Kecepatan

Gaya kepemimpinan “pacesetter” yang menu-rut House dalam path-goal theory-nya mirip dengan gaya echievement oriented leadership, yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (Yuki, 1981). Pimpinan menetapkan standar kerja yang tinggi dan ia sendiri sebagai aktor dalam pencapaian kinerja tinggi tersebut. Manajer mempunyai obsesi kerja lebih baik dan cepat. Obsesi pimpinan tersebut juga dibebankan pada bawahannya. Pimpinan dapat menunjukkan dengan cepat kinerja karyawannya yang jelek dan meminta mereka untuk memperbaiki kinerjanya. Jika bawahan tidak mampu untuk memperbaiki kinerjanya pada suatu pekerjaan tertentu maka sang pimpi-nan mengganti karyawan itu dengan karyawan lain yang dianggap lebih mampu berkinerja tinggi untuk pekerjaan tersebut. Banyak karyawan merasa kewalahan menghadapi tuntut-an berki-nerja tinggi (excellent) dari pada pimpin-an yang bergaya pascasetter.

Petunjuk tentang bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik secara jelas kepada bawahan bagaimana menyelesaikan pekerjaan itu. Ia mengharapkan bawahan untuk mengetahui sendiri apa yang mereka harus kerjakan., berarti mereka bukan orang yang tepat pada posisi pekerjaan itu.

Bawahan sering merasa bahwa manajer pascasetter tidak mempercayai mereka untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara mereka sendiri atau dengan inisiatif mereka. Komitmen kerja menjadi kendor di bawah regim dengan inisiatif mereka. Komitmen kerja menjadi kendor di bawah regim pimpinan pascasetting karena ba-wahan tidak mempunyai *sense of belonging*, rasa percaya diri terhadap bagaimana upaya personal mereka itu sesuai dengan tuntutan kinerja tinggi. Walaupun demikian, gaya kepemimpinan pasca-setting tidak selamanya adalah suatu bencana. Pendekataan gaya ini efektif bekerja pada situasi dimana seluruh karyawan memiliki motivasi tinggi, kompetensi

tinggi dan membutuhkan sedikit pe-ngarahan, petunjuk dan koordinasi.

F. Gaya Pelatih.

Pimpinan yang bergaya pelatih selalu membantu bawahan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan bawahan. Manager mendorong bawahan untuk menentukan tujuan jangka panjang dan membantu mereka membuat perencanaan kerja dalam upaya pencapaiaan tujuan tersebut. Mereka membuat perjanjian dengan bawahan tentang aturan kerja dan mempertanggungjawabkan pembuatan perencanaan kerja itu. Disamping itu, pimpinan tugas memberikan instruksi yang memadai dan umpan balik. Pimpin-an bergaya pelatih juga melakukan pendelegasian wewenang. Ia memberikan tugas-tugas yang me-nantang kepada bawahan, walaupun ia tidak mengharuskan pencapaian tugas itu dengan ce-pat.

Walaupun pemimpin yang bergaya pelatih lebih berfokus pada pengembangan personal bawahan dan tidak secara langsung berkaitan

dengan tugas, tapi pemimpin ini dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Alasannya adalah pemimpin dialog secara inten dan berkesinambungan dapat menumbuhkan suasana kondusif dan cair. Disamping itu, jika karyawan mengetahui bahwa dirinya diperhatikan oleh atasannya terhadap apa yang mereka kerjakan, maka bawahan merasa bebas melakukan percobaan-percobaan kerja.

Dengan kata lain dengan melakukan dialog continue antara pimpinan dan bawahan maka dapat dipastikan bahwa bawahan akan tahu apa yang mereka harapkan dan mengetahui bagaimana mereka dapat melakukan pekerjaan sejalan dengan visi dan strategi perusahaan. Dalam me-numbuhkan komitmen karyawan, manager berga-ya pelatih memberikan kepercayaan kepada ba-wahan dan sekaligus memberi harapan kepada-nya untuk berprestasi lebih baik.

Penelitian ini menggunakan jenis gaya kepemimpinan dari Goleman dengan dua alasan :Pertama : dapat mencakup semua tipe gaya ke-

pemimpinan yang pernah diteliti oleh para peneliti kepemimpinan sebelumnya.

Kedua : identifikasi gaya kepemimpinan yang di-kemukakan oleh Goleman adalah merupakan artikel yang terkini. Ketiga gaya kepemimpinan diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan perusahaan.

BAB. VI
KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Seorang pemimpin, melekat di dalamnya peran manajer, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat tergantung pada efektivitas dirinya dalam memberikan motivasi pada para pengikutnya agar bergerak sesuai dengan kehendak para pemimpin tersebut. Seorang pemimpin yang efektif adalah manajer yang efektif pula. Peran seorang manajer dalam fungsi kepemimpinan yang sulit bagaimana memberikan motivasi yang tepat pada para anak buah maupun para pengikutnya, sehingga menjadi loyal dan bertindak sesuai dengan kemauan pemimpin tersebut.

Kesulitan itu timbul karena motivasi itu sendiri sifatnya abstrak dan tidak berlaku secara umum pada setiap individu dan organisasi. Suatu perlakuan tertentu yang berhasil meningkatkan motivasi seseorang pada waktu tertentu belum tertentu berhasil apabila diberlakukan kepada orang lain pada tempat dan perlakuan yang berberda. Permasalahan ini timbul, disamping karena proses motivasi juga karena beragamnya kebutuhan,

latar belakang dan motif tiap-tiap individu Dinamika motivasi yang digambarkan oleh Hezberg (1981) sebagai salah satu perubahan berjenjang keinginan seseorang yang bersumber pada perilaku.

Motif merupakan suatu dorongan dari dalam yang menimbulkan tenaga dan aktivitas yang menggerakkan manusia bertingkahlaku untuk mencapai tujuan Luthan (1981). Motif individu menurut As-Ad (1980) mengandung ciri sebagai berikut :

1. Motif adalah majemuk, kemajemukan ini mengakibatkan timbulnya tujuan ganda.
2. Motif dapat berubah-ubah, perubahan motif timbul sebagai akibat perubahan kebutuhan.
3. Beberapa motif tidak disadari oleh individu, banyak tingkah laku manusia yang timbul di bawah sadar tekanan situasi tertentu.

Motivasi adalah suatu konsep yang diutarakan sebagai kebutuhan (needs) dan rangsangan (incentive) Zainun, (1982). Dimana kebutuhan dan rangsangan tidak dapat dipisahkan karena kedua hal tersebut saling berhubungan dimana kebutuhan muncul karena adanya rangsangan dan rangsangan akan muncul setelah individu memiliki kebutuhan. Sedangkan

kebutuhan itu sendiri berhubungan dengan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu.

Kekurangan ini mungkin bersifat phsykologis yakni kebutuhan primer seperti sandang, pangan, dan papan, atau kebutuhan yang bersifat physikologis yakini kebutuhan akan penghargaan diri (self esteem) atau sosiologis yakni kebutuhan akan interaksi social. Artinya apabila terdapat kekurangan kebutuhan, maka orang akan lebih peka terhadap usaha motivasi dari para manajer Gibson (1994).

Sama dengan apa yang dikemukakan oleh. Cambel yang dikutip oleh Purwanto (1993) bahwa ,motivasi mencakup di dalamnya arah tujuan tingkah laku, kekuatan respon dan kegigihan tingkah laku Disamping itu istilah ini mencakup sejumlah konsep seperti dorongan (drive), kebutuhan (needs), rangsangan (incentive), ganjaran (reward), penguatan (reinforcement), ketetapan (gool setting), harapan (ekspectation), dan sebagainya.

Menurut, Scoot (1962) bahwa motivasi adalah rangkaian pemberian dorongan kepada seseorang untuk melakukan tindakan guna pencapaian tujuan yang diinginkan. Demikian pula apa yang dikemukakan oleh Benard

Barelson dan Gary A. Stoner bahwa" *motivation is adalah general term aping to the entire class of dreve, desires, needs, whishes, and simillíar forces koontz and O'Donnell*, (1967)."

Komaruddin (1974) mengatakan bahwa motivasi adalah penyebab tindakan, kondisi yang memulai tingkah laku atau kegiatan. Pada dasarnya motivasi itu dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Motivasi interistik, yaitu motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang atau yang biasa disebut dengan motivasi murni.
2. Motivasi eksterinsik yaitu motivasi yang timbul disebabkan oleh faktor yang datang dari luar diri seseorang, misalnya kenaikan pangkat, pujian, hadiah dan sebagainya.

Motivasi adalah suatu proses yang dapat mengendalikan pilihan Timpe, (1999). Motivasi adalah sebagai kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan. Davis dan Newdtrom, (1995).

Penafsiran tentang konsep motivasi dapat dilakukan secara berbeda dari orang yang berbeda sesuai dengan waktu dan tempat serta keadaan dari masing-masing orang tersebut. Salah satu penggunaan konsep motivasi

adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dan tujuan, oleh karena setiap orang dalam organisasi selau ingin mencapai berbagai tujaun dan aktivitasnya.

Keanggotaan seseorang dalam suatu organisasi berpengaruh terhadap tujuannya ditambah lagi berane-karagamnya hubungan yang dalam seseorang, maka hal tersebut banyak menentukan motivasi dan tingkah laku pencarian atas pencapian tujuan.

Motivasi dapat dikatakan sederhana karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan apa yang menjadi keinginannya, konsep lain dari motivasi adalah kebutuhan atau needs. Dan rangsangan atau insentive. Hubungan antara keduannya sebanding dengan hubung-an konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan ter-sebut.

Alkinson dan Scott (1962) mengemukakan bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah suatu fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu kegiatan dimana dalam diri setiap orang, ting-katan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu pertimbangan.

2. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan.
3. Nilai dari intensif dimana ganjarannya demi tercapainya tujuan. Dengan kata lain motivasi adalah meliputi unsur-unsur yang merupakan cirri dari motivasi itu sendiri yaitu motif, harapan, dan insentif.

1. Beberapa Teori Tentang Motivasi.

Dari latar belakang beberapa pengertian tentang konsep-konsep motivasi tersebut mudah dipahami apabila timbul berbagai teori motivasi dengan berbagai macam model. Memang, diantara ilmu-ilmu social motivasi menarik minat dan perhatian banyak orang pakar untuk mempelajari dan mengembangkan teori tersebut. Disamping itu keinginan untuk menguak rahasia tentang perilaku manusia dalam bekerja menyebabkan timbulnya kegiatan penelitian yang memberikan sumbangan berharga kepada terhadap perkembangan teori ini. Beberapa teori motivasi yang ada dapat dikelompokkan manjadi empat macam, yaitu ;

Content, procces, reinforcement, dan equity theory (Gibson, 1990), yaitu :

1. Content Theories (teori keputusan) meliputi :
    a. The Need Hierrachy Theory (Maslow).
    b. The Two Factor Theory (Hezberg).
    c. The Acheivement Motivation Theory (Aldefer).
2. Proces Theories (teori proses).
    a. The Path Goal or Expectancy Theory, and
    b. The Porter And Lower Model.

    Heidjrahman dan husman (1986) menyebutkan bahwa motivasi diidentifikasikan menjadi tiga macam :
    1. Teori kepuasan.
    2. Teori proses, dan
    3. Teori penguatan (reinforcement theory).

Kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa teori motivasi secara garis besarnya hanya ada dua, yaitu :

1. Teori Kebutuhan (Concert Theories) meliputi :
    a. Teori Hierarki Kebutuhan (maslow).
    b. Teori X dan Y (McGregor).
    c. Teori Motivasi Higeani (Herzberg).
    d. Teori ERG (Alderfer).
    e. Teori Keutuhan (McCleliand).
2. Teori Proses (Proces Theories) meliputi :
    a. Teori penguatan (reinforcement) B.F. Skiner.
    b. Teori harapan (expectancy) Vroom.

c. Teori Keadilan (equaity) Adams.
d. Teori Penetapan Tujuan (goal Setting) A. locke

Teori kepuasan mencoba menjawab pertanyaan tentang kebutuhan apa yang diperlukan olah bawahan untuk mencapai kepuasan. Dan dorongan apa saja yang menyebabkan berperilaku. Faktor-faktor tersebut adalah faktor-faktor yang terdapat dalam diri manusia yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Faktor-faktor tersebut hanya dapat diduga. Implikasinya terhadap para manager adalah diperlukan sifat kehati-hatian dalam menentukan perbedaan-perbedaan kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena masing-masing individu mempunyai keunikan sendiri, sedangkan teori proses berusaha untuk menguraikan, menjelaskan, dan menganalisis perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan diperhatikan. Implikasinya adalah para manajer harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan yang berdasarkan pilihan, penghargaan dan pencapaian, dengan kata lain, memberikan jawaban atas pertanyaan bagaimana bawahan dapat dimotivasi dengan tujuan apa bawahan itu dimotivasi.

Kedua konsep dasar teori motivasi di atas,akan dikemukakan secara singkat guna memberi kejelasan serta komparansi didalam menentukan sejauh mana seorang pemimpin, menerapkan konsep tersebut dalam organisasi yang dapat memberi kontribusi terhadap pemenuhan kebutuhan dan peningkatan kinerja karyawan.

A. Teori Kebutuhan.

Para pakar dari teori kerusakan seperti Maslow, McGregor, Hezberg, dan McClelland, mengkokohkan pengertian faktor-faktor individu yang menyebabkan mereka bertindak dengan cara tertentu seperti yang diungkapkan oleh Stoner (1986). Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (inner Needs) yang membuat mereka semangat ditekan atau ter-motivasi untuk mengurangi atau memenuhi. Artinya seseorang akan bertindak atau berperilaku menurut cara-cara kebutuhan yang bersifat fisik maupun kebutuhan yang bersifat logis. Davis (1995) membagi kebutuhan manusia menjadi dua kebutuhan pokok, yaitu :

1. *Basic phsicological or primery needs Some Phsycolical needs are Physilogical needs, called than*

the phsycal body, example, revaltyslf esseteem, self of assention, giving belonging.

B. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (1954).

Menurut Maslow hiraki kebutuhan manusia merupakan predictor dan descriptor. Oleh sebab itu Maslow mendasari teorinya pada dua dimensi yaitu ;

Pertama : Kebutuhan manusia tergantung pada apa yang telah ia punyai. Kebutuhan yang belum terpuaskan tidak akan bergerak sebagai motivator.

Kedua : Kebutuhan-kebutuhan disusun dalam haraki kepentingan. Bila suatu kebutuhan sudah dipuaskan, maka yang lain akan tumbuh untuk dipuaskan.

Selanjutnya Maslow membuat urutan-urutan kebutuhan manusia sebagai berikut :

1. Faali (physiological needs) meliputi kebutuhan akan udara, air makanan dan biologis.

2. Rasa aman *(scurity needs)* meliputi kebutuhan akan keselamatan dan kebebasan akan rasa takut.
3. Cinta dan Rasa memiliki (social needs) meliputi akan cinta kasih, kemesraan, rasa memiliki, dan hubungan manusiawi.
4. Penghargaan *(esteem needs)* meliputi kebutuhan untuk dimiliki dan hubungan manusiawi.
5. Aktualisasi diri (self actualization) meliputi kebutuhan untuk merealisasikan potensi seseorang (Iihat Stoner, 1986).

Menurut teori ini kebutuhan fisik, merupakan kebutuhan yang paling kuat diantara kebutuhan yang lainnya. Didasari bahwa pada diri manusia tidak ada kepuasan sepenuhnya pada tingkat kebutuhan apapun. Tetapi terlebih dahulu harus dipenuhi kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas pertama, kemudian akan terasa adanya kebutuhan-kebutuhan dengan prioritas yang lebih rendah. Teori motivasi di atas berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan yang pada akhirnya mengarah pada kepuasan dan ketidakpuasan.

C. Teori Dua Faktor dari Herztberg (1959).

Pendekatan dua faktor motivasi kerja yang dikemukakan Herzberg yang dikutip Stoner (1986) menyebutkan bahwa kepuasan kerja dan ketidak-puasan kerja berada dan dua perangkat faktor yang berbeda. yang disebut faktor penyebab kepuasan atau motivator dan faktor penyebab ketidakpuasan atau faktor hygiene.

Teori dua faktor pertama kali dikembangkan Herzberg dan asosiasinya, dengan mewawancarai 200 insinyur dan akuntansi pittsburg dengan mem-perhatikan tingkah laku mereka. Menurut teori ini ada dua jenis motif yaitu :

(1) Extrinsik, Hygiene, lingkungan kerja dan fak-tor-faktor pemeliharaan ; dan

(2) Intrinsik, isi pekerjaan atau motivator. Kelom-pok kebutuhan pertama disebut kebutuhan-kebutuhan pemeliharaan identik dengan dua kebutuhan Maslow *(Physiological dan Scanty)* dan kelompok kedua disebut motivator identik dengan kebutuhan Maslow pada tingkat *love, Esteem, and self actualization.*

Selanjutnya Udaii Pareek (1985) menguraikan teori dua faktor Hertzberq bahwa dengan menggunakan teknik insiden kritis, Herzberg mengumpulkan data tentang kepuasan. ketidakpuasan dalam pekerjaan mereka. Analisis datanya menghasilkan dua kumpulan faktor yakni ada sekumpulan kebutuhan jika dipenuhi akan memberikan kepuasan positif kepada orang-orang dengan menggunakan latar belakang pengalamannya dalam bidang kesehatan Herzberg menggolongkan berbagai kebutuhan yang ia dapat dan disebut faktor hygiene (faktor pencegah ketidakpuasan) dan motivator (faktor pemberi kepuasan) Agarwal H.S. (1998). Faktor-faktor tersebut diilustrasikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel : 23 Model Motivasi Kerja Dua Faktor darl Herzberg.

Faktor Hygiene	Faktor Motivator
Gaji	Kemajuan
Kondisi Kerja	Perkembangan
Kebijaksanaan Perusahaan	Tanggung Jawab
Penyelihan	Penghargaan
Kelompok Kerja	Pekerjaan Itu Sendiri

Sumber : Undai Pareek, Pelaku Organisasi, Pedoman ke arah pemahaman Proses Antar Pribadi Dan Motivasi Kerja (1985).

D. Teori X dan Y Douglas McGregor (1985).

Teori McGregor sekaligus menjawab kebingungan para ahli filsafat terhadap kontradiksi dan hakekat rangkap dalam diri manusia bisa bersikap lembut, simpati, di lain sisi ia memiliki kecenderungan bersikap kejam berperasaan dan agresif McGregor menuangkan pendapatnya pada anggapan yang bernama “teori X” dan “teori Y”.

Menurut McGregor yang dikutip Thoha (1999) bahwa teori X adalah orang yang pada hakekatnya :

1. Tidak menyukai pekerjaan.
2. Tidak menyukai kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
3. Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi menghindari masalah organisasi.
4. Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan.
5. Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan asumsi teori X di atas maka mempolakan, mengontrol, atau mengawasi secara langsung terhadap perekrutan karyawan. Dengan mengikuti falsafah ini maka kepercayaannya adalah karyawan dimotivasi dengan uang, bonus, dan penghargaan. Sementara itu asumsi teori Y mengenai manusia adalah bahwa :

1. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain saja dan dapat memberikan kepuasan kepada orang.

2. Manusia dapat mengawasi dirinya sendiri.
3. Kemampuan untuk beraktivitas.
4. Motivasi tidak berlaku pada kebutuhan sosial tetapi juga pada tingkat kebutuhan fisiologis dan keamanan.
5. Orang-orang mampu mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat (Thoha, 1999).

E. Teori ERG Alderfer (1969).

Pendapat Maslow tentang kebutuhan manusia disepakati Alderfer bahwa setiap orang mempunyai kebutuhan yang tersusun secara hirarki. Namun Alderfer mencoba menyempurnakan hirarki kebutuhan tersebut ke dalam kelompok kebutuhan inti yakni :;

1. Eksistensi (Eksistence)*;* adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
2. Keterkaitan atau hubungan (Relatedness)*;* adalah kebutuhan yang dipuaskan oleh sisi dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
3. Pertumbuhan (Growth); adalah kebutuhan di-

mana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi (sumbangan) kreatif dan produktif.

F. Teori Kebutuhan McClelland (1993).

Teori motivasi yang dikemukakan oleh McClelland dan kawan-kawan memfokuskan pada tiga dasar kebutuhan manusia. Yakni :

1. Kebutuhan akan prestasi : adalah dorongan untuk mengungguli .berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
2. Kebutuhan akan kekuasaan, adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.
3. Kebutuhan Afiliasi; adalah hasrat untuk hubungan antar pribadi yang ramah dan akrab.

Tabel : 2.4 Sistensi Model dari teori kebutuhan Maslow, Herzberg, Aldefer dan Mclelland.

ALDERFER	MASLOW	HERZBERG	McLELLAND
Realisasi diri	Pekerjaan itu sendiri tang-gungjawab dan kemajuan	Kebutuhan akan prestasi	Perkembangan
Penghargaan	Prestasi kemampuan.	Kebutuhan akan kekuasaan	Hubungan.
Rasa memiliki social dan cinta.	Kualitas hu-bungan antar pribadi de-ngan rekan kerja atasan dan bawahan.	Kebutuhan akan afiliasi	Eksistensi.
Rasa aman	Jaminan		

	pekerjaan		
Fisiologis	Kondisi kerja gaji.		

Sumber Adaptasi Gibson, (1990) dan Luthan (1981).

2. Teori Proses.

Berbeda dengan teori sebelumnya, teori proses tidak menekankan pada saat ini kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan apa, tujuan apa individu dimotivasi. Stoner (1986) menjelaskan dengan teori proses bahwa" menurut ini kebutuhan adalah salah satu elemen dalam proses lewat mana seseorang memutuskan bagaimana berbuat, dasar untuk teori proses dari motivasi adalah gagasan tentang penghargaan *(expectancy)* yaitu apa yang seseorang perkirakan akan terjadi sebagai hasil perilaku. Faktor lain dalam motivasi adalah derajat atau ke-

kuatan dari seseorang terhadap hasil yang diharapkan.

A. Teori Harapan Vroom (1964).

Salah satu teori proses yang dikembangkan Vroom dan Yetton adalah teori harapan atau model harapan *(expectation model).* Teori ini mengungkapkan bahwa seseorang bekerja adalah untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaan itu. Teori ini didasari tiga komponen yaitu :

1. Harapan (expectation) adalah salah satu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku.
2. Nilai (valence) merupakan nilai yang diakibatkan oleh perilaku tertentu misalnya. Nilai positif pada peristiwa terpilihnya seseorang karena memang ingin dipilih, nilai negatif bila seseorang kecewa karena sebenarnya tidak ingin dipilih dan acuh karena nilai nol.
3. Pertautan (Instrumentality) yaitu besarnya probilitas jika bekerja secara efektif apakah akan terpenuhi keinginan dan kebutuhan tertentu

yang diharapkan.

Teori ini menilai besarnya dan arahnya semua kekuatan yang mempengaruhi individu tidak akan terlepas karena adanya insentif yang menarik. Sehubungan dengan itu bahwa model harapan tergantung pada pandangan karyawan tentang hubungan antara upaya, prestasi dan imbalan, sering kali insentif yang sederhana dan langsung lebih memotifikasi ketimbang insentif yang rumit" (Davis, 1989).

Munculnya berbagai teori tentang motivasi menunjukkan motivasi sangat penting, namun sulit untuk mendefinisikan dan menganalisisnya dalam organisasi. Salah satu definisi mengemukakan bahwa motivasi berhubungan dengan ;

(1) Arah perilaku,
(2) Kekutan respons (yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu.
(3) Ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus-menerus berperilaku menurut cara tertentu Cambell (1970).

Pandangan lain menyatakan bahwa analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian pada

faktor-faktor yang mendorong atau mengerahkan kegiatan seseorang Atkitson. (1964).Di sisi lain Bindra (1959) menemukan cara mengerahkan motivasi pada tujuan tertentu *(goal diectednees aspect of motivasion).*

B. Teori Reinforcement B.F. Skinner.

Munculnya teori ini didasari asumsi yang digunakan bahwa perilaku dipengaruhi oleh konsekuensinya. Teori ini mengambil keadaan internal dari individu dan memusatkan hanya pada apa yang terjadi pada seseorang jika mengambil suatu tindakan. Keadaan teori ini tidak dimasukkan sebagai teori motivasi. Teori ini dapat memberikan suatu cara analisis yang ampuh terhadap apa yang mengendalikan perilaku. Sehingga dengan alasan inilah maka teori dipertimbangkan sebagai teori motivasi.

Penguatan adalah suatu prinsip belajar yang sangat penting, dalam pengertian umum, motivasi adalah penyebab intern perilaku. Jadi penguat adalah sesuatu yang meningkatkan kekuatan tanggapan dan cenderung menyebabkan

pengulangan yang didahului oleh penguatan (lihat Luthans,1998).

Dalam berbagai aspek penguatan berfungsi seperti apa yang diramalkan, sedangkan dalam hal ini penguat tersebut tidak memodifikasi perilaku pada arah yang diharapkan karena kemungkinan terjadinya persaingan penguatan, jika penguat tidak dibuat bergantung atas perilaku yang diharapkan, maka perilaku yang diharapkan tersebut tidak akan terjadi.

C. Teori Equity J. Stacy Adams.

Inti dari teori keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha mereka terhadap imbalan dengan karyawan lainnya dalam situasi kerja yang sama. Keadilan adalah suatu keadaan yang muncul dalam pikiran seseorang jika ia merasa bahwa rasio antara usaha dan imbalan adalah seimbang dengan rasio individu yang dibandingkannya, demikian sebaliknya teori didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara

adil dalam pekerjaan. Ada empat ukuran penting dalam teori ini, yaitu :

1. Orang individu yang merasa diperlakukan adil dan tidak adil.
2. Perbandingan dengan orang lain setiap kelompok atau orang yang digunakan oleh orang lain sebagai perbandingan rasio masukan atau perolehan.
3. Masukan (input), karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan seperti penghasilan (keahlian, pengalaman, dan belajar) atau karakteristik bawaan (umur, jenis kelamin, dan ras).
4. Perolehan (outcome), apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya (penghargaan, tunjangan, dan upah) Gibson (1991).

Berdasarkan uraian dari beberapa teori tentang motivasi tadi dapat disimpulkan bahwa motivasi, selain berfungsi sebagai alat bagi seorang manejer untuk meningkatkan kinerja karyawan, juga, sebagai konsep yang dapat merupakan kendali seseorang dalam berperilaku. tetap di lapangan dapat juga merupakan kendala sese-

orang dalam berperilaku. Dengan perkataan lain bahwa motivasi dapat digunakan oleh manejer untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menemukan kunci dari perilaku seseorang. Inti dari motivasi adalah pemenuhan kebutuhan, baik kebutuhan intrisik maupun kebutuhan ekstrisik atau pemenuhan kebutuhan materil dan non materil. Sehingga teori motivasi yang digunakan oleh penulis sebagai dasar penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Lowler Heezberg dan Maslow terutama yang berkaitan dengan faktor Motivasi yang terdiri atas kamajuan, perkembangan, tanggung jawab, penghargaan dan pekerjaan itu sendiri.

BAB. VII
PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN, MENGENDALIKAN KONFLIK, DAN MEMBANGUN TIM

Sejak lama diketahui bahwa terdapat dua peranan yang berbeda dalam organisasi. Yang satu disebut peran kepemimpinan - *mengerjakan hal yang benar*. Ini ada hubungannya dengan visi dan arah. Yang kedua adalah *peranan manajemen* - mengerjakan hal secara benar atau pelaksanaan.

Jika orang berbicara tentang efektivitas, pada dasarnya mereka sedang berbicara tentang visi dan arah. Efektivitas ada hubungannya dengan memfokuskan ener-gi organisasi ke suatu arah tertentu. Kalau orang berbi-cara mengenai efisiensi, mereka membahas sistem dan prosedur - cara pekerjaan dilaksanakan.

Perbedaan yang signifikan antara peran kepemimpinan dan manajemen ini juga dihubungkan dengan otak kiri dan otak kanan. Peran manajemen utamanya diatur oleh otak kiri dan peran pemimpin diatur

oleh otak kanan. Oleh karena itu, disarankan untuk *mengelola dari kiri, memimpin dari kanan*.

Dalam hubungannya dengan dinamika organisasi, maka peran kepemimpinan tidak terlepas dari pembagiannya serta keterkaitannya dengan aspek pe-ngambilan keputusan, mengelola konflik, dan memba-ngun tim.

A. Peran Kepemimpinan.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi.

Peran dapat diartikan sebagai perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin di dalam organisasi mempunyai peranan, setiap pekerjaan membawa serta harapan bagaimana penanggung peran berperilaku. Fakta bahwa organisasi mengidentifikasi pekerjaan yang harus dilakukan dan perilaku peran yang diinginkan yang berjalan

dengan seiring pekerjaan tersebut, juga mengandung arti bahwa harapan mengenai peran penting dalam mengatur perilaku bawahan

Peran kepemimpinan dapat diartikan sebagai seperangkat perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya sebagai pemimpin.

Dalam aplikasinya, peran kepemimpinan yang dicontohkan oleh Muhammad Rasulullah, dibagi menjadi 2 bagian, yaitu :

1) *Servant* (pelayan). Memberikan pelayanan pada anak buahnya untuk mencari kebahagiaan dan membimbing mereka menuju kebaikan.
2) *Guardian* (penjaga). Menjaga komunitas Islam dari tirani dan tekanan.

Sedangkan Covey membagi peran kepemimpinan menjadi 3 bagian, yaitu :

1) *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti.
2) *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem, dan proses operasional organisasi memberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi.

3) *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan, dan kreativitas laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.

Peran kepemimpinan dapat pula dibagi menjadi:

1) Pemimpin masa depan harus fleksibel dan mempunyai pengalaman yang luas.
2) Menganggap tanggung jawab “seremonial” atau “spiritual” sebagai kepala organisasi menjadi suatu fungsi yang diperlukan, bukan suatu hal yang remeh yang harus dialami atau didelegasikan kepa-da orang lain.
3) Pembuatan tidak lagi dibuat secara efektif terpusat di puncak organisasi.

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal berikut ini :

1) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku

"kepala," akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang.
3) Efektivitas kepemimpinan menurut kemahiran untuk "membaca" situasi.
4) Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, me-lainkan melalui proses pertumbuhan dan perkem-bangan.
5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindaknya untuk mencapai tujuan organisasi.

B. Peran Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan.

Kepemimpinan seseorang sangat besar perannannya dalam setiap pengambilan keputusan, sehingga membuat keputusan dan mengambil tanggung jawab terhadap hasilnya adalah salah satu tugas seorang pemimpin. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, jika pemimpin tidak dapat membuat

keputusan, dia (seharusnya) tidak dapat menjadi pemimpin. Kepen-tingan mendasar dari pengambilan keputusan ini ditunjukkan dengan adanya pembahasan khusus tentang hal ini dalam berbagai disiplin ilmu. Filsafat, ekonomi, matematika, dan ilmu-ilmu sosial telah memberikan kontribusi bagi pengertian yang lebih baik bagaimana sebuah keputusan dibuat, atau seharusnya dibuat.

Pengambilan keputusan dalam tinjauan perilaku, mencerminkan karakter bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil baik atau buruk tidak hanya dinilai setelah konsekuensinya terjadi, melainkan melalui berbagai pertimbangan dan prosesnya. Kegiatan pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk kepemim-pinan, sehingga :

- Teori keputusan adalah merupakan metodologi un-tuk menstrukturkan dan menganalisis situasi yang tidak pasti atau berisiko, di sini keputusan lebih ber-sifat perspektif daripada deskriptif.
- Pengambilan keputusan adalah proses mental di-mana seorang manajer memperoleh dan meng-gunakan data dengan menanyakan hal lainnya,

menggeser jawaban untuk menemukan informasi yang relevan dan menganalisis data; manajer, secara individual dan dalam tim, mengatur dan mengawasi informasi, terutama informasi bisnisnya.

- Pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara alternatif-alternatif tindakan untuk mengatasi masalah.

Dengan demikian, fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan untuk menganalisis situasi dengan memperoleh informasi seakurat mungkin, sehingga permasalahan dapat dituntaskan. Dalam pelaksanaannya, pengambilan keputusan dapat dilihat dari beberapa aspek, yaitu proses dan gaya pengam-bilan keputusan.

1. *Proses Pengambilan Keputusan.*

   Proses pengambilan keputusan dalam praktiknya dapat dilakukan melalui tahapan-tahapan berikut ini:

   a) Identifikasi masalah.
   b) Mendefinisikan masalah.

c) Memformulasikan dan mengembangkan alternatif.
d) Implementasi keputusan.
e) Evaluasi keputusan.

Sementara itu, tahapan-tahapan dalam proses pengambilan keputusan dapat dikemukakan sebagai berikut :

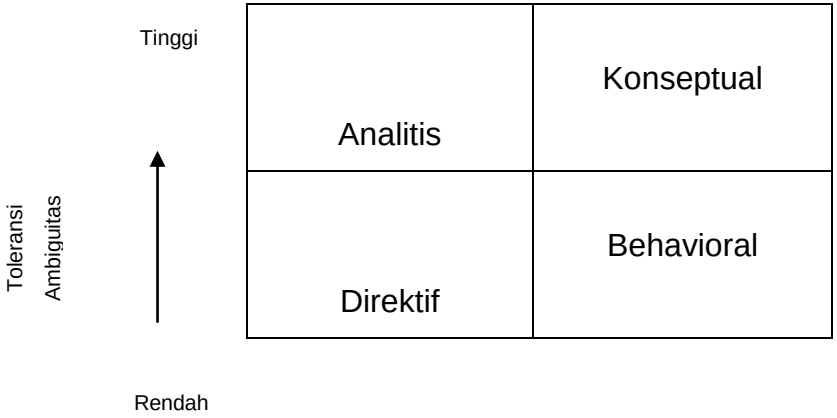
a) Tetapkanlah masalah.
b) Identifikasi kriteria keputusan.
c) Alokasikan bobot pada kriteria.
d) Kembangkan alternatif.
e) Evaluasi alternatif.
f) Pilih alternatif terbaik.

2. Gaya Pengambilan keputusan.

Selain proses pengambilan keputusan, terdapat gaya pengambilan keputusan. Gaya adalah *learn habit* atau kebiasaan yang dipelajari. Riset tentang gaya pengambilan keputusan telah mengidentifikasi empat pendekatan gaya individual yang berbeda terhadap pengambilan keputusan, seperti terlihat pada gambar berikut :

Gambar : 5.1.

Cara Berpikir.



Gaya pengambilan keputusan merupakan kuadran yang dibatasi oleh dimensi :

1) Cara berpikir, terdiri dari :
   a) Logis dan rasional; mengolah informasi secara serial.
   b) Intuitif dan kreatif, memahami sesuatu secara keseluruhan.
2) Toleransi terhadap ambiguitas.
   a) Kebutuhan yang tinggi untuk menstruktur informasi dengan cara meminimalkan ambiguitas.

b) Kebutuhan yang rendah untuk menstruktur informasi, sehingga dapat memproses banyak pemikiran pada saat yang sama.

Kombinasi dari kedua dimensi tersebut menghasilkan gaya pengambilan keputusan:

1) *Direktif* (toleransi ambiguitas rendah dan mencari rasionalitas). Efisien, mengambil keputusan secara cepat dan berorientasi jangka pendek.
2) *Analitik* (toleransi ambiguitas tinggi dan mencari rasionalitas). Pengambilan keputusan yang cermat, mampu menyesuaikan diri dengan situasi baru.
3) *Konseptual* (toleransi ambiguitas tinggi dan intuitif). Berorientasi jangka panjang, seringkali menekan solusi kreatif atas masalah.
4) *Behabioral* (toleransi ambiguitas rendah dan intuitif). Mencoba menghindari konflik dan mengupayakan penerimaan.

Berdasarkan uraian tentang definisi, proses, dan gaya pengambilan keputusan, sebagai kontri-

busi dalam upaya peran kepemimpinan dalam pengambilan keputusan, maka berikut langkah yang perlu ditempuh :

1) Cerna masalah.

   Sejalan dengan peran kepemimpinan, maka terdapat perbedaan antara permasalahan tentang tujuan dengan metode. Peran pemimpin mengambil inisiatif dalam hubungannya dengan tujuan dan arah daripada metode dan cara.

2) Identifikasi alternatif.

   Kemampuan untuk memperoleh alternatif yang relevan sebanyak-banyaknya.

3) Tentukan prioritas.

   Memilih diantara banyak alternatif adalah esen-si dari pengambilan keputusan.

4) Ambil langkah.

   Upaya pengambilan keputusan tidak berhenti pada tataran pilihan, melainkan berlanjut pada langkah implementasi dan evaluasi guna memberikan umpan balik.

C. Peran Kepemimpinan Dalam Mengendalikan Konflik.

Siklus kehidupan manusia dikelilingi oleh pertentangan alamiah yang sedemikian rupa sehingga melahirkan dinamika bagi kehidupan manusia itu sendiri. Adanya perbedaan antara malam dan siang melahirkan dimensi waktu; malaikat dan setan serta surga dan neraka melahirkan dimensi nilai dan moral; bumi dan langit serta Barat - Timur dan Utara - Selatan melahirkan dimensi ruang dan tempat. Perbedaan, pertentangan dan konflik merupakan suatu kewajaran dalam dinamika kehidupan manusia.

Dengan demikian merupakan suatu kewajaran, bahwa pertentangan atau konflik akan selalu ada selama manusia itu ada, baik secara individu maupun anggota kelompok atau masyarakat. Dalam kehidupan berorganisasi misalnya, konflik antara pemimpin de-ngan orang yang dipimpinnya atau antara anggota kelompok dengan anggota lainnya bisa saja terjadi. Sebab di dalam suatu organisasi terdapat beberapa individu yang berbeda

kepribadiannya, kepentingan-nya, latar belakang sosial, budaya, agama, dan seba-gainya, konflik tidak bisa dihindari, tetapi dapat diken-dalikan, dikelola, bahkan disinergikan menjadi sesuatu yang sangat dinamis.

Oleh karena itu, pengendalian konflik merupakan salah satu tugas pemimpin dalam kepemimpinannya. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat dinilai dari bagaimana ia mampu mengendalikan dan mengelola konflik. Kegagalan seorang pemimpin dalam mengen-dalikan dan mengelola konflik akan menimbulkan se-suatu yang anti produktif dan destruktif, sebaliknya jika seorang pemimpin dapat mengendalikan mengelola konflik secara baik. Konflik merupakan masalah yang pelik untuk segera dicarikan pemecahannya, meski-pun selain itu konflik juga dapat bermanfaat terutama dalam :

(1) Menciptakan kreativitas,
(2) Perubahan sosial yang konstruktif,
(3) Membangun keterpaduan kelompok dan,
(4) Peningkatan fungsi kekeluargaan/kebersamaan.

1. Pengertian Konflik.

   Konflik dapat diartikan dengan perbedaan; pertentangan dan perselisihan.

   Konflik dapat berarti berlainan (*to bea at variance*); menemukan sebab perbedaan (*to find cause of disagreement*); berbeda (*to differ*); mencari sebab perselisihan (*to seek cause of dispute*); dan sebagainya. Konflik juga dapat dikatakan merupakan suasana batin yang berisi kegelisahan karena pertentangan dua motif atau lebih, yang mendorong seseorang berbuat dua atau lebih kegiatan yang saling bertentangan pada waktu yang bersamaan. Konflik pada hakikatnya adalah segala sesuatu interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih.

   Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidak-sesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya-sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan/atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaaan status, tujuan, nilai, atau

persepsi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konflik adalah pertentangan dalam hubungan kemanusiaan (intrapersonal atau interpersonal) antara satu pihak dengan pihak yang lain dalam mencapai suatu tujuan, yang timbul akibat adanya perbedaan kepentingan, emosi/psikologi, dan nilai.

2. *Komponen Konflik.*

   Secara umum konflik itu terdiri atas 3 komponen, yaitu :

   a) *Interest* (kepentingan), yakni sesuatu yang memotivasi orang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Motivasi ini tidak hanya dari bagian keinginan pribadi seseorang tetapi juga dari peran dan statusnya.

   b) *Emotion* (emosi), yang sering diwujudkan melalui perasaan yang menyertai sebagian besar interaksi manusia seperti marah, kebencian, takut, penolakan.

   c) *Values* (nilai), yakni komponen konflik yang paling susah dipecahkan karena nilai itu merupakan hal yang tidak bisa diraba dan dinyatakan secara nyata. Nilai berada pada kedalaman akar pemikiran dan perasaan

tentang benar dan salah, baik dan buruk yang mengarahkan dan memelihara perilaku manusia.

3. *Sumber Konflik.*

Sumber-sumber konflik dapat dibagi menjadi 5 bagian, yaitu :

a) *Biososial*, para pakar manajemen menempatkan frustasi-agresi sebagai sumber konflik. Berda-sarkan pendekatan ini frustasi sering menghasil-kan agresi yang mengarah pada terjadinya konflik. Frustasi juga dihasilkan dari kecende-rungan ekspektasi pencapaian yang lebih cepat dari apa yang seharusnya.

b) *Kepribadian dan Interaksi*, termasuk di dalamnya kepribadian yang abrasif (suka menghasut), gangguan psikologi, kemiskinan, ketrampilan interpersonal, kejengkelan, persaingan (riva-litas), perbedaan gaya interaksi, ketidaksede-rajatan hubungan.

c) *Struktural*, banyak konflik yang melekat pada struktur organisasi dan masyarakat. Kekuasaan, status, dan kelas merupakan hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, seperti

tentang hak asasi manusia, gender, dan sebagainya.

d) *Budaya dan Ideologi*, intensitas konflik dari sumber ini sering dihasilkan dari perbedaan politik, sosial, agama, dan budaya. Konflik ini juga timbul di antara masyarakat karena perbe-daan sistem nilai.

e) *Konvergensi (gabungan)*, dalam situasi tertentu sumber-sumber konflik itu menjadi satu, sehing-ga menimbulkan kompleksitas konflik itu sendiri.

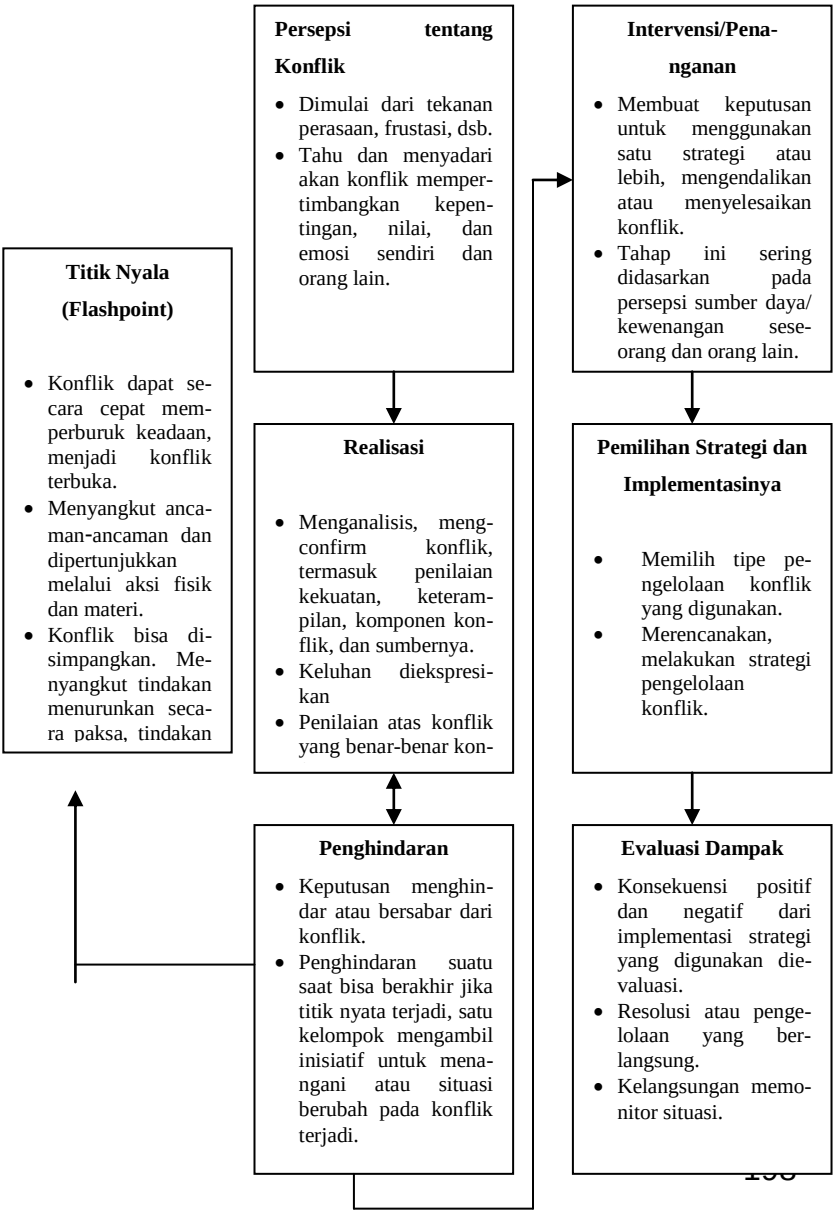
4. *Proses Pengendalian Konflik.*

Sebagaimana dikemukakan di atas bahwa konflik merupakan pertentangan hubungan kemanusiaan, baik secara intrapersonal ataupun interpersonal yang dapat diibaratkan seperti api yang dapat membakar dan menjalar ke mana-mana dan me-musnahkan jika tidak ditangani secara baik. Proses pengendalian konflik itu bermula dari persepsi tentang konflik itu sendiri, apa komponennya dan bersumber dari mana, kemudian menuju ke tahap realisasi, dan evaluasi

dampak yang ditimbulkan oleh konflik. Proses konflik itu dapat dilihat pada Gambar 5.2.

Gambar : 5.2.

Proses Pengendalian Konflik.



5. *Cara-cara Mengendalikan Konflik.*

   Ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya untuk mengatasi atau mengendalikan konflik, yaitu :

   a) Memberikan kesempatan kepada semua anggota kelompok untuk mengemukakan pendapatnya tentang kondisi-kondisi penting yang diinginkan, yang menurut persepsi masing-masing harus dipenuhi dengan pemanfaatan berbagai sumber daya dan dana yang tersedia.
   b) Cara lain yang sering ditempuh untuk mengatasi situasi konflik ialah dengan meminta satu pihak menempatkan diri pada posisi orang lain, dan memberikan argumentasi kuat mengenai posisi tersebut. Kemudian posisi peran itu dibalik, pihak yang tadinya mengajukan argumentasi yang mendukung suatu gagasan seolah-olah menentangnya, dan sebaliknya pihak yang tadinya menentang satu gagasan seolah-olah mendukungnya. Setelah itu tiap-tiap pihak diberi kesempatan untuk melihat posisi orang lain dari sudut pandang pihak lain.

c) Kewenangan pimpinan sebagai sumber kekuat-an kelompok. Seorang manajer yang bertugas memimpin suatu kelompok, untuk mengambil keputusan, atau memecahkan masalah secara efektif, perlu memiliki kemahiran menggunakan kekuasaan atau kewenangan yang melekat pada perannya.

Selain itu ada beberapa cara untuk mengatasi konflik menurut Nader and Todd dalam salah satu bukunya *The Disputing Process Law in Ten Societies*, yaitu:

Bersabar (Lumping), yaitu suatu tindakan yang merujuk pada sikap untuk mengabaikan konflik begitu saja atau dengan kata lain isu-isu dalam konflik itu mudah untuk diabaikan, meskipun hubungan dengan orang yang berkonflik itu berlanjut, karena orang yang berkonflik kekurangan informasi atau akses hukumnya tidak kuat.

a) Penghindaran (*Avoidance*) yaitu suatu tindakan yang dilakukan untuk mengakhiri hubungannya dengan cara meninggalkannya. Keputusan untuk meninggalkan konflik itu didasarkan pada

perhitungan bahwa konfik yang terjadi atau dibuat tidak memiliki kekuatan secara sosial, ekonomi, dan emosional.

*Kekerasan/Paksaan (*Coercion*), yaitu suatu tindakan yang diambil dalam mengatasi konflik jika dipandang bahwa dampak yang ditimbulkan membahayakan.*

*Negosiasi (*Negotiation*), ialah tindakan yang menyangkut pandangan bahwa penyelesaian konflik dapat dilakukan oleh orang-orang yang berkonflik secara bersama-sama tanpa meli-batkan pihak ketiga. Kelompok tidak mencari pencapaian solusi dalam term satu aturan, tetapi membuat aturan yang dapat meng-organisasi hubungannya dengan pihak lain.*

*Konsiliasi (*Conciliation*), yaitu tindakan untuk membawa semua yang berkonflik ke meja perundingan. Konsiliator tidak perlu memainkan secara aktif satu bagian dari tahap negosiasi meskipun ia mungkin bisa melakukannya dalam batas diminta oleh yang berkonflik. Konsiliator sering menawarkan*

kontekstual bagi adanya negosiasi dan bertindak sebagai penengah.

Mediasi (*Meditation*), hal ini menyangkut pihak ketiga yang ikut menangani/membantu menyelesaikan konflik agar tercapai persetujuan. Pihak ketiga ini bisa dipilih oleh pihak-pihak yang berkonflik atau perwakilan dari luar.

b) Arbitrasi (*Arbitration*), kedua belah pihak yang berkonflik setuju pada keterlibatan pihak ketiga yang memiliki otoritas hukum dan mereka sebelumnya harus setuju untuk menerima keputusannya.

c) Peradilah (*Adjudication*), hal ini merujuk pada intervensi pihak ketiga yang berwenang untuk campur tangan dalam penyelesaian konflik, apakah pihak-pihak yang berkonflik itu menginginkan atau tidak.

Dari beberapa cara mengatasi konflik tersebut seperti diuraikan di atas dapat dipahami bahwa dasar-dasar penanganan konflik itu dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

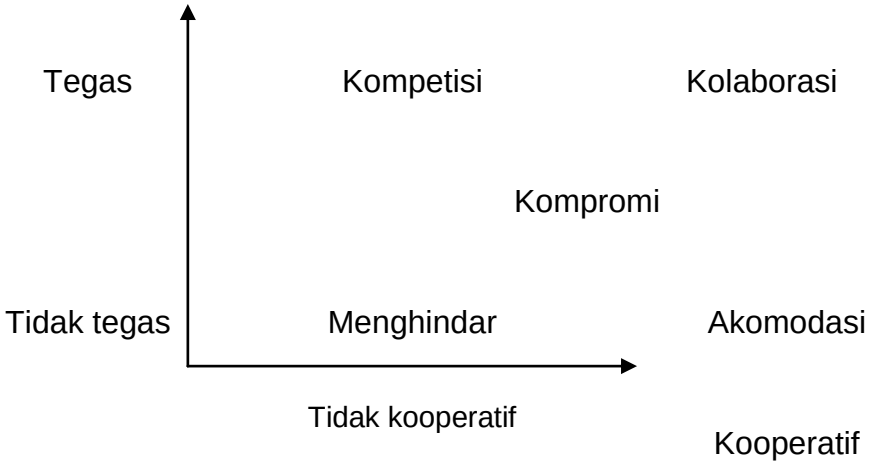
(1) Penyelesaian konflik yang dilakukan sendiri-sendiri,

(2) Dengan perwakilan, dan

(3) Kehadiran pihak ketiga.

6. *Gaya-gaya Pengendalian Konflik*

Gareth Morgan dalam bukunya *Images of Organization* menyatakan bahwa pemimpin dalam sebuah organisasi dihadapkan pada beberapa pilihan gaya pengendaian konflik, sebagaimana digambarkan berikut ini .



Kelima gaya di atas dapat dijelaskan pada tabel berikut ini :

Tabel : 5.1 *Gaya Pengendalian Konflik.*

Gaya	Cara/Tindakan	Situasi/Tujuan
Menghindar	• Mengabaikan konflik dan berharap bahwa hal itu akan berlalu • Meletakkan masalah di bawa pertimbangan atau genggaman (diambangkan) • Menggunakan kerahasiaan untuk menghindari konfrontasi • Dengan prosedur lama untuk menghancurkan konflik • Menarik ke dalam aturan birokrasi sebagai sebuah resolusi konflik	1. Ketika itu konflik dipandang ringan, sedang isu lainnya lebih penting untuk diselesaikan 2. Ketika dirasakan tidak ada kesempatan yang menarik perhatian 3. Membiarkan orang-orang yang berkonflik menjadi dingin dan mengetahui perspektif lainnya 4. Ketika pengumpulan informasi menggantikan pengambilan keputusan secara cepat 5. Ketika pihak lain dapat menyelesaikan konflik lebih efektif 6. Ketika isu konflik menyentuh atau merupakan gejala isu persoalan lainnya.
Kompromi	• Negosiasi • Mencari persetujuan-persetujuan dan menjual ide • Menemukan solusi yang menarik dan dapat diterima	1. Ketika tujuan-tujuannya penting 2. Ketika pihak lawan dengan persamaan kekuasaan sepakat untuk mencapai tujuan bersama 3. Untuk mencapai penyelesaian sementara bagi isu-isu yang kompleks 4. Untuk mencapai solusi yang

Gaya	Cara/Tindakan	Situasi/Tujuan
		bijaksana 5. Sebagai cadangan ketika gaya kolaborasi dan kompetisi tidak berhasil
Kompetisi	• Menciptakan situasi *win-lose* • Menggunakan persaingan • Menggunakan kekuasaan untuk menyelesaikan konflik • Menekankan kepatuhan	1. Ketika konflik cepat, maka pengambilan keputusan adalah vital 2. Pada isu-isu penting di mana tindakan-tindakan yang tidak populer harus diimplemen-tasikan 3. Pada isu-isu vital bagi kesejahteraan organisasi, keti-ka pemimpin tahu bahwa dirinya memang benar 4. Menghadapi orang-orang yang mengambil keuntungan melalui perilaku non-kompetitif.
Akomodasi	• Memberi jalan keluar • Kepatuhan dan kerelaan	1. Ketika pemimpin menyadari bahwa dirinya salah/keliru; memberi kesempatan agar pendapat yang lebih baik bisa didengar dan dipelajari 2. Untuk menarik hati orang lain dan memelihara kerja sama 3. Untuk membangun penghar-gaan sosial bagi isu-isu berikutnya 4. Untuk meminimalkan kerugian

Gaya	Cara/Tindakan	Situasi/Tujuan
		5. Ketika keharmonisan dan stabilitas dipandang lebih penting secara khusus 6. Untuk memberi kesempatan bawahan berimbang dengan belajar dari kesalahan
Kolaborasi	• Pemecahan masalah • Menghadapi perbedaan dan membagi ide dan informasi • Mencari solusi yang integratif • Mendapatan situasi *win-win* • Memandang masalah dan konflik sebagai tantangan	1. Untuk mendapatkan solusi yang integratif, ketika dua pendapat dipandang lebih penting untuk dikompromikan 2. Menggabungkan pandangan dari orang yang berkonflik dengan perspektif yang berbeda 3. Untuk mencapai komitmen melalui kerja sama untuk mufakat 4. Untuk bekerja melalui perasaan yang bercampur dalam hubungan kerja

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa cara dan gaya pengendalian konflik memiliki karakteristik sendiri-sendiri, sehingga pemimpin diharapkan dapat menggunakan cara dan gaya tersebut di atas dengan mempertimbangkan

situasi dan kondisi serta isu-isu yang ada di balik konflik tersebut.

Pendekatan berikut ini dapat digunakan sebagai kontribusi peran kepemimpinan dalam mengendalikan/menyelesaikan konflik :

a) Sanggup menyampaikan pokok masalah penye-bab timbulnya konflik.

   Konflik tidak dapat diselesaikan jika permasalahan pokoknya terisolasi. Konflik sangat tergantung pada konteks dan setiap pihak yang terkait seharusnya memahami konteks tersebut. Permasalahan menjadi jelas tidak berdasarkan asumsi, melainkan jika disampaikan dalam per-nyataan pasti.

b) Mau mengakui adanya konflik.

   Pendekatan dengan konfrontasi dalam menyelesaikan konflik biasanya justru mengarahkan orang untuk membentuk kubu. Untuk itu, bicarakan pokok permasalahan, bukan siapa yang menjadi penyebabnya.

c) Bersedia melatih diri untuk mendengarkan dan mempelajari perbedaan.

Pada umumnya kemauan mendengarkan sesuatu dibarengi dengan keinginan untuk memberi tanggapan. Seharusnya kedua belah pihak berusaha untuk benar-benar saling mendengarkan.

d) Sanggup mengajukan usul atau nasihat.

Ajukan usul baru yang didasari oleh tujuan kedua belah pihak dan dapat mengakomodasi keduanya. Tawarkan juga kesediaan untuk selalu dapat membantu perwujudan ren-cana-rencana tersebut.

e) Meminimaliasi ketidakcocokan.

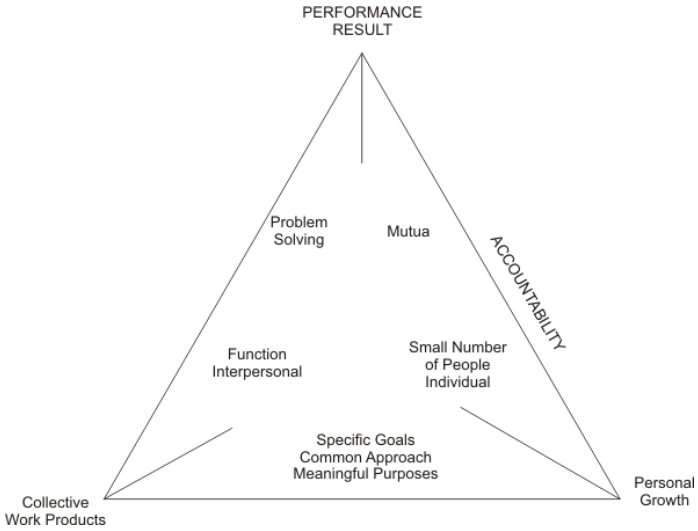
Cari jalan tengah di antara kedua belah pihak yang sering berbeda pandangan dan pendapat. Fokuslah pada persamaan dengan mempertimbangkan perbedaan yang sifatnya tidak mendasar.

D. Peran Kepemimpinan Dalam Membangun Tim.

Tim adalah kelompok kerja yang dibentuk dengan tujuan menyukseskan tujuan bersama sebuah kelompok organisasi atau masyarakat. Sebuah tim adalah sekelompok orang dengan keahlian saling me-

lengkapi yang berkomitmen kepada misi yang sama, pencapaian kinerja, dan pendekatan dimana mereka saling tergantung antara satu dengan yang lain.

Melengkapi uraian di atas berikut dikemukakan kurva bentuk dasar dari tim:



Penjelasan :

Bagian ujung segitiga (*collective work product, performance result*, dan *personal growth*) adalah apa yang bisa dicapai dalam tim; sedangkan bagian samping (*skills, acoountability,* dan *commitment*) dan

tengah adalah elemen dari disiplin yang membuatnya terjadi.

Tujuan utama membangun tim adalah untuk membangun unit kerja yang solider yang mempunyai identifikasi keanggotaan maupun kerja sama yang kuat.

1. Proses Pembentukan.

   Membangun tim bertujuan agar terjadi kerja sama yang teridentifikasi dalam unit kerja yang saling berhubungan.Terdapat beberapa pedoman umum dalam membangun tim, yaitu :

   a) Menanamkan pada kepentingan bersama.
   b) Menggunakan seremoni dan ritual-ritual.
   c) Menggunakan simbol-simbol untuk mengem-bangkan identifikasi dengan unit kerja.
   d) Mendorong dan memudahkan interaksi so-sial yang memuaskan.
   e) Mengadakan pertemuan - pertemuan mem-bangun tim.
   f) Menggunakan konsultan bila diperlukan.

2. Anggota Tim.

   Keberhasilan tugas dalam tim akan tercapai bila setiap orang bersedia bekerja dan memberikan yang terbaik sebagai bagian dari tim. Anggota tim yang baik memiliki :

   a) Mengerti tujuan yang baik.
   b) Memiliki rasa saling ketergantungan dan saling memiliki.
   c) Menerapkan bakat dan pengetahuannya untuk sasaran tim.
   d) Dapat bekerja secara terbuka.
   e) Dapat mengekspresikan gagasan, opini, dan ketidaksepakatan.
   f) Mengerti sudut pandang satu dengan yang lain.
   g) Mengembangkan keterampilan dan menerapkan pada pekerjaan.
   h) Mengakui bahwa konflik adalah hal yang normal.
   i) Berpartisipasi dalam keputusan tim.

3. Studi Kasus Kepemimpinan dalam Tim.

   Berikut studi kasus dari kisah Nabi Musa A.S dan Harun A.S sebagai tim dalam mengemban perintah Allah Subhanahuwata'ala.

   a) Menekankan sebagai Sebuah Tim.
   b) Bertindak sebagai Tim.
   c) Pengakuan terhadap Tim.

4. Peranan Kepemimpinan dalam Tim.

   Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya. Manajer atau pemimpin yang ber-pusat pada tim, berbeda dengan pemimpin kelom-pok yang sering mengesampingkan visi, demi me-menuhi tujuan. Maka pemimpin tim dapat berbagai visi dan bertindak sesuai dengannya.

   Pemimpin dalam tidak selalu memiliki semua jawaban jadi mereka tidak memaksakan diri untuk menyediakan semua jawaban tersebut. Mereka percaya bahwa tidak harus membuat semua keputusan. Mereka meyakini bahwa tim tidak akan sukses tanpa mengkombinasikan

kontribusi setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama.

Peranan pemimpin dalam tim :

a) Memperlihatkan gaya pribadi.
b) Proaktif dalam sebagian hubungan.
c) Mengilhami kerja tim.
d) Memberikan dukungan timbal balik.
e) Membuat orang terlibat dan terikat.
f) Memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi.
g) Mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif.
h) Mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja.
i) Mengakui prestasi anggota tim.
j) Berusaha mempertahankan komitmen.
k) Menempatkan nilai yang tinggi pada kerja tim.

Peranan kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented leadership*) adalah sebagai berikut :

a) Menstruktur proses (*structuring process*)
b) Menstimulasi komunikasi (*stimulating communication*)

c) Menjernihkan komunikasi (*clarifying communication*).
d) Meringkas (*summarizing*).
e) Menguji konsensus (*consensus testing*).

Peranan kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada memelihara kelompok (*relationship-oriented*) adalah sebagai berikut :

a) Penjagaan gawang (*goalkeeping*).
b) Mengharmoniskan (*harmonising*).
c) Mendukung (*supporting*).
d) Menerapkan standar (*standard setting*).
e) Menganalisis proses (*analyzing process*).

BAB. VIII
LEADERSHIP QUOTIENT

Keberhasilan seorang pemimpin, akan sangat di-tunjang oleh kemampuannya mengarahkan para pengi-kutnya mencapai tujuan apa yang diinginkan oleh pemim-pin tersebut. Seorang pemimpin tidak mungkin bekerja sendiri, untuk mencapai tujuannya, oleh karena itu ia ha-rus mampu mengendalikan para pengikutnya agar tetap dalam koridor pencapaian tujuan seorang pemimpin terse-but, dan setia mendukung kondisi di masa depan yang diinginkan.

Berbagai langkah cerdas seorang pemimpin, bisa membuat kepemimpinannya terus berhasil dan mendapat-kan dukungan yang luas karena mampu meng-inspirasi, memotivasi dan bahkan mempengaruhi para pengikutnya secara berkelanjutan dan sesuai dengan situasi dan kondisi para pengikutnya. Sehingga pemimpin tersebut, terus mendapatkan dukungan yang semakin luas diantara para pengikutnya.

Bila telah ada IQ dan EQ, masihkah harus ada LQ? Apa saja yang termasuk dalam LQ ? Bill Service dan

Dave Arnott menjawab pertanyaan tersebut. LQ dapat dikatakan bahwa seseorang harus menganalisis secara tepat dalam metode kepemimpinannya, apa yang diinginkan para pengikut dan kebutuhan-kebutuhan dari lingkungan di-mana dia harus memimpin secara tepat, bila mengingin-kan menjadi pemimpin yang sukses.

Dari berbagai penelitian yang ada menunjukkan bahwa type kepemimpinan tertentu, tidak dapat men-jelaskan pada kita bagaimana memimpin dalam situasi tertentu. Hal ini karena :

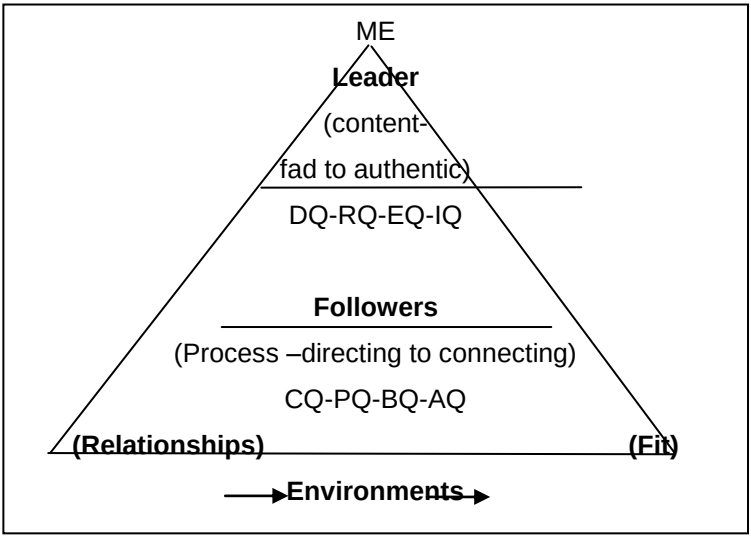
Pertama : setiap pemimpin berada dalam situasi yang ber-beda dengan para pengikut yang berbeda-beda.

Kedua : sangat sedikit dari kita yang memiliki karakteristik kepemimpinan seperti Sukarno, Suharto ataupun Ma- chiaveli.

Leadership Quotient, memperkenalkan pengeta-huan tentang berbagai perbedaan ini dan hampir setiap orang dapat diukur Leadership Quotientnya dengan meng-gunakan berbagai hal-hal tertentu. Kuncinya adalah pe-ngetahuan tentang bagaimana pemimpin, pengikut dan lingkungan berinteraksi dalam suatu kepemimpinan.

Untuk dapat memahami bagaimana ketiga kunci LQ tersebut berinteraksi dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar : 6.1
LQ Leadership Succes Triangle.



LQ= (Leader Quotients (Desire-Reality-Emotional-Intelligence) + Follower Quotients (Communications - People-Behavior-Appearance) + Environmental Quotients (Experience - Knowledge - Situation - Management).

Setiap orang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin dan anda adalah satu-satunya manusia di dunia ini yang dapat menggunakan potensi tersebut. LQ didefinisikan sebagai kepemimpinan melalui 12 quotients

yang secara interaktif mendiskripsikan kepemimpinan setiap individu dengan pengikut yang berbeda dalam lingkungan yang berbeda pula. Seorang pemimpin harus menganalisis dirinya sendiri pada area masing-masing empat quotient tersebut mengingat bahwa masing-masing quotient tersebut harus dipahami dalam hal kesesuaian antara pemimpin, pengikut dan kontek dimana kepemim-pinan tersebut berlangsung.

Leader Quotients adalah : **DQ-Desire** : Amount Exhibited ? **RQ-Reality** : Degree of correctness ? **EQ-Emotions** : Read and Use ? **IQ-Intelligence** : Apply for succes ?

The **Follower Quotients** adalah : **CQ-Communications** : Establishing mutual understanding ? **PQ-People** : Dealing on their terms ? **BQ-Behavior** : Representing your leadership message ? **AQ-Appearance** : Representing the title you want ?

The Enviornment Quotients adalah : XQ-Experience : Learning from exposures ? KQ-Knowledge : Obtaining new or different ? SQ-Situation : Interpreting circumtances ? MQ-Management : Accomplishing through others ? Semua itu didefinisikan sebagai

kepemimpinan yang memungkinkan setiap orang dapat meningkatkan dirinya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan adalah menyangkut pengaruh yang digunakan pada orang-orang tertentu melalui inovasi-inovasi serta keberanian untuk mewujudkannya. Penger-tian dari kepemimpinan adalah salah satu dari berbagai inovasi yang ada dan ditunjukkan bukan melalui posisi akan tetapi melalui serangkaian tindakan, ketrampilan dan berbagai kemampuan yang ditunjukkan dalam LQ yang mana setiap orang dapat meng-gunakannya secara lebih berhasil. Memahami dan menerapkan LQ, membantu setiap orang merealisir karakteristik apa yang ditunjukkan, sebagaimana yang tidak mereka tunjukkan dan bagai-mana menyesuaikannya pada pengikut dan lingkungan. Dengan pengetahuan ini, pemimpin dapat memaksi-malkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Kepe-mimpinan dapat ditingkatkan dengan menggunakan ber-bagai quotient yang dikembangkan melalui penelitian ekstensif kita.

Dalam hal ini paradigma kepemimpinan telah bergeser dari kekuasaan, posisi dan kekuatan yang dibangun, ke arah model yang didasarkan pada keterbu-

kaan dan pengetahuan dalam suatu interinfovideo-technoreligiosity dalam masyarakat. Manajemen telah di-gantikan dengan kepemimpinan sebagaimana kita bekerja dengan para pemikir sebagaimana yang diinformasikan para manajer mereka. Kepemimpinan menggerakkan orang-orang ke arah ketikdaktahuan dan manajemen menjaga mereka dalam pengetahuan. Elemenelemen keberhasilan sebagai seorang pemimpin adalah indivi-dualis dan situasional.

Peningkatan LQ membutuhkan pembelajaran tent-ang keseimbangan diantara pemimpin-pemimpin, para pe-ngikut dan lingkungan sebagaimana dideskripsikan beri-kut. Ingat dalam keseluruhan 12 quotients tersebut harus ditekankan pada keseimbangan, ketepatan dan kesesuai-an, untuk mengaplikasikannya pada prinsip maksimum dan minimum guna meningkatkan seluruh area quotient.

LEADER QUOTIENT.

Inisial dari segi tiga sudut LQº adalah sudut “saya sebagai pemimpin”. Quotient ini adalah siapa pemimpin-nya dan bagaimana dilihat oleh para pengikutnya dalam lingkungannya. Pemimpin dengan suatu LQº yang tinggi

menunjukkan banyaknya quotient kebaikan dan sedikit keburukan karakter sebagaimana dapat dilihat sebagai berikut :

DQ-Desire Quotient, yaitu kemauan untuk melakukan apa saja. Individu dengan komponen DQ yang sukses dapat dilihat pada matrik 2 x 2 pada gambar dua berikut :

Identifikasi dari kekuatan alamiah DQ adalah :

1. Type High-Need.
2. Persistent (teguh) personality.
3. Appropriate tenacity (keuletan).
4. Selfness passion (keinginan yang kuat).

Kekuatan yang dipelihara DQ adalah :

1. Self discipline.
2. Internal locus of control.
3. Passion (keinginan yang kuat).
4. Commitment to contribution.

Kelemahan alamiah DQ adalah :

1. Low enthusiasm.
2. Low commitment, attention or focus.
3. Misplaced urgency.
4. Selfish passion.

Kelemahan yang terjaga adalah :

1. Lack of enthusiasm for the right things.
2. Preference for rewards over results.
3. Lack of sense of urgency.
4. Not knowing strengths and weaknesses of yuor desire.

RQ-Reality Quotient-mengidentifikasikan keadaan dengan benar, proyeksi ke depan serta visi-visi. Peningkatkan RQ dapat meningkatkan kemampuan kita melihat dunia apa adanya, tidak seperti apa yang kita inginkan. Kekuatan terkait dengan kemampuan untuk melihat secara obyektif realitas secara terbuka baik bagi diri sendiri, orang lain maupun situasi yang ada. Kelemahannya adalah, ketidak sesuaian ego, image, pesimisme dan optimisme.

EQ-Emotional Quotient - adalah validitas penilaian emosional dan kontrol terhadap diri sendiri maupun orang lain. EQ yang tinggi adalah kebijakan untuk membedakan kesalahan dari emosi yang tidak tepat, dan keefektifan menggunakan emosi dari anda sendiri dan orang lain. EQ adalah tingkat dan arah (Strength-

weakness) dari kema-tangan emosional, kepedulian, kontrol, kejujuran dan ke-cerdikan.

IQ-Intelligent Quotient-adalah kapasitas mental. Memindahkan IQ dari ide lama tentang kecerdasan yang dapat dipelajari dan dapat diikuti oleh seseorang untuk meng-gunakan intelektualitasnya menjadi suatu keberha-silan. IQ dalam LQ adalah penggunaan atau penerapan secara tepat memory, kreativitas, refleksi, pendidikan, kehausan terhadap pengetahuan dan pengalaman.

FOLLOWER QUOTIENT.

Sudut quotient kedua dari LQ adalah sudut pandang dari followers (pengikut). Mereka membutuhkan pergeseran pemikiran dari sudut pandang saya dalam komunikasi, memahami yang lain, sikap perilaku yang ditunjukkan dari sudut pandang mereka (followers).

CQ-Communications Quotient - tingkat verbal, tulis-an, bahasa tubuh, dialek, ketrampilan presentasi dan efek-ifitas pendengaran. Tingkatkan CQ anda dengan me-rubah dari directing to connecting; dan dari saya kepada mereka. CQ - memerlukan penulisan dan penyampaian secara jelas, kepastian dan teknik yang tepat atau sesuai. PQ-People Quotient – berhubungan

dengan orang-orang melalui jaringan kerja, sikap tenang, cara bertindak, team dan memahami orang lain. Peningkatan PQ membu-tuhkan anda untuk berpikir tentang hubungan melalui pemahaman terhadap persepsi orang lain.

BQ - Behavioral Quotient - menunjukkan tentang fokus eksternal, etika, sifat sosial yang menyenangkan, ketepatan waktu dan saling ketergantungan. Tindakan yang menggambarkan apa yang diinginkan seseorang untuk menyempurnakan melalui keteguhan dan ditun-jukkan dalam model-model kunci pada BQ. Lawan dari terminologi ini adalah kelemahan BQ yaitu, tindakan-tindakan yang dapat disampaikan dengan keras ketika tidak ada orang yang mendengarkan kata-kata kita.

AQ-Appearance Quotient - merupakan manifestasi dari tingkatan yang tepat terhadap kepercayaan, cara ber-pakaian, vitalitas, kewaspadaan, perilaku, sikap yang te-nang dan cara bertindak. Penampilan pemimpin harus co-cok dengan lingkungan dimana kepemimpinan itu berada dari sudut pandang pengikut.

ENVIRONTMENTAL QUOTIENTS.

Sudut terakhir dari LQ memerlukan pemahaman terhadap situasi dan bagaimana menyesuaikannya sebelum anda memposisikan diri dalam membuat tindakan-tindakan dalam kontek kemana anda harus memimpin. Hal ini menyangkut beberapa quotient sebagai berikut :

XQ-eXperience Quotient-beberapa contoh bagaimana anda mempelajari keadaan sebagai gambaran. Seseorang dengan tingka XQ yang tinggi dapat memobilisasi komitmen, mengembangkan konsensus, menggunakan firasat dan mengartikulasikan dalam kebijakan melalui model-model pemahaman mental para pengikut. XQ adalah tentang hasil-hasil (penyelesaian), kesalahan, kearifan, kedewasaan dan penggunaan generalisasi.

KQ-Knowledge Quotient-menemukan dan mempelajari sesuatu yang baru dan berbeda. KQ berpusat pada kemampuan pemimpin untuk memberikan perhatiannya pada sesuatu yang benar, mengenalinya, membayangkannya, selalu mengikuti perkembangan teknologi, penye-suaian diri, inovasi dan membangun hubungan diantara orang-orang dan dalam proses.

SQ-Situational Quaotient-adalah pemahaman terhadap isyarat dan pengembangan strategi untuk meng-

alamatkan pada yang benar. SQ- meliputi timing, instinct, fitability (kemampuan menyesuaikan) dan imagination. Hal ini adalah kemampuan untuk merealisasi apakah harus disampaikan, dijual, bekerja untuk konsensus, pember-dayaan, atau delegasi. SQ adalah pergeseran pemikiran dari superioritas kepemimpinan ke kecakapan dalam berbagai hal dalam pemikiran dan tindakan berdasarkan situasi yang ada.

MQ - Management Quotient – meliputi perencana-an, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, penun-jukan staf, pengembangan team, motivasi, efisiensi, TQM, strategi dan pengkaderan. MQ-memandu tugas, tanggung jawab, dan praktek-praktek manajemen yang tegas dalam kontek etika tertentu.

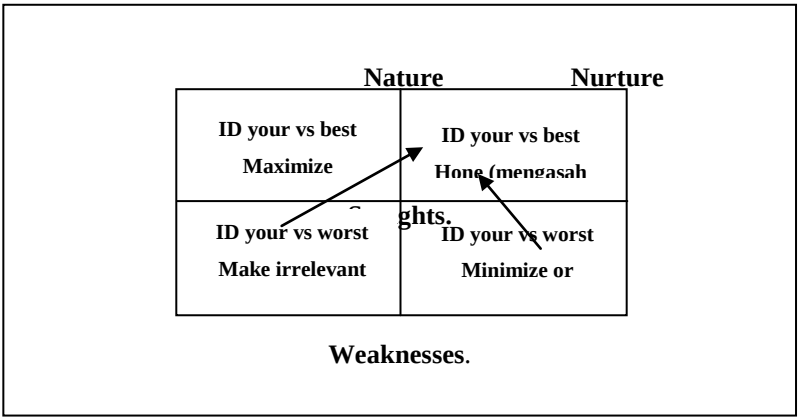
LQ ANDA.

Untuk meningkatkan LQ, evaluasi diri anda sendiri terhadap masing-masing 12 alat ukur quotient dan identifikasi secara jelas komponen-komponen individual tersebut, yang berada dibawah kontrol anda termasuk yang tidak terkontrol. Selanjutnya kerjakan untuk me-ningkatkan dibawah kontrol anda, dalam upaya untuk mengganti efek negatif dari faktor-faktor yang tidak

terkontrol. Tujuannya adalah untuk membuat persepsi anda lebih mendekati realitas, dalam tindakan anda sebagai pemimpin yang efektif.

Gambar : 6.2
LQ Leadership Succes Matrix

Mengkategorikan Kekuatan dan Kelemahan Versus 12 Quotient Ideal Praktek dari prinsip Max-Min.



Elemen-elemen LQ adalah faktor kunci sukses dari kepemimpinan yang efektif, menyangkut ketepatan de-ngan pemimpin-pemimpin (content), para pengikut (pro-ses-proses), dan lingkungan (contexts). Rahasianya ada-lah interchanges (saling penyesuaian) diantara pemimpin, pengikut dan lingkungan untuk mencapai

keseimbangan yang layak pada hubungan antar-interpersonal yang ter-kait.

Para pemimpin masa depan yang efektif akan terbuka untuk menerima ide-ide dan nilai-nilai baru. Mereka akan menjadi orang yang dapat dipercaya, meng-hormati kepercayaan yang diberikan, menghormati orang yang layak dihormati, melakukan perubahan yang pantas dan layak dan mereka akan mengambil pelajaran atas bagaimana menyoroti dan membangun LQ. Para pemim-pin masa depan akan memiliki pandangan yang jernih atas, siapa mereka itu ? Dan sangat menjunjung tinggi nilai-nilai dan martabat semua orang. Para pemimpin (baru) masa depan tersebut, akan merupakan para pemi-kir sistem yang memiliki keingintahuan untuk melihat gam-baran sistem yang lebih besar yang ada didalam sistem itu.

Orang-orang yang memiliki LQ tinggi adalah para perancang dan para inisiator yang selalu mencari jalan lebih baik dan bersedia untuk memperbaiki proses dan hubungan supaya tidak rusak. Tindakan-tindakan interaktif yang diperlukan oleh para pemimpin (baru) ini dan para pengikutnya di dalam menghadapi segala macam bentuk situasi didefinisikan oleh LQ. Penggunaan

dan pemaham-an qoutient ini tidaklah mudah, tetapi LQ merupakan satu-satunya panduan inklusif untuk mengadakan perbaikan kepemimpinan secara berkesi-nambungan.

———————————

DAFTAR PUSTAKA

Amital Etzioni, (1984) A Sosciological San Francisco, Atlanta, Dallas, motreal, Toronto, London, Sydney.

Allen, L.A The *Prefssion of Management,* Terjemahan JMA Tuhuteru, Karya Management, P.T. Pembangunan, Jakarta, cetakan III.

As'ad Moh (19990 Psikologi Industri, Yogyakarta: Liberty

Bednar, W. (1991). *Organizational Behavior: Understanding and Managing People at Work.* Boston: Allyn and Bacon.

Bono, Edward de. (2000). *New Thinking for the New Millennium*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Bogardus, Emory, S, (1934) *Leader and Leadership*, Appleton Century-Crofts, New York.

Bellows, R.M., (1959) *Creative leadership*, Prentice Hall, Englewood Clefts, N.J.

Condifille, Peter. (1995). *Conflict Management: A Practicle Guide.* Kuala Lumpur: S. Abdul Majeed & Co.

Covey, Stephen R. (1997). *Kepemimpinan Berprinsip*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Fiedler, Fred, A., A (1967) Theory of Leadership Effectiveness, McGraw Hil Book Coy, New York.

Gibson. James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnely, Jr. (1996). *Organisasi*. Terjemahan Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara.

Godard, Alain and Vincent Lenhardt. (2000). *Transformational Leadership, Shared Dreams to Succeed*, London: Macmillan Publishers.

Goleman, Daniel. Richard Boyatzis and Annie Mckee. (2002). *The New Leaders, Transforming the Art Leadership into the Science of Result,* London: Little Brown.

Gerth, H., and Hills, C.W.,(1953) *Character and Social structure*, Harcourt, Brace, New York.

Gordon T., (1955) *Group centered leadership – a way of releasing the creative power of groups*, Houghton Mifflin, Boston.

Gouldner, A.W., (1950) *Studies in leadershp*, Harper New York.

Hesselbein Frances, Goldsmith Marshall dan Beckhard Richard, Ed. (1997). *Pemimpin Masa Depan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Hemphill, J.K., (1954) A proposed theory of leadership in small groups; *Technical Report*, Personnel Research Board, Ohio State University, Columbus.

Heyel Carl. (1992). *The Encyclopedia of Management.* Holland: Von Norstand Reinhold Company, Inc.

Kolb, David A., Osland Joyces S., dan Rubin Irwin M. (1995). *The Organizational Behaviour Reader*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Koontz, H., and Donnell, C.O, (1955) *Principles of Management* McGraw Hill, New York.

Katzenbach: Jon R. Dan Smith Douglas K. (1995). *The Wisdom of Teams*. Boston: McGraw-Hill, Inc.

Krech. D, and Crutchfield, R.S, (1948)*Theori and problem of Social psychology*, McGraw Hill, New York

Knezevich, Stephen J. (1990). *Administration of Public Education: A Source Book for the Leadership and Management of Educational Institution.* New Jersey: Prentice-Hall.

Nawawi, Hadari dan Hadari, M. Martini, *Kepemimpinan yang Efektif*. 2000. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Newstrom, John W. & K. Davis. (1997). *Organizational Behavior: Human at Work*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company Ltd.

Pongtuluran, Aris. (1995). *Kebijakan Organisasi dan Pengambilan Keputusan Manajerial*. Jakarta :

Lem-baga Pengembangan Manajemen Pendidikan.

Rahardjo, Dawam, Ed. (1996). *Ensiklopedia Alquran: Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-Konsep Kunci*. Jakarta: Paramadina.

Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sabin, William A. Dan Bessent Jim. (1989). *Encyclopedia of Professional Management.* USA: Third Grollier Printing.

Stoner, James A.F. dan Freeman, James Edward. (1992). *Manajemen*. Jakarta: Intermedia.

Stogdill, Ralph M., (1959) *Individual behavior and group achievment*, Oxford University Press, New York.

Stoddill, Ralph M., (1974) *Handbook of Leadership*, Collier Macmillan Publisher, London.

Tanenbau, Robert, (1961) et.al., *Leadership and Organization*, McGraw Hil Book Coy, New York.

Terry, George R. (1964) *Principle of Management,*

Wahyosumidjo. (1994). *Kiat Kepemimpinan dalam Teori dan Praktik*. 1994. Jakarta: Harapan Masa PGRI.