



Dr. Ahmad Azmy, M.M

TEORI DAN DASAR KEPEMIMPINAN

TEORI DAN DASAR KEPEMIMPINAN

Dr. Ahmad Azmy, M.M

Editor : Dr. Ahmad Azmy, M.M

**Mitra Ilmu
2021**

Sanksi Pelanggaran Pasal 72

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta

- 1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan Sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat 2 dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan / atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000.00 (satu juta), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) Tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000;00 (lima milyar rupiah).*
- 2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta terkait bagaimana dimaksud pada ayat (1) pidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000.00; (lima ratus juta rupiah).*

Judul Buku : TEORI DAN DASAR KEPEMIMPINAN
ISBN : 978-623-8022-05-2
Penulis : Dr. Ahmad Azmy, M.M
Editor : Dr. Ahmad Azmy, M.M
Cetakan : Pertama September 2021
Ukuran Buku : 15 x 23 cm
Layout oleh : Sulaiman

Diterbitkan Oleh

Mitra Ilmu

Anggota IKAPI Nomor: 041/SSL/2022

Kantor Divisi Publikasi dan Penelitian

Jl. Kesatuan 3 No. 11 Kelurahan Maccini Parang

Kecamatan Makassar Kota Makassar

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan cara apapun tanpa ijin penerbit.

KATA PENGANTAR

Kepemimpinan merupakan mata kuliah wajib bagi program studi manajemen. Mata kuliah ini mengajarkan dasar kepemimpinan bagi mahasiswa. Kepemimpinan harus bisa mengantisipasi perubahan, adaptasi gaya baru, dan pencapaian optimal bagi organisasi. Buku ini hadir untuk menjadi bahan ajar perkuliahan bagi mata kuliah kepemimpinan. Teori dan dasar kepemimpinan harus beradaptasi dengan perubahan bisnis. Disruptif bisnis dan digitalisasi teknologi menjadikan pemimpin harus adaptif serta responsif. Berbagai macam teori dan konsep kepemimpinan hadir untuk membawa organisasi lebih baik sesuai ekspektasi bisnis.

Buku ini hadir sebagai bahan ajar mata kuliah Kepemimpinan. Peran keseimbangan dosen dan mahasiswa dalam melihat perspektif kepemimpinan menjadi kontekstual dan aplikatif. Isi buku ini masih jauh dari kata sempurna. Penulis berkeinginan untuk mengisi pengembangan teori dan perspektif kepemimpinan. Semoga tulisan yang disusun ini menjadi bagian dari pengembangan keilmuan yang membahas tentang kepemimpinan. Saran dan kritik akan menjadi kelengkapan dari isi buku ini.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
BAB 1 KONSEP DAN DASAR FILOSOFI KEPEMIMPINAN	1
BAB 2 PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN	22
BAB 3 TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN	43
BAB 4 GAYA KEPEMIMPINAN	49
BAB 5 KEPERCAYAAN DAN KEKUASAAN	65
BAB 6 TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN SEORANG PEMIMPIN	76
BAB 7 HUBUNGAN ORGANISASI YANG EFEKTIF DENGAN KEPEMIMPINAN	88
BAB 8 KONSEP STRUKTUR DAN TAKSONOMI ORGANISASI	97
BAB 9 KEPEMIMPINAN STRATEGIK	114
BAB 10 KONTIGENSI KEPEMIMPINAN	124

BAB I

KONSEP DAN DASAR FILOSOFI KEPEMIMPINAN



1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Badeni (2014) adalah kemampuan, proses atau seni untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mempunyai kemauan untuk mencapai tujuan organisasi. McShane dan Von Glinow (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi, memotivasi, dan mengajak orang lain untuk memberikan kontribusi ke arah efektifitas dan keberhasilan dari tujuan organisasi di mana mereka menjadi anggotanya. Sedangkan kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015) adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai satu tujuan atau lebih. Robbins dan Judge juga berpendapat bahwa kepemimpinan yang baik, efektif dan efisien adalah kepemimpinan yang mempunyai daya tarik emosional dalam menyampaikan pesan karena ekspresi dan emosi dari seorang pemimpin dalam berbicara adalah elemen penting yang membuat pesan itu diterima dengan baik atau tidak oleh pengikut atau bawahannya. Ada beberapa teori kepemimpinan menurut Robbins dan Judge (2015). diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Teori Sifat

Trait theory of leadership atau teori sifat kepemimpinan adalah teori kepemimpinan yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik seseorang yang membedakan pemimpin atau bukan, perbedaan tersebut bisa bermacam-macam berupa kepribadian, social, fisik atau intelektual.

2. Teori Perilaku

Behavioral theory of leadership atau teori perilaku kepemimpinan adalah teori mengenai bagaimana perilaku seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dari

seseorang atau kelompok, teori ini mencakup beberapa perilaku-perilaku pemimpin seperti misalnya keramahan, orientasi kepada pekerja, orientasi kepada produksi ataupun orientasi kepada hasil.

3. Teori Kontingensi

Contingency theory atau bisa disebut juga sebagai teori kepemimpinan situasional adalah bagaimana pemimpin bisa mengubah perilaku kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang ada agar kinerja orang atau kelompok yang dipimpinnya menjadi lebih efektif dan efisien.

4. Teori Kepemimpinan Karismatik

Charismatic leadership theory atau teori kepemimpinan karismatik adalah bagaimana pemimpin bisa mempengaruhi pengikut atau bawahannya dengan karismanya, para pengikut atau bawahannya menganggap pemimpin tersebut sebagai seorang pahlawan, memiliki peran yang penting dan memiliki kemampuan kepemimpinan yang luar biasa sehingga terinspirasi dari pemimpin tersebut.

5. Teori Kepemimpinan Transaksional

Transactional Leadership atau kepemimpinan transaksional adalah bagaimana seorang pemimpin menciptakan pengikut atau bawahan yang bekerja dengan efektif dan efisien dengan cara seperti memberikan *reward* atau penghargaan atas setiap pencapaian para pengikut atau bawahannya

6. Teori Kepemimpinan Transformasional

Transformational Leadership atau kepemimpinan transformasional adalah bagaimana seorang pemimpin mampu menginspirasi para pengikut atau bawahannya untuk mengesampingkan kepentingan diri mereka sendiri demi mewujudkan kepentingan dari suatu organisasi, pemimpin memberi perhatian pada setiap kebutuhan dan kekhawatiran dari pengikut atau bawahannya sehingga memiliki pengaruh yang luar biasa terhadap para pengikutnya.

Sebagai seorang pemimpin, ada sifat dan hal hal penting yang perlu dijaga yaitu etika, pemimpin harus bisa menjaga etika dalam menjalankan bisnis, pemimpin harus memiliki integritas dalam setiap keputusan, hubungan dan tindakan yang diperbuat

dengan selalu menjaga etika. Pemimpin yang memiliki etika yang baik, biasanya memiliki pengikut yang efektif dan efisien. Karena dengan etika pemimpin yang baik maka para pengikut atau bawahannya biasanya juga lebih memahami proses dari perkembangan kemampuan dari diri mereka sendiri. Sifat berikutnya adalah kepemimpinan yang melayani, yaitu bagaimana pemimpin dapat membantu atau melayani pengikutnya untuk bertumbuh dan berkembang, karakteristik dari sifat kepemimpinan yang melayani adalah bagaimana pemimpin mendengarkan, berempati, membujuk, memfasilitasi dan melayani serta aktif mengembangkan potensi dari para pengikutnya. Lalu sifat berikutnya adalah kepercayaan, kepercayaan adalah salah satu sifat yang penting dan utama terkait kepemimpinan, jika pemimpin tidak memiliki kepercayaan dari para pengikutnya maka dapat memiliki implikasi yang serius terhadap kinerja kelompoknya, seseorang atau sekelompok pengikut yang mempercayai seorang pemimpin akan memiliki kepercayaan diri yang tinggi karena yakin hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

Menurut Robbins dan Judge (2015) ada beberapa hal untuk mengidentifikasi kepercayaan terhadap seorang pemimpin. yaitu :

1. Integritas

Integritas yang dimaksud mengacu pada kejujuran dan kebenaran. integritas dianggap hal yang paling penting bagi kebanyakan orang, salah satu contoh pemimpin yang berintegritas bagi kebanyakan orang adalah pemimpin yang konsisten antara apa yang dikatakan dengan apa yang dilakukan.

2. Kebajikan

Kebajikan dalam arti bahwa seorang pemimpin dapat membuat ketertarikan dari para pengikutnya walau jika tidak sedang bersama, salah satu contohnya adalah pemimpin yang memperhatikan dan mendukung pengikutnya dan juga bisa membangun ikatan emosional.

3. Kemampuan

Kemampuan yang mencakup pengetahuan dan keahlian dalam pekerjaannya hingga kemampuan interpersonal,

pemimpin yang memiliki kemampuan dan keyakinan atas kemampuannya akan membuat pengikut atau bawahannya juga yakin akan bekerja secara efektif.

Para pemimpin perlu menunjukkan bahwa mereka memiliki integritas, kebajikan dan kemampuannya. Melalui hal tersebut pemimpin bisa berperilaku secara oportunistik atau mengecewakan para pengikutnya. Ketika pemimpin bisa menciptakan percakapan interpersonal dengan interaktif, akrab dan inklusif kepada para pengikutnya, maka pengikutnya akan memiliki rasa keterlibatan dan kepercayaan yang tinggi dan bekerja secara sukarela. Dari teori dan sifat pemimpin tersebut, ada beberapa fungsi utama mengapa pemimpin diperlukan dan dapat berperan penting untuk mengatur serta menyeimbangkan jalannya sebuah organisasi.

Menurut Zainal, Hadad & Ramly (2013) ada beberapa fungsi pokok kepemimpinan secara operasional organisasi, beberapa fungsi pokok tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Instruksi

Instruksi atau komunikasi satu arah yaitu bagaimana pemimpin memberikan instruksi, arahan dan penentu kebijakan agar suatu pekerjaan bisa dilakukan secara efektif dan efisien, pemimpin juga harus mampu memotivasi pengikut atau bawahannya untuk mengikuti instruksi.

2. Fungsi Konsultasi

Konsultasi atau komunikasi dua arah dimana keputusan dari seorang pemimpin juga perlu untuk mempertimbangkan pengikut dan bawahannya untuk mendapatkan *feedback* sehingga keputusan yang diambil bisa mendapatkan dukungan juga dari para pengikutnya.

3. Fungsi Partisipasi

Pemimpin harus bisa membuat para pengikut atau bawahannya berpartisipasi baik dalam pengambilan keputusan dan juga dalam pelaksanaannya, partisipasi yang dimaksud dalam fungsi ini adalah bagaimana para pengikut atau bawahannya ikut serta secara lebih terarah tetapi tidak mencampuri tugas pokok orang lain.

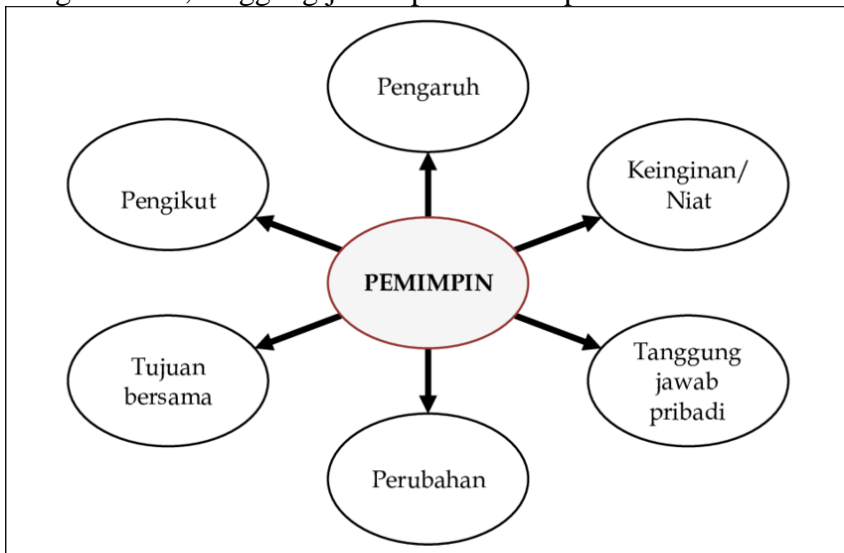
4. Fungsi Delegasi

Fungsi yang memberikan wewenang akan suatu tugas kepada pengikut atau bawahannya, orang yang di menerima delegasi tersebut biasanya diyakini adalah tangan kanan dari pemimpin tersebut.

5. Fungsi Pengendalian

Pemimpin bisa mengendalikan pengikutnya, mengendalikan dalam arti pemimpin mampu mengatur dan mengelola aktivitas para anggota atau bawahannya secara efektif dan efisien serta lebih terarah untuk tercapainya tujuan sebuah organisasi dengan efektif dan efisien.

Selain fungsi kepemimpinan tersebut ada beberapa unsur pokok dalam kepemimpinan, unsur pokok tersebut diantaranya adalah pengaruh, pengikut atau bawahan, tujuan bersama, keinginan/niat, tanggung jawab pribadi dan perubahan.



Gambar 1. Syarat Menjadi Seorang Pemimpin

1.2. Perbedaan Pemimpin Dengan Ketua/Kepala

Pemimpin adalah seseorang memiliki kemampuan dalam menyelenggarakan dan bertanggung jawab atas kegiatan suatu organisasi agar kegiatan tersebut berjalan dengan efisien. Menurut Matondang (2008) pemimpin adalah seseorang yang

mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang atau suatu kelompok untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang di kehendaki oleh pemimpin tersebut. Menurut Sudriamunawar (2006) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan tertentu untuk mempengaruhi pengikutnya untuk bekerjasama memenuhi tujuan suatu organisasi yang telah di tentukan sebelumnya. Menurut Kartono (2005) pemimpin adalah seseorang yang memiliki kapabilitas dan superioritas tertentu yang membuatnya memiliki kewibawaan dan kekuasaan untuk menggerakkan pengikutnya.

Dari beberapa definisi pemimpin diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Sedangkan ketua atau kepala biasanya hanya merujuk kepada orang yang dituakan, ketua atau kepala sendiri tidak memiliki kedudukan, melainkan hanya menunjukkan posisi di dalam kelompoknya, ketua atau kepala juga biasanya tidak memiliki kedudukan dari segi structural, ketua juga tidak memiliki otoritas dan wewenang yang tinggi untuk melakukan inovasi dan menciptakan perubahan. Pada beberapa organisasi dan institusi biasanya pemimpin mempunyai membawahi beberapa divisi atau kelompok, pemimpin mempunyai kewenangan atas divisi atau kelompok tersebut mulai dari memberi tugas mengganti anggota hingga menutup divisi atau kelompok tersebut, sedangkan ketua atau kepala bisa dibilang sebagai pemimpin "kecil" yaitu pemimpin dari divisi atau kelompok tersebut, ketua atau kepala memiliki tanggung jawab dari kinerja atas divisi atau kelompok tersebut kepada pemimpin, tetapi tidak mempunyai otoritas atau wewenang lebih untuk melakukan inovasi dan perubahan terhadap organisasinya. Pemimpin biasanya dipilih oleh pemilik atau orang yang mewakili pemilik dari suatu organisasi tersebut walau tidak menutup kemungkinan bahwa pemimpin bisa seseorang yang sudah ada di suatu organisasi lalu ditunjuk sebagai pemimpin karena mempunyai keahlian keahlian kepemimpinan tertentu. Dibawah ini perbedaan pemimpin dan kepala sebagai berikut:

**PERBEDAAN ANTARA
PEMIMPIN DAN KEPALA**

PEMIMPIN	KEPALA
* Dipilih	* <i>Ditunjuk, diangkat</i>
* Kepercayaan kelompok	* <i>Kekuasaan atasan</i>
* Pencetus ide, koordinator	* <i>Penguasa</i>
* Tanggung-jawab terhadap dan kelompok.	* <i>Tanggung-jawab terhadap atasan atasan.</i>
* Berasal dari kelompok	* <i>Bisa bukan berasal dari kelompok</i>
* Punya kelebihan	* <i>Belum tentu punya kelebihan</i>

Gambar 2. Pemimpin vs Kepala Kelompok

Pada beberapa kasus dalam suatu organisasi, pemimpin juga bisa dikaitkan dengan jabatan “politis” sedangkan ketua atau kepala merupakan jabatan “karir” yang berarti semua orang yang sudah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang baik terhadap organisasi tersebut mempunyai kesempatan untuk menjadi ketua atau kepala tetapi kecil kemungkinan untuk menjadi pemimpin. Dari sisi organisasi, memilih pemimpin juga bisa melalui berbagai cara. seperti mencari pemimpin dari luar organisasi yang sudah terbukti memiliki kemampuan dan kapabilitas, konsekuensinya adalah biaya yang dikeluarkan oleh organisasi akan lebih banyak karena mendapatkan calon pemimpin yang sudah matang, lalu calon pemimpin tersebut juga tidak punya hubungan batin dan emosional terhadap calon pengikutnya dan terhadap organisasi tersebut. Kebutuhan organisasi dengan membuat program untuk mendapatkan calon pemimpin dari internal suatu organisasi tersebut seperti ODP (*Officer Development Program*) juga memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing, kelebihanannya adalah karena calon pemimpin tersebut merupakan orang internal maka calon pemimpin tersebut mempunyai hubungan batin dan emosional yang tinggi terhadap organisasi sehingga ada rasa kepemilikan dan motivasi untuk bekerja sungguh-sungguh,

sedangkan kekurangannya yang utama adalah proses ini membutuhkan waktu yang lama agar calon pemimpin dari internal organisasi tersebut benar benar siap untuk memimpin pengikutnya. Kekurangan dari sisi lainnya adalah biaya, jika dalam waktu yang sesuai dengan target, calon pemimpin tersebut sudah siap untuk memimpin pengikutnya maka biayanya bisa lebih murah tetapi jika waktu yang dibutuhkan lebih lama dari target yang ditetapkan maka biayanya akan menjadi lebih mahal.

Pilihan dalam memilih calon pemimpin dari sisi organisasi sangat relative, tergantung dengan bagaimana kondisi dari suatu organisasi tersebut, jika organisasi tersebut membutuhkan suatu perubahan dalam jangka waktu yang cepat maka akan lebih baik jika organisasi tersebut memilih calon pemimpin dari eksternal dengan kemampuan yang tinggi, tetapi jika organisasi sudah berjalan stabil maka lebih baik mendidik calon pemimpin dari internal.

1.3. Perbedaan Pemimpin Dengan Manajer

Menurut Robbins dan Judge (2015) manajer adalah individu yang bisa mencapai tujuan melalui orang lain, bisa menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan melalui orang lain. Manajer membuat keputusan, mengelola sumber daya dan mengarahkan aktivitas atau pekerjaan orang lain untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa manajer membawahi sekelompok bawahan atau karyawan dengan tugas-tugas yang lebih spesifik, manajer dan bawahannya bertanggung jawab atas suatu kelompok atau divisi tertentu, manajer dan bawahannya juga bisa saja sewaktu-waktu dihilangkan dari suatu organisasi tertentu seperti misalnya manajer dari suatu proyek, ketika organisasi mempunyai suatu proyek maka akan membutuhkan manajer proyek untuk mengelola proyek tersebut, tetapi ketika proyek tersebut selesai maka manajer proyek sudah tidak dibutuhkan dan tidak memiliki keterkaitan lagi dengan organisasi.

Pemimpin dan manajer sama-sama memiliki peran yang penting dalam suatu organisasi untuk memastikan bahwa

organisasi tersebut memenuhi tujuannya secara efisien, tetapi ada beberapa perbedaan dari keduanya yang membuat individu tidak dikatakan sebagai pemimpin walau diangkat menjadi seorang manajer, beberapa perbedaannya diantara lain adalah:

1. Pemimpin memotivasi pengikutnya sedangkan manajer mengarahkan sumber daya

Manajer mempunyai tanggung jawab mengelola dan mengkoordinasi bawahannya beserta segala sumber daya untuk memastikan kebijakan suatu organisasi berjalan sebagaimana seperti yang telah ditetapkan, manajer juga bertanggung jawab menetapkan langkah apa yang harus diambil untuk mencapai target organisasi tersebut, dalam menjalankan tanggung jawabnya, manajer memiliki bawahan untuk membantu mengerjakan hal-hal operasional tersebut, lalu manajer memberi tugas dan panduan untuk menyelesaikan hal-hal tersebut.

Sementara pemimpin biasanya memiliki pengikut yang jauh lebih memiliki kapasitas dan tahu bagaimana solusi dari suatu permasalahannya. Jika pengikutnya perlu bantuan, pemimpin tidak memberi tugas yang spesifik kepada para pengikutnya tetapi pemimpin akan memfasilitasi dan membantu pengikutnya untuk menyelesaikan suatu masalah, pemimpin biasanya optimis melihat pengikutnya karena menganggap sebagai individu yang memiliki kompetensi.

2. Gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin dan manajer

Manajer biasanya mengendalikan keadaan secara formal, karena manajer diberikan otoritas oleh organisasi terhadap suatu bidang, manajer memberikan instruksi dan arahan kepada bawahannya terkait apa yang harus dilakukan lalu bawahannya mengerjakan sesuai instruksi dan arahan.

Pemimpin biasanya lebih sering menggunakan pendekatan persuasif agar pengikutnya mau mengikuti visi yang ditetapkan, pemimpin akan mengajak pengikutnya menyelesaikan suatu tugas bersama-sama agar pengikutnya bisa menjadi lebih baik lagi, seperti definisi pemimpin di bab

sebelumnya yaitu pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi, menginspirasi dan memotivasi dengan cara melibatkan pengikutnya untuk berkontribusi demi tujuan organisasi tanpa paksaan kepada para pengikutnya, pengikutnya akan mengeluarkan segala kemampuannya secara sukarela.

3. Pemimpin mempunyai kepribadian yang unik dibanding manajer

Manajer adalah posisi di suatu organisasi yang mempunyai otoritas dan memiliki tugas untuk mengelola dan mengkoordinasi pekerjaan, sumber daya, alur kerja hingga proyek agar sesuai dengan tujuan organisasi, manajer akan melihat cara-cara yang sudah ada dan yang sebelumnya sudah terbukti berhasil dari segi sistem hingga proses, kebanyakan manajer mengadopsi gaya dan perilaku pemimpin yang dianggap berhasil dan sesuai dengan tujuan.

Seorang pemimpin biasanya memiliki “*image*” yang unik dan berbeda dari orang lain, perbedaan tersebut bukan semata-mata ingin terlihat beda tetapi untuk menguatkan dan merepresentasikan visi yang dimiliki oleh pemimpin tersebut, pemimpin lebih mampu berfikir secara luas dari berbagai perspektif sehingga pemimpin selalu memiliki inovasi dan terobosan terbaru.

4. Pemimpin lebih berani mengambil risiko dibanding manajer

Manajer pada umumnya meminimalisir risiko pada setiap pekerjaannya, manajer cenderung menjalankan pekerjaan dengan metode-metode yang sudah terbukti berhasil sehingga manajer biasanya tidak memiliki inovasi sebanyak pemimpin, hal tersebut juga bisa dipengaruhi oleh otoritas dan tanggung jawab yang diberikan kepada manajer oleh suatu organisasi.

Pemimpin dengan segala inovasi yang dimiliki akan lebih sering dan lebih berani mengambil risiko dengan hal baru walaupun belum tentu berhasil, tetapi pemimpin tetap mengambil risiko karena untuk berinovasi terus menerus, pemimpin harus mengetahui berbagai metode dan memperbaiki metode yang sudah ada dan menciptakan metode baru yang lebih efisien.

5. Pemimpin mempunyai pengikut, Manajer mempunyai bawahan

Menurut Wajdi (2017) dalam jurnalnya, perbedaan yang paling utama antara manajer dan pemimpin adalah siapa pengikutnya, manajer memiliki tim yang terdiri dari orang-orang yang bekerja untuk mereka sedangkan pemimpin memiliki pengikut yang percaya terhadap mereka.

Manajer biasanya hanya diberikan target dan arahan oleh organisasi untuk mencapai tujuan tertentu lalu manajer mengkomunikasikan target dan arahan tersebut ke bawahannya lalu memberikan instruksi agar semua berjalan sesuai tujuan organisasi tersebut, manajer tidak mempunyai gambaran besar terhadap organisasi, jika manajer memiliki inovasi pun belum tentu manajer tersebut punya wewenang yang lebih untuk menerapkannya.

Seorang pemimpin mempunyai visi atau gambaran besar terhadap organisasinya, dan memiliki kemampuan untuk membuat strategi untuk mewujudkan hal tersebut dan menyampaikannya kepada para pengikutnya.

Pemimpin yang baik selain mampu membuat pengikutnya memahami dan percaya terhadap visinya, juga harus mampu mempengaruhi pengikutnya demi mencapai visi tersebut, oleh karena itu pemimpin sering kali melibatkan dan memotivasi pengikutnya agar saling mewujudkan visi tersebut

Berdasarkan beberapa perbedaan diatas bisa dilihat beberapa perbedaan antara pemimpin dengan manajer, dari penjelasan tersebut seolah-olah pemimpin jauh lebih baik dari manajer, sebenarnya hal tersebut juga berpengaruh dari otoritas dan wewenang yang dimiliki oleh keduanya, banyak juga manajer yang mempunyai karakteristik pemimpin, dan akan lebih baik lagi jika seorang manajer bisa mengasah keterampilannya dalam hal kepemimpinan.

Ada baiknya suatu organisasi menyiapkan semua karyawannya termasuk juga manajer dengan memberi pelatihan kepemimpinan agar setiap karyawan mampu menjadi pemimpin jika dibutuhkan, setidaknya pemimpin untuk divisi atau kelompoknya. Dibawah ini gambar perbedaan antara pemimpin dan manajer :



Gambar 3. Pemimpin vs Manajer
 Sumber: Jurnal Sinergi Vol. 7 halaman 75-81, Forbes

1.4. Perbedaan Kepemimpinan Dengan Manajemen

Kepemimpinan merupakan salah satu komponen yang penting dari sebuah manajemen di suatu organisasi, khususnya pada fungsi pemberian arahan atau instruksi kepada bawahan. Kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang atau individu untuk dapat mempengaruhi serta mengarahkan orang lain atau bawahannya guna mencapai satu atau beberapa tujuan dari yang diharapkan atau di targetkan oleh manajemen di suatu organisasi. Pada dewasa ini kepemimpinan sering disamakan dengan manajemen, padahal dalam prakteknya di lapangan berbeda, kepemimpinan merupakan bagian inti dari manajemen dalam hal mengarahkan, mempengaruhi para anggota atau bawahannya dalam mencapai tujuan dari suatu organisasi.

Manajemen adalah suatu proses penyelesaian pekerjaan dengan memanfaatkan orang lain secara efektif dan efisien, secara garis besar manajemen terikat dalam sebuah organisasi,

sedangkan kepemimpinan dapat dikaitkan dengan berbagai hal, tidak hanya ada dalam sebuah organisasi saja. Kepemimpinan akan muncul ketika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mengikutinya. Contoh paling kecil dan sederhana yaitu pada keluarga, ada seorang bapak sebagai kepala keluarga yang mampu mempengaruhi istri dan anak-anaknya agar mengikuti arahnya. Manajemen adalah bagian khusus dari kepemimpinan dalam mencapai target sebuah organisasi, sedangkan kepemimpinan adalah konsep umum yang bisa ditemukan dalam kehidupan sehari-hari baik dalam suatu organisasi maupun diluar organisasi.

Dari penjabaran diatas mengenai pengertian kepemimpinan dan manajemen maka dapat ditarik perbedaan bagaimana memotivasi, mengarahkan dalam pencapaian suatu tujuan atau target yang sudah ditentukan sebelumnya baik itu didalam suatu organisasi maupun diluar organisasi. Untuk membahas lebih lanjut mengenai perbedaan keduanya, dapat kita lihat pada tabel dibawah ini mengenai kepemimpinan dan manajemen. Dibawah ini gambar perbedaan pemimpin dan manajer sebagai berikut:

Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Kepemimpinan	Manajemen
1. Mengarah pada kemampuan individu	1. Mengarah pada sistem dan mekanisme kerja
2. Merupakan kualitas hubungan	2. Merupakan fungsi, status, wewenang
3. Menggantungkan diri pada sumber yang ada pada dirinya	3. Pengarahan daya dan dana untuk mencapai tujuan
4. Diarahkan untuk mewujudkan keinginan si pemimpin	4. Diarahkan untuk mencapai tujuan

Gambar 4. Kepemimpinan dan Manajemen

Tabel 1. Contoh Perbandingan Manajemen dan Kepemimpinan

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Lingkungan Kerja	Berada dalam sebuah organisasi	Tidak harus dalam organisasi
Perencanaan Agenda	Dalam praktiknya perencanaan menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai tahapan awalnya, kemudian menentukan waktu yang dibutuhkan dalam mencapai target, Serta sumber-sumber yang dapat menunjang proses dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.	Menentukan fokus tujuan yang akan dicapai dan bagaimana strategi dalam membuat perubahan - perubahan dalam proses pencapaian tujuan.
Pengembangan jaringan untuk kerja sama dalam melaksanakan agenda yang sudah di rencanakan	Pembuatan struktur organisasi (STO) sesuai dengan posisi masing – masing dan tanggung jawab serta wewenang untuk melaksanakan rencana yang sudah ditentukan sebelumnya oleh organisasi, menciptakan kebijakan – kebijakan yang dapat membantu proses individu dalam sebuah organisasi, membuat sebuah sistem sedemikian rupa untuk mengarahkan dan memonitor	Menyatukan beberapa orang dengan komunikasi atau tindakan yang dapat mempengaruhi orang atau individu tersebut agar mau bekerja sama dengan baik menjadi sebuah tim atau rekan kerja dalam menyelesaikan suatu rencana.

	pelaksanaan sebuah rencana.	
Proses eksekusi rencana	Proses penyelesaian yang agenda yang direncanakan, melakukan proses control dan monitoring, dan membuat perbandingan antara yang sudah dikerjakan dan yang di rencanakan.	Memberikan motivasi dan inspirasi kepada orang lain untuk memecahkan masalah atau rintangan yang ada.
Hasil Keluaran	Menghasilkan sebuah pencapaian sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan oleh organisasi tersebut, serta melakukan evaluasi terhadap hasilnya.	Menghasilkan banyak perubahan karena dalam proses pelaksanaannya, sebuah rencana tidak mempunyai aturan baku yang harus diikuti, prosesnya lebih bebas dan fleksibel.

Contoh kasus pada kehidupan sehari-hari yaitu dalam sebuah klub sepakbola, seorang manajer bertugas mengatur strategi dengan sedemikian rupa agar timnya dapat mencapai kemenangan pada setiap pertandingan, sedangkan pada saat permainan berlangsung seorang kapten bertugas memimpin para anggotanya untuk mencapai target yang sudah diatur strateginya oleh manajer. Pemahaman mengenai konsep perbedaan antara Manajemen dan Kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam menjalankan sebuah organisasi. Manajemen dan Kepemimpinan harus dapat berjalan beriringan agar target yang diharapkan oleh sebuah organisasi dapat tercapai, Untuk menjadi seorang manajer diperlukan ketrampilan dalam kepemimpinan, sedangkan untuk menjadi seorang pemimpin, membutuhkan keterampilan

manajemen untuk mencapai visinya.

1.5. Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi

Suatu organisasi yang menentukan berhasil atau tidaknya dapat ditentukan dari kinerja pemimpinnya dalam memimpin organisasi tersebut, dimana seorang pemimpin memegang peranan penting dalam menggerakkan para bawahan atau anggota timnya. Keterampilan kepemimpinan yang baik serta efektif dan efisien sangat dibutuhkan untuk mendorong, membangun, serta meningkatkan kualitas dari sebuah organisasi yang handal dalam meraih keberhasilan. Oleh karena itu, pentingnya keahlian menjadi seorang pemimpin sangatlah penting untuk kelangsungan sebuah organisasi yang dipimpinnya, agar dapat mengarahkan pengikut atau bawahannya mencapai target yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebuah organisasi dapat bergerak baik kedepannya jika organisasi tersebut dapat menerima perubahan – perubahan yang akan muncul dengan positing. Seorang pemimpin saat ini dan penerusnya harus mampu bersikap fleksibel, mau dan tidak resisten beradaptasi dengan keadaan lingkungan yang sewaktu – waktu bisa berubah, dan mampu menghadapi segala bentuk perubahan dan membuat berbagai macam program perubahan yang dibutuhkan sesuai dengan keadaan.

Setiap individu memiliki tujuan, namun beberapa keterbatasan yang dimiliki menjadi faktor utama penyebab terhambatnya suatu organisasi. Hal tersebut lah yang membuat sebuah organisasi mengumpulkan orang - orang untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Sebuah organisasi harus memiliki seorang pemimpin yang handal dan memiliki kapasitas untuk membantu menjalankan semua proses di dalam sebuah organisasi tersebut. Meskipun demikian, seorang pemimpin tidak semata-mata dipilih dan ditentukan. Ada beberapa kriteria – kriteria yang harus dipenuhi, serta memiliki kemampuan berpikir yang baik, dan juga mampu mengambil keputusan dengan tepat dan cermat.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya. Kapasitas seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana cara

pandangannya mengenai isu-isu tertentu. Menjadi seorang pemimpin memiliki peran dan tanggung jawab yang berat dan berpengaruh. Seorang pemimpin harus memiliki taktik dan juga strategi yang baik dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan oleh suatu organisasi. Sebuah organisasi, dapat ditemukan beberapa teori kepemimpinan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Teori Sifat. Menjelaskan sifat – sifat apa saja yang dapat membuat seorang individu menjadi pemimpin. Dari teori sifat tersebut dapat diartikan bahwa seorang pemimpin adalah dilahirkan.
2. Teori Kelompok. Menurut teori ini, demi sebuah organisasi atau kelompok dapat mencapai tujuannya maka seorang pemimpin dan anggotanya harus mampu bekerja sama dengan efektif dan efisien.
3. Teori Situasional dan Model Kontijensi. Pada teori kepemimpinan seseorang ditentukan saling ketergantungan antara pemimpin dan anggotanya dan berbagai faktor situasional yang ada.
4. Teori Situasional Hersey dan Blenchar. Suatu teori terpusat pada para anggota pengikut kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan menerapkan gaya atau cara kepemimpinan yang tepat. Namun tergantung juga dari kesiapan para anggotanya.
5. Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota. Para pemimpin kelompok – kelompok baik di dalam ataupun kelompok luar, para bawahan yang berstatus sebagai kelompok dalam mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar bersama atasan mereka, dapat menciptakan anggota kelompok yang keluar lebih rendah.
6. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*) dari House. Pada dasarnya inti dari teori ini adalah seorang pemimpin bertugas membantu dan melayani anggota atau bawahannya untuk mencapai tujuannya, dan memberikan pengarahan serta dukungan yang diperlukan oleh anggota atau bawahannya agar tujuan yang mereka capai sesuai dengan sasaran.
7. Teori Sumber Daya Kognitif. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin akan mendapatkan kinerja kelompok yang

efektif jika kelompok mereka memiliki rencana serta keputusan yang efektif dan efisien, dimana nantinya akan dikomunikasikan melalui perilaku pengaruh kepada anggota atau bawahannya.

8. Teori Neokharismatik. Teori kepemimpinan neokharismatik ini dicirikan dengan pengikut - pengikut yang berkomitmen luar biasa dan memiliki daya tarik emosional yang tinggi pada pemimpinnya.
9. Teori Kepemimpinan Kharismatik. Teori ini menjelaskan bahwa kemampuan kepemimpinan yang heroik akan membuat para pengikut dan bawahannya membuat atribut dari perilaku – perilaku tertentu yang mereka amati.

Selain itu banyak hal hal yang perlu diperhatikan dalam memimpin suatu organisasi, diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan yang baik tidak hanya berdasarkan penunjukannya, akan tetapi dapat dilihat juga berdasarkan bagaimana penerimaan dari para anggota terhadap kepemimpinannya.
2. Efektivitas kepemimpinan seseorang dapat terlihat dari kemampuannya untuk berkembang dan maju.
3. Kepemimpinan yang baik dan handal dituntut untuk mampu membaca segala situasi dan keadaan anggota atau bawahannya.
4. Perilaku dan sikap seorang pemimpin terbentuk dari bagaimana perkembangan dan pertumbuhannya.
5. Tujuan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta jika para anggotanya mampu menyesuaikan cara bertindak dan berfikir dalam segala situasi yang ada.

Manajemen yang baik dapat disukseskan dengan manajer yang memiliki pengalaman dan kesuksesan dalam sebuah bisnis. Akan tetapi keterampilan manajemen saja tidak cukup untuk menghadapi persaingan di dunia ini. Kemampuan kepemimpinan yang baik dan efektif sangat dibutuhkan untuk menciptakan, mendorong dan menjalankan budaya kerja juga lingkungan kerja yang kuat dalam sebuah organisasi atau perusahaan sampai titik meraih keberhasilan. Pada prakteknya manajer biasanya adalah

pemimpin akan tetapi tidak semua manajer mampu menjadi pemimpin, karena tidak semua orang memiliki ketrampilan kepemimpinan yang baik. Keterampilan kepemimpinan yang baik dan efektif sangat penting untuk dalam sebuah organisasi guna mencapai tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut. Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan para pengikut atau anggotanya, akan tetapi untuk menjalankan tugasnya dalam sebuah organisasi pemimpin membutuhkan komponen – komponen lain beberapa komponennya adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin, yaitu orang yang mampu mempengaruhi, menggerakkan para bawahan untuk mengikuti arahnya dalam mencapai suatu tujuan dari sebuah organisasi. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki integritas yang tinggi, karakter, visi yang jelas, spirit serta kapabilitas yang tinggi.
2. Kemampuan menggerakkan, yaitu pemimpin tersebut mampu menggerakkan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.
3. Pengikut, yaitu orang-orang yang berada di bawah seorang pemimpin, yang mengikuti arahan dari pemimpinnya.
4. Tujuan yang baik, yaitu target atau keinginan yang ingin dicapai dan telah ditetapkan oleh sebuah organisasi.
5. Organisasi, yaitu tempat atau wadah dimana kepemimpinan berada.

Tugas utama dari seorang pemimpin adalah melakukan fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi manajemen tersebut diantaranya adalah merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, mengawas. dan juga mengevaluasi. Dengan menggerakkan orang atau kelompok yang mengikutinya maka dapat membantu seorang pemimpin menyelesaikan tugas-tugasnya dengan efektif dan efisien. Seorang pemimpin harus memiliki inisiatif dan kreativitas serta harus peka terhadap interaksi para bawahannya agar mereka mau bekerja dengan baik tanpa keterpaksaan. Tugas – tugas seorang pemimpin dalam organisasi yaitu adalah pengambilan keputusan, menentukan sasaran atau target, menyusun kebijakan – kebijakan,

mengorganisasikan dan menempatkan pekerja sesuai dengan kemampuan atau bidangnya, mengkoordinasikan kegiatan – kegiatan antara bawahan dengan atasan atau antara bagian dan unit, serta memimpin, memonitoring dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan.

Tugas – tugas pokok pemimpin dalam pelaksanaan fungsi *managerial*, yaitu seperti kegiatan pokok meliputi pelaksanaan:

- a. Perencanaan, pengarahan organisasi, pengendalian sumber daya, serta penilaian dan pelaporan
- b. Memberikan motivasi atau dorongan kepada bawahan untuk dapat bekerja dengan baik serta menerapkan nilai – nilai dalam organisasinya
- c. Membina bawahan agar dapat bertanggung jawab atas tugas yang sudah diberikan dengan baik
- d. Membina pengikut atau bawahan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien
- e. Menciptakan suasana kerja, lingkungan kerja dan juga budaya kerja yang harmonis dan baik
- f. Menyusun fungsi – fungsi manajemen secara baik dan benar
- g. Menjadi penggerak atau pendorong yang baik dan dapat menjadi sumber inspirasi para bawahan
- h. Menjadi perwakilan dalam membina hubungan yang baik dengan pihak luar

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2014). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. Tangerang: Rajawali Pers.
- Matondang. (2008). *Kepemimpinan*. Tangerang: Graha Ilmu.
- Quamila, A. (2020, November 04). *Glints*. Retrieved from Glints.com: https://glints.com/id/lowongan/perbedaan-pemimpin-dan-manajer/#.YHh6_-gzZPY
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education .

- Sudriamunawar, H. (2006). *Kepemimpinan, Peran Serta Dan Produktivitas*. Bandung: Mandar Maju.
- Von Glinow, M. A., & McShane, S. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Wajdi, B. N. (2017). The Differences Between Management And Leadership. *Sinergi*, 78.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2013). *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

BAB II

PENDEKATAN-PENDEKATAN KEPEMIMPINAN



2.1 STUDI AWAL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah komponen penting dalam suatu organisasi/perusahaan (Hafulyon, 2012). Pemimpin merupakan seseorang yang mengerahkan kemampuan, perilaku, insting, dan sikap untuk membangun kondisi sehingga bawahan dapat bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan. Agar kegiatan kepemimpinan berlangsung secara efektif dan efisien untuk mencapai target organisasi atau perusahaan maka diperlukan keahlian kepemimpinan yang diberikan tanggung jawab untuk memimpin, komunikasi antar bawahan dengan atasan maupun sebaliknya, dan ada pengikut (Ma'sum, 2019). Munculnya kepemimpinan bervariasi, contohnya mempersiapkan diri sendiri yaitu kepemimpinan lahir sebab adanya kemampuan disaat kondisi tertentu, ditunjuk oleh bawahannya. Berikut ini terdapat tiga teori dalam memimpin perusahaan (Hafulyon, 2012):

- a. Teori genetis (*heredity theory*)
Seseorang dapat menjadi pemimpin karena sudah ada anugerah kepemimpinan sejak lahir atau disebut dengan "*Leader are born not made*".
- b. Teori sosial
Konsep dalam teori ini berbanding terbalik dengan teori genetis. Teori sosial mengungkapkan bahwa "*Leader are made and not born*", jadi seorang pemimpin dapat menjadi pemimpin apabila dibekali pengetahuan dan pengalaman.
- c. Teori ekologis
Teori ekologis menjawab dari kedua teori sebelumnya (genetis dan sosial) mengemukakan bahwa seseorang bisa berhasil menjadi pemimpin apabila dari lahir sudah

mempunyai kemampuan kepemimpinan yang dapat ditingkatkan dari segi pengetahuan dan pengalaman.

2.2 Fungsi Kepemimpinan

Kewajiban utama kepemimpinan adalah mengamanatkan, menyatukan, mengarahkan, menuntun, membimbing dan lainnya sehingga pengikut mampu mencontoh pemimpin untuk dapat tercapainya tujuan organisasi. Fungsi-fungsi kepemimpinan terdiri dari (Suryana, 2016):

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi perencanaan merupakan perencanaan yang secara lengkap dibuat oleh pemimpin untuk organisasi dan pribadi sebagai penanggung jawab agar tujuan dapat tercapai. Keuntungan dari fungsi perencanaan meliputi:

- Output dari ide atau gagasan serta menganalisis kondisi tugas yang akan diselesaikan
- Pandangan secara luas dan panjang serta membuat ketetapan sesuai dengan fakta yang ada
- Gambaran untuk berada diposisi pekerjaan yang digarap dan menentukan target yang dicapai

2. Fungsi memandang ke depan

Pandangan pemimpin selalu ke depan sehingga dapat mencermati kondisi apapun yang terjadi sehingga pekerjaan dapat berjalan secara terus menerus tanpa adanya gangguan dan terjadinya kesalahan. Oleh karena itu, pemimpin harus sensitif terhadap situasi yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal dan peka adanya kendala-kendala.

3. Fungsi pengembangan loyalitas

Dalam pengembangan loyalitas, tidak hanya diantara pengikut melainkan berlaku untuk pemimpin dari tingkat rendah dan menengah. Pemimpin memberikan contoh yang baik dari segi pandangan, berbicara, dan perilaku dalam kehidupan sehari-hari yang

memperlihatkan ke bawahan bahwa pemimpin tidak mengkhianati dan menyimpang.

4. Fungsi pengawasan

Fungsi pengawasan adalah pemimpin mampu mengamati realisasi dari rencana yang sudah ditentukan. Diharapkan dengan adanya pengawasan maka kendala-kendala yang dihadapi dapat segera diselesaikan sehingga proses bekerja dapat kembali ke jalur seperti semula.

5. Fungsi mengambil keputusan

Pada saat proses pengambilan keputusan, pemimpin tidak mudah untuk menentukan keputusan sehingga banyak pemimpin yang menunda dan bahkan tidak berani dalam mengambil keputusan. Teknik yang dapat dipakai untuk menentukan keputusan baik dilakukan secara individu, tim, ataupun mengutarakan ide tertulis.

6. Fungsi memberi motivasi

Pemimpin memberikan dorongan, menenangkan, memberi pengaruh kepada bawahannya untuk giat bekerja dan memperlihatkan prestasi yang baik. *Reward* dapat diberikan berupa hadiah, apresiasi, dan mengucapkan terima kasih setiap selesai mengerjakan tugas. Pemimpin harus bertindak tegas seperti menegur maupun memberi hukuman saat bawahan menyimpang, tidak mengerjakan kewajibannya atau membuat kesalahan yang membenani perusahaan.

2.3 PENDEKATAN KARAKTER/SIFAT

Pendekatan sifat adalah teori kepemimpinan klasik yang diyakini bahwa pemimpin dilahirkan bukan diciptakan, yang artinya jiwa kepemimpinan sudah melekat sejak lahir, meliputi sifat taqwa, jujur, cerdas, ikhlas, sederhana, pandangan yang luas, adil dan sifat terpuji lainnya. Untuk dapat membedakan mana seorang pemimpin dari bukan pemimpin dapat ditinjau dengan identifikasi sifat-sifat kepemimpinannya. Di dalam teori ini, mengemukakan setiap individu mempunyai sifat tertentu yang

akan tampak serta mampu menjabat sebagai pemimpin disaat keadaan dan posisi apapun (Ma'sum, 2019).

Pendekatan sifat menjelaskan ada beberapa ciri khas yang menggambarkan jiwa pemimpin yaitu mempunyai kekuatan fisik dan keramahan, tingkat intelegensi yang tinggi, memiliki kepribadian yang positif dengan sikap pemimpin, mempunyai hubungan tinggi seperti popularitas, keaslian, adaptabilitas, ambisi, ketekunan, status sosial, status ekonomi, mampu berkomunikasi. Berikut ini terdapat beberapa sifat kepribadian yang harus dimiliki oleh pemimpin (Suherman, 2019) :

1. Pengetahuan umum yang luas dan kemampuan meningkatkan keterampilan kepemimpinan.
2. Kedewasaan mental yang dapat dilihat dari kestabilan emosional yaitu tidak mudah tersinggung dan marah.
3. Sifat keingintahuan tinggi, serta cara berfikir kreatif dan inovasi.
4. Kemampuan berfikir analitis, dimana pemimpin mampu menganalisis keadaan atau kejadian berdasarkan informasi yang sesuai dengan fakta.
5. Integratif, berpegang teguh pada pendirian sehingga tidak mudah goyah oleh pihak manapun.
6. Ahli dalam berkomunikasi dengan pihak lain.
7. Mampu berfikir secara sehat, rasional, dan objektif.
8. Menunjukkan kesederhanaan dan bekerja dengan efisien.
9. Mempunyai sifat keberanian dalam mengambil keputusan secara adil.

Menurut pendekatan sifat, ada sifat-sifat kualitatif yang melekat di dalam jiwa seorang pemimpin yaitu (Prihantoro, 2016):

- a. Intelijensi
Pemimpin lebih condong mempunyai intelijensi dalam hal keterampilan berbicara, penafsiran, dan nalar yang lebih tinggi dibandingkan dengan bukan pemimpin
- b. Kepercayaan diri

Percaya diri adalah yakin akan ilmu dan keahlian yang dimiliki serta harga diri.

c. Determinasi

Determinasi merupakan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan yang memiliki ciri seperti inisiatif, gigih, memberikan pengaruh, dan mengendalikan.

d. Integritas

Integritas merupakan nilai kejujuran dan bisa dipercaya. Integritas membentuk pemimpin dapat dipercaya dan layak diberi kepercayaan oleh pengikutnya.

e. Sosiabilitas

Sosiabilitas adalah pemimpin lebih cenderung untuk menjalin interaksi yang menyenangkan. Pemimpin memperlihatkan sosiabilitas dengan sikap bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Pemimpin lebih peka akan kebutuhan orang lain dan menampakan perhatian kehidupan bawahannya.

Dilihat secara kuantitatif, terdapat kriteria kepemimpinan yang disebut juga dengan *The Big Five Personality Factors*, meliputi (Prihantoro, 2016):

1) Neurotisisme

Lebih terlihat depresi, gelisah, tidak ada rasa aman, saling bertengkar, dan mudah diserang.

2) Ekstraversi

Cenderung menjadi sosiabel, tegas, dan memiliki semangat yang positif.

3) Keterbukaan

Menunjukkan dapat menerima masukan, berfikir kreatif, wawasan luas, dan ada rasa ingin tahu yang tinggi

4) Keramahan

Mudah menerima, dapat menyelaraskan diri, dipercaya, dan membimbing.

5) Kecermatan

Lebih teliti, teratur, terarah, dapat dipercaya, serta bisa memutuskan.

2.4 PENDEKATAN PERILAKU

Pendekatan kepemimpinan dalam teori perilaku mengutamakan bagaimana sikap atau perilaku seseorang pemimpin dalam organisasi maupun perusahaan. Pada pendekatan gaya kepemimpinan perilaku, pemimpin memfokuskan pada hal-hal yang dilakukan serta bagaimana proses cara bertindak (Prihantoro, 2016). Kepemimpinan dalam pendekatan perilaku ada keterkaitan dengan pendekatan sifat yang dimana pendekatan perilaku adalah jawaban dari keterbatasan pendekatan sifat. Berdasarkan teori perilaku, perilaku kepemimpinan dapat membentuk seseorang menjadi pemimpin yang efektif dengan mengimplementasi sarannya, seperti mempercayakan mengerjakan tugas, menciptakan komunikasi yang efektif, memberikan motivasi kepada karyawan, dan melakukan control terhadap pekerjaan yang dikerjakan bawahannya (Atiqullah, 2007).

Dalam teori perilaku mengungkapkan bahwa tercapainya kepemimpinan dilihat dari keterampilan dan sikap seorang pemimpin. Terdapat perbedaan antara teori perilaku dengan teori sifat, jika dilihat dari keterampilan dan perilaku masih bisa diubah maupun dipelajari, sedangkan dari segi sifat relatif lebih sulit untuk diubah. Berikut ini ada tiga macam keterampilan yang digunakan oleh pemimpin, yaitu (Prihantoro, 2016):

- a) *Technical skills*. *Technical skills* adalah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seseorang pemimpin untuk melaksanakan kewajiban kepemimpinan dengan cara dan metode apapun.
- b) *Human skills*. *Human skills* adalah kapasitas yang dimiliki seorang pemimpin untuk dapat saling bekerja sama dengan lainnya secara efektif dan membentuk kerja tim. Keterampilan *Human skills* merupakan persyaratan yang tidak luput dari kepemimpinan ditingkat perusahaan atau organisasi dan bagian terbesar dari perilaku pemimpin.
- c) *Conceptual skills*. *Conceptual skills* adalah kemampuan yang wajib dimiliki pemimpin untuk dapat berfikir dari sisi model, kerangka kerja, serta

memiliki rekan yang lebih luas contohnya perancangan jangka panjang dan jangka pendek.

Melihat dari gaya pemimpin pada pendekatan perilaku ini dapat mempengaruhi ke karyawan. Perilaku pemimpin dapat menyatu dengan pekerjaan atau interaksi antar karyawan. Penerapan perilaku pemimpin yang mengarah kepada bawahan yaitu mengutamakan hubungan sebagai atasan dan bawahan, pemimpin perhatian secara pribadi dengan peduli terhadap hal-hal yang dibutuhkan karyawan, serta memahami perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku di dalam diri masing-masing karyawan (Atiqullah, 2007). Beberapa hasil penelitian studi klasik dan kontemporer terkait kepemimpinan, ada satu penelitian yang paling signifikan diketuai oleh Fleishman dan rekan-rekan di Ohio State University. Dalam penelitian ini, melahirkan dua macam faktor perilaku kepemimpinan yaitu *initiating structure* (membentuk struktur inisiatif) dan *consideration* (perhatian) (Syarifudin, 2004).

1) Membentuk struktur inisiatif

Pemimpin yang mempunyai keinginan membentuk struktur yang tinggi maka akan memprioritaskan pada tujuan dan hasil. Pemimpin mengoordinasikan dan menafsirkan hubungan di dalam kelompok, cenderung membentuk pola, metode komunikasi secara jelas, dan menguraikan proses mengerjakan tugas dengan benar (Syarifudin, 2004). Parameter *initiating structure* dalam perilaku pemimpin sebagai berikut (Prihantoro, 2016):

- Menegur dan memarahi apabila ada bawahan yang malas atau tidak mau bekerja
- Menyampaikan tugas secara detail
- Memberi tahu untuk dapat mengikuti sesuai prosedur standar kerja dan kinerja
- Mengatur dan mengawasi bawahan dengan ketat
- Menetapkan target output

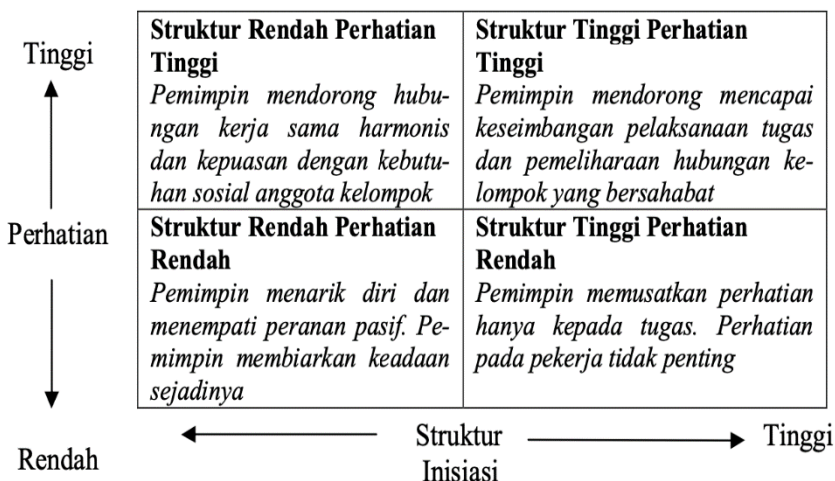
2) Perhatian

Pemimpin yang memiliki tingkat perhatian tinggi memfokuskan perlunya komunikasi secara terbuka dan

partisipasi. Perhatian mengaitkan perilaku yang memperlihatkan persahabatan, percaya satu sama lain, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dengan bawahannya (Syarifudin, 2004). Tingkat tinggi maupun rendahnya seorang pemimpin dalam bertingkah laku dan berwatak dengan model yang bersahabat dan saling membantu, memperlihatkan kepedulian serta memikirkan kesejahteraan kepada bawahan. Berikut ini terdapat beberapa indeks perilaku kepemimpinan (Prihantoro, 2016):

- Menolong bawahan dalam mengerjakan tugas
- Meluangkan waktu untuk mendengarkan dan membahas masalah maupun keluh kesah yang sedang dihadapi bawahan
- Menampung saran dari bawahan
- Cara bersikap ke semua bawahan sama, tidak saling membedakan
- Mewujudkan kesejahteraan karyawan

Dibawah ini skala parameter struktur inisiasi kepemimpinan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Struktur Inisiasi Kepemimpinan

Berdasarkan dari hasil penelitian Rensis Likert, memaparkan bahwa kepemimpinan yang sukses dan efektif jika

pemimpin bersikap *participative management* yang memfokuskan ke orientasi bawahann dan komunikasi dalam organisasi/perusahaan, serta mempunyai pola hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Dalam teori kepemimpinan ini terdapat empat sistem kepemimpinan terdiri dari (Atiqullah, 2007):

1. Sistem *exploitative authoritative* (otoriter dan memeras)

Di sistem *exploitative authoritative*, mempunyai rasa ketidakpercayaan dan mengancam kepada bawahan. Terdapat beberapa kepribadian dalam sistem ini yaitu :

- Dalam pengambilan keputusan, pemimpin yang menentukan serta memerintah bawahan untuk menjalankan
- Pemimpin menetapkan standar/indikator hasil kerja dan tata cara pelaksanaannya.
- Apabila ada kegagalan dalam pencapaian dari hasil yang telah ditetapkan akan memperoleh ancaman dan hukuman.
- Pemimpin hanya memiliki kepercayaan yang sedikit kepada bawahan, dan sebaliknya bawahan merasa jauh dan takut ke atasan.

2. Sistem *benevolen authoritative* (otoriter yang baik)

Sistem *benevolen authoritative* terdapat komunikasi antar atasan dengan bawahn tetapi hanya sedikit. Karakteristik dari sistem *benevolen authoritative*, meliputi:

- Pemimpin masih memutuskan untuk memerintah, namun bawahan memiliki kelonggaran dalam memberikan komentar apa yang diperintah.
- Dalam menjalankan tugasnya, bawahan mendapatkan kesempatan untuk mengerjakan dalam batas-batas yang sudah ditentukan secara detail sesuai dengan prosedur.
- Akan ada hadiah dan penghargaan apabila bawahan sudah menjangkau target produksi

3. Sistem *consultative* (konsultasi)

Sistem *Consultative*, dalam pengambilan keputusan hal-hal yang penting ada ditangan pimpinan tetapi kepercayaan

adalah asal mula adanya komunikasi. Ciri-ciri dari sistem *consultative* sebagai berikut :

- Pemimpin menentukan target tugas dan memberikan tugas setelah berdiskusi dengan bawahan
 - Bawahan diperbolehkan membuat keputusan sendiri terkait pengerjaan tugasnya, tetapi apabila ada keputusan yang penting tetap dibuat oleh pemimpin tingkat atas.
 - *Reward* dan *punishment* dipakai untuk memotivasi bawahan
 - Bawahan leluasa untuk berkonsultasi dengan pemimpin terkait pekerjaan
 - Pemimpin mempercayai bawahan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik
4. Sistem *participative* (partisipasi)

Sistem *participative* adalah sistem yang ideal dan ada kepercayaan penuh dari atasan langsung. Komunikasi sangat transparan, jalinan antar karyawan menjadi mudah, serta keadaan perusahaan terlihat sehat dan segar. Karakter yang dimiliki dari sistem *participative*, meliputi :

- Target tugas dan keputusan yang terkait dengan pekerjaan dilakukan secara kelompok
- Pemimpin mengambil keputusan setelah mencermati dari pendapat kelompok
- Dalam memberikan motivasi kepada bawahan tidak sekedar penghargaan ekonomis, namun suatu upaya agar bawahan merasa dihargai dan penting dalam bekerja.
- Mempunyai keterikatan antara pemimpin dan bawahan secara transparan, rekan, dan percaya

2.5 Pendekatan Kontingensi

Kepemimpinan dengan pendekatan kontingensi disebut juga dengan pendekatan situasional. Kepemimpinan situasional merupakan “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Di dalam teori tersebut menjelaskan tipe kepemimpinan seseorang berbeda-beda dilihat dari para bawahannya. Model kepemimpinan situasional dapat dikatakan memiliki daya tarik sebab pemimpin akan

menyelaraskan dengan keadaan perusahaan, fleksibel sehingga mudah beradaptasi dan mencocokkan dengan bawahan maupun lingkungan kerja (Zulaihah, 2017). Pendekatan situasional memfokuskan terkait kepribadian pemimpin dan mendukung pemimpin berperilaku sesuai dengan petunjuk yang berlandaskan dari karakter pribadi dan situasi. Pendekatan ini juga memusatkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam proses kepemimpinan, meliputi karakter bawahan, karakter dari tugas pemimpin, tipe organisasi/perusahaan, dan kondisi lingkungan eksternal (Zulaihah, 2017).

Teori pendekatan situasional disusun berlandaskan anggapan bahwa pemimpin lebih efektif dan mampu menyelaraskan perilaku dengan karakter bawahan serta keadaan lingkungannya yang tergantung dari karakteristik manajerial dan bawahan, sistem organisasi, dan faktor organisasi lainnya. Dengan demikian, dapat dikatakan kepemimpinan situasional dipengaruhi oleh pengikut dan situasi lingkungan perusahaan/organisasi (Prihantoro, 2016). Berikut ini terdapat beberapa model kepemimpinan situasional/kontingensi berdasarkan para ahli :

1. Teori Hersey Blanchard

Dalam teori kepemimpinan situasional menurut Hersey Blanchard menekankan perhatian bawahannya. Kepemimpinan ini tipe ini dapat berhasil dicapai bergantung dari tingkat kesanggupan atau kematangan pengikutnya. Dapat dikatakan efektif apabila pemimpin memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tujuannya dan kedewasaan bawahannya, artinya semakin tinggi tingkat kedewasaan pengikut maka pemimpin akan memangkas tugas dengan meningkatkan tujuan organisasi. Bawahan dapat dinilai memiliki tingkat kedewasaan tinggi apabila mempunyai keinginan, kemampuan, serta percaya diri. Tingkat kedewasaan tiap bawahan berbeda-beda antara yang satu dengan lainnya, hal itu dipengaruhi oleh pekerjaan, jabatan, dan target yang diberikan. Disimpulkan, bahwa teori situasional mengutamakan tercapainya tujuan dan kemampuan perilaku kepemimpinan sesuai dengan tingkat kedewasaan dan pertumbuhan pekerjaan dari bawahannya

(Ma'sum, 2019). Menurut Hersey Blanchard, terdapat tiga kompetensi yang perlu dimengerti oleh pemimpin untuk mengaplikasikan kepemimpinan situasional sebagai berikut (Zulaihah, 2017):

1. Keterampilan analisis

Keterampilan analisis adalah kemampuan seorang manager untuk mengevaluasi hasil kerja bawahan semakin meningkat atau menurun apabila dibandingkan dengan pekerjaan sebelumnya. Apabila hasil kerja bawahan cenderung menurun maka manager memberikan motivasi dan saran untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan benar.

2. Keterampilan fleksibilitas

Keterampilan fleksibilitas merupakan keterampilan yang menggunakan gaya kepemimpinan mengarahkan. Ada peningkatan dalam bekerja dapat dilihat dari antusias bawahan semakin membaik, memiliki kewajiban yang harus dikerjakan, serta mandiri. Implementasi kepemimpinannya terkadang masih kaku namun bisa juga fleksibel, hal itu dipengaruhi keadaan yang sedang terjadi.

3. Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi adalah pemimpin dapat mengutarakan konsep dan menguraikan transisi bentuk kepemimpinan kepada bawahannya. Diutamakannya yaitu cara menyampaikan ide atau konsep secara jelas dan dimengerti oleh bawahan sehingga meminimalisir adanya salah pengertian.

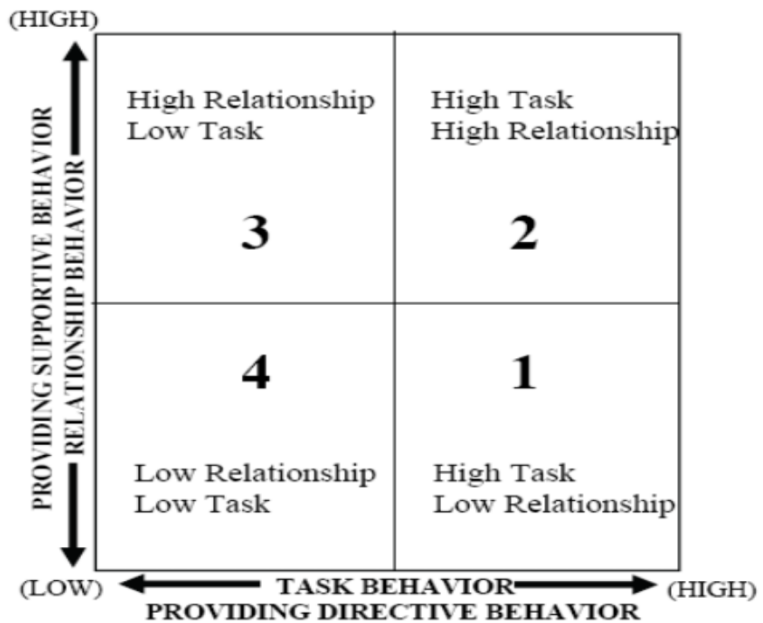
Model pendekatan situasional berlandaskan pada perilaku penugasan (*task behaviour*) dan perilaku dukungan sosio-emosional (*relationship behaviour*) yang dimana seorang pemimpin harus siap dalam kondisi tertentu. *Task behaviour* atau perilaku penugasan merupakan pendekatan kepemimpinan dengan komunikasi satu arah yang menerangkan terkait apa, kapan, dimana, dan kapan kewajiban yang segera dikerjakan oleh pengikut sehingga sesuai target. Sedangkan *relationship behaviour*

atau perilaku dukungan sosio-emosional merupakan kepemimpinan dengan komunikasi dua arah yang menyiapkan bantuan secara sosio-emosional “dorongan psikologis” serta terbiasa untuk memfasilitasi. *Task behaviour* dan *relationship behaviour* dipakai sebagai indikator untuk menjalankan tujuan dari memimpin (Farunik, 2019)

Pendekatan ini menerangkan bahwa pemimpin-pemimpin butuh penyesuaian gaya kepemimpinan sebagai tanggapan dari macam-macam karakter atau sifat bawahannya, contohnya berambisi untuk bekerja, pengalaman, keahlian, dan kemampuan bertanggung jawab. Berikut ini pendekatan yang dapat dilihat dari model kepemimpinan situasional meliputi (Hafulyon, 2012):

- *High task and low relationship (S1)*
Pemimpin memfokuskan pada tingkat pekerjaan yang lebih tinggi tetapi terkadang cenderung otoriter. Hal itu dikarenakan apabila dalam kondisi tersebut pekerjaan lebih utama untuk diselesaikan dibandingkan menjalin hubungan relasi dengan orang lain.
- *High task and high relationship (S2)*
Dalam keadaan seperti ini, pemimpin mempunyai tim yang baik sehingga tidak membutuhkan arahan lebih untuk bekerja. Ada kemungkinan kepemimpinan yang bersifat “biarkan terjadi”, organisasi masih dapat berjalan karena mempunyai karyawan-karyawan yang bekerja dengan baik meskipun berprestasi dalam pekerjaan yang lebih tinggi.
- *High relationship and low task (S3)*
Pemimpin yang menemui keadaan ini butuh memberikan support ke karyawan terhadap tugas yang dikerjakan untuk dapat berusaha sebaik mungkin dengan memberikan motivasi terkait peningkatan prestasi kerja.

- *Low relationship and low task (S4)*
 Pemimpin butuh kerja ekstra dalam memberikan motivasi dan pedoman terkait yang pekerjaan yang semestinya dikerjakan. Dalam gaya manajemen Laissez-faire “biarkan terjadi” membahayakan organisasi/perusahaan tidak berjalan atau beroperasi.



Gambar 2. Perilaku Kepemimpinan Blanchard

Berdasarkan dari penelitian Ohio State University mengembangkan empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh pemimpin yaitu (Suryana, 2016):

1. *Telling* (menyuruh)
 Pemimpin menentukan posisi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kewajiban dan menginstruksikan pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan mengerjakan kewajiban tersebut.
2. *Selling* (menjual)
 Pemimpin menginstruksikan secara sistematis dan berjiwa mendukung.

3. *Participating* (partisipasi)

Pemimpin dan bawahan serentak menentukan langkah-langkah yang baik untuk mengerjakan pekerjaan.

4. *Delegating* (delegasi)

Pemimpin hanya sedikit dalam menjelaskan petunjuk secara jelas dan khusus serta memberikan support secara pribadi ke pengikutnya.

Proses pemilihan gaya kepemimpinan akan mempengaruhi ke pengikut dan kelompok yang dipimpin. Hersey-Blanchard mendapati empat tingkat kematangan pendekatan situasional, sebagai berikut (Ma'sum, 2019):

1) Tingkat kedewasaan pengikut rendah (R1)

Tidak berpengalaman, tidak ada kepercayaan untuk menyelesaikan pekerjaan, tidak memiliki rasa tanggung jawab. Perilaku kepemimpinan yang diterapkan adalah tipe menginstruksi atau mengarahkan.

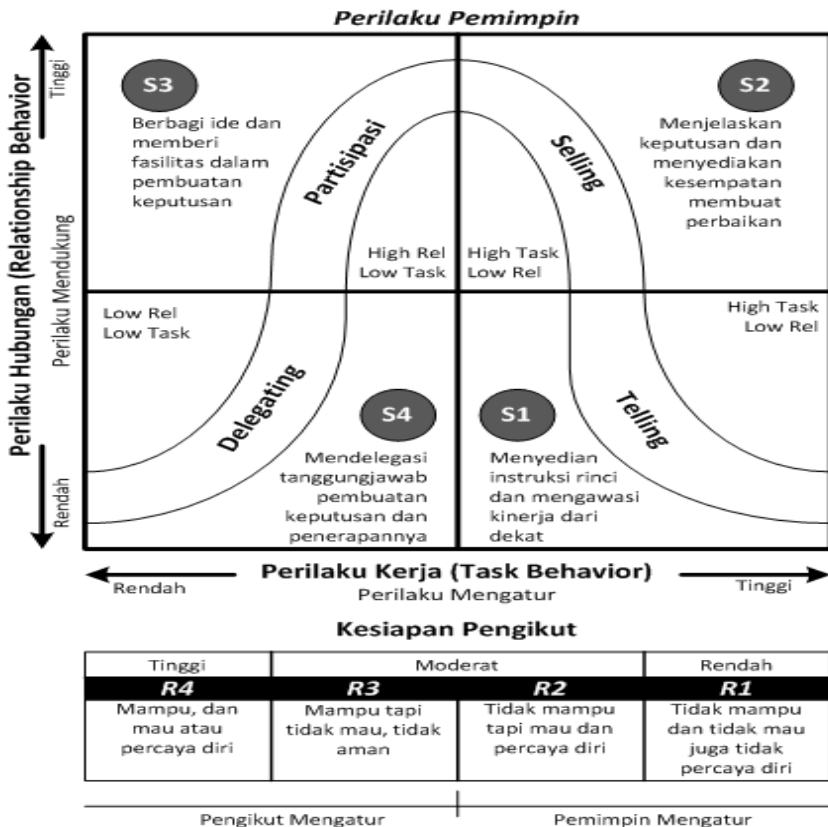
2) Tingkat kedewasaan pengikut rendah ke sedang (R2)

Tidak ada kemampuan dan kurang terampil namun memiliki rasa tanggung jawab dan keyakinan, maka tipe kepemimpinan yang sesuai yaitu konsultasi. Tipe kepemimpinan lebih cenderung mengarahkan, mensupport kemampuan, dan menyemangati.

3) Tingkat kedewasaan pengikut sedang ke tinggi (R3)

Memiliki kemampuan namun tidak ada keinginan untuk menyelesaikan tugas. Kasus seperti ini, pemimpin mengeluarkan komunikasi dua arah dan berperan untuk mendengarkan serta mensupport cara bawahan dalam memaksimalkan kemampuannya. Tipe kepemimpinan yang cocok yaitu partisipasi, karena dalam tipe tersebut pemimpin ataupun bawahan bergantian mengutarakan ide atau gagasan untuk membuat keputusan dan pemimpin mempunyai peranan dalam memberikan fasilitas maupun saling komunikasi.

- 4) Tingkat kedewasaan pengikut tinggi (R4)
 Pemimpin yang sanggup, ingin, dan memiliki ketetapan rasa tanggung jawab. Gaya yang sesuai dengan keadaan tersebut adalah delegasi, sebab hanya ada sedikit bimbingan dan support.



Gambar 3. Bagan Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan kepemimpinan situasional, pemimpin dapat memangkas tugas dan mengembangkan hubungan apabila tingkat kesiapan pengikut meningkat disaat menuntaskan pekerjaan tertentu. Dapat dilakukan pada tingkatan individu ataupun kelompok untuk memperoleh tingkat kesiapan yang diinginkan. Disaat pengikut sudah bisa mensupport dan menolong dirinya sendiri, tidak membutuhkan dukungan sosio-emosional. Jadi, pengikut

tidak hanya siap mengerjakan tugasnya tetapi percaya diri dan komitmen. Berikut ini indikator yang kemukakan pendekatan situasional (Farunik, 2019):

1. Menetapkan kesiapan pengikut dengan menyerahkan pekerjaan yang ingin diselesaikan dapat dilihat dari cara pengikut menyelesaikan pekerjaan tersebut. Selanjutnya, apabila sudah diketahui tingkat kesiapan pengikutnya maka pemimpin menetapkan tindakan yang cocok. Kesiapan pengikut dapat dilihat dari empat tingkatan :
 - R1 (Kesiapan rendah) : Pengikut tidak mampu, tidak ingin, tidak nyaman
 - R2 (Kesiapan sedang) : Pengikut tidak mampu, ingin, percaya diri
 - R3 (Kesiapan sedang) : Pengikut mampu, tidak ingin, tidak nyaman
 - R4 (Kesiapan tinggi) : Pengikut mampu, ingin, percaya diri

2. Menetapkan tindakan pemimpin yang sesuai berlandaskan tingkat kesiapan pengikut.

Tingkat Kesiapan	Sikap Pemimpin	Deskripsi
Tidak mampu – tidak ingin (R1)	Tugas tinggi – hubungan rendah (S1)	Menyajikan arahan yang spesifik dan melaksanakan pengawasan dari dekat
Tidak mampu – ingin (R2)	Tugas tinggi – hubungan tinggi (S2)	Memaparkan keputusan pemimpin dan memberikan kesempatan untuk menjelaskan
Mampu – tidak ingin (R3)	Tugas rendah – hubungan tinggi (S3)	Memberikan gagasan dan fasilitas dalam menyerahkan keputusan
Mampu – ingin (R4)	Tugas rendah – hubungan rendah (S4)	Adanya tanggung jawab untuk menyerahkan keputusan dan implementasi

3. Pemimpin yang efektif memahami pengikutnya ketika ada transisi kemampuan dan kebutuhannya. Setiap pengikut sebagai individu ataupun kelompok maka akan meningkatkan kebiasaan dan usaha disaat bekerja. Pemimpin memakai gaya yang spesifik di dalam kelompok namun akan berbeda jika secara individu karena masing-masing pengikut mempunyai tingkat kesiapan yang berbeda. Pada kasus ini, transisi kepemimpinan dari S1 sampai S4 dilakukan bertahap baik yang bekerja secara kelompok ataupun individual. Maka dari itu, proses tersebut tidak dapat dijalankan secara revolusioner namun evolusioner dengan transisi pertumbuhan bertahap, output dari perkembangan sudah terkonsep, serta terbentuknya sikap saling percaya dan hormat.

2. Teori Fred Fiedler

Pada tahun 1967 Fred Fiedler mengembangkan model kepemimpinan kontingensi dengan sebutan Least Preferred Cowoker (LPC). Teori ini menjelaskan, hasil dari prestasi kerja di dalam satu kelompok bergantung dari dukungan pemimpin serta selama pemimpin dapat mengontrol maupun memberikan dampak disaat kondisi tertentu. Dalam arti, tingkat efektif kinerja kelompok dipengaruhi bagaimana cara kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dijumpai. Pada dasarnya tidak ada model atau pendekatan kepemimpinan yang terbaik, sebab hal itu tergantung dari situasi yang berbeda-beda. Di dalam teori Fiedler berpendapat partisipasi dari seorang pemimpin untuk mencapainya kinerja kelompok dipengaruhi oleh karakter pemimpin dan keadaan ataupun situasi yang berbeda. Untuk melihat tercapainya tujuan kepemimpinan, Fiedler menguraikan dua tipe kepemimpinan, yaitu Leader Orientation dan Situation Favorability (Zulaihah, 2017).

1. *Leader Orientation*

Leader Orientation adalah alternatif yang dijalankan oleh pemimpin yang berorientasi pada tugas. *Leader Orientation* dapat mengetahui partner kerja yang tidak disukai di suatu organisasi dengan cara skala semantic differential. LPC tinggi apabila pemimpin tidak menyukai partner kerja dan berorientasi pada hubungan, sebaliknya jika LPC rendah maka pemimpin bersedia mendapatkan partner untuk saling kerja sama dan berorientasi pada tugas. Fiedler memperkirakan pemimpin dengan LPC rendah maka akan memfokuskan pada tugas, lebih berhasil jika dibandingkan dengan LPC tinggi yang mengutamakan menjalin hubungan yang baik jika pengawasan kondisinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Sebaliknya, pemimpin dengan LPC tinggi akan efektif jika dibandingkan dengan LPC rendah yang dipengaruhi dari pengawasan kondisi.

2. *Situational Favorability*

Hubungan antara LPC pemimpin dan tingkat efektifitas dipengaruhi faktor situasional yang disebut *situational favorability*. *Situational favorability* merupakan penilaian pemimpin dalam mengontrol situasi yang ditetapkan tiga macam situasi, meliputi (Prihantoro, 2016) :

a. Hubungan pemimpin dengan anggota

Pemimpin dan bawahan saling mempercayai, meyakini, dan menghormati terutama bawahan terhadap pimpinan. Pemimpin mempunyai support dan loyalitas yang diterima dari bawahan, dengan kata lain pemimpin disenangi bawahannya dan sebaliknya bawahan juga menyukai pemimpinnya.

b. Kekuasaan posisi

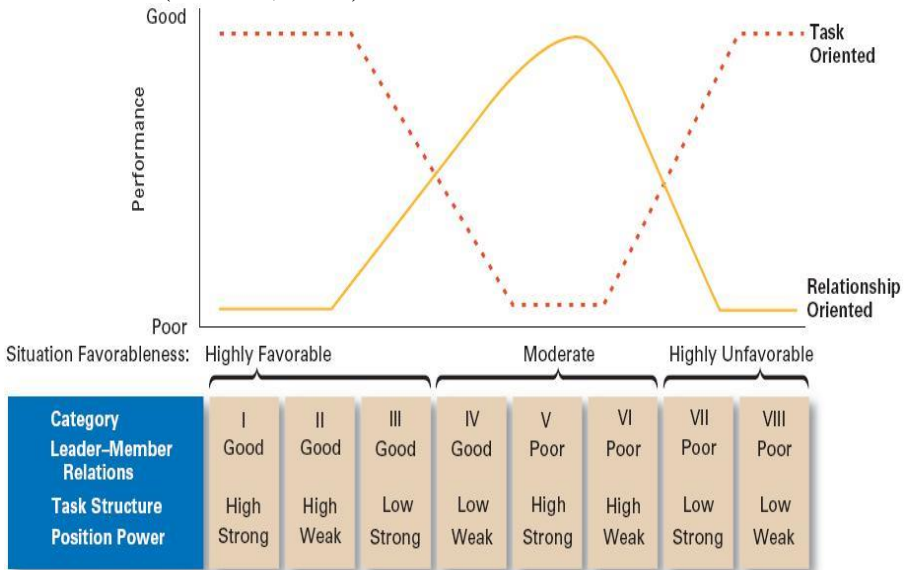
Pemimpin mempunyai wewenang untuk memperkerjakan, memberikan promosi, mengembangkan kesejahteraan dengan menaikkan gaji,

memutuskan hubungan kerja, serta bawahan dapat bertindak sesuai pedoman perusahaan.

c. Struktur tugas

Pemimpin membagi tugas sesuai dengan prosedur secara terstruktur atau tidak terstruktur, dan detail sehingga bawahan dapat mengetahui tugas yang akan dikerjakan.

Fred Fiedler mengungkapkan untuk dapat melihat keterkaitan baik atau buruk situasi hubungan pemimpin dengan anggota, kekuasaan posisi dan struktur tugas, sebagai berikut (Ma'sum, 2019):



Gambar 4. Bagan Kepemimpinan Fiedler

Dilihat dari gambar diatas, Fred Fiedler menarik kesimpulan bahwa pemimpin yang memfokuskan pada tugas cenderung bekerja lebih baik disaat kondisi yang mendukung ataupun tidak mendukung. Pemimpin yang menekankan pada tugas memiliki kinerja yang lebih baik dapat diamati di kategori I, II, III, VII atau VIII. Sedangkan pemimpin yang berfokus pada hubungan dapat bekerja lebih baik dengan keadaan saling mendukung terdapat dikategori IV sampai VI. Berikutnya, Fred Fiedler memperingkas delapan kategori

tersebut menjadi tiga, yaitu pemimpin yang berfokus pada tugas dengan hasil kerja baik dalam keadaan pengendalian tinggi dan rendah, sedangkan pemimpin yang berfokus pada hubungan dengan hasil kerja baik dalam keadaan pengendalian sedang (Ma'sum, 2019).

Daftar Pustaka

- Atiqullah. (2007). Pendekatan Perilaku dalam Konteks Kepemimpinan Pondok Pesantren. Tadris.
- Farunik, C. G. (2019). Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Primanomics : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Hafulyon. (2012). Keragaman Konsep Kepemimpinan dalam Organisasi. *Juris*.
- Lindawati, T. (2001, September). Kepemimpinan Bervisi Menghadapi Lingkungan Bisnis. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 3, 140-148.
- Ma'sum, T. (2019). Persinggungan Kepemimpinan Transformational dengan Kepemimpinan Visioner dan Situasional. *Intizam : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*.
- Prihantoro, D. E. (2016). Mengenal Gaya Kepemimpinan dalam Dunia Pendidikan. *Tarbawiyah*.
- Suherman, U. D. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akutansi dan Bisnis Syariah*.
- Suryana, A. (2016). Konsep Dasar Kepemimpinan. In T. C. Kurniatun, & A. Suryana, *Kepemimpinan dan Manajemen Pendidikan Dasar*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Syarifudin, E. (2004). *Teori Kepemimpinan*. Al Qalam.

BAB 3

TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN



3.1 Konsep dan Tipe Kepemimpinan

Penjelasan Kepemimpinan berada dalam kerangka konsep hubungan manusia. Banyak pakar manajemen dan kepemimpinan mengajukan definisi yang dapat dijadikan kerangka konseptual membahas teori kepemimpinan (Syafaruddin dan Asrul:2015). Hersey dan Blanchard(1982) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan Merupakan terjemahan dari kata *Leadership* yang berasal dari kata *Leader*. Pemimpin adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan ialah jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah pemimpin berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata tuntun maka lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun (Didi Kurniawan Imam Machali:206). Tipe-Tipe Pemimpin Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan. Namun ada enam tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya secara luas. Menurut Ahmad Fadli HS (1999:17) enam tipologi tersebut adalah:

- a. Tipe pemimpin yang otokratis
- b. Tipe pemimpin yang militeristis
- c. Tipe pemimpin yang paternalistis
- d. Tipe pemimpin yang kharismatis
- e. Tipe pemimpin yang *laissez faire*
- f. Tipe pemimpin yang demokratis.

Beberapa ahli Indonesia pernah menyimpulkan beberapa pengertian kepemimpinan. Di antaranya adalah: Menurut Wahjosumidjo (1987:11), pengertian kepemimpinan adalah kemampuan yang ada pada diri seorang leader yang berupa sifat-sifat tertentu, seperti: Kepribadian (personality), Kemampuan (ability), Kesanggupan (capability). Menurut Sutarto (1998b:25), Pengertian kepemimpinan adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu. Tujuannya agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut S. P. Siagian pengertian kepemimpinan merupakan kemampuan dan keterampilan seseorang ketika menjabat sebagai pimpinan dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi perilaku orang lain, khususnya bawahannya. Hal ini bertujuan agar mereka berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga dapat memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Moejiono (2002) Pengertian kepemimpinan adalah kemampuan dalam memberikan pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki beberapa kualitas tertentu yang membuatnya berbeda dengan pengikutnya. Secara singkat arti kepemimpinan dapat disimpulkan adalah sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang yang dilakukan dengan tujuan tertentu. Seorang pemimpin pastinya akan mengepalai banyak orang, sehingga kepemimpinan memiliki banyak tipe. Tipe-tipe kepemimpinan ini akan disesuaikan kembali dengan karakteristik bawahan yang bekerja sama dengan mereka.

3.2 Macam-Macam Tipe Kepemimpinan

Menurut beberapa kelompok sarjana (dalam Kartono, 2003); Shinta (2002) membagi Tipe Kepemimpinan berbagai macam :

a. Tipe Kepemimpinan Otokratis (*Authoritative, Dominator*)

Tipe kepemimpinan otokratis adalah tipe yang dalam proses memimpinnnya sangat bergantung pada dirinya sendiri selaku pemimpin. Dalam pengambilan keputusan organisasi, biasanya pemimpin otokratis cenderung tidak meminta masukan dari anggotanya. Kepemimpinan Otokratis memiliki ciri-ciri antara

lain: (1) mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan mutlak yang harus dipatuhi, (2) pemimpinnya selalu berperan sebagai pemain tunggal, (3) berambisi untuk merajai situasi, (4) setiap perintah dan kebijakan selalu ditetapkan sendiri, (5) bawahan tidak pernah diberi informasi yang mendetail tentang rencana dan tindakan yang akan dilakukan, (6) semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi, (7) adanya sikap eksklusivisme, (8) selalu ingin berkuasa secara absolut, (9) sikap dan prinsipnya sangat konservatif, kuno, ketat dan kaku, (10) pemimpin ini akan bersikap baik pada bawahan apabila mereka patuh.

b. Tipe Kepemimpinan Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak Tipe kepemimpinan militeristik ini sangat mirip dengan tipe kepemimpinan otoriter. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

c. Tipe Kepemimpinan Paternalistik/Maternalistik

Kepemimpinan paternalistik lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatuhan dengan sifat-sifat sebagai berikut: (1) mereka menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan, (2) mereka bersikap terlalu melindungi, (3) mereka jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri, (4) mereka hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, (5) mereka memberikan atau hampir tidak pernah memberikan kesempatan

pada pengikut atau bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri, (6) selalu bersikap maha tahu dan maha benar. Tipe kepemimpinan paternalistik tidak jauh beda dengan tipe kepemimpinan paternalistik, yang membedakan adalah dalam kepemimpinan paternalistik terdapat sikap over-protective atau terlalu melindungi yang sangat menonjol disertai kasih sayang yang berlebih lebihan.

d. Tipe Kepemimpinan Kharismatis

Kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah gaya kepemimpinan dengan menonjolkan karisma untuk menarik dan menginspirasi pengabdian oleh orang lain. Itu adalah salah satu contoh gaya yang berpusat pada pemimpin, selain kepemimpinan otoritatif dan transaksional. Tipe kepemimpinan karismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan kharismatik dianggap memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang superhuman, yang diperolehnya sebagai karunia Yang Maha Kuasa. Kepemimpinan yang kharismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepemimpinan kharismatik memancarkan pengaruh dan daya tarik yang amat besar.

e. Tipe Kepemimpinan Laissez Faire

Laissez-faire berasal dari bahasa Perancis yang berarti 'izin bertindak'. *Laissez-faire* adalah tipe gaya kepemimpinan yang cenderung pasif. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini akan membiarkan orang lain untuk mengambil keputusan. Anda menyerahkan keputusan sepenuhnya di tangan kelompok. Pada tipe kepemimpinan ini praktis pemimpin tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semauanya sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahannya sendiri. Pemimpin hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak

mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol anak buah, tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Kedudukan sebagai pemimpin biasanya diperoleh dengan cara penyogokan, suapan atau karena sistem nepotisme. Oleh karena itu organisasi yang dipimpinya biasanya morat marit dan kacau balau.

f. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Tipe demokratis adalah tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran saran, pendapat, dan nasehat dari masyarakat melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerjasama yang baik. kekuatan kepemimpinan demokratis tidak terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok. Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang. 1984. *Pokok Pokok Teori Sistem*. Jakarta : Rajawali.
- Choliq, Abdul. 2013. *Leadership*. Semarang : Rafi Sarana Perasa.
- Chairunnisa, Connie. 2016. *Manajemen Pendidikan dalam Multi Perspektif*. Depok : PT. Rajagrafindo Persada.
- Covey, Stephen R. 1997. *Kepemimpinan Yang Berprinsip*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Dubrin, J. Andrew, 2005. *Leadership*, Jakarta : Prenada Media Group.
- Erwin Juarsa, *Gaya Komunikasi Pemimpin Divisi MIS PT.* , Trias Sentosa Tbk Krian, Prodi Ilmu Komunikasi, Universitas Kristen Petra Surabaya (grandegemini@gmail.com)
- Effendy, Onong Uchyana, 1993. *Ilmu, Teori, dan Filsafat komunikasi*. Bandung: PT. Citra

- Gregory, Anne. 2004. *Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations*. Jakarta: Erlangga.
- Husein, Umar. 2008. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, John M, Konopaske, Robert dan Matteson, Michael T. (2006). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi* (Edisi 5) buku 2. (Erly Suandy, Trans). Jakarta. Salemba Empat.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknik Praktis, Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Marhaeni, Fajar. 2009. *Ilmu Komunikasi: Teori & Praktik*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Miller, Katherine. 2003. *Organizational Communication: Approaches and Processes* 3rd ed. Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Mckay, Matthew, Martha Davis, dan Patrick Fanning. 2009. *Messages: Communication Skills Book*. Edisi 3. Oackland: New Harbinger Publications.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Beyond leadeship*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Muhammad, Arni. 2007. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2007. *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Riduwan. 2003. *Dasar-dasar statistika*. Bandung: CV Alfabeta.
- Syahril, Sulthon. 2019. *Teori-teori Kepemimpinan Jurnal Ri'ayah*, Vol.04, No.02. Juli-Desember.
- Saphiere, Dianne Hofner, Babara Kappler Mikk, dan Basma Ibrahim DeVries. 2005. *Communication highwire: leveraging the power of diverse communication styles*. Boston: Intercultural Press.
- Silalahi, Gabriel Amin. 2003. *Metode Penelitian dan Studi Kasus*. Sidoarjo: Citra Media.
- Soemirat, Soleh & Ardianto Elvinaro. 2005. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2006. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta

BAB IV

GAYA KEPEMIMPINAN



4.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin memiliki corak dan gaya kepemimpinannya yang nampak sebagai seni kepemimpinannya dalam memimpin. Corak dan gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikapnya dalam memimpin, yaitu ketika bertindak sebagai pemimpin, guru, pembina, bapak ataupun teman seperjuangan. Sebagai pemimpin harus mampu memberikan bimbingan dan tuntunan yang diperlukan serta senantiasa menjadi contoh dan teladan dalam perkataan, perbuatan, menimbulkan dan memelihara kewibawaan dan juga mampu melahirkan pemimpin baru. Semisal sebagai seorang guru, pemimpin harus berusaha meningkatkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan muridnya baik secara perorangan maupun kelompok. Memiliki jiwa kesabaran dan ketenangan dalam mendidik dan melatih. Jika sebagai pembina, pemimpin senantiasa berusaha agar orang-orang yang dibina selalu berhasil guna dan berdaya guna dalam melaksanakan tugasnya .

Proses usaha pembinaan selalu diarahkan kepada peningkatan dan pemeliharaan unsur personil, materil dan kemampuan operasionalnya. Selain itu pemimpin harus menguasai makna fungsi pembinaan yang meliputi perencanaan, penyusunan, pengarahan dan pengawasan. Sebagai bapak, pemimpin harus berperilaku sederhana, mengenal setiap anggota bawahan, bersikap terbuka dan ramah, mengayomi, bijaksana tetapi tegas, adil, mendorong dan berusaha meningkatkan kesejahteraan anggota bawahan baik materil maupun spirituil. Sebagai teman seperjuangan, dalam keadaan suka dan duka pemimpin dan bawahan merasa senasib sepenanggungan dan saling membantu, serta bersedia

berkorban demi kepentingan bersama. Menurut William H. Newman (1968) dalam Miftah Thoha (2003;262) kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Dan satu hal yang perlu diingat bahwa kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Seperti halnya ilmu-ilmu yang lain, ilmu kepemimpinan mempunyai berbagai fungsi antara lain, menyajikan berbagai hal yang berkaitan dengan permasalahan dalam kepemimpinan dan memberikan pengaruh dalam menggunakan berbagai pendekatan dalam hubungannya dengan pemecahan aneka macam persoalan yang mungkin timbul dalam ekologi kepemimpinan. Kepemimpinan sebagai salah satu cabang ilmu pengetahuan, yang mempunyai peran penting dalam rangka proses administrasi. Hal ini didasarkan kepada pemikiran bahwa peran seorang pemimpin merupakan implementasi atau penjabaran dari fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan merupakan salah satu di antara peran administrator dalam rangka mempengaruhi orang lain atau bawahan agar mau dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan, mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Flippo (1994) dalam Nurjanah (2008:39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan

sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran. Gaya Kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan dalam suatu organisasi karena maju mundurnya suatu organisasi tergantung seberapa baik pemimpin dapat memainkan perannya agar organisasi tersebut terus hidup dan berkembang. Untuk itu seorang pemimpin sangat perlu memperhatikan gaya kepemimpinannya dalam proses mempengaruhi, mengarahkan kegiatan anggota kelompoknya serta mengkoordinasikan tujuan anggota dan tujuan organisasi agar keduanya dapat tercapai.

Miftah Thoha (2007: 49) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Menurut Veithzal Rivai (2004: 64) Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan. Begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadifokus yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. menyatakan bahwa kualitas dari pemimpin sering kali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.

Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya. Ivancevich (2001) dalam Widyatmini dan Hakim (2008: 169) mengatakan seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Kinerja karyawan

akan baik apabila pimpinan dapat memberi motivasi yang tepat dan pimpinan memiliki gaya kepemimpinan yang dapat diterima oleh seluruh karyawan dan mendukung terciptanya suasana kerja yang baik. Gaya kepemimpinan yang tidak efektif tidak akan memberikan pengarahan yang baik pada bawahannya terhadap usaha-usaha semua pekerjaan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam perusahaan.

Fungsi gaya kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitanya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing -masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut. Menurut Rivai (2004: 53-56) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

- a. Fungsi Instruksi
Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimanaperintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.
- b. Fungsi Konsultasi
Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.
- c. Fungsi Partisipasi
Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.
- d. Fungsi Delegasi
Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin.
- e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

4.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blancard. Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu :

1. Otokrasi (*directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blancard menyarankan agar manajer memainkan peran *directive* yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya. Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

2. Pembinaan (*coaching*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan

struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

3. Demokrasi (*supporting*)

Gaya kepemimpinan demokrasi, adalah respon pemimpin yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakpercayaan mereka untuk melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang telah dilakukan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

4. Kendali Bebas (*delegating*)

Untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi. Gaya kepemimpinan klasik juga diperkenalkan beberapa gaya kepemimpinan lain yang cukup populer yang pada prinsipnya merupakan sama seperti gaya klasik diatas maupun gabungan dari beberapa gaya klasik yang ada. Menurut Robbins and Judge (2007) ada 4 jenis gaya kepemimpinan, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik. Terdapat 5 karakteristik, yakni:

- a. Visi dan Artikulasi
Pemimpin dengan gaya ini mempunyai visi yang jelas dan mempunyai kemampuan baik untuk bisa membagikan visinya kepada para pengikutnya.
- b. Rasio Personal
Pemimpin biasanya bersedia untuk menempuh resiko personal yang tinggi dan juga bersedia untuk melakukan pengorbanan diri demi pencapaian visinya.
- c. Peka terhadap Lingkungan
Pemimpin biasanya memiliki kemampuan untuk menilai secara realistis tentang kendala-kendala yang akan dihadapi.
- d. Kepekaan terhadap Kebutuhan Pengikut
Pemimpin biasanya pengertian terhadap kemampuan orang lain dan terhadap kebutuhan mereka.
- e. Perilaku tidak Konvensional
Pemimpin terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan melawan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl, Gary (2010, p. 312) kepemimpinan transaksional adalah sebuah pertukaran imbalan-imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Sedangkan Robbins dan Judge mengatakan (2007, p. 387) pemimpin transaksional adalah pemimpin yang memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Terdapat 4 karakteristik dari pemimpin transaksional, yaitu :

- a. Imbalan Kontingen
Seperti barter, dengan menjanjikan imbalan atas kinerja yang dilakukan sesuai dengan kesepakatanyang dilakukan sebelumnya antara pemimpin dan bawahan.

- b. Manajemen berdasar Pengecualian Aktif
Pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan.
- c. Manajemen berdasar Pengecualian Pasif
Mengintervensi apabila hanya standar tidak terpenuhi, maksudnya kritik atau perbaikan dilakukan setelah kesalahan terjadi. Pemimpin akan menunggu seluruh tugas atau pekerjaan selesai, baru akan dinilai ada kesalahan atau tidak.
- d. Kendali Bebas (*Laissez Faire*)
Menghindari membuat keputusan serta terlihat seperti mengabaikan tanggung jawab, karena terlalu santai.

Kepemimpinan transaksional dapat disimpulkan sebagai pertukaran yang dilakukan antara pemimpin dan bawahannya. Dengan pertukaran tersebut maka karyawan mendapatkan imbalan dengan melakukan perintah dari atasan, maka tujuan pemimpin pun sekaligus dapat tercapai. Dengan adanya imbalan secara tidak langsung karyawan akan termotivasi dan terpacuh untuk menyelesaikan tugasnya. Imbalan tersebut merupakan bentuk apresiasi dari pemimpin.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut. Mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada awalnya yang diharapkan, Yukl, Gary (2010, p. 303). Kepemimpinan transformasional sebagai proses para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Ahli lain berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan dan memiliki kharisma, Robbins dan

Judge (2007, p. 387). Pemimpin transformasional memperhatikan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, pemimpin mengubah kesadaran dari para pengikutnya dengan cara membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru. Pemimpin mampu membangkitkan pengikutnya agar dapat mengeluarkan upaya ekstrasademi mencapai tujuan kelompok. Karakteristik dari pemimpin transformasional adalah:

- a. Pengaruh Ideal
Pengaruh yang ideal berkaitan dengan reaksi bawahan terhadap pemimpin. Pemimpin diidentifikasi dengan dijadikan sebagai panutan, di percaya, dihormati dan mempunyai visi dan misi yang jelas menurut persepsi bawahan dapat diwujudkan.
- b. Inspirasi
Pemimpin mengkomunikasikan harapan tinggi, menggambarkan maksud penting dengan cara yang mudah dipahami. Pemimpin memotivasi para karyawannya dan memberikan inspirasi
- c. Stimulasi Intelektual
Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, mendorong bawahannya untuk menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih rasional dalam pengambilan keputusan, serta cermat dalam menyelesaikan permasalahan.
- d. Pertimbangan Individual
Memberikan perhatian pribadi kepada karyawannya, memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh, mempertimbangkan kebutuhan dari bawahannya, serta melatih dan memberikan saran kepada bawahannya.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemauan untuk menciptakan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa

depan organisasi. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan kesuksesan dari sebuah organisasi yang tentunya harus ditunjang dengan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Karakteristik dari gaya kepemimpinan ini, yaitu :

- a. Visi yang Realistis
Pemimpin mempunyai visi yang yang penuh perhitungan dan sesuai dengan kemampuan, sehingga gagasan yang akan diajukan bukan hanya angan-angan tetapi dapat diwujudkan.
- b. Visi yang Kredibel
Pemimpin yang mempunyai visi yang berkualitas, kapabilitas, atau kekuatan untuk menimbulkan kepercayaan.
- c. Visi yang Menarik mengenai Masa Depan Organisasi
Pemimpin mampu membangun visi yang menarik untuk organisasi atau perusahaan, sehingga karyawan pun mempunyai ketertarikan untuk menjalankan visi tersebut.

4.4.3 Perilaku Kepemimpinan

Berdasarkan studi kepemimpinan dari Michigan University yang disimpulkan oleh Likert dalam Yukl (1998:49) mengkategorikan perilaku kepemimpinan kedalam dua kategori kepemimpinan yang saling berbeda diantara para manajer yang efektif dan tidak efektif, yaitu perilaku yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*) dan perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*). Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented behavior*), dicirikan dengan para manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usaha-usaha dengan melakukan pekerjaan yang sama seperti para bawahannya. Sebaliknya para manajer yang efektif

berkonsentrasi pada fungsi-fungsi yang berorientasi pada tugas seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan dan menyediakan keperluan, peralatan, dan bantuan teknis yang dibutuhkan. Perilaku ini tidak terjadi dengan mengorbankan perhatian terhadap hubungan antarmanusia. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas, ditunjukkan dengan perilaku seorang pemimpin yang selalu menekankan pentingnya penyelesaian pekerjaan dengan lebih efektif.

Perilaku yang berorientasi pada hubungan (*relationship-oriented behavior*) dicirikan dengan manajer yang efektif lebih penuh perhatian (*considerate*), mendukung dan membantu para bawahan. Jenis perilaku yang berorientasi pada hubungan ternyata berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif termasuk memperlihatkan kepercayaan dan rasa dipercaya, bertindak ramah tamah dan penuh perhatian, mencoba untuk mengerti masalah bawahan, membantu untuk mengembangkan para bawahan dan meningkatkan karir mereka, selalu memberi informasi kepada bawahan, memperlihatkan apresiasi terhadap ide-ide para bawahan, memberi pengakuan terhadap kontribusi dan keberhasilan bawahan. Perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan, ditunjukkan dengan adanya perhatian yang cukup besar dari seorang pemimpin yang selalu membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi para bawahannya, tujuannya adalah agar para bawahan yang terkena masalah, merasa tenang dalam bekerja, sehingga bawahan tersebut tetap menunjukkan kinerja pada tingkat tinggi (Jensen and Luthans, 2006).

Perilaku kepemimpinan sebagaimana yang dijelaskan tersebut, merupakan suatu tatanan pengalaman, kepercayaan, nilai, sikap, makna, struktur hirarki, agama, waktu, peranan, hubungan ruang, konsep alam semesta dengan objek-objek materi dan milik yang diperoleh sekelompok besar orang dari generasi ke generasi melalui usaha/bisnis, baik individu maupun kelompok yang lebih dikenal dengan istilah budaya kerja (Mulyana dan Rahmat, 1998:18). Budaya kerja

merupakan kebiasaan yang berlaku dalam suatu organisasi dimana budaya kerja ini dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Dengan demikian, seorang pemimpin akan membentuk budaya dimana dia bekerja, sehingga kepemimpinan yang dijalankan akan memengaruhi budaya kerja pada organisasi yang dipimpinnya (Casida dan Genevieve, 2008). Menurut Kotter dan Heskett (1997:4), budaya menggambarkan pola atau gaya perilaku suatu organisasi, sehingga karyawan-karyawan baru secara otomatis terdorong untuk mengikuti perilaku sejawatnya. Oleh karena itu kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting dalam pembentukan budaya kerja, melalui perhatian-perhatian yang diberikan, reaksi terhadap situasi kritis, pemodelan peran, alokasi imbalan-imbalan dan kriteria dalam menyeleksi dan memberhentikan karyawan (Fey dan Denison, 2003).

4.5. Strategi Untuk Mempengaruhi dan Gaya kepemimpinan

Kemampuan memengaruhi orang lain merupakan salah satu dari keterampilan kepemimpinan inti yang dibutuhkan dalam setiap peran. Tanpa kemampuan untuk memengaruhi orang lain, kemampuan Anda untuk membuat apa yang Anda impikan menjadi kenyataan tetap sulit dipahami karena, bagaimanapun juga, tidak ada yang dapat melakukannya sendiri. Tanpa kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, hal-hal yang benar-benar penting dalam pekerjaan dan kehidupan tidak dapat dicapai. Pemimpin yang efektif tidak hanya memerintah; mereka menginspirasi, membujuk, dan mendorong. Para pemimpin memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kelompok, mengarahkan individu ke tujuan bersama, dan menarik komitmen untuk mencapai hasil **Invalid source specified..**

Strategi pemimpin dalam mempengaruhi

Dalam bisnis, strategi mempengaruhi adalah seni merencanakan dan membangun pengaruh di antara publik, pelanggan, pelanggan potensial, atau karyawan. Kunci untuk membangun pengaruh strategis adalah mengetahui jenis

kehadiran dan pengaruh apa yang ingin Anda miliki dan kemudian membangun dan memelihara jaringan hubungan yang beragam untuk menumbuhkan pengaruh itu. Jaringan yang beragam adalah jaringan bisnis dan sosial yang terdiri dari berbagai jenis orang, termasuk vendor dan personel kontrak yang berharga. Keragaman hubungan membangun lingkaran pengaruh yang lebih luas. **Invalid source specified.**

1. Identifikasi apa yang Anda wakikan

Mengklarifikasi apa yang saat ini diwakili oleh perusahaan Anda kepada publik, dan apa yang Anda ingin perusahaan wakili pada akhirnya adalah dasar untuk merancang dan memasarkan bisnis secara strategis. Sebelum pelanggan dapat merasakan hubungan dengan bisnis, bisnis tersebut harus memantapkan dirinya sebagai sumber daya atau ahli di bidang tertentu. Perusahaan yang secara strategis merencanakan pengaruh mereka telah berhasil mengidentifikasi bidang keahlian mereka, mengetahui jenis citra apa yang ingin mereka ciptakan, menetapkan proses dan mekanisme untuk berinteraksi dengan dan menanggapi audiens dan terus membangun hubungan yang mendorong pengaruh dan pada akhirnya meningkatkan keuntungan.

2. Membangun hubungan

Hubungan bisnis dibangun seiring waktu melalui setiap tindakan yang diambil bisnis. Melacak hubungan dan detail interaksi dan percakapan dengan kontak adalah strategi pengaruh yang membantu pemilik bisnis, staf penjualan, dan bahkan asisten administrasi membangun kunci kesinambungan, integritas, dan profesionalisme untuk pengaruh strategis. Basis data kontak yang dirancang untuk membantu merekam detail hubungan, seperti tanggal, acara, topik, dan data pribadi kontak, adalah alat berguna yang mengingatkan karyawan tentang interaksi dan hasil di masa lalu. Praktik, seperti mengirim kartu ulang tahun, kupon, gratis atau undangan, dapat memupuk hubungan bisnis dan pelanggan.

3. Menjaga relasi

Karena hubungan dibangun dari waktu ke waktu, mengabaikan hubungan bisnis setelah beberapa tindakan awal dapat membangun kebencian dan pengaruh yang lebih rendah sebelum hubungan terjalin. Alat untuk memelihara hubungan bisnis termasuk sistem umpan balik pelanggan yang memungkinkan komentar dan pemungutan suara, alat media sosial, seperti Facebook dan Twitter dan alat preferensi pelanggan di akun pengguna. Intinya adalah membuat kontak yang sesuai dan konsisten secara strategis untuk menjaga hubungan dan membangun pengaruh.

Daftar Pustaka

- Albanese, R., & D., F. V. 1994. *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*. Texas: Dyrden Press.
- Anamofa, J. N. 2017. *Analisis Pengaruh Gaya dan Situasi Kepemimpinan Terhadap Iklim Kerja Universitas Halmahera*. JAS-PT
- Burke, A. (n.d.). *Strategic Business Plans*. Retrieved from Chron: <https://smallbusiness.chron.com/strategic-influence-34636.html>
- Basit, Abdul. 2016. *Pengaruh Gaya dan Situasi Kepemimpinan terhadap Iklim Kerja Tenaga Kependidikan di MAN Ciledug Kabupaten Cirebon*. OASIS Jurnal Ilmiah Kajian Islam.
- Dewi, S. P. 2012. *Pengaruh Pengendalian Internal dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan SPBU Yogyakarta (Studi Kasus pada SPBU Anak Cabang Perusahaan RB Group)*. Jurnal Nominal.
- Fitriani, Annisa. 2015. *Gaya Kepemimpinan Perempuan*. Jurnal TAPIs.
- Gellerman, S. 2003. *Behavioral Science in Management*. Penguin Book.
- Hallenbeck, G. 2020, November 24. *Keys to Strengthen Your Ability to Influence Others*. Retrieved from Center for Creative Leadership: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/4-keys-strengthen-ability-influence>

- Hariyanto. 2018. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Situasi Kepemimpinan, Iklim Kerja Organisasi, Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlina Plastik Pandaan*. JABM.
- Mahardiana, Lina. 2013. *Analisis Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Pengusaha Kecil Terhadap Budaya Kerja (Studi Kasus pada Pengusaha Kecil Bidang Konstruksi di Kota Palu)*. Buletin Studi Ekonomi.
- Nuraini, A. L. & Rosyati. 2012. *Pengaruh Partisipasi Anggaran Dan Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Manajerial : Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Ketidakpastian Tugas, Ketidakpastian Lingkungan Dan Strategi Bisnis Sebagai Variabel Moderasi*. CBAM. UNISSULA
- Nurjanah. 2008. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Biro Lingkup Departemen Pertanian)*. Tesis. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro.
- Sunarsi, Denok & Rozi, Achmad. 2020. *Kepemimpinan Bisnis Strategik*. Serang : Desanta Muliavisitama.
- Strathmann, D. 2016, October 6. *Multicultural Leadership*. Retrieved from Crestcom: <https://crestcom.com/blog/2016/10/06/multicultural-leadership-defined-by-leadership-development-experts/>

BAB 5

KEPERCAYAAN DAN KEKUASAAN



5. 1 Pengertian Kepercayaan

Campbell dan Nelson (2009:416) mendefinisikan kepercayaan sebagai, “*trust is the willingness to be vulnerable to the actions of another.*” Kepercayaan adalah kesediaan untuk peka terhadap tindakan orang lain. (Syairoh, 2013). Cook dan Philip (2001:319) memberikan definisi terkait kepercayaan yaitu, “*trust is the degree to which you believe someone else is honest and supportive*”. Kepercayaan adalah sejauh mana Anda percaya orang lain itu bersikap jujur dan mendukung. (Syairoh, 2013). Robbins dan Coulter (2007:536-537) mengemukakan bahwa kepercayaan adalah, “*trust is defined as the belief in the integrity, character, and ability of a leader*”. Dapat diartikan bahwa kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan pada integritas, karakter, dan kemampuan seorang pemimpin. (Syairoh, 2013)

Kreitner dan Kinicki (2010:318) bahwa kepercayaan adalah, “*trust is defined as reciprocal faith in other’s intentions and behavior.*” Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan yang berakibat timbal balik pada intensitas dan perilaku orang lain. (Syairoh, 2013). Seiring dengan Kreitner dan Kinicki, Colquitt dan Wesson (2009:452) mengemukakan, “*trust is defined as the willingness to be vulnerable to an authority based on positive expectations about the authority’s actions and intentions.*” Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk patuh terhadap sebuah otoritas yang berdasarkan pada harapan positif mengenai tindakan dan keinginan. (Syairoh, 2013)

Lussier (2010:296) mengatakan hal yang sama, bahwa kepercayaan adalah, “*trust is the positive expectation that another will not take advantage of you.*” Kepercayaan adalah harapan positif yang mana orang lain tidak akan mengambil keuntungan dari Anda. (Syairoh, 2013). Jackson dan Mathis (2003:82)

menjelaskan bahwa, “*one key organizational value that effects employee retention is trust.*” Di mana dikatakan bahwa salah satu kunci dari nilai organisasi sebagai efek bertahannya karyawan adalah kepercayaan. (Syairoh, 2013)

Berdasarkan konsep-konsep di atas dapat disintesisakan bahwa kepercayaan ialah kesediaan untuk patuh terhadap sebuah otoritas yang berdasarkan pada harapan positif mengenai tindakan dan keinginan orang lain dengan indikator: (1) mendukung, (2) kesediaan untuk peka, (3) keyakinan pada kemampuan, (4) integritas, dan (5) harapan positif. (Syairoh, 2013). Kepercayaan adalah kemauan seseorang untuk bertumpu pada orang lain dimana kita memiliki keyakinan padanya. Kepercayaan lahir dari suatu proses secara perlahan kemudian terakumulasi menjadi suatu bentuk kepercayaan, dengan kata lain kepercayaan adalah keyakinan kita pada suatu produk atau atribut tertentu. Keyakinan ini muncul dari persepsi dari pembelajaran dan pengalaman. (Larasati, 2018).

Kepercayaan adalah ekspektasi atau pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan melalui kata-kata, tindakan, dan kebijakan bertindak secara oportunistik. Dua unsur penting dari definisi kita adalah bahwa kepercayaan menyiratkan familiaritas dan risiko. Dibutuhkan waktu untuk membentuk kepercayaan, dibangun bertahap, dan terakumulasi. (Larasati, 2018). Kepercayaan merupakan penilaian atas kredibilitas pihak yang akan dipercaya atas kemampuan pihak yang akan dipercaya dalam menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. Sedangkan kepuasan adalah suatu ungkapan yang bernada positif yang berasal dari penilaian semua aspek hubungan kerjasama antara pihak satu dengan pihak lain. (Larasati, 2018)

5.2 Jenis-jenis atau Model Kepercayaan

Larasati (2018, p. 29) menjelaskan bahwa model kepercayaan organisasional memiliki kecenderungan untuk percaya (*propensity to trust*). Kecenderungan dianggap sebagai keinginan untuk mempercayai orang lain. Kecenderungan dapat mempengaruhi banyaknya kepercayaan yang dimiliki seseorang

untuk dapat dipercaya. Untuk membangun sebuah kepercayaan diperlukan tujuh *core values*, yaitu sebagai berikut :

a) Keterbukaan

Keterbukaan menunjukkan pada tindakan yang memungkinkan suatu persoalan menjadi jelas, mudah dipahami dan tidak disangsikan lagi kebenarannya. Oleh karena itu diperlukan keterbukaan antara kedua belah pihak agar keduanya dapat saling percaya antara satu sama lain.

b) Kejujuran

Kejujuran merupakan pangkal dari kepercayaan, ini dimaksudkan untuk menghindari kecurangan yang dapat merugikan orang lain. Jadi kepercayaan itu merupakan imbas dari adanya kejujuran. Jujur itu sendiri adalah berkata atau memberikan suatu informasi secara benar yang sesuai dengan kenyataan.

c) Integritas

Integritas adalah keselarasan antara niat, pikiran, perkataan dan perbuatan. Dalam prosesnya, berjanji akan melaksanakan tugas secara bersih, transparan, dan profesional dalam arti akan mengerahkan segala kemampuan dan sumber daya secara optimal untuk memberikan hasil kerja terbaik. Orang yang berintegritas tinggi mempunyai sikap yang tulus, jujur, berperilaku konsisten serta berpegang teguh pada prinsip kebenaran untuk menjalankan apa yang dikatakan secara bertanggung jawab.

d) Kompeten

Kompeten adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas atau peran dalam membangun pengetahuan dan keterampilan berdasarkan pengalaman dan pembelajaran. Yakni sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas dibidang pekerjaan tertentu.

e) Sharing

Sharing adalah sebuah ungkapan dan pengakuan diri terhadap orang lain yang berfungsi sebagai sesuatu untuk meringankan sebuah masalah. Sharing merupakan elemen penting dalam membangun sebuah kepercayaan karena memiliki manfaat

psikologis dalam membentuk hubungan yang lebih baik antara satu sama lain.

f) Penghargaan

Untuk mendorong sebuah kepercayaan maka harus terdapat respek saling menghargai satu sama lain.

g) Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan dorongan psikologis sosial seseorang untuk mempertanggungjawabkan sesuatu yang telah dikerjakan untuk orang lain.

5.3 Kaitan Kepercayaan dengan Kepemimpinan

Kepercayaan merupakan elemen yang mendasar dalam kepemimpinan (Dirks & Skarlicki, 2004) oleh karena itu kepemimpinan berkaitan erat dengan kepercayaan. Pada kepemimpinan, kepercayaan berperan dalam perilaku karyawan, pemimpin dapat menciptakan kebudayaan organisasi yang baik apabila mendapatkan kepercayaan dari karyawan. Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki hubungan positif terhadap berbagai hasil-hasil seperti perilaku-perilaku kinerja, serta kepuasan. Semakin besar kepercayaan antara pemimpin dan bawahannya maka pertukaran informasi semakin akurat, pemahaman tujuan kinerja semakin baik serta kualitas komunikasi yang berkembang semakin tinggi. Hubungan antara pemimpin dengan karyawannya dengan memiliki rasa menghormati, kerjasama, komitmen, keterlibatan kerja serta dapat diandalkan akan menjadikan hubungan saling percaya antara atasan dan bawahan akan terjalin dengan baik. (Aidina & Prihatsanti, 2018).

Kepercayaan adalah hal penting yang harus ada dalam sebuah tim. Rasa percaya merupakan dasar dari kerja tim, dan sifatnya adalah resiprokal (timbang balik) bukan satu arah. Salah satu kriteria penting seorang pemimpin adalah dapat dipercaya. Kepercayaan kepada seorang pemimpin erat kaitannya dengan integritas, keteladanan, keadilan dan konsistensi. Pemimpin yang dapat dipercaya akan memberikan ketenangan dan kenyamanan bagi mereka yang dipimpinnya. Kepercayaan ini merupakan modal dasar bagi seorang pemimpin untuk membangun dan melejitkan tim atau organisasi yang dipimpinnya. Kepercayaan

adalah hubungan resiprokal, namun bawahan akan lebih mudah memercayai pemimpinnya dibandingkan sebaliknya. Memiliki integritas, sejalan antara perkataan dengan perbuatan, jujur, adil, serta dapat memberi teladan yang baik sudah menjadi syarat cukup bagi seorang pemimpin untuk memperoleh kepercayaan yang dipimpinnya. Apalagi jika pemimpin tersebut memiliki kompetensi dan pengalaman yang mumpuni, tentunya menjadi nilai tambah untuk meningkatkan kepercayaan dari yang dipimpinnya. Belum lagi kekuasaan dan kewenangan seorang pemimpin bisa memperkuat kewajiban untuk percaya kepadanya, pun terpaksa. Ya, dalam titik ekstrim, seorang pemimpin bisa saja hanya memilih mereka yang memercayainya untuk dipimpin.

Persoalan klasik muncul ketika sosok pemimpin tidak lagi bisa dipercaya, terus berdusta, mengingkari janji, tidak adil dan transparan, serta gagal memberikan perasaan tenang pada yang dipimpinnya atas segala tindak tanduknya. Opsi menggulingkan kepemimpinan kerap butuh perjuangan keras dan biaya sosial yang tinggi. Sikap apatis seringkali menjadi opsi yang lebih realistis mengingat keterbatasan kemampuan untuk mengubah karakter kepemimpinan. Akhirnya, tim mungkin tidak hancur, namun tanpa kepercayaan tim sudah kehilangan ruhnya. Rutinitas organisasi mungkin masih bisa berjalan, dengan setiap elemen hanya berupaya menyelamatkan diri mereka sendiri. Kepemimpinan tanpa kepercayaan hanyalah sebuah kehampaan dan omong kosong.

Masalah juga akan muncul ketika kepercayaan tidak menemukan hubungan timbal baliknya. Seorang pemimpin yang memercayai anggota timnya yang ternyata tidak amanah, bisa saja langsung memberikan treatment atau bahkan mengeluarkan 'penyakit' tersebut dari tim. Penyakit ini mudah didiagnosa karena pengaruh kekuasaan pemimpin akan terbantu oleh ketidaknyamanan dari anggota tim yang lain. Persoalan yang lebih rumit akan muncul ketika seorang pemimpin tidak atau kurang memercayai mereka yang dipimpinnya. Bisa jadi semua tanggung jawab dan beban kepemimpinan akan sepenuhnya dipikul oleh sang pemimpin. Padahal kepemimpinan bukan hanya seni memengaruhi orang lain, tetapi juga memercayai orang lain.

Tidak sedikit pemimpin dengan potensi yang luar biasa terjebak dalam kondisi ini: gagal sepenuhnya memercayai yang dipimpinya. Fungsi delegasi hanya jadi formalitas layaknya dalang yang memainkan wayang. Super team tidak terbentuk karena pemimpin mengambil alih seluruh tanggung jawab, toh yang penting tujuan tercapai. Bukannya meringankan kerja anggota tim, pemimpin tanpa sadar justru tengah mengebiri potensi anggota tim. Barangkali tugas memang bisa selesai lebih cepat dan lebih berkualitas jika dikerjakan langsung oleh sang pemimpin, namun ketergantungan besar terhadap sosok pemimpin bukanlah hal ideal dalam kepemimpinan. Dinamika tim, termasuk belajar dari kesalahan, merupakan hal penting untuk terus bisa berkembang dan melakukan perbaikan. Pemimpin kadang lupa bahwa kepercayaan bersifat resiprokal, alih-alih menenangkan anggota tim, memberikan kepercayaan ‘setengah hati’ justru akan berbuah ketidakpercayaan.

Pemimpin sejati bukanlah pemimpin yang hebat, namun juga pemimpin yang menghebatkan mereka yang dipimpinya. Dan memberikan kepercayaan adalah kunci pengembangan potensi anggota tim. Kepemimpinan ada siklusnya, kaderisasi adalah keniscayaan, membangun kepercayaan yang resiprokal antar anggota tim dan antara pemimpin dengan yang dipimpinya adalah langkah strategis untuk memastikan kesinambungan suatu organisasi. Menjadi pemimpin yang tepercaya (dapat dipercaya) memang penting, namun menjadi pemimpin yang dapat memercayai (memberikan kepercayaan) tidak kalah penting. Karena kepercayaan adalah hubungan timbal baik, keduanya dapat seiring sejalan.

5.4 Pengertian Kekuasaan

Hughes et al (2009:136), memberikan penjelasan mengenai definisi kekuasaan sebagai, “*power is the capacity to cause change, influence is the degree of actual change in a target person’s attitudes, values, beliefs, or behaviors.*” Kekuasaan adalah kemampuan yang dapat menyebabkan perubahan, mempengaruhi tingkat perubahan yang sebenarnya terhadap sasaran sikap, nilai, kepercayaan, atau perilaku seseorang.

(Syairoh, 2013). McShane (2010:300) mengemukakan bahwa, “*power is the capacity of a person, team, or organization to influence others.*” Dapat diartikan bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang, tim, atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain. (Syairoh, 2013)

Schermerhorn et al (2011: 278), memberikan definisi kekuasaan sebagai, “*power is the ability to get someone to do something you want done or the ability to make things happen in the way you want to them to.*” Dengan kata lain kekuasaan adalah kemampuan untuk mendapatkan seseorang agar melakukan sesuatu yang diinginkan atau kemampuan untuk mewujudkan sesuatu terjadi sesuai dengan yang diinginkan. (Syairoh, 2013)

McClelland dalam Gibson (2006:294) menjelaskan, “*power as the desire to have an effect on others. This effect may be shown basically in three ways: (1) by strong action, by giving help or advice, by controlling someone; (2) by action that produces emotion in others; and (3) by concern for reputation.*” Kekuasaan didefinisikan sebagai keinginan untuk mempengaruhi orang lain. Efek ini dapat ditampilkan berdasarkan pada tiga cara: (1) dengan tindakan yang kuat, yaitu dengan memberikan bantuan atau saran, ataupun dengan mengendalikan seseorang, (2) dengan tindakan yang menghasilkan emosi pada orang lain, dan (3) dengan kepedulian akan reputasi. (Syairoh, 2013)

Hall (2002:107) mendefinisikan kekuasaan sebagai, “*power as a has power over B to the extent that he can get B to do something B would not otherwise do.*” Kekuasaan sebagai kekuatan yang dimiliki B untuk sejauh mana dia bisa mendapatkan B untuk melakukan sesuatu yang kemungkinan B tidak dapat melakukannya. (Syairoh, 2013). Sebuah jurnal internasional milik Winter dalam Torelli *University of Illinois* di Urbana–Champaign dijelaskan bahwa, “*people with a strong socialized power motive pursue prosocial goals for the benefit of some other person or cause and avoid negative effects on others.*” Dapat dikatakan bahwa seseorang dengan kekuatan yang disosialisasikan dengan motif kekuasaan yang kuat dapat mencapai tujuan prososial untuk kepentingan orang lain atau menghindari efek negatif pada orang lain. (Syairoh, 2013)

Yukl (2004:148) dalam bukunya *Leadership in Organizations* menjelaskan terkait kekuasaan, “*power is useful for understanding how people are able to influence each other in organizations.*” Dapat dikatakan bahwa kekuasaan berguna untuk memahami bagaimana orang dapat saling mempengaruhi dalam organisasi. (Syairoh, 2013). Berdasarkan konsep-konsep yang telah dikemukakan di atas, dapat disintesis bahwa kekuasaan adalah kekuatan seseorang dalam organisasi untuk mempengaruhi sikap, nilai, kepercayaan dan perilaku seseorang ke arah yang diinginkan dengan indikator: (1) memberikan bantuan, (2) merubah perilaku, (3) mengarahkan, (4) kepedulian reputasi, (5) mengendalikan. (Syairoh, 2013)

Max Weber menyatakan bahwa kekuasaan adalah kesempatan seseorang atau sekelompok orang untuk menyadarkan masyarakat akan kemauan-kemauannya sendiri sekaligus menerapkannya terhadap tindakan-tindakan perlawanan dari orang-orang atau golongan-golongan tertentu. Kamahi (2017) yang menjelaskan dalam buku *The History of Sexuality Vol. I*, Foucault menunjukkan ada lima proposisi mengenai apa yang dimaksudnya dengan kekuasaan, yakni (1990:94-95):

- a) Kekuasaan bukan sesuatu yang didapat, diraih, digunakan, atau dibagikan sebagai sesuatu yang dapat digenggam atau bahkan dapat juga punah; tetapi kekuasaan dijalankan dari berbagai tempat dari relasi yang terus bergerak.
- b) Relasi kekuasaan bukanlah relasi struktural hirarkhis yang mengandaikan ada yang menguasai dan yang dikuasai.
- c) Kekuasaan itu datang dari bawah yang mengandaikan bahwa tidak ada lagi distingsi binary opositions karena kekuasaan itu mencakup dalam keduanya.
- d) Relasi kekuasaan itu bersifat intensional dan non-subjektif.
- e) Di mana ada kekuasaan, di situ pula ada anti kekuasaan (resistance). Dan resistensi tidak berada di luar relasi kekuasaan itu, setiap orang berada dalam kekuasaan, tidak ada satu jalan pun untuk keluar darinya.

5.5 Dasar-dasar Kekuasaan

Robbins & Judge (2013) menjelaskan dasar atau sumber kekuasaan dibagi menjadi dua pengelompokan umum : formal dan personal.

1) Kekuasaan Formal

Kekuasaan formal didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal dapat berasal dari kemampuan memaksa atau menghadahi, wewenang formal, dan kendali atas informasi.

a. Kekuasaan Paksaan (*coercive power*)

Ketergantungan pada rasa takut Seseorang bereaksi terhadap kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negative yang mungkin terjadi apabila ia gagal memenuhi. Misalnya dikenakan sanksi-sanksi fisik dan psikologis.

b. Kekuasaan Hadiah/Imbalan (*reward power*),

Lawan dari kekuasaan paksaan seseorang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena kepatuhan itu menghasilkan manfaat yang positif. Imbalan dapat berupa keuangan (tingkat upah, kenaikan gaji, bonus) atau nonkeuangan (pengakuan atas jasanya, promosi, penugasan kerja yang menarik, dll).

c. Kekuasaan Hukum (*legitimate power*)

Menggambarkan wewenang formal untuk mengendalikan dan menggunakan sumber daya organisasi. Posisi wewenang atau kekuasaan mencakup kekuasaan paksaan dan kekuasaan imbalan, sehingga kekuasaan hukum lebih luas daripada kekuasaan paksaan dan imbalan.

d. Kekuasaan Informasi

Berasal dari akses dan pengendalian atas informasi Orang-orang dalam organisasi yang memiliki data atau pengetahuan yang dibutuhkan oleh orang lain dapat membuat orang lain tergantung pada mereka.

2) Kekuasaan Personal

Kekuasaan personal tidak didasarkan pada posisi formal pada organisasi. Ada tiga dasar dari kekuasaan personal, yaitu kepakaran, penghormatan dan kekaguman dari orang lain, serta karisma.

- a. Kekuasaan Pakar (*expert power*). Pengaruh yang dimiliki seseorang sebagai akibat dari kepakaran atau keahlian, ketrampilan istimewa, dan pengetahuan.
- b. Kekuasaan Rujukan (*referent power*). Didasarkan pada identifikasi pada orang yang mempunyai sumberdaya atau ciri pribadi yang diinginkan orang lain. Kekuasaan rujukan berkembang dari pengaguman seseorang terhadap orang lain dan keinginan untuk menjadi orang tersebut.
- c. Kekuasaan Kharismatik merupakan perluasan dari kekuasaan rujukan yang berasal dari kepribadian dan gaya interpersonal individu.

5.6 Kaitan Kekuasaan dengan Kepemimpinan

Kekuasaan adalah kewenangan yang didapatkan oleh seseorang atau kelompok guna menjalankan kewenangan tersebut sesuai dengan kewenangan yang diberikan, kewenangan tidak boleh dijalankan melebihi kewenangan yang diperoleh atau kemampuan seseorang atau kelompok untuk memengaruhi tingkah laku orang atau kelompok lain sesuai dengan keinginan dari pelaku (Miriam Budiardjo, 2002). Hubungan Kekuasaan dan Kepemimpinan dapat di ibaratkan seperti gula dengan manisnya tak terpisahkan atau bisa juga di ibaratkan seperti gula dan semut dimana ada gula disitu ada semut. Seorang pemimpin yang efektif merupakan pemimpin yang dapat mengelola kekuasaannya, sehingga pemimpin dapat menggunakan kekuasaannya dengan benar untuk meningkatkan kinerja para bawahannya.

Jika kepemimpinan tanpa kekuasaan tidak ada artinya dan tidak dan hal tersebut menyebabkan tidak dapat untuk mengambil keputusan karena pemimpin yang tidak mempunyai kekuasaan. Jika sebaliknya, kepemimpinan dengan kekuasaan organisasi akan berjalan dengan efektif. Ada 4 sumber kekuasaan dalam diri seorang pemimpin yang berasal dari:

1. Mempunyai kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

2. Mempunyai sikap dan sifat yang unggul atau dominan yang menjadikannya mempunyai wibawa terhadap para bawahannya;
3. Memiliki pengetahuan yang luas, serta informasi dan pengalaman yang luas;
4. Memiliki kepandaian untuk bergaul dan berkomunikasi kepada siapapun.

DAFTAR PUSTAKA

- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan keterikatan kerja pada karyawan pt telkom witel semarang. *Empati*, 6(4), 137–142.
- Agustian, Ary, 2018. *ESQ Emotional Spiritual Quotient Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi & Spiritual*. Jakarta, PT. Arga Tilanta.
- Kamahi, U. (2017). Teori kekuasaan michael foucault: tantangan bagi sosiologi politik. *Jurnal Al-Khitabah*, 3(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. ed. 15th. New Yark: Pearson.
- Syairoh, J. (2013). Pengaruh Kekuasaan Dan Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Guru Sekolah Dasar Negeri (Sdn) Di Rawalumbu Bekasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 4(2).
- Stoltz., P.G., (2006), , Cetakan Keenam, *Adversity Quotient : Mengubah Hambatan Menjadi Peluang*, Terjemahan : T.Hermaya, Ed. Yovita Herdiwati, Jakarta, Penerbit Grasindo
- Wibowo, C. T. (2015). Analisis pengaruh kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ) pada kinerja karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 15(1), 1–16.

BAB 6

TUGAS, FUNGSI DAN PERANAN SEORANG PEMIMPIN

6.1 Tugas Pemimpin

Proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan bisnis, memotivasi perilaku, pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya adalah bagian dari tugas seorang pemimpin. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dalam kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok.

Pemimpin pada dasarnya merupakan seseorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dapat mempengaruhi anggota bisnis perusahaan atau bawahan yang dipimpinya untuk mengerahkan upaya bersama kearah pencapaian tertentu. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas tersebut dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Pencapaian tujuan bisnis sangat bergantung pada efektivitas dari proses pencapaian tujuan tersebut secara kolektif sehingga diharapkan tercapai tujuan bisnis yang optimal.

Tugas pokok seorang pemimpin yaitu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen atau disebut juga fungsi menegerial yang terdiri dari: merencanakan, mengbisniskan, menggerakkan, dan mengawasi. Terlaksananya tugas-tugas tersebut tidak dapat dicapai hanya oleh pimpinan seorang diri tetapi dengan menggerakkan orang-orang yang dipimpinya. Kemampuan mempengaruhi bawahan sangat diperlukan seorang pemimpin agar orang-orang yang dipimpin mau ikut serta bekerja secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin di samping harus memiliki inisiatif dan kreatif harus selalu memperhatikan hubungan manusiawi.

Secara lebih terperinci tugas-tugas seorang pemimpin meliputi: pengambilan keputusan, menetapkan sasaran, menyusun kebijaksanaan, mengbisniskan dan menempatkan pekerja, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan baik secara vertikal (antara bawahan dan atasan) maupun secara horisontal (antar bagian atau unit), serta memimpin dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan.

Secara umum, tugas-tugas pokok pemimpin, yaitu sebagai berikut:

- a. Melaksanakan fungsi managerial, yaitu berupa kegiatan pokok meliputi pelaksanaan, antara lain:
 - 1) Penyusunan rencana
 - 2) Penyusunan bisnis, pengarahan bisnis, pengendalian dan penilaian
 - 3) Pelaporan
- b. Mendorong (memotivasi) bawahan untuk dapat bekerja dengan giat dan tekun
- c. Membina bawahan agar dapat memikul tanggung jawab tugas masing-masing secara baik
- d. Membina bawahan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien
- e. Menciptakan iklim kerja yang baik dan harmonis
- f. Menyusun fungsi manajemen secara baik dan benar
- g. Menjadi penggerak yang baik dan dapat menjadi sumber kreatifitas
- h. Menjadi wakil dalam membina hubungan dengan pihak luar

6.2 Fungsi Pemimpin

Fungsi kepemimpinan sangat berhubungan langsung dengan situasi sosial di dalam kelompok/bisnis masing-masing. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin senantiasa berada di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Fungsi kepemimpinan juga merupakan sebuah gejala sosial karena kepemimpinan harus diwujudkan dalam sebuah interaksi antar individu di dalam situasi sosial di suatu kelompok atau bisnis.

Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yang pertama *pertama* adalah dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan untuk mengarahkan (*direction*) dalam tindakan ataupun aktivitas pemimpin dan yang *kedua* adalah dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau bisnis. Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

a. Fungsi Instruksi

Fungsi ini sifatnya adalah komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pemberi intruksi merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat segera dilakukan dengan efektif. Kepemimpinan yang efektif juga memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

b. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini sifatnya adalah komunikasi dua arah. Pada tahap penetapan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan pertimbangan yang mengharuskan untuk berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya dan dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan suatu keputusan. Komunikasi tersebut dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan ataupun telah dilaksanakan.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi ini, pemimpin akan berusaha untuk mengikutsertakan orang-orang yang dipimpinnya baik dalam keikutsertaan dalam mengambil sebuah keputusan ataupun dalam melaksanakannya. Partisipasi di sini tidak berarti orang yang diikutsertakan bebas melakukan sesuatu semauanya, tetapi tetap dilakukan secara terkendali dan terarah yakni misalnya berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsinya sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi dilakukan dengan memberikan suatu wewenang untuk membuat atau menetapkan suatu keputusan, baik itu melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan tersebut. Fungsi delegasi pada dasarnya adalah kepercayaan. Orang yang menerima delegasi tersebut harus diyakini mampu membantu pemimpin dan memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

e. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses (*efektif*) harus mampu untuk mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan kelompok atau bisnis secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan misalnya melalui kegiatan berupa bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam suatu aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin mempunyai kewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, dan berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.

Selain secara operasional, pemimpin juga mempunyai fungsi pokok di dalam management sebuah bisnis dan di bagi dalam empat kategori, yaitu yang pertama adalah **Fungsi perencanaan bagi pemimpin** di dalam manajemen merupakan sebuah aktivitas yang berusaha untuk memikirkan mengenai apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakannya dan mengendalikannya, agar tujuan bisnis dapat dicapai. Perencanaan sering juga diartikan sebagai suatu penetapan tujuan dan prioritas serta terdapat serangkaian kegiatan untuk mencapainya (Bryant & White, 1987:307).

Albanese dalam Steiss (1982:267) mengemukakan, perencanaan merupakan suatu proses atau aktivitas yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu, bagaimana cara melakukannya, kapan dan di mana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

Definisi yang serupa, namun lebih lengkap adalah definisi yang dikemukakan oleh Kast and

Ronsenzweig sebagaimana dikutip Steiss (1982:267) bahwa: perencanaan adalah proses memutuskan apa yang akan dilakukan dan bagaimana caranya, perencanaan mencakup penentuan semua misi, identifikasi bidang, dan menentukan serangkaian tujuan khusus serta menyusun kebijakan, program, dan prosedur untuk mencapainya.

Fungsi peluang bisnis bagi pemimpin yakni merupakan suatu proses pembagian kerja yang melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan antara sekelompok orang atau individu, atau ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Interaksi akan terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, dan kelompok dengan kelompok. Hubungan-hubungan tersebut terjadi karena sudah adanya pembagian kerja yang jelas dalam suatu sistem. Kerja sama dalam suatu sistem yang teratur ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu yang telah disepakati bersama terhadap kendali dan arahan pemimpin.

Pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan memungkinkan terjadinya hubungan kerja sama yang formal sesuai dengan yang telah ditetapkan. Di samping itu dapat pula terjadi hubungan yang sifatnya informal antara individu dengan individu maupun individu dengan kelompok kerja yang lain. Pengbisnisan merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan dan sangat diperlukan oleh masyarakat, baik dalam bidang profit maupun jasa (pelayanan). Tujuan pengbisnisan akan tercapai apabila setiap individu yang ada sadar akan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya sehingga pada akhirnya tujuan akan tercapai.

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi terhadap apa yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut di dalam situasi tertentu. Pada tataran yang lebih tinggi, kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai serangkaian perilaku yang sulit untuk dapat ditiru oleh kebanyakan orang. Di antara kedua pandangan ini terdapat hubungan yang khas dan unik di

antara orang yang memimpin dan yang mengikuti. Pemikiran terkini menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dan bukan kedudukan, dan bahwa kepemimpinan terutama menyangkut pengelolaan hubungan. Sambil belajar dan membaca lebih lanjut mengenai kepemimpinan, Anda akan segera menemukan bahwa terdapat demikian banyak pandangan dan rumusan, tanpa ada aturan yang mutlak.

Fungsi pengendalian/pengawasan bagi pemimpin adalah: kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi – fungsi pengendalian yaitu : Tani Handoko (1997:359-160) mendefinisikan pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan – tujuan bisnis dan manajemen dapat tercapai. Hal ini berarti berkenaan dengan cara – cara membuat kegiatan – kegiatan sesuai yang direncanakan. Dari beberapa pendapat para pakar di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa pengertian pengendalian adalah suatu proses rangkaian tindakan pengamatan, pengecekan dan penilaian suatu pekerjaan yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan, serta untuk mengetahui apabila pekerjaan yang dilaksanakan tersebut sesuai dengan rencana yang telah ditentukan atau tidak. Sedangkan bila terjadi penyimpangan maka dilakukan tindakan korektif untuk meluruskan kembali penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Pemimpin yang bertanggung jawab adalah pemimpin yang mampu mendelegasikan tugas kepada karyawan yang telah dilatih, memberi kesempatan untuk berkembang dengan penuh percaya diri, serta mendorongnya untuk memikul tanggung jawab yang telah diberikan. Covey (1992) menyatakan bahwa manusia dikaruniai kemampuan, kecerdasan, kecerdikan dan kreativitas untuk menjadi pemberdaya. Pemimpin harus dapat melakukan penggalangan sejati terhadap suatu visi bersama dan bekerja dengan banyak orang. Pemimpin harus mampu menyatukan kumpulan ketrampilan dari sinergi keadaan pikiran (mindset) dan keadaan saling tergantung. Menurut Charles J Keating menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu: berasal dari diri kita sendiri, pandangan terhadap manusia, keadaan kelompok, situasi kepemimpinan. Sedangkan Keit Davis

merumuskan empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan di dalam bisnis, yaitu: kecerdasan, kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan berprestasi, sikap-sikap hubungan kemanusiaan (Miftah Thoha, 1994).

Pemimpin yang memiliki intelektualitas akan mampu mengajak bawahannya memiliki pola pikir yang rasional, berdasarkan fakta-fakta dan data untuk memenuhi kebutuhan anggota. Demikian pula, dalam melakukan pemecahan setiap permasalahan yang dihadapi anggotanya, sehingga ia selalu memandang perbedaan pendapat sebagai sesuatu hal yang wajar. Meskipun keputusan akhir berada di tangan pemimpin, namun ide-ide bawahan tetap menjadi bahan pertimbangan. Pemimpin akan mampu mendorong bawahan memunculkan ide-ide segar serta menstimulir solusi kreatif atas masalah yang dihadapi, dengan cara melibatkan mereka merumuskan permasalahan yang ada serta bersama-sama mencari solusi.

6.3 Peran pemimpin

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis, memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pencapaian tujuan suatu bisnis, karena kepemimpinan inti dari pada manajemen yang merupakan penggerak bagi sumber daya dan fungsi manajemen serta alat lainnya. Untuk menggerakkan sumber daya terutama sumber daya manusia atau pegawai diperlukan kualitas kepemimpinan seseorang. Salah satu faktor untuk menilai berkualitas tidaknya seorang pemimpin. Peranan berasal dari kata peran, berarti sesuatu yang menjadi bagian atau memegang pimpinan yang terutama. Peranan menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh Soejono Soekanto (2006: 238) peranan adalah suatu konsep prihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma-norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan.

Menurut Biddle dan Thomas, peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Misalnya dalam keluarga, perilaku ibu dalam keluarga diharapkan bisa memberi anjuran, memberi penilaian, memberi sangsi dan lain-lain. Mengadopsi pendapat kedua para ahli tersebut, bahwa peran kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah bisnis. Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan terutama seorang pemimpin, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*.

Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut. Bertolak dari definisi secara umum tersebut, maka peran kepemimpinan tidak lain dari sikap dan perilaku dalam memengaruhi Sumber Daya Manusia atau pegawai, agar mereka mau dan bersedia bekerja dan bekerja sama, untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif dan efisien, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh bisnis. Mengadopsi pendapat Sujatno (2008:9), menyatakan kepemimpinan adalah “penampakan”. Maksud dari pendapat tersebut bahwa seorang pemimpin akan tampak bila dapat melakukan peran secara nyata di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti menentukan arah bagi bawahannya/staf, mengajak bawahannya untuk berpartisipasi melaksanakan kebijakan atau menghadapi berbagai perubahan, menjadi juru bicara dalam mengambil keputusan untuk kepentingan bisnis dan kesejahteraan para anggotanya walaupun keputusan tersebut berisiko, dan siap menjadi pelatih dengan memberi teladan bagi bawahannya.

Nanus (2001:95), Komariah (2003:93), Sujatno (2008:62) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

1. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengeralahan seluruh sumber daya bisnis dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.
2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap bisnis, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.
4. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu member semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi.

Mencermati peran kepemimpinan yang dinyatakan oleh Nanus, penulis mengaggap peran tersebut dapat terwujud jika para pemimpin memiliki kredibilitas dan integritas yang memadai dalam menggerakkan pengikut untuk bertindak, dan arena tindakan itu, bisnis akan berkembang dan mengalami kemajuan. Karena bisnis harus bergerak maju, maka peran visi dalam mengarahkan bisnis ke depan tidak dapat diabaikan. Peran pemimpin dalam meningkatkan komitmen bisnisonal karyawan diperlukan oleh semua jenis usaha. Menurut Henry Mintzberg dalam Thoha (2009:12-19) mengemukakan tentang peran setiap pemimpin dimanapun letak hirarkinya yang dijabarkan dalam 3

peran utama. Kemudian dijabarkan dengan lebih rinci dalam 10 peranan. Peran-peran tersebut antara lain :

1. Peranan Hubungan Antarpribadi (*Interpersonal Role*)
Gambaran yang dihubungkan dengan peran ini yaitu status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Karena pemimpin memiliki jabatan yang tinggi, maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. Peran ini dibagi atas tiga peranan oleh Mintzberg sebagai perincian lebih lanjut dari peranan antar pribadi ini sebagai berikut :
 - a. Peranan sebagai tokoh (*figurehead role*),
 - b. Peranan sebagai pemimpin (*leader role*),
 - c. Peranan sebagai penghubung (*liaison role*),
2. Peranan yang berhubungan dengan informasi (*informational role*)
Pemimpin melakukan hubungan-hubungan ke luar untuk mendapatkan informasi dari luar bisnisnya. Informasi didapatkan dan dikumpulkan oleh pemimpin perusahaan yang kemudian di bagikan kepada karyawannya. Menjadikan pemimpin sebagai pusat informasi bagi bisnisnya:
 - a. Peranan sebagai pemonitor (*Monitor role*),
 - b. Peranan sebagai pembagi informasi (*disseminator role*),
 - c. Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*),
3. Peranan pengambilan keputusan (*decisional role*)
Peranan yang membuat pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam bisnis yang dipimpin. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan bisnis dibuat secara signifikan dan berhubungan. Peranan pengambilan keputusan oleh pemimpin merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang membedakan antara manajer dengan pelaksana. Terdapat

empat peranan pemimpin yang dikelompokkan kedalam pembuatan keputusan sebagai berikut :

- a. Peranan sebagai wirausaha (entrepreneur role),
- b. Peranan sebagai pereda gangguan (disturbance handler role),
- c. Peranan sebagai pengalokasi sumber daya (resource allocator role),
- d. Peranan sebagai penegosiasi (negosiator role),

Daftar Pustaka

- Adi Sujatno, Muladi., 2008. Traktat Etis Kepemimpinan Nasional, Jakarta: Wahana Semesta Intermedia.
- Andrew, J.D. (2015). *Leadership* (Terjemahan), Edisi Ketiga. Jakarta: Prenada Media.
- Ansoff, H. Igor. 1981. *Strategic Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Bridges, Franchise J. 1971. *Management Decision Making and Organizational Policy*. Boston: Allyn & Bacon.
- Chaniago, Aspizain. 2017. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.
- Danah Zohar. 2000. *Spiritual Intelligence: SQ The Ultimate Intelligence*, Jakarta: Gramedia.
- Dewi Indra P. (2017). “*Super Leader From Earth*” , Jakarta: Penerbit Anak Hebat Indonesia.
- El-Annan, Saher H; 2013; *Innovation, Proactive, And Vision Are Three Integrated Dimensions Between Leadership And Entrepreneurship*, European Journal Of Business And Social Sciences, Vol. 1, No. 12, Pp 148-163.
- Fidler, F.E & Chemmer, M.M (1974). *Leadership and Efective Management*, Gleinview Scot, Forreman & Company, International, Inc.
- Imam Al-Mawardi. 2002. *al-Ahkaamush Shulthaniyah*. Beirut: Darul Fikr.
- Ibnu Khaldun. 1966. *Muqaddimah*. Beirut: Draul Kutub Al-Ilmiyah.
- Komariah, Aan, 2008. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, Hadari & Hadari, M. Matini. 2004. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sukarna, (1993). *Kepemimpinan dalam Administrasi II*, CV Mandar Maju Bandung.
- Sutarto (1995). *Dasar-dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Toha, Miftah. 2009. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Toha, Miftah. 1983. *Kepemimpinan dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, PT Raja Grafindo Persada; Jakarta.
- Werren Bennis & Burt Nanus, 2006. *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Winardi, Dr. SE, (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Yaqub, Hamzah, (1984). *Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan*, CV. Diponegoro, Bandung.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yuniarsih, Tjutju, Dr. Dkk. (1998). *Manajemen Bisnis*, IKIP Bandung Press, Bandung.
- Zainun, Buchari (1989), *Manajemen dan Motivasi*, Edisi Revisi, Jakarta : Balai Aksara.

BAB 7

HUBUNGAN ORGANISASI YANG EFEKTIF DENGAN KEPEMIMPINAN



7.1 Pengertian Efektivitas Organisasi dan Implikasi Terhadap Kepemimpinan

Menurut Robbins (1994:4) organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sedangkan menurut Hasibuan (2011:120) mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Efektif memiliki arti kemampuan mencapai tujuan secara maksimal. Ketika membahas efektif maka akan muncul efektivitas yang memiliki makna tingkat pencapaian tujuan. Dengan demikian arti organisasi yang efektif adalah organisasi yang memiliki kemampuan mencapai tujuan secara maksimal. Suatu organisasi yang efektif dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Organisasi seringkali menghadapi berbagai persoalan ketika terjadi interaksi dengan lingkungan terutama apabila lingkungannya tidak stabil dan terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang berubah-ubah tersebut agar dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Di samping itu, pada saat yang sama organisasi juga menghadapi masalah internal, yang mengharuskan organisasi mengatasinya sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi. Upaya mengatasi masalah-masalah eksternal dan internal tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin

mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang menjadi organisasi yang efektif. Seiring dengan pertumbuhan organisasi sebagai hasil interaksi organisasi dengan lingkungannya dalam usaha pengembangan organisasi, maka nilai-nilai pokok tertentu yang ada dalam budaya organisasi juga akan mengalami perubahan.

Pemimpin suatu organisasi mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas kepemimpinan dan mencapai sasaran atau tujuan organisasional. Kepemimpinan yang efektif berkenaan dengan pelaksanaan tugas kepemimpinan dan dampaknya pada sasaran atau tujuan organisasional. Kepemimpinan yang efektif berarti pemimpin menunjukkan kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan sehingga orang-orang (pengikutnya) mau melaksanakan pekerjaan yang mempunyai dampak baik pada sasaran dan tujuan organisasi. Menurut Hani Handoko (2009:40) fungsi manajemen ada lima :“fungsi yang paling penting *planning, organizing, staffing, leading, dan controlling.*” Menurut Winardi bahwa diantara beberapa fungsi dasar manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), pengawasan (*controlling*). Sementara menurut George R Terry dalam Sutarna (2011:23-24) fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, actuating dan controlling*. Teori ini digunakan untuk memperjelas keterangan dari penulis yang akan disusun :

1. *Planning* (Perencanaan) Pada dasarnya perencanaan terjadi di semua tipe kegiatan. Perencanaan adalah proses dasar memutuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi manajemen lainnya. *Planning* (perencanaan) adalah: memilih dan menghubungkan-menghubungkan kenyataan yang dibayangkan serta merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. *Planning* (perencanaan) sebagai formulasi tindakan masa mendatang diarahkan kepada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi. Lebih

lengkap dari penjelasan tersebut Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa.

2. *Organizing*. Pengorganisasian sebagai fungsi organik administrasi dan manajemen: Keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung-jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Untuk memahami hakikat organisasi, perlu diberi pengertian tentang organisasi itu. Dalam hal ini organisasi didefinisikan sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk sesuatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan mana selalu terdapat hubungan antara seorang/sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang/sekelompok orang lain yang disebut bawahan. Mengorganisasikan adalah proses mengatur mengalokasikan pekerjaan, wewenang, sumber daya di antara anggota organisasi, sehingga mereka dapat mencapai sasaran organisasi.
3. *Actuating* atau *Motivating* (menggerakkan) Bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya. Seorang pemimpin yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan prilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sendiri sebagai individu, dan kelompok, serta lingkungan sosial dimana mereka berada. Kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektifitas. Ini berkenaan dengan cara bagaimana dapat memotivasi para bawahannya agar pelaksanaan kegiatan dan kepuasan kerja mereka meningkat. Bagian pengarah dan pengembangan organisasi dimulai dengan motivasi,

karena para pimpinan tidak dapat mengarahkan kecuali bawahan dimotivasi untuk bersedia mengikutinya.

4. *Controlling*. Pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan koreksi sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Pengawasan diartikan sebagai proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan. Control (pengawasan) dapat juga diartikan sebagai perintah atau pengarahan dan sebenarnya, namun karena diterapkan dalam pengertian manajemen, control berarti memeriksa kemajuan pelaksanaan apakah sesuai tidak dengan rencana. Jika prestasinya memenuhi apa yang diperlukan untuk meraih sasaran, yang bersangkutan mesti mengoreksinya.

7.2 Pengelolaan Konflik Dalam Organisasi

Sebuah organisasi dimana telah terjadi interaksi antar individu yang ada, maka terjadinya konflik merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan. Mengelola konflik merupakan salah satu kunci utama dalam meraih kinerja yang optimal dalam setiap organisasi. Namun sering dalam praktik, persepsi tersebut masih timpang. Selama ini organisasi tanpa konflik selalu dipersepsi sebagai kondisi ideal. Jarang sekali menganggap konflik sebagai penjaga tapi justru menganggap konflik sama dengan musuh. Padahal jika konflik dikelola dengan pendekatan yang bijak maka kehidupan organisasi akan dinamis dan efektif. Robbins (2003:137) mengemukakan tiga pandangan mengenai konflik, yaitu pandangan tradisional (*traditional view of conflict*), pandangan hubungan manusia (*human relations view of conflict*) dan pandangan interaksonis (*interactionism view of conflict*).

1. Pandangan tradisional ini menganggap konflik sebagai hasil disfungsi akibat komunikasi yang buruk, kurangnya keterbukaan dan kepercayaan antara orang-orang dan kegagalan para manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi para karyawan. Semua konflik

adalah buruk, dipandang secara negatif dan disinonimkan dengan istilah kekerasan, perusakan dan ketidakrasionalan serta memiliki sifat dasar yang merugikan dan harus dihindari.

2. Pandangan hubungan manusia menyatakan bahwa konflik merupakan peristiwa yang wajar dalam semua kelompok dan organisasi. Karena konflik itu tidak terelakan, aliran hubungan manusia menganjurkan penerimaan konflik. Konflik tidak dapat disingkirkan dan bahkan adakalanya konflik membawa manfaat pada kinerja kelompok.
3. Pendekatan interaksionis mendorong terjadinya konflik atas dasar bahwa kelompok yang kooperatif, tenang, damai serasi cenderung menjadi statis, apatis dan tidak tanggap terhadap kebutuhan akan perubahan dan inovasi. Oleh karena itu, sumbangan utama dari pendekatan interaksionis adalah mendorong pemimpin kelompok untuk mempertahankan suatu tingkat minimum berkelanjutan dari konflik. Dengan adanya pandangan ini menjadi jelas bahwa untuk mengatakan bahwa konflik itu seluruhnya baik atau buruk tidaklah tepat.

Secara teoretik Robbins (1996: 438) mengemukakan dua tipe konflik, yaitu konflik fungsional dan konflik disfungsional. Konflik fungsional adalah sebuah konfrontasi di antara kelompok yang menambah keuntungan kinerja organisasi. Konflik disfungsional adalah setiap konfrontasi atau interaksi di antara kelompok yang merugikan organisasi atau menghalangi pencapaian tujuan organisasi. Konflik didefinisikan sebagai suatu proses interaksi sosial di mana dua orang atau lebih, atau dua kelompok atau lebih, berbeda atau bertentangan dalam pendapat atau tujuan mereka (Cummings, P. W. dalam Wahyudi, 2006). Tidak berbeda dengan pendapat di atas, Alisjahbana, S.T. (dalam Wahyudi, 2006), mengartikan konflik sebagai perbedaan pendapat dan pandangan diantara kelompok-kelompok masyarakat yang akan mencapai nilai yang sama. Sedangkan Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (dalam Wahyudi, 2006) berpendapat bahwa konflik organisasi mencakup ketidaksepakatan soal alokasi

sumberdaya yang langka atau perselisihan soal tujuan, status, nilai, persepsi, atau kepribadian.

Konflik yang muncul dalam *teamwork* yang merupakan akibat adanya perbedaan kepribadian, persepsi, pengalaman, tujuan, motivasi ataupun kepercayaan tiap anggota organisasi yang saling berinteraksi sosial dalam pekerjaan. Tak dapat disangkal lagi jika hingga kini kita makin akrab dengan konflik. Namun kini kita tak perlu lagi merasa takut karena ternyata konflik yang terjadi tidak selamanya membawa akibat buruk sepanjang dapat dikelola dengan baik. Justru dengan adanya konflik akan memancing daya kreasi dan inovasi anggota organisasi baik secara individu maupun secara kolektif. Lacey (2003:20) memperingatkan bahwa, pemecahan konflik bukanlah berarti menghilangkan konflik, melainkan menyambutnya dengan baik dalam kehidupan kita, belajar darinya dan terus bergerak maju. Lebih tepat lagi, kita perlu mengalir bersama konflik.

Beberapa pendekatan untuk mengelola konflik, yaitu :

- a) *Problem Solving*. Pendekatan ini disebut juga dengan win-win solution. Dalam model ini, para pelaku bertemu untuk mendiskusikan permasalahan dan isu-isu yang berkaitan dengan konflik. Tujuannya adalah untuk mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan dari masing-masing kelompok. Konflik dijadikan sebagai masalah bersama dan kedua pihak harus berusaha mencari solusi yang kreatif. Pendekatan ini, dapat digunakan jika: kedua kelompok yang bertikai saling memiliki tingkat kepercayaan satu dengan yang lainnya, kedua pihak memiliki komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan konflik, serta bila investasi dlm organisasi sangat bernilai tinggi.
- b) *Superordinate Goals*. Pengalihan pada tujuan yang lebih tinggi dapat menjadi metode pengurangan konflik yang efektif, dengan cara mengalihkan perhatian pihak-pihak yang terlibat dari tujuan mereka yang berbeda menjadi tujuan bersama pada tingkat yang lebih tinggi.
- c) *Expansion of Resources*. Apabila konflik muncul karena kelangkaan sumber daya, maka untuk memecahkan masalah, diperlukan upaya perluasan sumber daya.

Namun, sumber daya organisasi yang terbatas, tidak mudah juga diperluas.

- d) *Avoidance*. Manajer melakukan penghindaran, seolah-olah tidak ada konflik. Ini bertujuan untuk mengulur waktu dan menunda, menunggu lebih banyak informasi guna mengambil tindakan yang tepat.
- e) *Smoothing*. Teknik ini menekankan kepentingan bersama (*common interest*) dan tujuan bersama (*common goal*). Tugas manajer untuk berupaya memperkecil perbedaan diantara kedua belah pihak yg bertikai, menitikberatkan bahwa jika tidak bekerja sama maka tujuan organisasi akan terhambat dan jangan sampai berpihak kepada satu kelompok.
- f) *Compromise*. Metode ini merupakan pendekatan tradisional, di mana dalam menyelesaikan konflik menggunakan pendekatan tidak ada yang menang atau yang kalah, sebab masing-masing kelompok memberikan konsesi dan pengorbanan untuk saling memuaskan.
- g) *Authoritative Command*. Dasar pendekatannya adalah eksekutif mempunyai wewenang untuk memaksa bawahannya menghentikan konflik. Pendekatan ini sering tidak menjawab isu utama. Saat itu konflik teratasi, tapi sewaktu-waktu bisa saja muncul.
- h) *Intergroup Training*. Kelompok yang bertikai diminta mengikuti seminar/lokakarya di luar tempat kerja dengan fasilitator (tanpa diketahui) yang mengatur interaksi kedua kelompok itu. Pengalaman yang diperoleh diharapkan memperbaiki sikap dan hubungan. Jenis intervensi ini relatif butuh waktu dan biaya besar, serta perlu fasilitator yang trampil.
- i) *Third Party Mediation*. Teknik ini menggunakan seorang konsultan sebagai pihak ketiga yang diundang untuk memediasi kelompok yang bertikai, ataupun dengan menggunakan jasa arbiter.

Manajemen harus mampu meredam persaingan yang sifatnya berlebihan (yang melahirkan konflik yang bersifat disfungsi) yang justru merusak spirit sinergisme organisasi tanpa melupakan

continuous re-empowerment. Sedangkan dalam Dawn M. Baskerville, 1993:65 disebutkan ada 6 tipe pengelolaan konflik yang dapat dipilih dalam menangani konflik yang muncul yaitu :

- a) *Avoiding*; gaya seseorang atau organisasi yang cenderung untuk menghindari terjadinya konflik. Hal-hal yang sensitif dan potensial menimbulkan konflik sedapat mungkin dihindari sehingga tidak menimbulkan konflik terbuka.
- b) *Accommodating*; gaya ini mengumpulkan dan mengakomodasikan pendapat-pendapat dan kepentingan pihak-pihak yang terlibat konflik, selanjutnya dicari jalan keluarnya dengan tetap mengutamakan kepentingan pihak lain atas dasar masukan-masukan yang diperoleh.
- c) *Compromising*; merupakan gaya menyelesaikan konflik dengan cara melakukan negosiasi terhadap pihak-pihak yang berkonflik, sehingga kemudian menghasilkan solusi (jalan tengah) atas konflik yang sama-sama memuaskan (*lose-lose solution*).
- d) *Competing*; artinya pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik dan pada akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan (dikalahkan) kepentingannya demi tercapainya kepentingan pihak lain yang lebih kuat atau yang lebih berkuasa (*win-lose solution*).
- e) *Collaborating*; dengan cara ini pihak-pihak yang saling bertentangan akan sama-sama memperoleh hasil yang memuaskan, karena mereka justru bekerja sama secara sinergis dalam menyelesaikan persoalan, dengan tetap menghargai kepentingan pihak lain. Singkatnya, kepentingan kedua pihak tercapai (menghasilkan *win-win solution*).
- f) *Conglomeration (mixed type)*; cara ini menggunakan kelima style bersama-sama dalam penyelesaian konflik.

Daftar Pustaka

- Akdon H, Wahyudi. (2006). *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung : Alfabeta, Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI).
- Aziti, Tria Meisya. “Pengaruh Motivasi Kekuasaan, Motivasi Afiliasi, Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan PT X” *Management and Entrepreneurship Journal*. Vol. 2, No. 2 (2019): 71–82.
- Dany, Adim Indilla. “Pengaruh Kebutuhan Prestasi, Kekuasaan, Dan Afiliasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Cabang Batu).” *Jurnal Administrasi Bisnis* 24, no. 2 (2015).
- Dawn M. Baskerville. May 1993. How Do You Manage Conflict?. BlackEnterprise.Evert Van De Vliert (University of Groningen) and BorisKabanoff (University of New South Wales). March 1990. Toward Theory-Based Measures Of Conflict Management. *Academy of Management Journal*.
- Hardjito, Dydiet. 1997. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian Edisi: I*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara.
- Lacey, Hoda. (2003). *How to resolve conflict in the workplace*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- M. Kamil Kozan. 2002. Subcultures and Conflict Management Style. *Management International Review*.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Index. Jakarta.
- Stephen P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT. Bhuana Ilmu Populer, Jakarta
- Sukarna. 2011. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- T.Hani. Handoko. 2009. *Manajemen ,Edisi 2* .Yogyakarta : BPFE
- Winardi, 2000, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, Ed. Baru. Rineka Cipta, Jakarta.
- Winardi, 2004, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Ed. Revisi. Persada Media, Jakarta.
- Winardi, *Asas-asas Manajemen*, (Bandung: Penerbit Alumni,1983), hlm. 4.

BAB 8

KONSEP STRUKTUR DAN TAKSONOMI ORGANISASI



8.1 Struktur dan Taksonomi Organisasi

Sebelum membahas pengertian struktur dan taksonomi organisasi berdasarkan pandangan para ahli, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai pengertian dari organisasi. Berdasarkan etimologi, organisasi memiliki arti kesatuan (susunan dan sebagainya) yang terdiri atas bagian-bagian (orang dan sebagainya) dalam tujuan perkumpulan dan sebagainya untuk tujuan tertentu. Selain itu, organisasi juga dapat dijelaskan sebagai kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama (kemendikbud, 2021). Cambridge dictionary menjelaskan *organization* adalah *a company or other group of people that works together for a particular purpose* (dictionary, 2021). Sedangkan Merriam-Webster dictionary mengartikan *organization* adalah *the act of process of organizing or of being organized; the condition or manner of being organized* (merriam-webster, 2021). Dengan demikian maka secara etimologi organisasi dapat dijelaskan sebagai sekumpulan orang yang berkumpul sebagai suatu kesatuan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Karena mereka bekerja sebagai suatu kesatuan dengan tujuan tertentu, maka antara organisasi satu akan berbeda dengan organisasi yang lainnya.

“organizations differ one from another in all sorts of ways, and there is very little that one say or do about how well they work or how to design them unless they all have something in common. Each is a set of people who are put into some order on the basis of a specific logical relation that exists between one person and at least one other in the set.” (Baligh, 2006)

Definisi Organisasi bukan hanya kelompok yang berfokus pada

keuntungan finansial.

“Organization is diverse as a bank, a corporate farm, a government agency, and Xerox corporation have characteristic in common..... organizations are: 1) social entities that; 2) are goal-directed; 3) are designed as deliberately structured and coordinated activity systems; and 4) are linked to the external environment. An organizations is a means to an end and it has to be designed to accomplish that end.....

An organization is not a building or a set of policies and procedures; organization are made uo of people and their relationships with other. An organization exist when people interact with one another to perform essential functions that help attain goals....

An organization cannot exist without interacting with customers, suppliers, competitors, and other elements of external environment.” (Daft, 2016)

Lebih lanjut, organisasi merupakan sebuah mekanisme untuk terjadinya perubahan dari input ke output (Scott, 1975). Sistem ini dikenal sebagai sistem terbuka yang dapat dilihat melalui diagram di bawah ini:

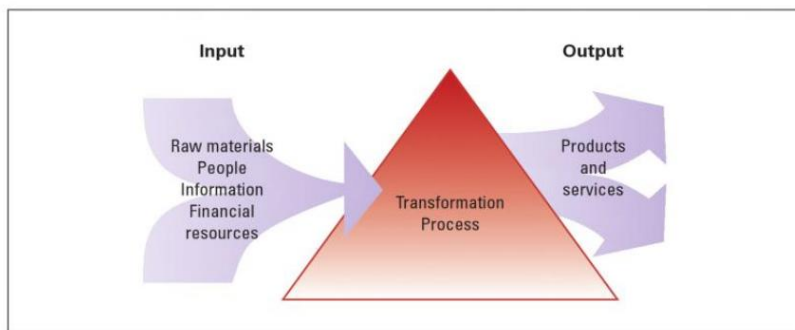


Diagram 1. Sistem terbuka dalam organisasi (Daft, 2016)

Melalui diagram di atas dapat dilihat *raw materials* yang meliputi informasi, sumber finansial, dan sumber daya manusia mengalami proses transformasi dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan produk dan servis. Karena organisasi menghasilkan

barang dan jasa, maka apabila organisasi yang dimaksud berskala besar maka dimungkinkan ia dapat berkontribusi kepada masyarakat dan bahkan melakukan perubahan terhadap masyarakat tersebut. Demikian pula sebaliknya, apabila skalanya kecil maka sebuah organisasi mesti dapat bertahan dan terus melakukan perubahan sebagai respon atas kondisi eksternal. Berdasarkan diagram tersebut ‘orang (*people*)’ menjadi salah satu input dalam sebuah organisasi. Hal inilah yang menjadikan usaha mengorganisir sebuah organisasi membutuhkan usaha lebih karena dalam ilmu sosiologi mengatur ‘orang’ adalah hal yang kompleks.

“..... the sociological study of organizations investigates how they are structured, how people behave in them, how they are led and managed, how they relate to their social environment, and why some organizations are more successful than others.

Sociologists generally analyse organizations from the perspective of systems theory..... like any other system, organizations can be either considered as a whole or analysed in terms of their component parts and relationships—their structure and process.” (Glass, 2021)

Kemampuan untuk melakukan penyesuaian dengan kondisi internal dan eksternal pada sebuah organisasi dikenal dengan ‘kemampuan adaptasi’ (*adaptation ability*) atau kemampuan organisasi internal (*self organization ability*) (Takahara & Mesarovic, 2003). Kemampuan ini tidak hanya dilakukan oleh orang per orang tetapi dilakukan secara simultan dan bersamaan di lingkup organisasi tersebut. Terdapat tiga tingkatan level dalam adaptasi organisasi. Tingkatan level tersebut dapat dilihat melalui diagram dibawah ini:

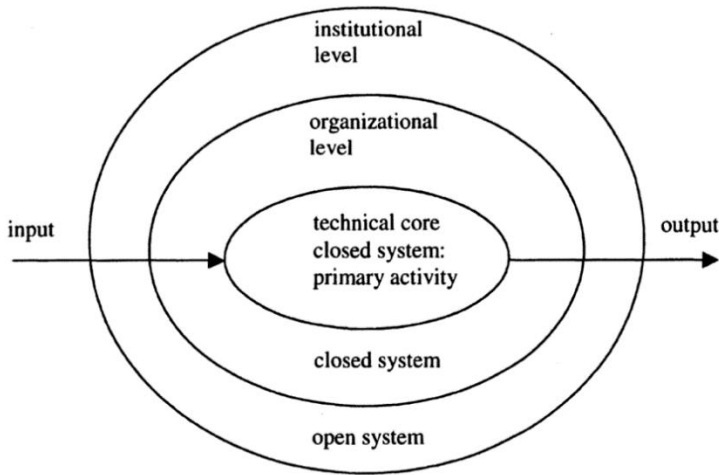


Diagram 2. Tingkatan level dari organisasi (Takahara & Mesarovic, 2003)

Tingkatan level yang ada dalam upaya untuk melakukan adaptasi selanjutnya membentuk pola (*pattern*) yang dikenal dengan struktur organisasi. Struktur dijelaskan sebagai cara sesuatu disusun atau dibangun; yang disusun dengan pola tertentu; pengaturan unsur atau bagian suatu benda; ketentuan unsur-unsur dari suatu benda (kemendikbud, struktur , 2021) . *Structured* diartikan *organized so that the parts relate well to each other* (dictionary, structured, 2021). Selain itu *structured* juga dijelaskan sebagai *of, relating to, or being a method of computer programming in which each step of the solution to a problem is contained in a separate sub program* (Merriam-webster, 2021). Lebih lanjut Gholam Ali Ahmady, Maryam Mehrpour, dan Aghdas Nikooravesh menjelaskan sruktur adalah '*the relations between the components of an organized whole*' (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016). Berdasarkan definisi tersebut, secara etimologi struktur dijelaskan sebagai cara sesuatu disusun atau dibangun sehingga membentuk pola tertentu. Apabila digabungkan, struktur organisasi memiliki pengertian sekumpulan orang sebagai suatu kesatuan yang berkumpul melalui cara tertentu dan kemudian bekerja sama untuk membentuk pola

tertentu guna mencapai tujuan tertentu.

Struktur organisasi merupakan sistem yang menguraikan bagaimana kegiatan tertentu diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

“an organizational structure is a system that outlines how certain activities are directed in order to achieve the goals of an organization. These activities can include rules, roles, and responsibilities. The organisational structure also determines how information flows between levels within the company.” (KEnton, 2021)

Beberapa ahli menjelaskan struktur organisasi sebagai *‘the framework of the relation on jobs, systems, operating process, people and groups making efforts to achieve the goals’* (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016). Dengan kata lain, struktur organisasi adalah:

“The organization structure is a framework of roles, responsibilities, authority and communication relationships that are deliberately designed to accomplish an organization’s task and achieve its objectives. The organization structure is also called the organization chart/organogram.” (Agbim, 2013)

Struktur organisasi juga dapat dijelaskan sebagai *“a set of method dividing the task to determined duties and coordinates them”* (Monavarian, Asgari, & Ashena, 2007). Lebih lanjut, struktur organisasi dapat dideskripsikan *‘as the ways in which responsibility and power are allocated and work procedures are carried out by organizational members.’* (Kim, 2021). Struktur organisasi ialah *‘models of internal relations of organization, power and relations and reporting, formal communication channels, responsibility and decision making delegation is clarified’* (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016). Secara sederhana, struktur organisasi merujuk pada *‘how the organization’s activities are devided, organized and coordinated’* (Oliveira, 2007).

Semestinya struktur organisasi mampu memfasilitasi proses pembuatan keputusan, menyusun reaksi yang proporsional

terhadap kondisi dan koordinasi antara aktivitas organisasi di luar serta kegiatannya di internal organisasi dalam rangka mendapatkan dan selanjutnya menyusun laporan atas kewajiban dari struktur tersebut (Ahmady, Mehrpour, & Nikooravesh, 2016). Oleh karenanya, struktur organisasi terdiri dari sejumlah dimensi, meliputi: 1) sentralisasi; 2) stratifikasi; 3) formalitas; 4) kompleksitas; dan 5) partisipasi dalam pembuatan/penyusunan keputusan (Kim, 2021). Dimensi tersebut saling berinteraksi di setiap level pada organisasi.

“the structure of an organization has significant consequences for its functioning at all level. Since the organization is a social systems, the relationships between positions are of utmost importance. Organizations have problems when roles are not clear, when structure is not compatible with task, or when individuals are not clear about who is accountable or responsible for what.” (Glass, 2021)

Hubungan interaksi antar komponen dalam organisasi dikenal dengan *mapping*. Interaksi ini memiliki konektivitas pada *outcome* tiap organisasi.

“organization structures are defined in terms of their components.... The causal connections are called mappings. Each is relation of a special kind, one that might stat that: the returns to increases in the measure of responsive of a performance increase with the increases in the measures of the raggedness of the environment. Responsiveness is a property of the set of performances of structure.....

Structure determines performance and performance together with the environment determine outcome. But structure also has costs and the efficiency issue becomes relevant.” (Baligh, 2006)

Interaksi dalam struktur organisasi merupakan factor kontingensi (*contingency factors*) yang beririsan dengan dimensi structural seperti telah disebutkan sebelumnya. Hal ini dikarenakan struktur organisasi memberikan dukungan dalam memahami subsistem dalam sebuah organisasi.

“an organization is combined with the more output-oriented perspective, the need for defining appropriate structural configurations can be derived for two reason. First, all subsystems have to be coordinated for the purpose of an organization,.... Second, organizational structure supports a clear understanding of how different subsystems are related to one another. ... accordingly, an organizational structure is as unique as the way in which different tasks are pursuit by different subsystem.” (Kortmann, 2011)

Interaksi yang terjadi antar elemen dalam dimensi struktur dan factor komtingensi dapat dilihat melalui diagram berikut ini:

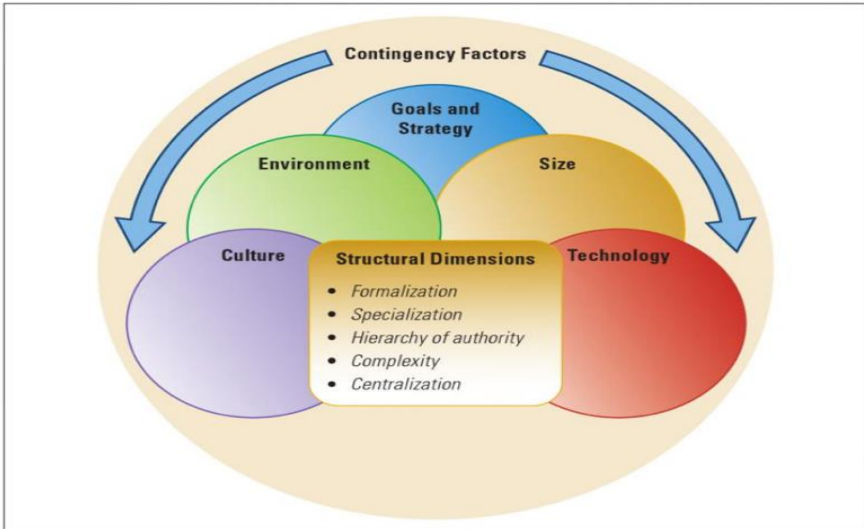


Diagram 3. Interaksi antara dimensi structural dan Kontingensi factor pada Organisasi (Daft, 2016)

Interaksi yang terjadi merupakan bagian dari upaya beradaptasi guna mengembangkan organisasi. Dalam diagram diatas dimunculkan 5 (lima) factor kontingensi yakni *goals and strategy*, *size*, *technology*, *culture*, dan *environment*. Kelima factor ini merupakan factor di luar organisasi yang masih berada di luar jangkauan tetapi diharapkan bisa dicapai oleh organisasi

(bahasa, 2021). Interaksi yang baik antar elemen penyusun organisasi dalam struktur organisasi dibutuhkan agar organisasi yang dibentuk menjadi organisasi yang efektif. Ketika organisasi efektif muncul maka secara langsung memberikan pengaruh baik pada factor kontingensi. Selain factor kontingensi, terdapat beberapa elemen variable yang mempengaruhi perkembangan organisasi. Variable tersebut bukan hanya datang dari factor orang sebagai bagian dari organisasi tetapi juga dari lingkungan. Lingkungan yang dimaksud meliputi lingkungan fisik, ekonomi, dan teknologi. Merujuk pada teori kontingensi dalam organisasi, dijelaskan bahwa terdapat tiga kontingensi utama yang mempengaruhi organisasi, yakni: 1) *organizational size*; 2) *environment*; dan 3) *strategy* (Donaldson, 2001). Lebih lanjut dijelaskan bahwa ukuran skala dari kontingensi akan berpengaruh pada struktur birokrasi. Selanjutnya strategi kontingensi mempengaruhi struktur divisi organisasi. Sedangkan kontingensi lingkungan yang stabil berpengaruh pada struktur *mechanistic*, sebaliknya lingkungan yang tidak stabil berpengaruh pada struktur *organic*. Perbedaan mendasar dari kedua bentuk struktur organisasi tersebut dapat dilihat melalui diagram dibawah ini:

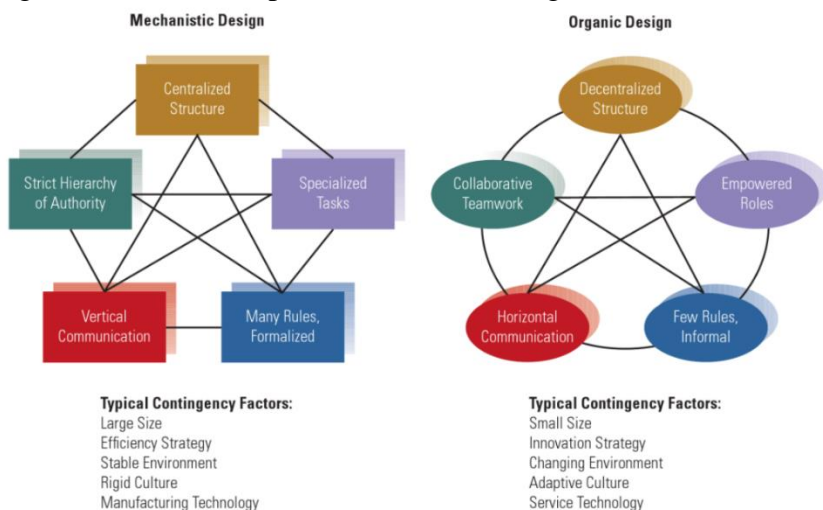


Diagram 4. Perbedaan antara struktur organisasi *organics* dan *mechanistic* (Daft, 2016)

Melalui diagram di atas terlihat perbedaan mendasar dari tipe *mechanistic* dan *organic*. Tipe *mechanistic* cenderung untuk memusatkan kekuasaan, sedangkan *organic* sebaliknya. Perubahan yang terjadi pada elemen/variable dalam organisasi dimungkinkan untuk merubah efektivitas dari organisasi tersebut. Hal inilah yang menyebabkan beberapa factor harus diusahakan stabil sehingga perubahan tersebut tidak menyebabkan dampak signifikan pada organisasi. Merujuk pada diagram di atas, *leadership* dan *group relation* semestinya mendapat perhatian lebih karena yang dikoordinasikan seperti *type of people*, *relationship* tergolong labil. Beberapa tipe dari struktur organisasi terdiri atas: 1) *Functional Structure* (dikenal juga dengan organisasi struktur birokrasi); 2) *Divisional or Multidivisional Structure*; 3) *Flatarchy Structure*; 4) *Matrix Structure* (Kenton, 2021). Terdapat perbedaan antara struktur organisasi *organic* dan *mechanistic*.

Penyusunan struktur organisasi dilakukan untuk mencapai: 1) *greater teamwork*; 2) *communication*; 3) *employee empowerment*; dan 4) *information flow* (MOrcos, 2018). Dari lima poin yang ada pada dimensi struktur mengerucut menjadi empat poin yang tiga diantaranya merupakan bagian dari taxonomy organisasi. Ketiga poin yang dimaksud adalah: 1) *structuring of activities* (tingkatan perilaku karyawan); 2) *concentration of authority* (tingkatan otoritas pembuat kebijakan); dan 3) *line control of work-flow* (tingkatan pengawasan tiap lini personel) (Pugh, Hickson, & Hinings, 1969). Taksonomi secara etimologi dijelaskan sebagai klasifikasi bidang ilmu; kaidah dan prinsip yang meliputi pengklasifikasian obyek (kemendikbud, taksonomi, 2021). *Taxonomy* juga diartikan ‘*a system for naming and organizing things, especially plants and animals, into groups that share similar qualities*’ (Dictionary, 2021). *Taxonomy* juga dijelaskan sebagai ‘*the study of the general principles of scientific classification*’ (Merriam-Webster, 2021). Merujuk pada pengertian tersebut, taksonomi secara etimologi diartikan sebagai studi mengenai prinsip dan klasifikasi suatu hal.

“*a taxonomy is a classification device. It divides a given set or class of objects into subclasses which are defined*

by the conditions of membership to each. Thus, a hierarchy of groups with common characteristics is established. Within a discipline, a taxonomy is devised to serve a purpose which will determine somewhat the nature of the taxonomy.” (Dennany, 1979)

Sedangkan taksonomi organisasi adalah studi mengenai prinsip dan klasifikasi dari organisasi. Dalam usaha mengkonstruksikan taksonomi organisasi terdapat empat proses yang mesti dilalui, yakni: 1) *Limitation of reality (entity, knowledge area, industrial sector, etc)*; 2) *extraction of the group of terms or categories that represent said reality*; 3) *terminological control of the terms or categories*; 4) *establishment of the scheme and organization structure of the terms or categories* (Centelles, 2005). Upaya pengklasifikasian organisasi sudah dilakukan sejak lama. Katz dan Kahn seperti dikutip Dennany mengembangkan taksonomi organisasi kedalam empat kategori, yakni: 1) *productive and economic organizations*; 2) *maintenance organizations*; 3) *adaptive organizations*; dan 4) *managerial-political organization* (Dennany, 1979). Berbeda dengan Katz dan Kahn, Miller mengklasifikasikan organisasi berdasar pada fungsi dari organisasi. Miller mengembangkan taksonomi organisasi ke dalam tiga kelompok utama, yakni: 1) *matter-energy processing*; 2) *information-processing*; dan 3) *the matter-energy and information processing* (Dennany, 1979).

Secara umum, taksonomi organisasi dibedakan kedalam dua kategori besar, yakni: 1) *bureaucratic*; dan 2) *non bureaucratic* (Dennany, 1979).

“Bureaucracy is identified with such features as impersonal management by formal rules, a hierarchy of specialized positions organized in terms of status and function and the principle that the position is separate from the person appointed to fill that job description.”
(Glass, 2021)

Dua kategori besar di atas dijabarkan lagi ke dalam kelompok yang lebih kecil, yaitu: 1) *Full bureaucracy (nascent full bureaucracy)*; 2) *Workflow bureaucracy (nascent workflow bureaucracy, dan prework flow bureaucracy)*; 3) *personel*

bureaucracy; 4) *Implicitly structured organization* (Pugh, Hickson, & Hinings, 1969). Pengelompokan dan produk organisasi dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 1
Output jenis Taksonomi organisasi (Pugh, Hickson, & Hinings, 1969)

Full bureaucracy ($N = 1$)	Preworkflow bureaucracy ($N = 11$)
Repairs for government department	Four metal component manufacturers
Nascent full bureaucracy ($N = 4$)	Motor component manufacturer
Civil engineering firm	Two metal goods manufacturers
Abrasives manufacturer	Carriage manufacturer
Local authority transport department	Engineering tool manufacturer
Paper manufacturer	Food manufacturer
Workflow bureaucracy ($N = 15$)	Personnel bureaucracy ($N = 8$)
Vehicle manufacturer	Government inspection department
Food manufacturer	Local authority baths department
Confectionery manufacturer	Cooperative chain of retail stores
Tire manufacturer	Local authority education department
Nonferrous metal manufacturer	Savings bank
Printer	Local authority civil engineering department
Three motor components manufacturers	Food manufacturer
Commercial vehicle manufacturer	Local authority water department
Omnibus company	Implicitly structured organizations ($N = 8$)
Glass manufacturer	Component manufacturer
Metal motor components manufacturer	Chain of retail stores
Heavy electrical engineering equipment manufacturer	Department store
Aircraft components manufacturer	Insurance company
Nascent workflow bureaucracy ($N = 5$)	Research division
Metal goods manufacturer	Chain of shoe repair shops
Components manufacturer	Building firm
Brewery	Toy manufacturer
Engineering component manufacturer	
Domestic appliances manufacturer	

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa produk dari organisasi dengan pola *full bureaucracy* adalah perbaikan pada Lembaga di pemerintahan. Sementara produk pola *nascent full bureaucracy* contohnya *civil engineering firm*, *abrasive manufacturer*, *paper manufacture*, dst. Hubungan antar tujuh kelompok organisasi (*full bureaucracy*, *nascent full bureaucracy*, *workflow bureaucracy*, *nascent workflow bureaucracy*, *preworkflow bureaucracy*, *personnel bureaucracy*, *implicitly structured organization*) yang disebutkan dalam tabel di atas dapat dilihat melalui diagram dibawah ini:

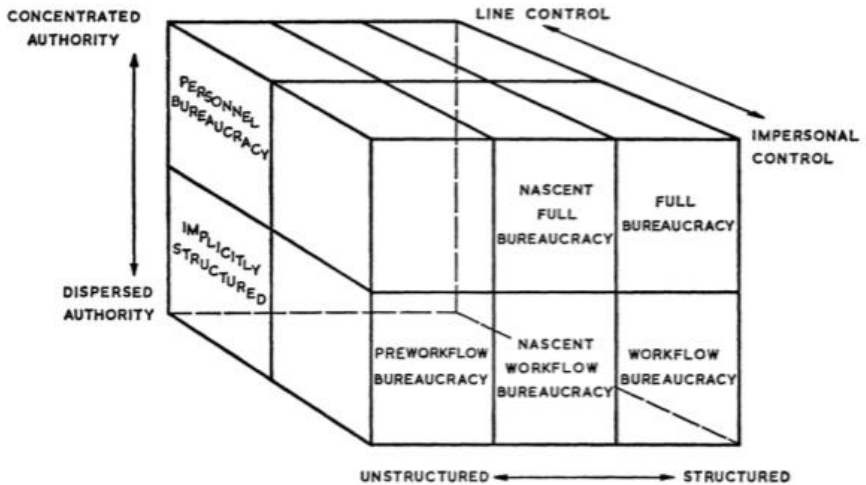


Diagram 5. Pola interaksi/hubungan antar bentuk organisasi (Pugh, Hickson, & Hinings, 1969)

Berdasarkan diagram diatas dapat diketahui bahwa *personel bureaucracy* memiliki tingkat konsentrasi otoritas tertinggi dibandingkan dengan semua jenis organisasi. Sedangkan *workflow bureaucracy* memiliki tingkat struktur tertinggi tetapi otoritas/kewenangan tidak terkonsentrasi (*dispersed authority*). Tipe *workflow bureaucracy* juga memiliki tingkat *impersonal control* yang tinggi apabila dibandingkan dengan *implicitly structured*. Pengembangan taksonomi organisasi oleh McKEVley seperti dikutip Denny dibutuhkan untuk kesehatan organisasi di waktu yang akan datang.

“Taxonomic development is viewed as a critical element in the future health of organization science... existing organization classifications are not comprehensive enough to classify organizations into scientifically useful grouping, primarily because they ignore many important attributes.” (Denny, 1979)

Pengklasifikasian bentuk organisasi juga dapat didasarkan pada alur informasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Alur informasi merupakan bagian penting dari penyelenggaraan organisasi, karena selain *leadership* maka *group relation* juga

menjadi factor utama. Hubungan baik dibangun melalui komunikasi sebagai bagian dari kegiatan alur informasi. Berdasarkan alur informasi, bentuk organisasi dikategorikan ke dalam tiga kelompok, yakni *pathological organization*, *bureaucratic organization*, dan *generative organization*. Ciri dari ketiga kelompok tersebut dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 2

Pengelompokan organisasi berdasarkan alur informasi (Westrum, 2004)

Pathological	Bureaucratic	Generative
Power oriented	Rule oriented	Performance oriented
Low cooperation	Modest cooperation	High cooperation
Messengers shot	Messengers neglected	Messengers trained
Responsibilities shirked	Narrow responsibilities	Risks are shared
Bridging discouraged	Bridging tolerated	Bridging encouraged
Failure→scapegoating	Failure→justice	Failure→inquiry
Novelty crushed	Novelty→problems	Novelty implemented

Alur komunikasi dalam sebuah organisasi menjadi penting karena ia mempengaruhi kinerja dari organisasi.

“organizations are connected sets of people, and among the many connections of organizations the defining one is the decision rule. The specific decision rules of an organization affect its performance.... Decision rules may also be connected to the transformations which describes the ways by which the organization brings about changes in some part of the state of the world. The organization’s decision processes affect the performance of the organization. Performance, in tuen, affect the attainment of goals the organization has.” (Baligh, 2006)

Usaha pembuatan keputusan pada sebuah organisasi, terdapat beberapa *stakeholders* yang wajib diperhatikan. Hubungan antar *stakeholders* dalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui diagram di bawah ini:



Diagram 6. Hubungan antar *stakeholder* dalam organisasi (Daft, 2016)

Dari beragam hubungan yang dimungkinkan terjadi antara organisasi dengan *stake holders* tentu karyawan (*employee*) tetap memegang peranan kuat di internal organisasi.

8.2 Faktor-Faktor Pembentuk Struktur Organisasi Bagi Kepemimpinan

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya bahwa dalam sebuah organisasi terdapat elemen/variable yang mempengaruhi kinerja organisasi. Variable tersebut selanjutnya diklasifikasikan untuk mempermudah kuantifikasi dalam usaha penyusunan kebijakan suatu perusahaan. Variable organisasi yang dimaksud meliputi variable struktur dan variable proses. Keduanya dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

Tabel 3 Variable pembentuk Struktur Organisasi (Dennany, 1979)

Structural Variables	
<u>Control</u>	
Bureaucracy	Power & power structure
Span of control	Administration
Leadership style	Formal control system
Structure of power	Managerial structure
Authority	Elementary legislation & steady state
Hierarchy	
<u>Communication</u>	
Communicative aspects of business	Task forces
Structure of communication (formal & informal)	Strategy
Information flow	Information content
Interorganization networks	Communication channels
Elements of communication	Information allocation
Organization as communicator	Hierarchy & grapevine
Climate	Reports
Need for communication	Plans
Team work	Administrative communication
Committees	Serial communication
<u>Other</u>	
External situation	Culture
Internal situation	Status
Resource allocation	Environmental factors
Simple steady state	Characteristics of organizations
Goals-objectives	Characteristics of individuals
Planning-policies	Personal qualifications
Local conditions	Special physical factors
Territory	Constraints on structure
Overlays	Organization clockworks
Politics	Intraorganization technology
Size	Interorganization boundary
Flat-tall	Complexity
Work flow	
Task	
Line-staff	
Standards	
Rewards	
Time	

Tabel 4. Klasifikasi Variabel Proses Penyusunan Organisasi (Dennany, 1979)

Process Variables	
<u>Control</u>	
Formalization	Bureaucratization
Controlling	Centralization
Decision-making	Delegation
<u>Communication</u>	
Perceptions	Reading
Group process	Logical thinking
Feedback	Creative thinking
Motivations	Discussion
Conflict	Doing
Group communication	Observing
Communication	Talking
Individual process	Making a speech
Intergroup process	Dictating
Decision-making	Telephoning
Managing sentences	Listening
Letter-writing	Writing
Report-writing	
<u>Other</u>	
Configuration	Standardization
Equilibrium	Patterns of organization
Environmental adaptation	Interorganizational exchange
Specialization	Professionalization
Departmentation	
Growth	

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variable

struktur dan variable proses sebuah organisasi meliputi *control*, *communication*, dan lainnya. Tiga bagian utama ini selanjutnya dijabarkan ke dalam variable turunan guna menjelaskan variable yang dimaksud. Seperti misalnya dalam variable persepsi di bagian komunikasi, maka yang dapat dilihat adalah logika berpikir dari karyawan. Demikian pula dengan variabel *individual process* salah satu penilaiannya melalui kemampuan menyampaikan pidato sebagai perwujudan keterampilan *public speaking* karyawan. Secara khusus, detail variable yang mesti dipertimbangkan dalam sebuah organisasi dapat dilihat melalui bagan dibawah ini:

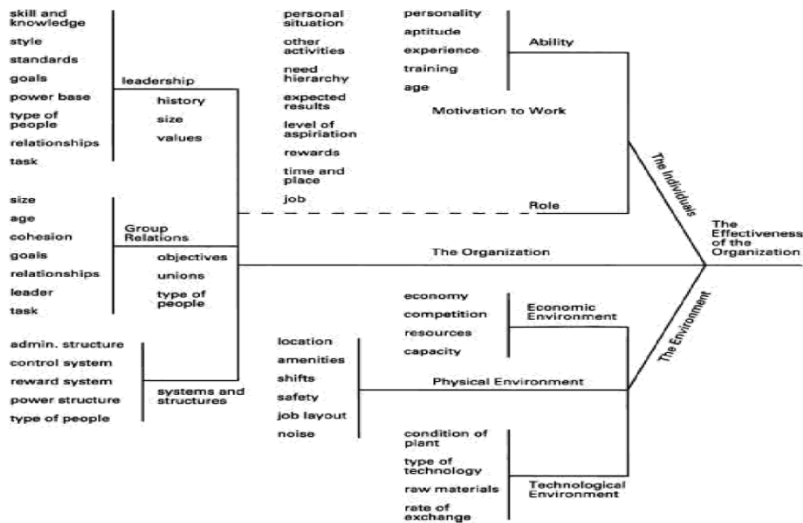


Diagram 7. Hubungan antar variabel dalam organisasi (Dennany, 1979)

Dari diagram diatas dapat diketahui bahwa *leadership* dan *group relation* menjadi penting karena variable yang dibawah tata kelola-nya sangat labil seperti *type of people*, *relationship*, dan variable lainnya. Selain itu, jumlah yang dikoordinir *leadership* dan *group relation* lebih banyak dibandingkan dengan sistem dan struktur organisasi. Oleh karenanya sistem dan struktur akan lebih baik disusun dengan sedikit kemungkinan terjadinya perubahan agar terhindar dari perubahan signifikan yang tidak dikehendaki dalam organisasi. Dengan demikian terlihat pentingnya sosok

leader pada proses pengelolaan organisasi.

Daftar Pustaka

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership (pp. 455-462). Dubai: Social and Behavioral Sciences 230 (2016).
- Agbim, K. C. (2013). The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on Innovation. *Journal of Business and Management*, 56-63.
- Baligh, H. H. (2006). *Organization Structures Theory and design, analysis and prescription*. New York: Springer.
- Daft, R. L. (2016). *Organization Theory & Design 12e*. Boston: Cengage Learning.
- Glass, J. F. (2021, April 14). Understanding Organizations and the Workplace. Retrieved from [lib.berkeley.edu: https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0428.pdf](https://digitalassets.lib.berkeley.edu/irle/ucb/text/irla0428.pdf).
- Kim, H. S. (2021, April 14). Organizational Structure and Internal Communication as Antecedents of Employee-organization relationships in the context of organizational justice: a multilevel analysis. Retrieved from [core.ac.uk: https://core.ac.uk/download/pdf/56099488.pdf](https://core.ac.uk/download/pdf/56099488.pdf)
- Kortmann, S. (2011). *The Relationship between Organizational Structure and Organizational Ambidexterity*. Munster: Springer Gabler.
- MORcos, M. (2018, November 23). Organisational Culture: Definitions and Trends. Retrieved from [researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/329140215](https://www.researchgate.net/publication/329140215)
- Monavarian, A., Asgari, N., & Ashena, M. (2007). Structural and Content dimensions of knowledge-based organization. The first national conference of knowledge management . Bahman.
- Oliveira, N. (2007). *Automated Organizations Development and Structure of the Modern Business Firm*. Karakas: Springer Heidelberg.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., & Hinings, C. R. (1969). An Empirical Taxonomy of Structure of Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 115-126.

BAB 9

KEPEMIMPINAN STRATEGIK



9.1 Dasar Kepemimpinan Strategik

Organisasi terbagi pada dua kelompok besar berdasarkan pada tujuan yang ingin dicapai, yaitu: (1) Organisasi Sosial yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya; (2) Organisasi Bisnis yaitu organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai/memperoleh keuntungan. Kepemimpinan strategik penting dalam upaya menciptakan inovasi untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam dunia bisnis, kepemimpinan strategik dapat dipraktikkan dan dibicarakan pada tahun 1960-an dan awal 1970-an. Kala itu dipercayai bahwa para Direktur Utama (CEOs) dapat membuat pilihan-pilihan yang bisa mempengaruhi *outcomes* perusahaan mereka. Dalam melaksanakan kepemimpinan strategik, seorang CEO bertindak seperti seorang “*lone ranger*”: memerintahkan organisasinya dengan menggunakan arahan-arahan dari atas ke bawah (*top-down directives*) dan terisolasi dari orang-orang yang dipimpinya.

Sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu juga dibutuhkan kepemimpinan dalam organisasi yang dapat memahami keadaan atau situasi. Sukses tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung atas kemampuan pemimpinnya untuk menubuhkan iklim kerja sama dengan mudah dan dapat menggerakkan sumber-sumber daya yang ada sehingga dapat mendayagunakannya dan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam upaya menuju pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.

Pemimpin perlu memperelajari bagaimana konsumen, trend dan pemanfaatan teknologi, pola kerja dari karyawan maupun konsumen yang memiliki berbagai latar belakang budaya.

Kepemimpinan strategik memerlukan kemampuan untuk menciptakan pandangan yang multicultural. Hal ini diperlukan untuk mengetahui kapan dan bagaimana untuk mengelola sumberdaya yang dimiliki dan memberikan umpan balik yang diperlukan serta diperlukan untuk mengembangkan karyawan agar karyawan mampu mengetahui bagaimana mereka memberikan umpan balik dari kinerja mereka dan mendapatkan penghargaan dari kinerja mereka (Titisari dan Susanto, 2020).

Kepemimpinan strategis adalah kemampuan untuk membentuk keputusan organisasi dan memberikan nilai tinggi dari waktu ke waktu, tidak hanya secara pribadi tetapi juga dengan menginspirasi dan mengelola orang lain dalam organisasi. kepemimpinan strategis adalah tindakan penyeimbangan yang kompleks antara beberapa faktor, mengatasi tekanan strategis, perubahan lingkungan di luar organisasi dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi. Kepemimpinan berarti lebih dari sekadar menanggapi peristiwa luar. Ini termasuk menginspirasi dan menyemangati orang-orang di dalam organisasi dengan arah yang jelas untuk masa depan. Ini melibatkan berkomunikasi dengan dan mendengarkan orang-orang di dalam organisasi dengan tujuan menyebarkan pengetahuan, menciptakan dan berinovasi bidang-bidang baru dan solusi untuk masalah (Titisari dan Susanto, 2020).

Kepemimpinan strategik mencakup pembentukan strategi, struktur, dan proses organisasi agar mempengaruhi efektivitas organisasi. Isi dari kepemimpinan strategik adalah hampir sama dengan isi pada kepemimpinan transformasional. kepemimpinan strategik dapat mendorong dan menimbulkan bawahan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi baik secara individu maupun kolektif. Kemudian konsep kepemimpinan strategik dianggap kurang begitu jelas dibandingkan kepemimpinan transformasional (Miswanto, 2008).

Tindakan dan intervensi yang digunakan dalam mengelola organisasi apa pun dapat dipandang sebagai paket komponen dalam kepemimpinan strategis. pentingnya visi yang dapat diambil sebagai tujuan dan strategi untuk mencapainya dan berkomunikasi secara luas tentang visi dalam memimpin

perubahan. Dalam organisasi publik, tujuan dan strategi biasanya ditetapkan oleh kepemimpinan politik, sehingga mengkomunikasikan dan menciptakan pemahaman tentang tujuan dan strategi menjadi relatif lebih penting sebagai alat kepemimpinan. pemimpin strategis fokus untuk mengembangkan dan secara efektif mencapai tujuan organisasi dengan melibatkan orang lain dalam organisasi di berbagai tingkatan. Keterampilan pemimpin datang dalam menggabungkan dan mengelola input tersebut sehingga banyak di organisasi merasa bahwa mereka telah membuat kontribusi dan pada saat yang sama bersedia untuk mengikuti dan bekerja menuju arah strategis yang ditentukan oleh pemimpin (Titisari dan Susanto, 2020).

9.2 Kepemimpinan dalam Perubahan

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku orang lain dengan melakukan kerjasama antarmereka agar supaya misi dan maksud organisasi dapat terselesaikan. pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk bekerja pada tujuan transendental dan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri yang lebih tinggi. Beberapa definisi juga menyatakan kekontrasannya dengan kepemimpinan yang lain, misalnya kepemimpinan transaksional yang mempunyai karakteristik berfokus pada provisi reward material untuk bawahan agar mereka mempunyai komitmen (Miswanto, 2008).

Tambahan yang menonjol dari pengembangan model kepemimpinan transformasional yang baru yang penulis usulkan adalah memasukkan budaya organisasi, memasukkan budaya dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional dikarenakan bahwa budaya organisasi sangat penting dan itu harus diciptakan dan disebarluaskan oleh pemimpin melalui visi, implementasi visi, kebijakan, dan rencanarencana operasional yang lebih rinci (Miswanto, 2008).

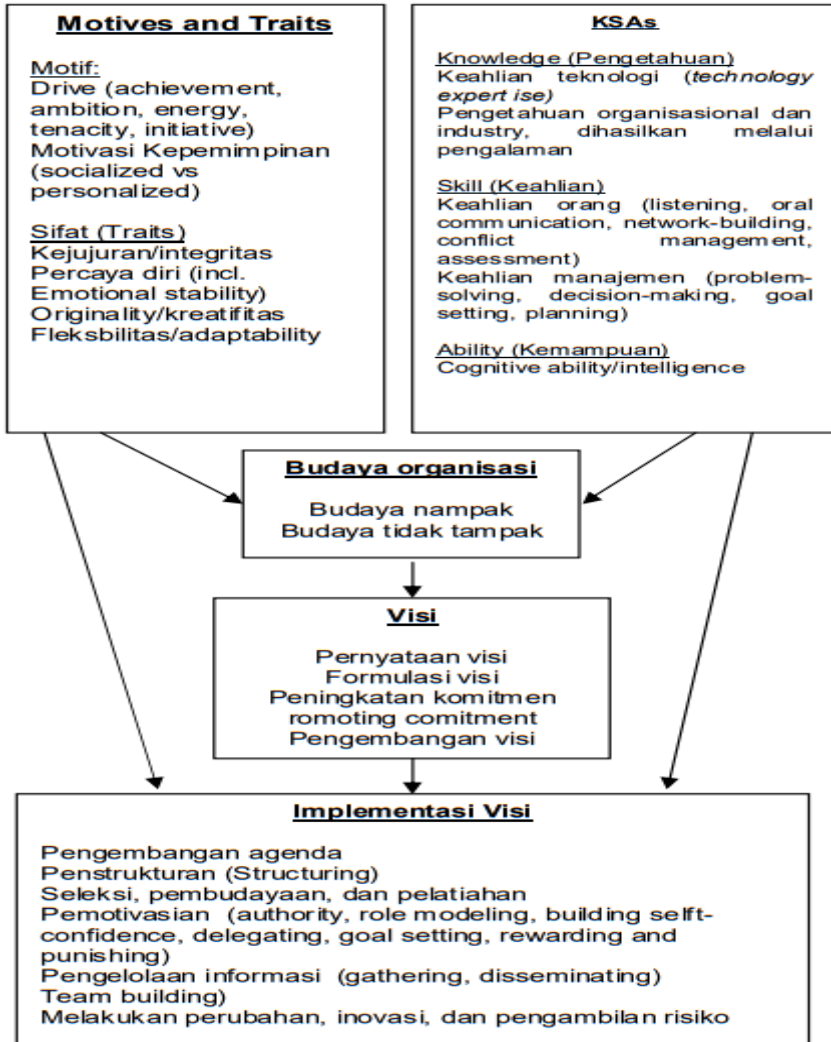
Pola kepemimpinan transformasional yang diterapkan di berbagai organisasi maupun perusahaan, telah terbukti berhasil memunculkan kinerja yang nilainya jauh lebih ekspektasi. Pada saat yang sama, anggota organisasi atau perusahaan tidak merasa

terbebani oleh pekerjaan. Kepemimpinan transformasional sebagai suatu cara untuk mempengaruhi orang lain sedemikian sehingga mereka mau dan rela memunculkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya di dalam proses penciptaan nilai. Sebagai konsekuensinya, para anggota dapat diharapkan bekerja dengan gairah dan semangat kerja tinggi secara berkesinambungan; mereka juga berkembang menjadi pemimpin dilingkungan masing-masing. Tidak mengherankan apabila seorang pemimpin transformasional sering dianggap sebagai pemimpin yang menumbuhkan pemimpin yang lain. Kepemimpinan transformasional dikembangkan dengan mengacu pada asumsi dasar bahwa pekerja adalah manusia yang bersumber daya yang mampu belajar dan mengerahkan kebajikan dan kapabilitas terbaiknya bagi organisasi atau perusahaan dan semua petaruhnya. Pekerja juga merupakan anggota organisasi atau perusahaan yang terhormat yang mampu memikul tanggung jawabnya dengan baik. Anggota juga memiliki kemampuan untuk belajar dan melakukan perubahan apabila dia yakin bahwa hal itu akan ditujukan untuk maju dan bertumbuh kembang bersama. Anggota organisasi juga memiliki kekuatan karakter yang diperlukan untuk secara konsisten bekerja secara etikal. Anggota memiliki aspirasi yang ingin diwujudkannya, tetapi pada saat yang sama dia juga memiliki tekad untuk menjaga agar aspiransinya sejalan dengan kepentingan bersama.

Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang dimaksud dapat dilihat di Gambar 1 yang berisi lima bagian, yaitu: 1) motive dan trait, 2) pengetahuan, visi, dan kemampuan, 3) budaya organisasi, 4) visi, dan 5) implementasi visi. Gambar 1 tersebut juga memberikan informasi mengenai urutan apa yang harus dipersiapkan pemimpin mulai dari tahap pertama sampai dengan tahap kelima, atau terakhir. Karakteristik motif dan sifat pemimpin (bagian 1) dan karakteristik pengetahuan, ketrampilan; dan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin. (bagian 2) akan digunakan oleh pemimpin untuk bekal dan mewarnai pembuatan budaya organisasi (bagian 3) dan pembuatan implementasi visi (bagian 5). Budaya organisasi (bagian 3) yang di antaranya memuat nilai-nilai, mitos, metaphor,

dan ide-ide yang diciptakan oleh pemimpin transformasional untuk pedoman memformulasikan visi. Visi (bagian 4) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi pernyataan visi, formulasi visi, pernyataan komitmen, dan pengembangan visi strategik. Visi (bagian 4), motif dan sifat (bagian 1), serta: pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (bagian 2) digunakan untuk pedoman melangkah dan mewarnai penyusunan pengimplementasian visi. Pengimplementasian visi (bagian 5) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi 1) rencana pengembangan agenda, 2) rencana struktur, 3) rencana penSeleksian, pembudayaan, dan pelatihan karyawan, 4) rencana pemotivasian, 5) pengelolaan informasi, 5) rencana pembangunan tim, dan 6) rencana perubahan, inovasi, dan pengambilan risiko. Agar ada gambaran yang lebih rinci mengenai perspektif pengembangan model kepemimpinan transformasional tersebut, berikut ini penjelasan yang lebih rinci pada masing-masing tahap dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional (Miswanto, 2008).

Gambar 1:
Model Kepemimpinan Transformasional



Gambar 1. Model Kepemimpinan Transformasional

9.3 Kepemimpinan Visioner

Visi adalah pernyataan tujuan organisasi yang memberikan arah dan tujuan lembaga dalam jangka panjang, sedangkan visi merupakan kunci energi manusia, kunci atribut

pemimpin, dan pembuat kebijakan. menyatakan bahwa elemen visi dan nilai dari pemimpin adalah:

- (1) visi sebagai kekuatan yang fundamental;
- (2) nilai-nilai sebagai landasan visi;
- (3) misi dan tujuan-tujuan; dan
- (4) strategi dan taktik. Ada tingkatan visi yaitu visi global, visi nasional, dan visi institusional.

Gaya kepemimpinan visioner menurut Robbins merupakan kemampuan untuk menciptakan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya dan atraktif dengan masa depan organisasi. Keterampilan yang dimiliki oleh pemimpin visioner adalah kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain, mampu mengungkapkan visi dalam kepemimpinannya dan mampu memperluas visi pada konteks kepemimpinan yang berbeda. Visi menyalurkan energi orang bila diartikulasikan secara tepat dan sebuah visi menciptakan kegairahan yang menimbulkan energi dan komitmen ditempat kerja. Kepemimpinan visioner dapat diartikan sebagai kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil.

Kepemimpinan Visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta merumuskan, mensosialisasikan atau mentransformatifkan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan stakeholders yang meyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa

depan yang harus dicapai melalui komitmen semua personil. Robbins dalam Wahyudi mengatakan bahwa keterampilan-keterampilan yang perlu dimiliki oleh pemimpin visioner adalah:

- (1) kemampuan menjelaskan visi kepada orang lain
- (2) mampu mengungkapkan visi
- (3) mampu memperluas visi kepada konteks kepemimpinan yang berbeda.

Seorang pimpinan yang visioner mampu mengantisipasi segala kejadian yang mungkin timbul, mengelola masa depan, dan mendorong orang lain untuk berbuat dengan cara-cara yang tepat. Sedangkan visi yang baik dengan ciri-ciri:

- (1) visi harus sesuai dengan sejarah, budaya, dan nilai-nilai organisasi, konsisten dengan situasi organisasi saat ini, dan dapat memberikan prediksi yang realistis dan informatif tentang apa yang dapat diraih di masa mendatang.
- (2) visi dapat menentukan standar pencapaian prestasi dan mencerminkan cita-cita yang tinggi.
- (3) visi menjernihkan maksud dan arah, bersifat persuasif serta dapat dipercaya dalam menentukan apa yang diinginkan organisasi dan merupakan aspirasi orang-orang yang berada dalam organisasi.
- (4) visi mengilhami antusiasme dan merangsang komitmen, visi memperluas basis dukungan bagi pemimpin melalui refleksi kebutuhan dan aspirasi berbagai pihak terkait (stakeholders), menjembatani perbedaan ras, umur, jenis kelamin, dan karakteristik demografi lainnya, serta menarik perhatian berbagai pihak ke dalam komunitas yang peduli terhadap masa depan organisasi.
- (5) visi dinyatakan secara jelas dan mudah dipahami, visi memiliki makna tunggal sehingga dapat berfungsi sebagai pedoman strategik dan tindakan, dan dapat diserap oleh mereka yang perannya dibutuhkan dalam mengubah visi menjadi kenyataan.
- (6) visi merefleksikan keunikan organisasi, kompetensinya, apa yang diperjuangkannya, dan apa yang mampu dicapainya.
- (7) visi bersifat ambisius, artinya visi memperlihatkan kemajuan dan memperluas pandangan organisasi.

9.4 Konsep Maturitas Bawahan / Pengikut

Hubungan antara pimpinan dan anggotanya mempunyai empat tahap/fase yang diperlukan bagi pimpinan untuk mengubah gaya kepemimpinan, yaitu:

- (a). Pada kesiapan perhatian pemimpin pada tugas sangat tinggi, anggota diberi instruksi yang jelas dan dibiasakan dengan peraturan, struktur dan prosedur kerja.
- (b). Tahap selanjutnya adalah dimana anggota sudah mampu menangani tugasnya, perhatian pada tugasnya sangat penting karena bawahan belum dapat bekerja tanpa struktur. Kepercayaan pimpinan pada bawahan semakin meningkat.
- (c). Tahap ketiga dimana anggota mempunyai kemampuan lebih besar dan motivasi berprestasi mulai tampak dan mereka secara aktif mencari tanggung jawab yang lebih besar, pemimpin masih harus mendukung dan memberikan perhatian, tetapi tidak perlu lagi memberikan pengarahan.
- (d). Tahap yang terakhir adalah tahap dimana anggota mulai percaya diri dan berpengalaman, pemimpin dapat mengurangi jumlah perhatian dan pengarahan (Hardono, 2020).

Kedewasaan adalah kapasitas/kemampuan individu atau kelompok untuk menetapkan tujuan tinggi tetapi dapat dicapai dan keinginan serta kemauan mereka untuk mengambil tanggung jawab. Variabel-variabel kedewasaan ini yang merupakan hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus dipertimbangkan hanya dalam hubungannya dengan tugas tertentu yang dilaksanakan (Hardono, 2020).

Kepemimpinan adalah suatu sifat yang dapat menentukan arah tujuan organisasi/kelompok. Pemimpin harus mengikuti trend agar dapat menyesuaikan perubahan untuk pengambilan keputusan. pemimpin juga dituntut untuk mempengaruhi kinerja, sifat, keyakinan dan perilaku pada bawahan/orang lain agar organisasi berjalan dengan baik dan tidak terjadi konflik internal

pada organisasi tersebut. Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai sekedar kekuasaan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang yaitu ancaman, penghargaan, otoritas dan bujukan. Kepemimpinan itu pengertiannya lebih luas daripada kekuasaan karena kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang bukan sekedar melakukan apa yang atasan inginkan tapi juga untuk mencapai tujuan / sasaran organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan. Maka pada era sekarang ini, pemimpin yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu organisasi adalah pemimpin yang mengikuti trend terkini, baik dalam mengambil keputusan dan dapat membawahi bawahannya atau orang lain.

Daftar Pustaka

- Hardono, H. 2020. Pengaruh kepemimpinan kontinjensi dan kepemimpinan situasional terhadap kepuasan kerja. *The Journalish: Social and Government*. **1**(2): 81-91.
- Miswanto, M. 2008. Pengembangan model kepemimpinan transformasional. *Fokus Ekonomi*. **7**(3): 136-146.
- Putra, S. B., & A. Yuniawan. 2015. Pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*. **4**(1): 1-13.
- Titisari, P dan A.B. Susanto. 2020. Tinjauan analitik kapabilitas kepemimpinan strategik terhadap kinerja perguruan tinggi. *JBMI (Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Informatika)*. **16**(3): 241-251.
- Zulaihah, I. 2017. Contingency leadership theory/pendekatan situasional. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. **1**(1): 76-87.

BAB 10

KONTIGENSI KEPEMIMPINAN



10.1 Dasar Pembentukan Urgensi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu bisa mempengaruhi atau memberi contoh kepada individu atau para pengikutnya untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi pemimpin, seseorang harus mempengaruhi orang lain melalui cara yang positif. Max Weber adalah seorang sosiolog, beliau adalah ilmuwan pertama yang membahas mengenai karakteristik kepemimpinan. Kepemimpinan menurut F.I Munson adalah kemampuan agar dapat mengatasi orang-orang sehingga mencapai hasil yang maksimal dengan kemungkinan terbesar dari kerjasama. Menurut Ordway Tead, kepemimpinan sebagai temperamen merger yang membuat seseorang mungkin dapat mendorong beberapa orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan menurut George R. Terry, kepemimpinan merupakan hubungan yang ada dalam seseorang atau pemimpin dan pengaruh yang lain untuk mau bekerja dengan secara sadar dalam kaitannya dengan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Gery Yukl mengartikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengendalikan dan mempengaruhi bawahan untuk mengetahui dan menyetujui terhadap apa yang menjadi kebutuhan dalam mengerjakan aktivitas dan bagaimana mengerjakan aktivitas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya bawahan dan secara kolektif bisa mencapai tujuan bersama.

Peter G. Northouse menyatakan dari berbagai kalangan para ahli yang membuat konsep tentang kepemimpinan, beberapa komponen ini bisa dipahami sebagai pusat fenomena antara lain adalah:

- a) Sebuah kepemimpinan yang terjadi antara pemimpin dan bawahan adalah terjadi proses
- b) Terjadi pengaruh dan power dalam kepemimpinan

- c) Antara pemimpin dan bawahan terjadi dalam kelompok baik dalam skala besar atau skala kecil.
- d) Sebuah kepemimpinan mempunyai tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama dengan melibatkan beberapa komponen tersebut, dari pengertian kepemimpinan yang di paparkan oleh Peter G. Northouse, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah proses yang terjadi dimana antara suatu individu memberikan pengaruh terhadap sekelompok individu lainnya guna untuk tercapainya tujuan secara bersama-sama.

Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari berbagai aspek mulai dari sebab dan munculnya kepemimpinan, aspek perilaku kepemimpinan, sifat-sifat utama kepemimpinan, tugas-tugas pokok dan fungsi kepemimpinan. Menurut Kartini Kartono Ada tiga sebab muncul teori kepemimpinan antara lain adalah :

1. Teori Genitis, teori ini meyebutkan bahwa pemimpin itu tidak bisa diciptakan akan tetapi pemimpin itu dilahirkan, karena sejak lahir pemimpin itu sudah memiliki bakat luar biasa yang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin.
2. Teori Sosial, teori ini kebalikan dari teori genitis. Teori ini mengatakan untuk menjadi pemimpin maka harus dipersiapkan dan dibentuk, oleh karena itu, siapapun bisa untuk menjadi pemimpin dan tentu harus melalui persiapan-persiapan yang matang baik dalam pendidikan maupun pengalaman.
3. Teori Ekologis, teori ini sebagai bentuk sintesis terhadap teori genitis dan teori sosial, teori ini meyebutkan pemimpin akan efektif dan sukses bilamana pemimpin semenjak lahir telah memiliki bakat kepemimpinan dan bakat itu ditunjang dengan usaha pendidikan dan pengalaman yang disesuaikan dengan lingkungan/ekologisnya (Kartono, 2006).

Keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin adalah kemampuan untuk menggunakan pengetahuan dan kecakapan seseorang yang bertujuan untuk mencapai sasaran. Ada tiga

keterampilan pribadi dasar pemimpin yaitu; teknis, manusia, dan konseptual.

1. Keterampilan Teknis

Keterampilan teknis ialah sebuah pengetahuan yang harus dimiliki oleh pemimpin tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan aktivitas. Seorang pemimpin tentu harus memiliki keterampilan tentang kompetensi yang harus dikuasai dalam bidang tertentu, seperti contoh seorang pemimpin memiliki kecakapan dalam analisis, dan kemampuan untuk menggunakan berbagai alat-alat serta teknik yang jitu yang relevan dengan tata cara yang ada.

2. Keterampilan Manusia

Keterampilan manusia adalah merupakan pengetahuan yang harus dimiliki oleh pemimpin tentang kemampuan untuk bekerja bersama orang yang menjadi bawahannya (follower). Keterampilan manusia ini cukup berbeda dengan keterampilan teknis yang ada kaitannya dengan melakukan sesuatu. Keterampilan manusia memungkinkan pemimpin untuk membantu anggota group bekerja sama sebagai suatu group guna mencapai tujuan bersama (Northouse, 2013).

3. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual yang harus dikuasai oleh seorang pemimpin adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Jika keterampilan teknis berhubungan dengan hal-hal dan keterampilan manusia berhubungan dengan orang, sedangkan keterampilan konseptual melibatkan kemampuan untuk bekerja dengan ide. Seorang pemimpin dengan keterampilan konseptual merasa nyaman untuk berbicara tentang ide/gagasan yang membentuk organisasi dan seluk beluk organisasi. Bagi pemimpin dengan kemampuan ini secara otomatis mampu untuk mengutarakan apa yang menjadi tujuan dari organisasi dalam bentuk kata-kata, dan dapat memahami serta mengekspresikan gagasan-gagasan baru.

10.2 Model Kontingensi Kepemimpinan

Contingency leadership atau kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan mengedepankan pada situasi kerja dan

budaya organisasi. Teori kepemimpinan ini dikemukakan oleh Frederick E. Fiedler, yang mendalilkan bahwa gaya kepemimpinan yang sukses paling baik ditentukan oleh determinan situasional. Teori ini dikenal dengan teori kontingensi kepemimpinan (*contingency theories of leadership*). Teori Kontingensi biasa disebut juga sebagai teori situasional. Pandangan teori situasional dalam organisasi, memandang bahwa dalam penyelesaian masalah organisasi dapat dituntaskan dengan menggunakan metode-metode yang sesuai dengan situasi dan kondisi pada saat itu. Teori situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Keneth H. Blancard.

Kinerja dan kesuksesan pemimpin tidak hanya bergantung pada kualitas atau metodenya, tetapi juga pada situasi dimana gaya kepemimpinan itu bekerja. Ada argumen bahwa setiap jenis kepemimpinan diperlukan pada masanya. Artinya, gaya kepemimpinan tertentu diperlukan pada situasi tertentu dan tidak cocok pada situasi yang lain. Tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik. Pemimpin akan paling efektif ketika gaya kepemimpinannya paling sesuai dengan situasi yang dihadapi. Dalam sebuah perusahaan situasi tersebut bisa terkait dengan karakteristik kelompok seperti tingkat pengalaman bawahan dan sifat tugas kelompok misalnya apakah terstruktur dengan jelas atau tidak.

Teori kontingensi tidak berkaitan dengan membuat pemimpin beradaptasi dengan suatu situasi, melainkan tujuannya adalah untuk mencocokkan gaya pemimpin dengan situasi yang sesuai. Untuk memanfaatkan teori ini sebaik mungkin, penting untuk menemukan gaya apa yang dimiliki seorang pemimpin. Ini dilakukan melalui Least Preferred Coworker Scale (LPC). LPC adalah daftar pertanyaan yang dirancang untuk mencari tahu karyawan seperti apa yang paling ingin diajak bekerja sama dengan seorang pemimpin, dan pada gilirannya menunjukkan gaya kepemimpinan. Total skor menentukan gaya kepemimpinan yang diperlukan.

Skor LPC tinggi: pemimpin dengan keterampilan pribadi yang baik dan mengandalkan hubungan dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas. Ini adalah tipe pemimpin yang berorientasi

pada orang (people-oriented leader). Mereka melakukan yang terbaik ketika tingkat hubungan antara mereka dan para pengikut berada pada puncaknya.

Skor LPC rendah: pemimpin yang mencapai tujuan melalui fokus pada tugas dan kekuatan posisi. Gaya kepemimpinan ini berorientasi pada tugas (task-oriented leadership). Tipe ini paling efektif ketika kekuatan posisinya tinggi, serta struktur tugas yang telah baik. Teori ini penting karena memberi pemilik bisnis wawasan untuk mengkombinasikan berbagai tipe kepemimpinan dengan situasi yang dibutuhkan. Di situasi tertentu, pemilik butuh manajer yang mau membengkokkan kebijakan jika keadaan menuntutnya. Di situasi yang lain, pemilih membutuhkan manajer yang patuh dan sangat ketat dalam menerapkan kebijakan perusahaan.

10.3 Variabel-Variabel Kontingensi

Terdapat banyak penelitian yang telah dilakukan dalam menentukan variabel-variabel kontingensi dalam hubungannya dengan aktivitas pengendalian. Penelitian yang dilakukan Hofer (1954) mengungkapkan bahwa ada 54 variabel kontingensi yang berbeda-beda dalam lingkup bisnis. 54 variabel kontinjensi ini dapat berpengaruh dalam pembentukan suatu pengendalian ataupun tindakan-tindakan yang diperlukan terkait dengan peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa variabel kontinjensi yang dapat terjadi dalam suatu system pengendalian manajemen sebuah perusahaan dapat dibagi ke dalam lima kategori (Fisher, 1998):

- a) Variabel yang terkait dengan unsur ketidakpastian (Uncertainly)

Menurut Hirst (1981) ketidakpastian tugas merupakan perluasan dari aktivitas yang dilakukan manajer untuk mencapai hasil (outcome) yang diharapkan. Ketidakpastian tugas serupa dengan pengetahuan proses transformasi yang didefinisikan oleh Ouchi (1977). Jika seorang evaluator dapat merinci tindakan yang dibutuhkan evaluasi dan hal membawa implikasi bahwa proses transformasi pengetahuan adalah tinggi. Variasi sifat-sifat yang diajukan oleh peneliti untuk menggambarkan lingkungan

eksternal termasuk seperti pasti vs tidak pasti, statis vs dinamis, sederhana vs kompleks, dan sebagainya. Sebagai tambahan variabel ketidakpastian lingkungan misalnya hubungan dengan pelanggan, pemasok, pasar kerja dan perwakilan pemerintah.

b) Variabel yang terkait dengan teknologi dan interdependensi perusahaan

Teknologi menurut Zainuddin (2003) menyangkut bagaimana proses operasi organisasi (mengubah input menjadi output) dan termasuk hardware, mesinmesin, alat-alat, *software*, dan pengetahuan. Hal ini juga termasuk definisi teknologi yang dikembangkan oleh Woodward (1956) dan Perrow (1967). Woodward (1956) mengklasifikasikan teknologi dalam *small batch*, *large batch*, proses teknologi dan produksi massal. Perrow (1967) menghasilkan teknologi berdasarkan number of exception dan nature of the search process. Thompson (1967) berpendapat bahwa salah satu kunci komponen teknologi perusahaan adalah interdependensi antar sub unit perusahaan. *Pooled*, *sequential* dan *receptoral* merupakan tipe katagori dalam kerangka interdependensi tersebut. Variabel yang terkait dengan industri, perusahaan, unit bisnis diversifikasi, struktur dan ukuran perusahaan adalah contoh dari variabel ini. Diversifikasi berkaitan dengan kompleksitas produk maupun struktur perusahaan. Struktur menurut Zainuddin (2003) merupakan spesifikasi formal dari peran yang berbeda untuk anggota organisasi atau tugas-tugas untuk kelompok dalam rangka menjamin bahwa aktivitas organisasi dilaksanakan. Penyusunan struktur mempengaruhi efisiensi kerja, motivasi individu, aliran informasi dan system pengendalian serta membantu mengarahkan masa depan organisasi. Hoskisson et al (1990) membagi struktur perusahaan menjadi bentuk multidevisional (M form) dan fungsional (U form). Selain struktur, Fisher (1998) dan Zainuddin (2003) juga mengkaitkan variabel ini dengan ukuran (size) unit bisnis yang dapat membantu organisasi untuk memperbaiki efisiensi serta penyediaan peluang untuk spesialisasi. Size ini dapat diukur melalui laba, tingkat penjualan, asset, penilaian saham dan karyawan organisasi.

c) Variabel misi dan strategi kompetitif

Porter (1980) mengklasifikasikan strategi menjadi *differentiation strategy*, *low cost strategy* dan *competitive strategy*. Porter (1980) mengklasifikasikan strategi menjadi *differentiation strategy*, *low cost strategy* dan *competitive strategy*.

d) Variabel terkait dengan faktor-faktor yang dapat diobservasi (observability)

Variabel ini ditunjukkan oleh Thompson (1967) dan Ouchi (1977) faktor ini meliputi pengukuran, evaluasi dan umpan balik terhadap aktivitas personal dan hasil (outcome) dalam sistem pengendalian manajemen. Pengukuran, evaluasi dan umpan balik ini dilakukan dalam rangka menilai keefektifan sistem pengendalian manajemen. Beberapa variabel tersebut mungkin mempengaruhi efektivitas system pengendalian sebagai tambahan, hubungan antara variabel kontinjensi belum dipahami secara baik. Sebagai contoh ketidakpastian lingkungan eksternal merupakan variable yang sangat luas dan mungkin berkorelasi dengan beberapa faktor kontinjensi. Untuk mendukung pernyataan tersebut Fisher dan Govindaraja (1993) menduga bahwa strategi yang dipilih oleh *Strategic Bussines Unit* (SBU) akan mempengaruhi ketidakpastian lingkungan eksternal yang dihadapi SBU tersebut.

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin. Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan

yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

Model kontingensi Fiedler merupakan teori kepemimpinan yang mendapat pengakuan dari kalangan para ahli mengingat teori kontingensi itu sangat luas dan komprehensif dalam penjelasannya pada tahun 1967 (Northouse, 2013) Fiedler adalah orang yang pertama kali yang memberikan pengembangan terhadap model kontingensi secara komprehensif dalam kajian kepemimpinan. Menurut pandangan teori kontingensi menjelaskan bahwa pemimpin bisa efektif bilamana ada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan situasi tertentu (Robbins & Judge, 2015). Teori kontingensi beranggapan bahwa kepemimpinan itu adalah sebuah proses ketika ingin menjalankan sebuah pengaruhnya sangat berkaitan dengan keadaan dimensi tugas yang dikerjakan oleh suatu kelompok (group task situation).

Ada tiga variabel yang sangat menentukan adanya situasi yang paling utama yang sangat menentukan apakah suatu situasi tertentu bisa memberikan keuntungan tersendiri bagi seorang pemimpin (Blanchard et al., 2006). Fred Edwar Fiedler membagi tiga variabel adalah sebagai berikut : 1). The leader member relationship, 2). The degree of taks structure, dan 3). The leaders positions power. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap, sehingga bila organisasi dihadapkan pada suatu situasi dimana seorang pemimpin yang berorientasi tugas dibutuhkan, sedangkan orang yang berada dalam kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, maka solusi yang harus dilakukan adalah mengubah situasi atau mengganti pemimpin agar keefektifannya bisa mencapai dengan optimal.

10.4 Model Kepemimpinan dari Vroom-Yetton

Banyak usaha yang terdahulu untuk menjelaskan perilaku kepemimpinan yang optimal, mempunyai orientasi yang otokratis.

Pemimpin mengambil keputusan, mengeluarkan perintah kepada bawahan, mengawasi prestasi mereka, dan mengadakan penyesuaian yang perlu. Tetapi para ahli ilmu perilaku telah menyarankan supaya bawahan lebih banyak turut serta dalam proses pengambilan keputusan. Bukti riset member beberapa dukungan, tetapi tidak banyak, kepada pengambilan keputusan yang partisipatif (*Participative Decision-Making, PDM*). Dalam kenyataan, PDM kelihatan seperti semua perilaku dan ciri pemimpin yang mempunyai konsekuensi yang berbeda-beda dari situasi yang satu dengan yang lain. Vroom dan Yetton telah mengembangkan model pengambilan keputusan

Berbeda dengan Fiedler, Vroom dan Yetton berusaha memberikan model yang normative yang dapat digunakan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan. Pendekatan mereka mengasumsikan bahwa tidak ada gaya ideal yang cocok bagi setiap situasi. Tidak seperti Fiedler, Vroom dan Yetton mengasumsikan bahwa pemimpin harus cukup fleksibel untuk mengubah gaya supaya cocok dengan situasi. Fiedler berpendirian bahwa situasilah yang harus diubah supaya cocok dengan gaya kepemimpinan yang cukup keras dan sukar diubah. Vroom dan Yetton dalam mengembangkan model mereka mengadakan beberapa asumsi. Asumsi-asumsi itu adalah:

- a. Model harus bermanfaat bagi para pemimpin bagi para pemimpin atau para manajer dalam menentukan gaya kepemimpinan manakah yang harus mereka gunakan dalam berbagai macam situasi.
- b. Tidak ada gaya kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan dalam semua situasi.
- c. Perhatian pertama harus di sesuaikan pada persoalan yang harus dipecahkan dan situasi dimana persoalan itu terjadi.
- d. Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu situasi seharusnya tidak memaksa metode yang digunakan ke situasi yang lain.
- e. Ada beberapa proses social yang akan mempengaruhi jumlah partisipasi oleh bawahan dalam pengambilan keputusan.

- f. Dengan menerapkan asumsi ini kita model yang menyangkut pengambilan keputusan kepemimpinan.

10.5 Model Jalan Tujuan (Path-Goal Theory)

Path-Goal Theory atau model arah tujuan ditulis oleh House (1971) menjelaskan kepemimpinan sebagai keefektifan pemimpin yang tergantung dari bagaimana pemimpin memberi pengarahan, motivasi, dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya. Bawahan sering berharap pemimpin membantu mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan. Dengan kata lain bawahan berharap para pemimpin mereka membantu mereka dalam pencapaian tujuan-tujuan bernilai mereka. Ide di atas memainkan peran penting dalam House's path-goal theory yang menyatakan bahwa kegiatan-kegiatan pemimpin yang menjelaskan bentuk tugas dan mengurangi atau menghilangkan berbagai hambatan akan meningkatkan persepsi para bawahan bahwa bekerja keras akan mengarahkan ke kinerja yang baik dan kinerja yang baik tersebut selanjutnya akan diakui dan diberikan ganjaran.

Path Goal Theory menekankan pada cara-cara pemimpin memfasilitasi kinerja kerja dengan menunjukkan pada bawahan bagaimana kinerja diperoleh melalui pencapaian rewards yang diinginkan. Path Goal theory juga mengatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja kerja tergantung pada ekspektasi bawahan. Harapan-harapan bawahan bergantung pada ciri-ciri bawahan dan lingkungan yang dihadapi oleh bawahan. Kepuasan dan kinerja kerja bawahan bergantung pada *leadership behavior* dan *leadership style*. Ada 4 macam leadership style :

1. *Supportive Leadership*: Gaya kepemimpinan ini menunjukkan perhatian pada kebutuhan pribadi karyawannya. Pemimpin jenis ini berusaha mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal diantara para karyawan dan berusaha menciptakan iklim kerja yang bersahabat di dalam organisasi.
2. *Directive Leadership*: Pemimpin yang memberikan bimbingan khusus pada Karyawannya dengan menetapkan

standar kinerja, mengkoordinasi kinerja kerja dan meminta karyawan untuk mengikuti aturan-aturan organisasi.

3. *Achievement Oriented Leadership*: Pemimpin yang menetapkan tujuan yang menantang pada bawahannya dan meminta bawahan untuk mencapai level performens yang tinggi.
4. *Participative Leadership*: Pemimpin yang menerima saran-saran dan nasihat-nasihat bawahan dan menggunakan informasi dari bawahan dalam pengambilan keputusan organisasi.

Hal yang menentukan keberhasilan dari setiap jenis kepemimpinan tersebut adalah subordinate characteristics (contohnya: Karyawan yang internal locus of control atau external locus of control, karyawan yang mempunyai need achievement yang tinggi atau need affiliation yang tinggi, dll.) dan environmental factors (system kewenangan dalam organisasi).

10.6 Beberapa Permasalahan Dalam Kepemimpinan

Menurut Umam (2012) para pemimpin dalam setiap organisasi dapat diklasifikasikan menjadi lima tipe yaitu Otokratis, Militeristis, Paternalitis dan Demokratis. Masalah utama kepemimpinan menurut sudut pandang penulis dapat dilihat dari klasifikasi yang dilakukan Umam (2012), karena klasifikasi tipe pemimpinnya lebih mudah dicerna dan sangat related pada kehidupan sehari-hari.

1. Otokratis.

Tipe ini melihat segalanya adalah hak prerogatif seorang pemimpin, biasanya organisasi yang mempunyai tipe pemimpin seperti ini akan dihadapkan pada beberapa masalah, yaitu :

- a. Menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi
- b. Menganggap bahwa bawahan sebagai asset ataupun alat semata-mata untuk kepentingannya
- c. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- d. anti kritik, saran dan pendapat dari orang lain maupun tim di organisasinya karena menganggap dialah yang paling benar

- e. Dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

2. Militeristis

Pemimpin tipe militeristis itu tidak sama dengan pemimpin dalam organisasi militer. Artinya, tidak semua pemimpin dalam militer bertipe militeristis. Seorang pemimpin bertipe militeristis mempunyai sifat kaku (formalitas), menggerakkan bawahan melihat posisi berdasarkan jabatan. biasanya organisasi yang mempunyai tipe pemimpin seperti ini akan dihadapkan pada beberapa masalah, yaitu :

- a. Sama seperti Otoriter, cenderung antikritik karena melihat preferensi secara structural.
- b. Kaku dalam menghadapi masalah, cenderung tidak adaptif jika dihadapkan permasalahan yang bukan di bidangnya.
- c. Menggerakkan bawahan dengan perintah semata.

3. Paternalistis

Tipe pemimpin ini biasanya mempunyai ciri yang khas, yaitu bersifat paternal/dituakan atau kebabakan. Pemimpin dengan tipe seperti ini menggunakan pengaruh sifat kebabakan dalam menggerakkan bawahan untuk mencapai tujuan. Kadang-kadang, pendekatan yang dilakukan bersifat terlalu sentimental. Beberapa masalah yang Timbul jika mempunyai pemimpin dengan tipe seperti ini yaitu :

- a. Kolot dan menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa dan berpengalaman.
- b. Kadang bersikap terlalu melindungi bawahan jika bawahannya dihadapkan pada situasi buruk.
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif

d. Sering menganggap dirinya paling tahu segala hal.

4. Kharismatik

Tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar sehingga mempunyai pengikut yang sangat banyak. Tipe kharismatik sangat sulit di jelaskan karena kemampuan uniknya berdasarkan kemampuan alamiah pemimpin tersebut dalam menarik pengikut/bawahan. Biasanya masalah yang dihadapi jika mempunyai pemimpin seperti ini adalah:

- a. Fanatisme bawahan, sehingga menutupi problem organisasi yang terjadi
- b. Pemimpin jarang diberi masukan atau dikritik.

5. Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap sebagai tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini karena tipe pemimpin ini selalumenahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu, namun tunggu dulu tidak ada tipe yang sempurna. Beberapa masalah yang penulis temui jika mempunyai pemimpin seperti ini adalah :

- a. Terlalu toleran terhadap kesalahan,
- b. Pengambilan keputusan lebih lama karena biasanya lewat consensus, musyawarah
- c. Punya faksi-faksi di bawahannya, karena bawahan dibebaskan dalam hal kritik sehingga menimbulkan faksi pro dan kontra.

Daftar Pustaka

- Ashour, A.S., 1973a. *The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation*.
- Ashour, A.S., 1973b. *The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation*.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organizations*.
Thousand Oaks: SAGE.
- Cribbin, James. 1982. *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*.
Jakarta : PT. Pustaka Binaman Pressindo.

- De Vries, R.E. (2012) *Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem*. *The Leadership Quarterly*, 23,809–821.
- Eddy, Suwardi Drs. 1982. *Aspek-aspek Kepemimpinan*. Bandung : Penerbit Alumni.
- Fiedler, F.E., 1973. *The Contingency Model – A Reply to Ashour. Organizational Behaviour and Human Performance*.
- Fiedler, F.E., 1978. *The Contingency Model and the dynamics of the leadership process Advances in experimental social psychology*.
- Fisher, G Joseph, 1998, *Contingency Theory, Management Control System and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions*, *Behavioural Research in Accounting Vol. 10*.
- James, L. Gibson. (1996). *Organisasi : Perilaku, Struktur, dan Proses*. Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Garuda Press.
- Yukl, Gary. 2007. *Leadership in Organization*, Fifth Edition. Supriyanto, Budi (penerjemah). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. PT. Indeks Indonesia. Jakarta
- Truckerbolt, Y.B (2000) *The Relationship between Leader Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behaviour*. vol. 7, no. 3, 2000, p. 233. Gale Academic OneFile.
- Umam, Khaerul. 2012. *Manajemen Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia

