

MODUL PERTEMUAN 12
ONLINE 10
ESA141 – Motivasi Usaha

***Kepemimpinan
Dan
Kewirausahaan***

Disusun Oleh

Mudjiarto



Universitas
Esa Unggul

SESI 12 KEPEMIMPINAN

UMUM : Setelah mempelajari BAB ini diharapkan pembaca dapat mengetahui bagaimana pemimpin yang efektif merupakan unsur yang terpenting dalam peningkatan kinerja individu pegawai sehingga perlu dijelaskan melalui contoh-contoh nyata.

KHUSUS : 1. Dapat mengaplikasikan jaringan antara kebutuhan, motif, dan motivasi di dalam pekerjaan dan berwira usaha
2. Mampu mengklasifikasikan motif berprestasi yang dituntut pekerja & wirausaha
3. Mengetahui bagaimana cara-cara memimpin yang efektif dalam meningkatkan kinerja

A. KEPEMIMPINAN DALAM KEWIRUSAHAAN

Keberhasilan seorang wirausaha dalam bisnis tergantung bagaimana ia memimpin organisasi usahanya dengan menggunakan pengaruh untuk memotivasi pengikut dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut Gibson, Ivancevich, & Donnelly (1985 : P 334), mendefinisikan bahwa ***kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoersive) untuk memotivasi orang-orang dalam mencapai tujuan tertentu.***

Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi ini, menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Unsur lain dari definisi tersebut terfokus pada pencapaian tujuan perusahaannya.

Banyak definisi diberikan tentang kepemimpinan. Antara lain:

- **George R. Terry**, *Leadership is the activity of influencing people to strive willingly for group objectives*
- **Horald Koontz and Cyril O'Donnell**, *Leadership is influencing people to follow in the achievement of common goal.* (Hersey & Blanchard, 1977 : 84)

Menyimak masalah definisi-definisi diatas, 3 (tiga) variable penting bagi seorang wirausaha dalam meraih kesuksesan bisnisnya yaitu *pertama*, menggunakan pengaruh *kedua*, menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya *ketiga*, menetapkan pencapaian tujuan perusahaan dengan melihat dan mempertimbangkan tujuan kelompok dan tujuan individu. Kalau

tiga-tiganya dijalankan dengan baik dan benar, maka seorang wirausaha telah menjadi seorang pemimpin yang efektif di perusahaannya dan tentunya akan meraih kesuksesan dalam usaha.

Menurut Buchari Alma (2005 : hal 148), ada suatu keunggulan wirausaha yang sukses dibandingkan dengan wirausaha yang gagal atau bangkrut yaitu terletak pada dinamika dan efektifitas kepemimpinan.

Hal ini dikuatkan dengan data statistik, dari perkembangan 100 perusahaan yang baru berdiri 50% gagal dalam jangka waktu 2 tahun dan pada akhir tahun kelima hanya tinggal 30 % yang masih jalan. Pada umumnya kegagalan ini disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif, mereka tidak mampu memimpin karyawan, tidak bisa kerjasama dengan orang lain atau mereka tidak menguasai, mengendalikan diri sendiri. Berbagai keliruan terjadi dibawah kepemimpinannya. Misalnya karyawan tidak bisa dimotivasi untuk bekerja lebih baik, kurang disiplin, demikian pula dengan relasi perusahaan tidak terjalin kerja sama dengan baik, dan juga perilaku pemimpin itu sendiri yang tidak bisa menjadi contoh.

Dapat diambil kesimpulan dari pendapat diatas serta evaluasi dari perkembangan 100 perusahaan, bahwa seorang wirausaha yang baik adalah seorang pemimpin dalam bisnis, haruslah orang yang dapat menguasai dan mengembangkan diri sendiri, dan juga mampu menguasai serta mengarahkan dan mengembangkan para karyawannya. Inilah inti dari efektivitas kepemimpinan seorang wirausaha, bagaimana seorang wirausaha harus menjalankan 3 variabel penting yang tercakup dalam kepemimpinan untuk menuju wirausaha yang sukses sebagai berikut:

1. Menggunakan Pengaruh

Kepemimpinan adalah menyangkut penggunaan dan penanaman pengaruh dalam rangka memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Bagaimana seorang wirausaha menanamkan dan menggunakan pengaruh pada saat yang tepat melalui faktor motivasi eksternal. Bahwa imbalan-imbalan dalam motivasi eksternal, merupakan alat yang digunakan oleh seorang wirausaha dalam rangka menanamkan dan menggunakan pengaruhnya. Pemberian imbalan-imbalan tersebut merupakan proses menanamkan pengaruh terhadap karyawan. Sedangkan penggunaan pengaruh merupakan proses dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan. Apabila terjadi keseimbangan antara menanamkan dan menggunakan pengaruh yang dilakukan oleh seorang wirausaha maka karyawan akan merasa puas, kinerja individu meningkat dan ini yang dikatakan seorang pemimpin yang efektif dalam menanamkan dan menggunakan pengaruhnya.

2. Menciptakan komunikasi yang jelas dan dapat dipercaya.

Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut. Bahwa kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. Maka proses komunikasi yang efektif perlu dipahami dan diciptakan oleh seorang wirausaha. Bagaimana seorang wirausaha menciptakan arus komunikasi yang efektif dalam perusahaannya, hal ini penting dilakukan karena pemeliharaan hubungan dengan karyawannya memerlukan komunikasi yang efektif. Terlepas dari organisasi perusahaannya besar

atau kecil, penyelenggaraan komunikasi terus menerus merupakan suatu keharusan. Dikatakan demikian karena melalui komunikasi berbagai hal yang menyangkut kehidupan perusahaan disampaikan dari satu pihak ke pihak lain. Untuk lebih rinci bagaimana menciptakan komunikasi dan memahami arus komunikasi dalam praktek akan disampaikan pada bab VI berikut.

3. Menetapkan pencapaian tujuan perusahaan.

Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu karyawannya, kelompok dan organisasi perusahaan. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu mungkin memandang seorang pemimpin efektif atau tidak dilihat dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman kerja yang diikutinya.

Sebenarnya, penerimaan perintah atau permintaan seorang pemimpin sebagian besar terletak pada harapan para pengikut dimana tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang menarik.

B. KEPEMIMPINAN MENURUT JENDELA JOHARI

Seorang calon wirusaha atau yang sudah berwirausaha kiranya perlu mengenal konsep kepemimpinan menurut jendela johari.

Konsep ini ditulis oleh Joe & Harry yang diambil dari nama depan mereka dan kedua

nama depan tersebut disatukan menjadi " JOEHARRY " atau " JOHARI" yang dikenal menjadi "Johari Window"

Jendela Johari digunakan PAUL HERSEY dan KEN BLANCHARD untuk menggambarkan kepribadian kepemimpinan (bukan kepribadian secara keseluruhan).

Perbedaan antara kepribadian kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan , dalam kaitan ini adalah :

1. Kepribadian kepemimpinan
2. Mencakup persepsi pribadi dan persepsi orang lain.
3. Gaya kepemimpinan :
4. Hanya mencakup perilaku kepemimpinan seseorang menurut persepsi orang lain (persepsi atasan,bawahan,rekan kerja dan sebagainya)

Dengan demikian kepribadian kepemimpinan (Leadership personality) sama dengan Swapersepsi (persepsi sendiri) ditambah persepsi orang lain (gaya).

Menurut konsep ini, terdapat sikap atau perilaku tertentu yang dilakukan dalam proses kepemimpinan :

- a. Kepribadian kepemimpinan yang diketahui oleh pribadi sendiri pimpinan yang bersangkutan,bidang yang diketahu SENDIRI ini termasuk pengetahuan mereka tentang cara mereka memimpin orang lain (dampak perilaku mereka terhadap orang-orang yang dipengaruhinya atau yang dipimpinya).
- b. Kepribadian kepemimpinan tidak diketahui oleh pemimpin yang bersangkutan, artinya dalam hal-hal tertentu pemimpin tidak mengetahui

dampak perilakunya terhadap orang lain yang dipengaruhinya (hal itu dapat terjadi karena yang dipengaruhinya belum menyampaikan balikan atau masukan kepada pemimpin atau mungkin karena pemimpin tidak cukup waspada menangkap balikan itu).

- c. Dalam kepribadian kepemimpinan juga tercakup perilaku dan sikap yang diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi serta yang tidak diketahui orang lain. Dalam hubungannya dengan hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui sendiri serta hal-hal yang diketahui dan tidak diketahui orang lain, kita dapat membentuk empat bidang yang membentuk itu secara keseluruhan (seperti gambar berikut) :

	Diketahui sendiri	Tidak diketahui Sendiri
	1	2
Diketahui orang Lain	U M U M	B U T A
Tidak diketahui Orang lain	3 PRIBADI	4 G E L A P

Penjelasan :

1. Bidang 1 :

Adalah bidang yang diketahui sendiri dan juga diketahui orang lain dalam lingkungan organisasi tertentu disebut bidang umum/diketahui semua orang (pemimpin dan orang lain,yaitu atasan, bawahan, dan rekan sejawat) dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan.

2. Bidang 2 :

Adalah bidang yang tidak diketahui sendiri(pimpinan) tetapi diketahui oleh orang lain,diacu sebagai bidang buta. Hal ini tidak diketahui pemimpin boleh jadi karena pengikut tidak mau menyampaikan balikan/masukan/informasi tentang kepimpinannya,atau mungkin juga data tentang hal itu dalam verbal atau non verbal tetapi pemimpin tidak dapat atau tidak memperdulikan hal itu. Jadi kesimpulan dalam proses Balikan ini adalah :

1. Harus adanya kemauan orang lain (bawahan,atasan,dan rekan kerja) untuk bersikap terbuka dan memberikan balikan yang relevan kepada pemimpin.
2. Pemimpin harus dapat menerima dan mempersepsikan sejauh mana balikan tersebut pengaruhnya terhadap organisasi yang ada dilingkungannya.
3. Pemimpin harus memperlakukan bawahan dengan hormat, itu akan menciptakan mereka bebas berbagai perasaan dan berbicara.

Proses ini juga menunjukan kadar sejauh mana upaya pemimpin mempersepsikan balikan verbal dan non verbal yang ada dalam lingkungannya.

2. Proses lain yang mempengaruhi bentuk jendela Johari adalah proses yang berlangsung ke arah bawah, dan proses ini disebut Penyingkapan. Penyingkapan adalah kadar sejauh mana pemimpin mau berbagi data tentang diri mereka sendiri kepada orang lain dalam organisasi.

Penggunaan istila Penyingkapan dalam hal ini adalah :

a. Hal-hal yang terungkap dari perilaku orang lain; dan untuk memahami perilaku orang-orang secara lebih baik kita harus benar-benar mengamati perilaku mereka untuk mengetahui nilai-nilai dan hal-hal yang diwakili perilaku itu.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan, bahwa kita harus berhati-hati dengan kata-kata bukan kata-kata yang penting tetapi perilaku orang-orang yang mengeluarkan kata-kata itu.

Pergerakan kulit hitam, mahasiswa, dan kelompok-kelompok lain yang memperjuangkan hak-hak mereka.

b. Penyingkapan hanya penting apabila hal itu relevan bagi organisasi. Pengalaman yang diperoleh Paul dan Hersey dari berbagai intervensi pengembangan organisasi yang paling langka adalah waktu dan energi, oleh karena itu apabila orang-orang menyingkapkan hampir semua hal tentang diri mereka sendiri dalam organisasi dan orang-orang menyediakan waktu mengolanya, maka tidak akan banyak lagi waktu tersedia untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Oleh sebab itu penyingkapan penting dan bermanfaat bagi organisasi sepanjang hal itu relevan dengan upaya pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

Contoh :

Seorang manager memiliki masalah dengan tetangganya di rumah, hal itu tidak perlu / tempat menyingkapkan atau mendiskusikan situasi tersebut dalam lingkungan kerjanya, tetapi mungkin atau sangat tepat mengungkapkan, membicarakan, dan menyelesaikan hal itu dirumahnya.

Oleh sebab itu hal-hal yang relevan secara organisasi dalam suatu lingkungan boleh jadi tidak relevan dengan lingkungan yang lain.

Dalam proses penyingkapan, makin relevan informasi yang diungkapkan pemimpin tentang cara mereka berfikir dan berperilaku akan makin meluas bidang umum dan melebar ke bidang pribadi serta makin kecil pula jadinya bidang pribadi (seperti gambar dibawah ini).

Gejala yang menarik terjadi dalam lingkungan dimana terdapat balikan dan penyingkapan simultan antara pemimpin dan orang-orang.

Jika demikian halnya, tidak hanya bidang umum pemimpin yang dengan sendirinya malu ke dalam bidang buta dan pribadi, tetapi kemungkinan besar terjadi bahwa hal-hal yang terjadinya tidak diketahui (baik tidak diketahui oleh pemimpin maupun tidak diketahui oleh orang lain dalam organisasi / BIDANG BUTA) akan mulai muncul ke permukaan bidang umum.

Balikan

Diketahui sendiri

Tidak diketahui
Sendiri

Diketahui Orang lain	U M U M	B U T A
Tidak diketahui Orang lain	P R I B A D I	G E L A P

Cbr. Dampak balikan dan penyingkapan yterthadap Jendela Johari

Contoh :

Psikater yang sedang melakukan upaya penyembuhan seorang pasien dalam psikoterapi barharap menciptakan lingkungan dimana terjadi proses BALIKAN dan PENYINGKAPAN secara SIMULTAN. Apabila hal itu terjadi, psikater itu dapat mulai mengungkapkan dan memahami gejala tertentu yang telah menumbulkan perilaku pasien yang sebelumnya gelap bagi keduanya (pasien dan psikater)

D. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Dari semua kelompok di mana anda termasuk di dalamnya keluarga, tim olah raga, perkumpulan sosial, unit kerja terdapat seseorang yang lebih berpengaruh dibandingkan yang lainnya. Orang yang paling berpengaruh dalam kelompok tersebut mungkin disebut pemimpin.

Para pemimpin sangat penting dalam berbagai lingkungan organisasi. Sebenarnya, organisasi akan menjadi kurang efisien tanpa pemimpin, dan dalam kasus yang sangat ekstrim organisasi tidak akan mampu mencapai tujuan yang ditentukan. Untuk alasan ini dan alasan lain yang serupa, kepemimpinan telah menjadi pusat perhatian para ahli teori, peneliti, dan praktikus.

Meskipun kepemimpinan itu penting dan telah dipelajari oleh para ilmuwan keperilakuan selama beberapa dasawarsa, tetapi konsep itu sendiri masih merupakan suatu misteri. Bahkan setelah terkumpul ribuan peneliti pun, masih be lum ada kesepakatan di antara para ahli tentang apa sebenarnya kepemimpinan itu dan bagaimana cara menganalisis kepemimpinan.

Bab ini akan mengkaji kepemimpinan dalam lingkungan organisasi. Sejumlah perspektif yang agak berbeda tentang kepemimpinan akan disajikan. Masing-masing perspektif akan dibahas secara teoritis, empiris, dan dari sudut pandang nilai penerapannya. Jenis penjelasan ini akan mengungkapkan bahwa (1) kepemimpinan tidak sama dengan manajemen; (2) kepemimpinan adalah konsep yang rumit, (3) sifat-sifat kepemimpinan dapat dikembangkan melalui pengalaman, pelatihan, dan analisis; (4) keefektifan kepemimpinan terutama bergantung pada kecocokan antara pemimpin, pengikut, dan situasi; dan (5) kepemimpinan berubah-ubah dalam berbagai lingkungan dan situasi – yaitu dalam beberapa situasi kepemimpinan bukan merupakan hal yang penting atau bukan suatu pengaruh yang signifikan.

Gagasan bahwa kepemimpinan sinonim dengan manajemen tidak sah sama sekali. Kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit dibandingkan dengan manajemen. Seorang manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya melaksanakan berbagai fungsi seperti perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), dan pengendalian (controlling). Akan tetapi, pemimpin juga ada dalam kelompok informal. Pemimpin informal tidak selalu manajer formal yang melaksanakan fungsi

manajerial yang diharuskan organisasi. Konsekuensinya, hanya dalam beberapa hal saja pemimpin yang secara aktual berkedudukan sebagai manajer.

Konsep peranan dijelaskan dalam Bab VIII yang menguraikan perilaku kelompok. Dalam organisasi formal, peranan sering mempunyai kaitan tanggung jawab khusus. Misalnya, peranan penyeliaan (supervisi) lini pertama dapat menunjukkan bahwa pemegang peranan bertanggung jawab atas tingkat dan kualitas produksi yang dikerjakan oleh kelompok karyawan tertentu. Tepatnya bagaimana cara penyelia memenuhi tanggung jawab tersebut merupakan gaya pemegang peranan. Beberapa penyelia lini pertama mengandalkan *wewenang* kedudukannya dalam menjamin adanya pematuhan standar prestasi, sedangkan yang lainnya menggunakan pendekatan yang lebih *partisipatif* yang melibatkan pengambilan keputusan bersama antara pemimpin (manajer) dan pengikut (bawahan).

Disamping itu, juga terdapat hirarki peranan dalam kelompok informal. Pemimpin informal diterima sebagai orang yang melaksanakan kewajiban yang timbul dari kedudukan tersebut. Sekali lagi, bagaimana cara pemimpin menimbulkan kepatuhan pengikut untuk sebagian besar akan bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Apa yang efektif untuk seorang pemimpin mungkin tidak efektif untuk yang lainnya. Pada dasarnya inti masalah kepemimpinan adalah: Apa yang membuat kepemimpinan efektif? Sebagaimana yang telah dikemukakan, tidak ada jawaban sederhana atau jawaban tunggal untuk pertanyaan yang penting ini.

DEFINISI KEPEMIMPINAN

Kelima basis kekuasaan antar pribadi yang dibahas dalam Bab X mengungkapkan bahwa kekuasaan dapat didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain. Jika seseorang mencoba mempengaruhi perilaku sesuatu kelompok tanpa menggunakan bentuk kekuasaan, kita menggambarkan hal tersebut sebagai upaya kepemimpinan. "**Kepemimpinan** adalah upaya mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu."

Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut.

Unsur lain dalam definisi tersebut berfokus pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif mungkin harus berurusan dengan tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin khususnya dipandang dengan ukuran tingkat pencapaian satu atau kombinasi tujuan tersebut. Individu mungkin memandang seorang pemimpin sebagai efektif atau tidak efektif dari sudut kepuasan yang mereka peroleh selama pengalaman kerja secara menyeluruh.

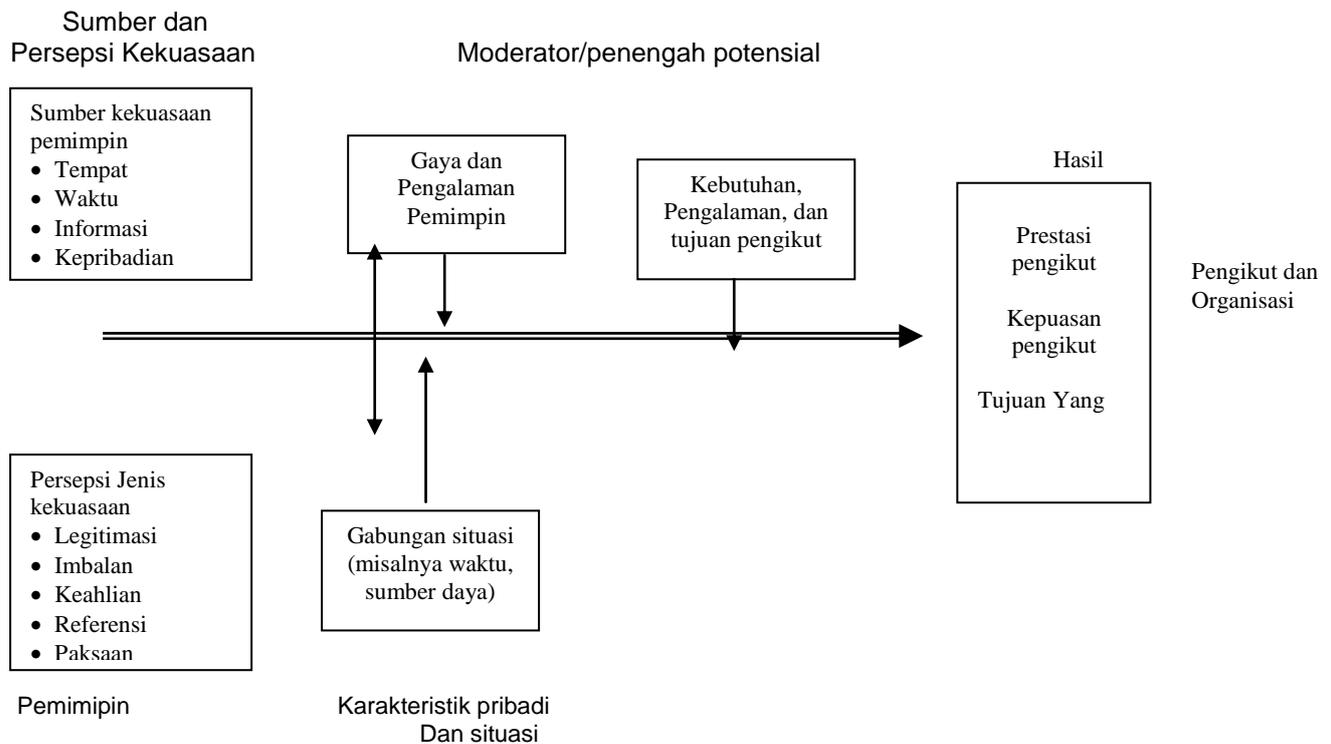
Sebenarnya, penerimaan perintah atau permintaan seorang pemimpin sebagian besar terletak pada harapan para pengikut di mana tanggapan yang menyenangkan akan menimbulkan hasil yang menarik.

Kekuasaan berdasarkan imbalan dan legitimasi terutama ditentukan oleh peranan individu dalam suatu hirarki. Peranan ini tentunya boleh jadi terdapat dalam kelompok formal atau informal. Tingkat dan cakupan kekuasaan keahlian dan kekuasaan referen pemimpin terutama ditentukan

oleh ciri-ciri pribadi. Beberapa pemimpin, karena kesukaran kepribadian dan komunikasi, tidak dapat mempengaruhi orang lain melalui kekuasaan keahlian atau referen.

Gambar 10 – 1 meringkaskan sumber utama dan persepsi basis kekuasaan antarpribadi sebagai berikut :

Gambar 10-1
Skor dari Lima Pemimpin: Pemrakarsaan, Struktur dan Pertimbangan



Gambar tersebut juga menyajikan beberapa faktor penengah (moderator) yang mungkin terdapat antara sumber dan persepsi basis kekuasaan dan hasil (tujuan). Gambar tersebut menunjukkan bahwa (1) pemimpin yang berhasil adalah seorang yang waspada akan sumber kekuasaan dan pentingnya persepsi tentang kekuasaan; (2) pemimpin tersebut tidak mengandalkan kekuasaan paksaan, (3) sumber kekuasaan seorang pemimpin meliputi tempat, waktu, serta informasi dan karakteristik kepribadian; dan (4) pencapaian tujuan tidak hanya akan tergantung pada sumber dan persepsi kekuasaan, tetapi juga pada kebutuhan para pengikut, situasi, dan pengalaman pemimpin yang bersangkutan.

Kami setuju dengan posisi “argumentasi kontra” dalam Perdebatan Isyu Organisasi. Secara umum dapat dikatakan bahwa pernyataan tentang kepemimpinan yang digeneralisasi dengan hanya mempelajari 250 manajer tidak menghasilkan peningkatan pemahaman tentang kepemimpinan. Uraian dan daftar tidak begitu membantu untuk menghasilkan suatu gambaran kepemimpinan seperti yang dipraktekkan dalam organisasi. Gambar 10 – 1 lebih bermanfaat daripada sekedar menggunakan uraian tentang kepemimpinan. Gambar tersebut mengandung perhatian terhadap sumber kekuasaan yang digunakan pemimpin, faktor-faktor yang mengantari keefektifan pemimpin, dan tujuan perilaku kepemimpinan. Jenis perspektif ini lebih bermanfaat daripada sekedar mengklasifikasikan individu sebagai

manusia pemain atau petarung di hutan. Kita perlu menjelaskan, memahami, dan menelusuri perilaku manusia pemain dan prestasinya.

TEORI SIFAT

Banyak karya terdahulu tentang kepemimpinan menitikberatkan pengidentifikasian ciri-ciri pemimpin yang efektif. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa dapat ditemukan sejumlah ciri individu terbatas dari pemimpin yang efektif. Jadi, sebagian besar riset dirancang untuk mengidentifikasi ciri-ciri intelektual, emosional, fisik, dan ciri-ciri pribadi lainnya dari pemimpin yang berhasil. Unsur-unsur testing kepegawaian dari manajemen keilmuan dalam kadar yang signifikan, mendukung teori sifat kepemimpinan. Selain ditelaah melalui testing kepegawaian, ciri-ciri pemimpin juga telah diteliti berdasarkan pengamatan perilaku dalam situasi kelompok, pilihan kolega (pemilihan), penunjukan peringkat oleh pengamat, dan analisis data biografis.

Kecerdasan (Intelligence)

Setelah meninjau sejumlah 33 hasil penelitian, Stogdill menemukan suatu kecenderungan umum yang menunjukkan bahwa pemimpin lebih cerdas dari pengikutnya. Salah satu penemuan yang penting ialah bahwa perbedaan kecerdasan yang menyolok antara pemimpin dan pengikutnya mungkin akan tidak fungsional. Misalnya, seorang pemimpin yang IQ nya relatif tinggi, yang mencoba mempengaruhi suatu kelompok yang anggotanya mempunyai IQ rata-rata, mungkin tidak dapat memahami mengapa anggota kelompok tersebut tidak memahami masalah yang dihadapi. Selain itu, pemimpin semacam itu mungkin mendapat kesukaran untuk mengkomunikasikan gagasan dan kebijaksanaannya. Terlalu pandai pun dapat menimbulkan masalah dalam situasi tertentu.

Kepribadian (Personality)

Beberapa hasil riset menunjukkan bahwa sifat kepribadian seperti keuletan, orisinalitas, integritas pribadi, dan kepercayaan diri berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif.

Ghiselli melaporkan beberapa sifat kepribadian yang cenderung dikaitkan dengan keefektifan pemimpin.

Misalnya, ia menemukan bahwa inisiatif dan kemampuan untuk bertindak dan memprakarsai tindakan secara mandiri berkaitan dengan tingkat dalam organisasi responden. Semakin tinggi posisi seseorang dalam organisasi, semakin penting pula sifat ini. Ghiselli juga menemukan bahwa keyakinan diri (self assurance) berkaitan dengan posisi hirarkis dalam organisasi.

Akhirnya, ia menemukan bahwa individu yang menampilkan kepribadiannya adalah pemimpin yang paling efektif. Beberapa penulis mengemukakan bahwa kepribadian tidak ada kaitannya dengan kepemimpinan. Pandangan ini terlalu mengganggu jika kita mempertimbangkan bahwa kepribadian telah terbukti berkaitan dengan persepsi, sikap, belajar, dan motivasi.

Masalahnya ialah upaya menemukan cara yang sah untuk mengukur sifat kepribadian. Tujuan ini sulit dicapai, tetapi meskipun lambat, sudah ada kemajuan.

Karakteristik Fisik (Physical Characteristics)

Studi tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dengan karakteristik fisik seperti umur, tinggi, dan berat badan, dan penampilan mengungkapkan hasil yang bertentangan.

Tubuh yang terlalu tinggi dan terlalu berat dibanding rata-rata kelompok tentunya tidak menguntungkan untuk mencapai posisi kepemimpinan. Akan tetapi, banyak organisasi yang membutuhkan orang dengan fisik yang besar untuk menjamin kepatuhan pengikutnya. Dugaan ini terlalu menekankan kekuasaan berdasarkan paksaan dan ketakutan. Di lain pihak, Truman, Gandhi, Napoleon, dan Stalin adalah contoh individu berperawakan kecil yang muncul sebagai pemimpin.

Kemampuan Supervisi

Dengan menggunakan pengharkatan pemimpin, Ghiselli menemukan adanya hubungan positif antara kemampuan supervisi seseorang dengan tingkat dalam hirarki organisasi. Kemampuan supervisi didefinisikan sebagai "pendayagunaan segala bentuk praktek supervisi secara efektif ditunjukkan oleh persyaratan situasi tertentu. Sekali lagi, diperlukan ukuran konsep, dan ini adalah masalah yang sulit dipecahkan.

Ringkasan dari sifat-sifat pemimpin yang paling banyak diteliti disajikan dalam Tabel 10 – 1.

Ringkasan tersebut merangkum semua ciri yang telah ditemukan paling besar kemungkinannya menjadi ciri pemimpin yang sukses. Beberapa penelitian melaporkan bahwa ciri-ciri tersebut menyumbang bagi keberhasilan kepemimpinan.

Tabel 10 – 1

Sifat-sifat Yang Dikaitkan Dengan Keefektifan Kepemimpinan

<i>Kecerdasan</i>	<i>Kepribadian</i>	<i>Kemampuan</i>
Pertimbangan Ketegasan Pengetahuan Kefasihan berbicara	<ul style="list-style-type: none">• Kemampuan adaptasi• Kewaspadaan• Kreativitas• Integritas pribadi• Percaya Diri• Keseimbangan dan pengendalian emosional• Mandiri (non konformitas)	<ul style="list-style-type: none">• Kemampuan memperoleh kerja sama• Kerja sama• Popularitas dan prestise• Kemampuan bergaul (keterampilan antar pribadi)• Partisipasi sosial• Bijaksana, diplomasi.

Dikutip dari Bernard M. Bass, *Stogdill's Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1982), hal. 75 – 76

Akan tetapi, mengatakan bahwa keberhasilan kepemimpinan terutama atau seluruhnya merupakan fungsi dari ciri-ciri tersebut agaknya terlalu berlebihan atau terlalu luas.

Meskipun ciri-ciri seperti yang disajikan dalam Tabel 10 – 1 dapat membedakan antara pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif, masih banyak penemuan riset yang bertentangan. Terdapat sejumlah alasan yang mungkin bagi adanya hasil yang bertentangan tersebut.

Pertama, daftar penting yang potensial tersebut tidak berkesudahan. Setiap tahun terhadap tambahan ciri-ciri baru ke dalam kepribadian. Ciri-ciri baru, ciri-ciri fisik, dan kecerdasan seperti tanda-tanda di sekitar kelahiran seseorang, gaya tulisan tangan, dan urutan kelahiran.

Penambahan “yang berlanjut” ini mengakibatkan makin bingungnya mereka yang berminat mengidentifikasi ciri-ciri kepemimpinan.

Kedua, skor tes ciri tidak konsisten meramalkan keefektifan pemimpin. Ciri-ciri kepemimpinan tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi, dalam upaya mempengaruhi pengikut.

Interaksi ini mempengaruhi hubungan pemimpin dengan pengikut. Ketiga, pola perilaku yang efektif sebagian besar bergantung pada situasi. Perilaku kepemimpinannya yang efektif di sebuah bank mungkin tidak efektif di sebuah laboratorium. Akhirnya, pendekatan menurut sifat tidak menyediakan gambaran tentang apa yang dilakukan pemimpin yang efektif pada pekerjaan yang bersangkutan. Diperlukan pengamatan untuk menguraikan perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.

Meskipun terdapat berbagai kelemahan tersebut, pendekatan sifat bukanlah tidak sah sepenuhnya. Stodgill secara tepat melihat nilai pendekatan menurut sifat dalam pernyataan berikut :

Pandangan bahwa kepemimpinan secara keseluruhan bersifat situasional sehingga tidak ada karakteristik pribadi yang dapat memprediksi kepemimpinan . . . nampaknya terlalu menekankan hakekat situasi dan meremehkan sifat pribadi dalam kepemimpinan.

Akan tetapi, setelah sekian lama berspekulasi dan mengadakan riset tentang ciri-ciri kepemimpinan, tampaknya kita bahkan makin jauh dari kemungkinan untuk dapat mengidentifikasi suatu perangkat ciri-ciri khusus semacam itu. Jadi, pendekatan sifat tampak sangat menarik, tetapi sama sekali tidak efisien untuk mengidentifikasi dan memprediksi potensi kepemimpinan.

TEORI PERILAKU PRIBADI

Pada akhir tahun 1940-an, para peneliti mulai menjelajahi ungkapan bahwa cara seseorang bertindak menentukan keefektifan kepemimpinan orang yang bersangkutan. Daripada mencari-cari ciri, para peneliti itu mengkaji perilaku dan dampaknya atas prestasi dan kepuasan para pengikut. Sekarang terdapat sejumlah teori kepemimpinan perilaku pribadi yang terkenal.

Untuk masing-masing teori tersebut, akan diuraikan pengklasifikasian dan penelitian perilaku kepemimpinan

Ringkasan Teori-Teori Keprilakuan Pribadi

Tinjauan atas teori dan riset terkemuka tentang keprilakuan pribadi menunjukkan sejumlah tema umum. Kedua teori tersebut masing-masing mencoba memisahkan dimensi perilaku pemimpin yang luas. Logika dari kenyataan ini ialah bahwa dimensi ganda mengacaukan tafsiran tentang perilaku kepemimpinan dan merumitkan rancangan riset yang di kembangkan untuk menguji teori khusus tersebut.

Ukuran dari gaya kepemimpinan bagi kedua teori tersebut umumnya dicapai melalui jawaban atas kuesioner yang disajikan. Tentunya, metode pengukuran ini terbatas dan saling bertentangan. Dasar umum teori tersebut disajikan pada Tabel 10 – 2.

Pendekatan keperilakuan pribadi telah menyediakan para praktisi dengan berbagai keterangan tentang perilaku yang harus dimiliki pemimpin. Pengetahuan ini telah menghasilkan penyusunan program pelatihan bagi individu yang melaksanakan tugas kepemimpinan. Masing-masing pendekatan tersebut juga dikaitkan dengan para ahli teori, para peneliti dan konsultan

Tabel 10 – 2
Tinjauan tentang Pendekatan Kepemimpinan Perilaku Pribadi

<i>Faktor Kepemimpinan</i>	<i>Pemrakarsa Utama Teori</i>	<i>Cara mengukur perilaku diukur</i>	<i>Subjects yang diteliti</i>	<i>Kesimpulan Utama</i>
Orientasi Karyawan dan orientasi pekerjaan	Likert,	Respon kelompok Pengikut melalui Wawancara dan kusioner	Pemimpin formal dan pengikut pada dunia militer, pendidikan, pekerjaan umum, perpabrikaan, dan lembaga Pemerintahan	Kepemimpinan yang berorientasi karyawan dan berorientasi pekerjaan menghasilkan peningkatan produksi. Akan tetapi, setelah dalam waktu singkat gaya berorientasi pekerjaan menimbulkan tekanan yang dilawan melalui keabsenan, pergantian karyawan, keluhan, dan sikap yang buruk, gaya yang baik ialah berorientasi pada karyawan
Pemrakarsaan struktur dan pertimbangan	Fleishman, Stogdill, dan Shartle	Respon dari kelompok pengikut, rekan kerja, atasan langsung, dan pemimpin, melalui kusioner	Respon dari kelompok pengikut, rekan kerja, atasan langsung, dan pemimpin, melalui kusioner	Kombinasi perilaku pemrakarsa struktur dan pertimbangan yang mencapai keefektifan individu, kelompok, dan organisasi sebagian besar tergantung pada situasi

yang terkemuka, dan masing-masing telah dipelajari dalam lingkungan keorganisasian yang berbeda. Namun, kedua teori tersebut belum menunjukkan kaitan antara kepemimpinan dan indikator prestasi yang penting seperti produksi, efisiensi, dan kepuasan secara meyakinkan.

TEORI SITUASIONAL

Pencarian perangkat ciri atau perilaku “terbaik” telah gagal menemukan campuran dan gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Yang kemudian berkembang adalah teori kepemimpinan situasional yang mengemukakan bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kecocokan antara kepribadian, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Terdapat tiga pendekatan kepemimpinan yang berorientasikan situasi yang telah dipublikasikan dan diteliti: model kontigensi Fiedler, model normatif Vroom-Yetton, dan teori jalan tujuan (the path goal theory).

Variabel Situasi

Pentingnya mempelajari situasi lebih dalam oleh mereka yang berminat tentang kepemimpinan, hanya berarti jika hasil yang tersusun tidak meyakinkan dan berlawanan dengan kebanyakan riset awal tentang cirri-ciri dan keperilakuan pribadi. Akhirnya diketahui bahwa jenis perilaku kepemimpinan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi sebagian besar tergantung pada situasi. Kepemimpinan yang efektif dalam situasi mungkin tidak kompeten dalam situasi yang lain. Tema kepemimpinan situasional memang menarik, tetapi hal ini tentunya merupakan suatu orientasi yang

menantang untuk diterapkan. Fundamen dasarnya mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang efektif harus cukup luwes untuk beradaptasi dengan perbedaan di antara bawahan dan situasi.

Menentukan cara memimpin orang lain merupakan hal yang sulit dan memerlukan suatu analisis tentang pemimpin, kelompok, dan situasi. Para manajer yang waspada tentang kekuatan yang mereka hadapi akan mampu bersiap-siap memodifikasi gaya mereka menanggulangi perubahan dalam lingkungan kerja. Tiga faktor yang sangat penting adalah kekuatan atas manajer, kekuatan dalam diri bawahan dan kekuatan dalam situasi. Tannenbaum dan Schmidt mengungkapkan tema situasional itu sebagai berikut :

Jadi, para manajer yang berhasil terutama dicirikan bukan sebagai pemimpin yang kuat dan juga bukan sebagai orang yang serba membolehkan. Melainkan, ia seseorang yang mengutamakan suatu pukulan rata-rata yang tinggi yang secara tepat menilai semua kekuatan yang menentukan perilaku yang paling tepat diterapkan pada suatu situasi tertentu dan karenanya berperilaku sesuai dengan situasi itu.

Mengingat telah diakui pentingnya faktor situasi dan penilaian kekuatan pemimpin, riset tentang kepemimpinan telah menjadi semakin sistematis dan model kontingensi kepemimpinan mulai muncul dalam kepustakaan perilaku keorganisasian dan manajemen. Setiap model mempunyai kebaikannya, dan masing-masing mencoba mengidentifikasi perilaku pemimpin yang paling tepat untuk serangkaian situasi kepemimpinan. Di samping itu, setiap model mencoba mengidentifikasi pola situasi pemimpin yang penting bagi kepemimpinan yang efektif.

MODEL KEPEMIMPINAN KONTINGENSI

Model kontingensi keefektifan kepemimpinan dikembangkan oleh Fiedler. Model tersebut mendalihkan bahwa prestasi kelompok tergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan tidaknya situasi. Kepemimpinan dipandang sebagai suatu hubungan yang didasarkan atas kekuasaan dan pengaruh. Oleh karena itu muncul dua macam pertanyaan: (1) Pada tingkat apa situasi menyediakan kekuasaan dan pengaruh yang diperlukan pemimpin agar efektif, dan seberapa menguntungkan faktor-faktor situasi tersebut? Dan (2) Sejauh mana pemimpin dapat meramalkan dampak gayanya atas perilaku dan prestasi pengikut-pengikut?

Gaya Pemimpin

Fiedler menaruh perhatian tentang pengukuran orientasi kepemimpinan seseorang. Ia mengembangkan Skala Rekan Kerja yang Kurang Disukai. Ini merupakan upaya pengukuran yang dilakukan Fiedler untuk menentukan seberapa positif atau negatifnya seseorang terhadap rekan kerja yang kurang disukai (Least Preferred Co-Worker Scale—LPC) untuk mengukur dua gaya kepemimpinan : (1) berorientasi tugas, atau kepemimpinan yang mengendalikan, menstruktur; dan (2) berorientasi hubungan, atau kepemimpinan pasif, penuh perhatian. Luangkan waktu

beberapa menit sebelum terus membaca dan istilah skala LPC yang ada pada Gambar 10-3.

Gambar 10 – 3 Skala Rekan Sekerja yang Kurang Disukai

Selama hidup anda, anda pernah bekerja dalam banyak kelompok dengan banyak orang yang berbeda – di tempat pekerjaan, di kelompok sosial, perkumpulan agama, dalam kelompok sukarela, tim atletik, dan banyak situasi lainnya sebagian, dari rekan kerja anda sangat mudah diajak bekerja sama untuk mencapai tujuan kelompok, sedangkan yang lainnya tidak demikian.

Ingatlah semua orang dengan siapa anda pernah bekerja, dan ingatlah orang-orang dengan siapa anda *kurang dapat bekerja sama*. Orang tersebut mungkin seseorang dengan siapa anda kerja sekarang atau dengan siapa anda pernah bekerja di waktu lampau. Orang tersebut tidak perlu orang yang kurang anda sukai, tetapi orang yang dengannya anda telah mendapat kesukaran merampungkan suatu pekerjaan, yaitu *orang yang dengannya anda hanya dapat mencapai sedikit*.

Uraian orang tersebut dalam skala yang tersedia dengan menempatkan X pada tempat yang tepat.

Lihatlah kata-kata pada kedua ujung garis sebelum anda memberi tanda X. *Dalam hal ini tidak ada jawaban benar atau salah*. Kerjakan dengan cepat, jawaban anda yang pertama mungkin yang terbaik. Jangan lewatkan satu pertanyaan pun, dan tandai setiap pertanyaan satu kali saja.

Sekarang uraikan orang tersebut dengan siapa anda bekerja kurang baik.

Gambar 10-3

										SKOR
Menyenangkan	=	=	=	=	=	=	=	=	Tidak Menyenangkan	
Bersahabat	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak bersahabat	
Menolak	8	7	6	5	4	3	2	1	Menerima	
Tegang	1	2	3	4	5	6	7	8	Santai	
Jauh	1	2	3	4	5	6	7	8	Dekat	
Dingin	1	2	3	4	5	6	7	8	Hangat	
Mendukung	8	7	6	5	4	3	2	1	Memusuhi	
Membosankan	1	2	3	4	5	6	7	8	Menarik	
Suka bertengkar	1	2	3	4	5	6	7	8	Harmonis	
Muram	1	2	3	4	5	6	7	8	Ceria	
Terbuka	8	7	6	5	4	3	2	1	Tertutup	
Memfitnah	1	2	3	4	5	6	7	8	Setia	
Tak dapat dipercaya	1	2	3	4	5	6	7	8	Dapat dipercaya	
Baik budi	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak peduli	
Kotor	1	2	3	4	5	6	7	8	Baik	
Cocok	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Cocok	
Tulus hati	1	2	3	4	5	6	7	8	Tidak tulus hati	
Ramah	8	7	6	5	4	3	2	1	Tidak Ramah	
Total										

Sumber : Dikutip dari Fred. E. Fiedler, Martim M. Chemes, dan Linda Mahar, *Improving Leadership Effectiveness* (New York : John Willey & Sons, 1976), hal. 7

Untuk menentukan skor anda, jumlahkan angka yang anda lingkari untuk memperoleh skor antara 18 sampai 144. Fiedler menyatakan bahwa

seseorang yang mempunyai skor 64 atau lebih adalah seorang yang LPC-nya tinggi. Orang yang ber-LPC tinggi adalah tipe orang yang dapat bekerja dengan orang yang berperilaku sulit. Orang yang LPC-nya tinggi itu mempunyai kepekaan terhadap orang lain dan diklasifikasikan sebagai seorang pemimpin yang "termotivasi oleh hubungan".

Jika skor anda 57 atau kurang, anda dianggap seorang pemimpin yang ber-LPC rendah. Anda cenderung untuk mengklasifikasikan rekan sekerja yang kurang disenangi dalam ukuran negatif. Orang yang ber-LPC rendah adalah pemimpin bermotivasi tugas. Skor 58 sampai 63 menunjukkan suatu campuran motivasi dalam gaya kepemimpinan anda.

Fiedler mengajukan tiga faktor situasional yang menentukan apakah seorang yang ber-LPC tinggi atau ber-LPC rendah memiliki peluang menjadi pemimpin yang efektif : hubungan pemimpin – anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Dari sudut pandang teoritis sebagaimana juga pandangan intuitif, hubungan antarpribadi antara pemimpin dan pengikut kemungkinan menjadi variabel yang paling penting yang menentukan kekuasaan dan pengaruh. Pengaruh pemimpin sebagian tergantung atas penerimaan pengikutnya. Jika yang lain mau mengikuti karena karisma, keahlian, saling hormat, pemimpin tersebut kurang perlu mengandalkan struktur tugas atau kekuasaan posisi. Akan tetapi, jika pemimpin tidak dipercayai dan dipandang negatif oleh para pengikutnya, dalam teori Fiedler keadaan tersebut dianggap kurang menguntungkan.

Faktor **hubungan pemimpin – anggota** mengacu pada kadar keyakinan, kepercayaan, rasa hormat para pengikut terhadap pemimpin yang bersangkutan. Variabel situasional ini mencerminkan penerimaan pemimpin.

Ukuran situasional menguntungkan paling penting kedua disebut **struktur tugas**. Dimensi ini mencakup komponen berikut :

Kejelasan tujuan (goal clarity) – kadar sejauh mana tugas dan kewajiban dinyatakan dengan tegas dan diberitahukan kepada orang-orang yang melaksanakan pekerjaan.

Keserbaragaman jalan-tujuan (goal-path multiplicity) – kadar sejauh mana masalah yang ditemui dalam pekerjaan dapat dipecahkan melalui berbagai prosedur. Seorang pekerja lini perakitan menyelesaikan permasalahan dalam suatu kerangka kerja yang sistematis, sedangkan seorang ilmuwan mempunyai sejumlah cara yang berbeda untuk memecahkan masalah.

Verifiabilitas keputusan (decision variability) – kadar sejauh mana "kekonkretan pemecahan atau keputusan yang umumnya ditemui dalam suatu pekerjaan dapat dibuktikan dengan himbauan kepada yang berwenang, dengan prosedur yang logis, ayau balikan (fudback). Seorang inspektur pengendali mutu dapat menunjukkan suku cadang yang rusak dengan jelas menunjukkan mengapa suku cadang tersebut dikembalikan untuk dikerjakan kembali.

Keterincian keputusan (decision specificity) kadar sejauh mana umumnya terdapat lebih dari satu pemecahan yang benar. Seorang akuntan yang mempersiapkan suatu neraca mempunyai sedikit pilihan, sedangkan seorang asisten riset mungkin mempunyai sejumlah alternative potensial yang benar untuk dipilih.

Cara yang paling jelas bagi pemimpin untuk mengamankan ialah dengan menerima dan melaksanakan peranan kepemimpinan. Pemimpin tersebut diakui mempunyai hak untuk memerintah, menilai, menghargai, dan

menghukum pengikutnya, meskipun hak-hak ini harus diuji dalam batas yang telah ditetapkan.

Kekuasaan posisi dalam model kontigensi menunjukkan kekuasaan yang melekat pada posisi kepemimpinan. Untuk menentukan kekuasaan posisi pemimpin, dapat diajukan pertanyaan-pertanyaan berikut :

Dapatkah penyelia tersebut merekomendasikan imbalan dan hukuman terhadap bawahan kepada atasannya ?

Dapatkah penyelia tersebut menghukum atau memberikan imbalan kepada bawahannya atas wewenangnya sendiri ?

Dapatkah penyelia tersebut merekomendasikan promosi atau menurunkan bawahannya ?

Fiedler berpendapat bahwa pertanyaan semacam itu memberikan suatu gambaran tentang tinggi rendahnya kekuasaan posisi.

MENGUNTUNGKAN TIDAKNYA SITUASI

Ketiga faktor situasi yang nampaknya paling penting dalam menentukan kekuasaan dan pengaruh pemimpin ialah :

(1) apakah hubungan pemimpin anggota tersebut baik atau buruk, (2) apakah tugas-tugas terstruktur atau tidak terstruktur, dan (3) apakah kekuasaan posisi secara relative kuat atau lemah. Beberapa contoh berikut akan menunjukkan bagaimana Fiedler menentukan *menguntungkan tidaknya* situasi bagi pemimpin tertentu.

Manajer Kantor. Orang ini mempunyai delapan bawahan yang menyukainya. Ia menentukan pekerjaan dan menetapkan tujuan untuk keluaran yang diharuskan. Ia juga bertanggung jawab atas penilaian kerja bawahan dan ia bertindak selaku juru bicara dan penilai utama terhadap karyawan pada saat peninjauan kemajuan.

Insinyur proyek. Orang ini ditunjuk sebagai pemimpin proyek penelitian yang terdiri atas lima orang. Masing-masing anggota yang ditugaskan benar-benar tidak mau bekerja dalam kelompok tersebut. Mereka mempunyai pekerjaan lain yang lebih berat. Sebagai pemimpin yang ditunjuk, sebenarnya insinyur proyek itu tidak diberi kekuasaan. Panggilan untuk menghadiri rapat tidak pernah ditanggapi, dan apabila ia kemudian dapat menghimpun para anggota kelompoknya, mereka bersikap memusuhinya, negative, dan tidak sopan.

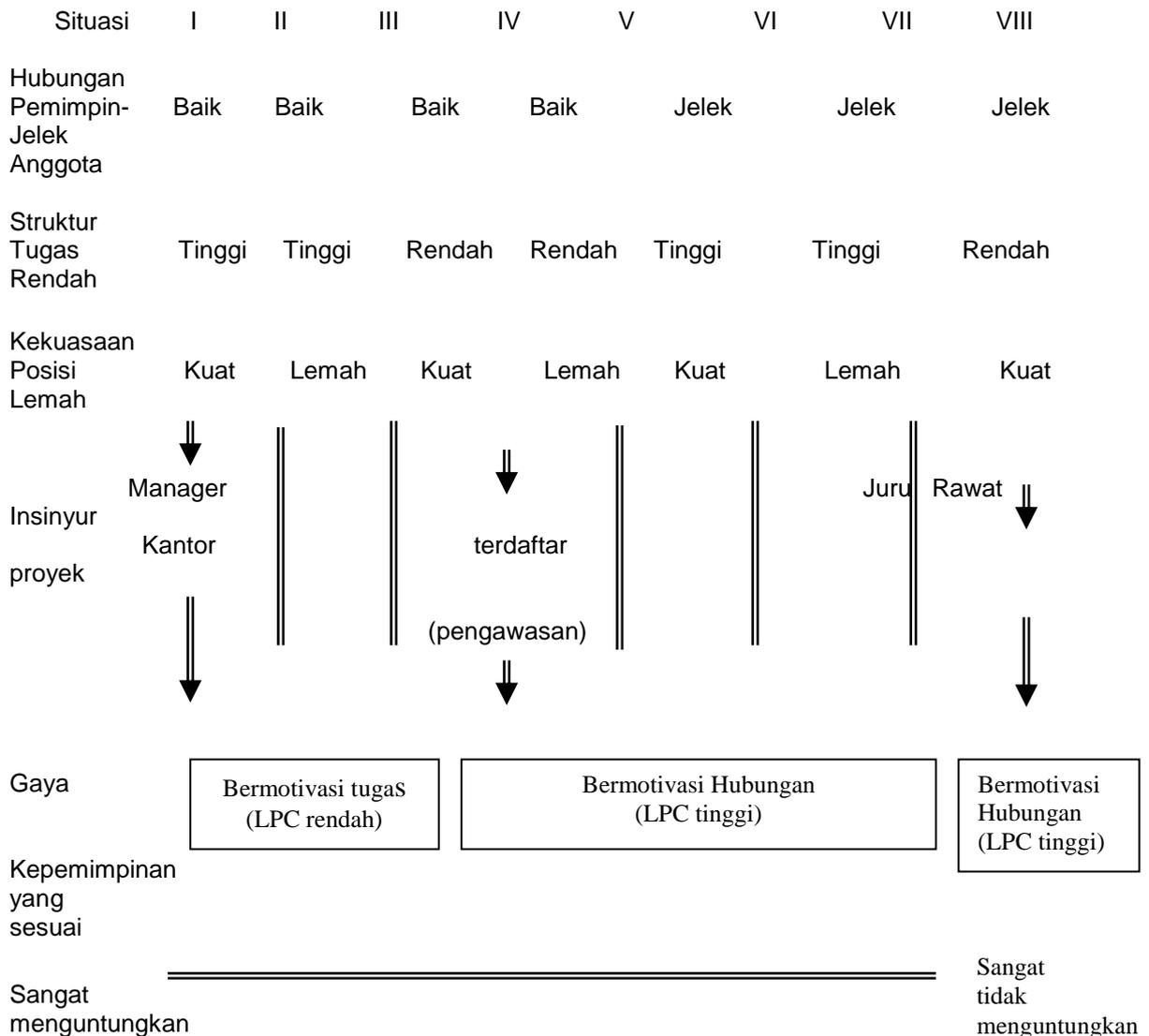
Juru rawat terdaftar (Penyelia). Orang ini sangat disukai bawahannya, tetapi para dokter mengendalikan hampir semua pekerjaan. Mereka tidak memberi izin melaksanakan pekerjaan yang menurut pendapat juru rawat tersebut merupakan kegiatan perawatan.

Juru rawat ini berada dalam suasana perang yang konstan dengan para dokter agar memberinya keleluasaan melakukan pekerjaan dan tidak lagi campur tangan.

Menurut Fiedler klasifikasi dari ketiga orang tersebut diperagakan dalam Gambar 10 – 4. Manajer kantor berada dalam situasi I, di mana ia disukai, mempunyai tugas yang terstruktur dan kekuasaan posisi. Insinyur proyek berada dalam situasi VIII, di mana hubungan pemimpin anggota buruk, struktur tugas rendah, dan kekuasaan posisi lemah. Juru rawat berada dalam situasi IV. Ia disukai, tetapi tidak beruntung memiliki tugas yang terstruktur dan tidak mempunyai kekuasaan posisi yang diberikan para

dokter. Situasi yang lebih menguntungkan bagi pemimpin dalam situasi I dibandingkan dengan pemimpin dalam Situasi VIII.

Gambar 10 – 4
Ringkasan Variabel Situasi menurut Fiedler dan Gaya Kepemimpinan Mereka yang Lebih Sesuai



Fiedler berpendapat bahwa gaya yang serba memungkinkan (permissif) dan lebih lunak (berorientasi hubungan) paling baik diterapkan jika situasinya cukup menguntungkan atau tidak menguntungkan. Jadi, jika seorang pemimpin agak disukai dan mempunyai sejumlah kekuasaan, dan tugas pekerjaan bawahan agak kabur, maka gaya kepemimpinan yang diperlukan untuk mencapai hasil terbaik haruslah gaya yang berorientasikan hubungan.

Sebaliknya, jika situasi sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan, pendekatan yang berorientasi tugas umumnya

menghasilkan prestasi yang diharapkan. Manajer kantor yang sangat disukai tersebut, yang mempunyai kekuasaan dan mengidentifikasi sasaran prestasi dengan jelas, bekerja dalam situasi yang sangat menguntungkan. Insinyur proyek yang dihadapkan dengan sekelompok bawahan yang penuh kecurigaan serta bersikap memusuhi dan mempunyai kekuasaan sedikit dan tugas tanggung jawab tugas agak samara, perlu menerapkan gaya yang berorientasi tugas jika situasinya benar-benar sangat tidak menguntungkan.

Fiedler menyarankan agar pemimpin melakukan sesuatu terhadap situasi mereka. Tabel 10 – 3 menyajikan beberapa saran Fiedler untuk mengubah factor-faktor situasi tertentu.

Apa yang disarankannya ialah bahwa pemimpin harus melakukan perubahan yang menghasilkan situasi yang lebih menguntungkan.

Tabel 10 – 3

Tindakan Kepemimpinan untuk Mengubah Situasi

Mengubah Hubungan Pemimpin – Anggota

1. Sediakan waktu atau kurangi waktu yang sifatnya informal dengan bawahan anda (waktu makan siang, kegiatan waktu luang, dan sebagainya)
2. Mintakan orang-orang tertentu untuk bekerja dalam kelompok anda.
3. Bersukarela mengarahkan bawahan yang mengganggu.
4. Sarankan atau alih tugaskan bawahan tertentu ke dalam atau ke luar unit kerja anda.
5. Tingkat moral dengan mendapatkan hasil yang positif untuk bawahan (misalnya bonus khusus, waktu libur, atau pekerjaan yang menarik).

Mengubah Struktur Tugas

Jika anda ingin melakukan pekerjaan yang kurang terstruktur, anda dapat :

1. Jika mungkin, minta atasan anda agar ia memberikan anda tugas baru atau masalah yang tidak biasa dan memberikan keleluasaan bagi anda untuk merencanakan cara menyelesaikannya.
2. Bawa masalah dan tugas tersebut kepada anggota kelompok anda, dan ajak mereka bekerja sama dalam tahap perencanaan dan pengambilan keputusan tugas tersebut.

Jika anda ingin bekerja dalam tugas sangat terstruktur, anda dapat :

1. Meminta atasan anda agar ia memberi tugas yang lebih terstruktur atau memberi anda instruksi yang lebih rinci.
2. Uraikan tugas tersebut menjadi sub-subtugas yang lebih kecil yang akan menjadi lebih terstruktur.

Mengubah Kekuasaan Posisi

Untuk meningkatkan kekuasaan posisi anda, anda dapat :

1. Menunjukkan pada bawahan siapa yang jadi atasan dengan melaksanakan kekuasaan yang diberikan organisasi.
2. Pastikan bahwa informasi untuk kelompok anda tersalur melalui anda.

Untuk memperkecil kekuasaan posisi anda, anda dapat :

1. Mengajak anggota kelompok untuk ikut serta dalam fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan.
2. Membiarkan pembantu anda melaksanakan kekuasaan yang relatif agak besar.

RISET MODEL FIEDLER

Lebih dari dua dasa warsa yang lalu, Fiedler dan para pendukung model kontingensi telah meneliti para pemimpin militer, pendidikan dan industri. Dalam suatu ringkasan 63 studi yang didasarkan atas 454 kelompok terpisah, Fiedler mengajukan jenis kepe mimpinan yang paling sesuai bagi situasi tertentu. Gambar 10 – 5 memuat ringkasan hasil analiasisnya.

Karakteristik situasional terlihat pada bagian bawah Gambar 10 – 5. Garis vertikal menunjukkan hubungan antara skor LPC pemimpin dengan prestasi kelompok. Korelasi median di garis tengah menunjukkan bahwa pemimpin yang beror ie ntasi tugas. Korelasi median di bawah garis tengah menunjukkan bahwa pemimpin yang berorientasi tugas berprestasi lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi hubungan.

Data yang disajikan dalam Gambar 10 – 5 menunjukkan beberapa hal tentang pemimpin yang efektif. Pertama, pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berprestasi lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi hubungan dalam situasi yang sangat menguntungkan (I, II, III) dan dalam situasi yang tidak menguntungkan (VIII). Pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung berprestasi lebih baik dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi tugas dalam situasi yang cukup menguntungkan (IV, V, VI

Penemuan ini mendukung pengertian bahwa kedua tipe pemimpin itu adalah efektif dalam situasi tertentu.

Dapatkah Pemimpin Dilatih ?

Fiedler menyatakan :

- *Mencocokkan orang pada tugas kepemimpinan melalui seleksi dan pelatihan belum berhasil secara meyakinkan. Tentunya lebih mudah mengubah hampir semua hal dalam situasi kerja dibandingkan dengan mengubah kepribadian dan gaya kepemimpinan seseorang*

Diasumsikan bahwa mengubah gaya seorang pemimpin melalui pelatihan merupakan tugas yang sulit.

