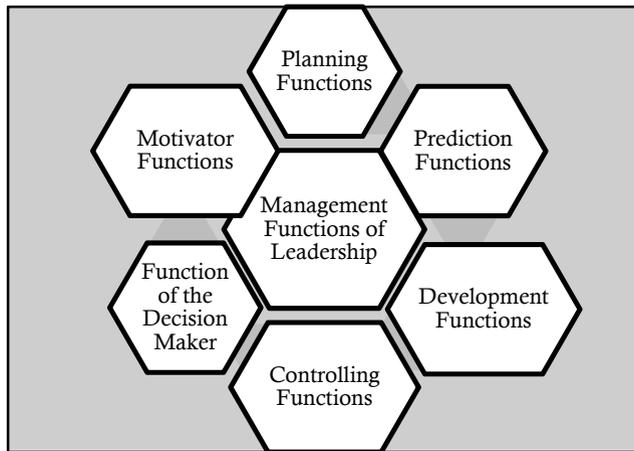


- c. Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks dalam arti menjadi tanggung jawab masyarakat lebih baik diambil secara kelompok atau majelis.

Keputusan-keputusan yang bersifat rumit dan kompleks sebab masalahnya menyangkut perhitungan-perhitungan secara teknis agae diambil dengan bantuan seorang ahli dalam bidang yang akan diambil keputusannya.



Gambar 1.3 Fungsi Manajemen Kepemimpinan

6. Fungsi pemberi motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajinbekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnnya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, piujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnnya.

Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang

setimpal dengan kesalahannya. Untuk melaksanakan fungsi fungsi ini sebaik-baiknya, seorang pemimpin perlu menyelenggarakan daftar kecakapan dan kelakuan baik bagi semua pegawai sehingga tercatat semua hadiah maupun hukuman yang telah diberikan kepada mereka.

D. Karakter Pemimpin

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun *menjiplak*. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya memiliki prespektif jangka panjang. Ia bertanya pada bawahannya dengan pertanyaan apa dan mengapa?. Ia menentang status quo, ia tidak puas dengan apa yang ada. Ia bertanggung jawab atas apa yang dilakukan oleh bawahannya, dan ia mengerjakan yang benar.

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*Authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*Democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (*Laissez -fair*) (The Iowa Leadershi Study) (Luthans, 2002). Berikut studi dilakukan oleh *The Ohio State Leadership Study*, pada akhir Perang Dunia ke 2, temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan ditujukan pada penyelesaian tugas atau orientasi pada sasaran (*Initiating Structure*), dan pengakuan terhadap kebutuhan individu dan hubungan (*Consideration*). Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh The Early Michigan Leadership Study menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Analisis-analisis yang terkait pada penelitian yang dilakukan oleh Stogdill (1974) mengungkapkan sejumlah karakter yang secara konsisten menunjukkan ciri-ciri pemimpin efektif. Karakter-karakter tersebut adalah:

- (a) rasa tanggung jawab;
- (b) semangat;
- (c) kemauan keras;
- (d) mengambil risiko;
- (e) orisinalitas;
- (f) kepercayaan diri;
- (g) kapasitas untuk menangani tekanan;
- (h) kapasitas untuk mempengaruhi;
- (i) kapasitas untuk mengkoordinasikan upaya-upaya orang lain dalam pencapaian tujuan

Kepemimpinan dalam tatanan berorganisasi, bermasyarakat, berbangsa, bernegara memiliki karakter yang didasari moralitas. Moral yang menjadi dasar kebijakan dan tindakan pemimpin adalah kemaslahatan bersama. Jadi pemimpin wajib bertindak tegas demi kebaikan organisasi, bukan kebaikan diri dan kelompoknya semata.

Setidaknya ada tiga sifat moral kepemimpinan yang harus dipegang meskipun dapat lebih dari itu;

Pertama, dalam organisasi pemimpin harus mampu merasakan penderitaan anggotanya. Dalam bahasa lain, sifat ini disebut *sense of crisis*, yaitu kepekaan atas kesulitan anggota organisasi yang ditunjukkan dengan kemampuan berempati dan simpati kepada pihak-pihak yang kurang beruntung. Secara kejiwaan, empati berarti kemampuan memahami dan merasakan kesulitan orang lain. Empati dengan sendirinya mendorong simpati, yaitu dukungan, baik moral maupun material, untuk mengurangi derita orang yang mengalami kesulitan.

Kedua, pemimpin sangat berkeinginan agar anggotanya aman dan sentosa. Dalam bahasa lain, sifat ini dinamakan *sense of achievement*, yaitu semangat yang menggebu-gebu agar organisasi meraih kemajuan. Tugas pemimpin, antara lain, memang menumbuhkan harapan dan membuat peta jalan perkembangan organisasi menuju cita-cita dan harapan itu.

Ketiga, pemimpin harus pengasih dan penyayang terhadap anggotanya. Tanpa kasih sayang, sulit dibayangkan seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik.

Tiga moral ini wajib hukumnya bagi pemimpin karena tanpa ketiga moral ini, seorang pemimpin, bisa dipastikan ia tidak bekerja untuk organisasinya, tetapi untuk kepentingan diri, keluarga, dan kelompoknya saja.

Sementara kapasitas pribadi untuk seorang pemimpin harus memenuhi syarat mampu berbuat adil, jujur, transparan, amanah, dan cerdas. Eksistensi dari sebuah organisasi adalah adanya *keadilan* yang diraskan oleh semua anggotanya. Rasa adil dalam organisasi menjadi penentu dinamika organisasi tersebut. Rasa ketidakadilan yang dirasakan oleh orang-orang dalam sebuah organisasi merupakan awal kemunduran bahkan keruntuhan organisasi tersebut. Berikutnya adalah *kejujuran* pemimpin. Sulit rasanya saat ini untuk untuk bisa berbuat jujur. Akan tetapi suatu usaha yang sistematis dan kontinyu dalam memegang teguh sifat moral kepemimpinan dapat memantapkan kejujuran. Usaha tersebut dapat juga memperkokoh konsistensi dalam memegang *amanah* yang sedang dijalankan. *Transparansi* merupakan salah satu upaya untuk dapat menegakkan kejujuran. Dengan transparan, maka partisipasi seluruh organisasi dalam memantau akan terakomodasi sehingga memperkecil potensi ketidakjujuran. Apa yang ada di organisasi harus diekspos seluas-luasnya serta mudah diakses oleh semua anggotanya. Terakhir adalah *kecerdasan* pemimpin. Kecerdasan pemimpin terasah dari suatu pengalaman yang ditempa dalam waktu panjang, bukan sekedar lewat pendidikan formal. Pengalaman berorganisasi yang didukung dengan intelektualitas dan aktivitas perenungan atau refleksi, memegang kunci keberhasilan membangun kecerdasan seorang pemimpin. Pemimpin cerdas adalah yang memiliki mentalitas pemimpin dan kemampuan manajerial. Antara seorang pemimpin dan seorang manajer adalah berbeda. Pemimpin belum tentu manajer dan manajer belum tentu pemimpin. Idealnya keduanya menyatu dalam diri seorang pemimpin. Mentalitas seorang pemimpin ditentukan oleh hati yang bersih dan jiwa yang sehat. Ini lebih mutlak diperlukan daripada keahlian mengelola.

Permasalahan “kita” adalah masih adakah pemimpin yang berusaha memegang teguh moralitas dan kepribadian kepemimpinan tersebut? Bagaimana nilai-nilai moralitas dan kepribadian kepemimpinan dapat terpelihara pada setiap diri “kita”?

Stephen Covey (2012) mengungkapkan bahwa “*Sembilan puluh persen dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter*”. Dengan demikian, kesuksesan seorang pemimpin tidak bertumpu pada kehebatan pengetahuan yang dimiliki (*knowledge*) oleh seorang pemimpin, namun kontribusi karakter sangat menunjang dalam keberhasilan seorang pemimpin.

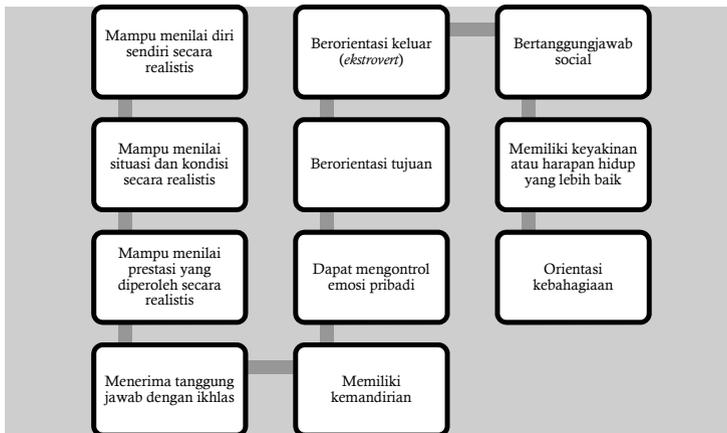
Mengingat pentingnya sebuah karakter pemimpin, berikut ini adalah sejumlah karakter pemimpin yang luhur untuk menjawab tantangan-tantangan pemimpin yang ingin memiliki karakter yang luhur. Dalam era informasi ini tampaknya nilai-nilai kepemimpinan berfokus pada pencitraan diri, teknologi atau etika kepribadian. Pencitraan diri seolah menjadi kunci sukses seorang pemimpin. Pencitraan diri yang dibangun melalui media elektronik (internet) dan media massa seolah menjadi penentu seorang pemimpin. Asumsi dibelakangnya ialah semakin populer seseorang, maka hal ini mengindikasikan bahwa dia berpengaruh dalam masyarakat. Karakter pemimpin yang luhur yang dimaksud adalah sebagai berikut;

- 1) Mampu menilai diri sendiri secara realistis
Seorang pemimpin yang berkarakter dia mampu menilai dirinya, kelebihan dan kekurangannya, baik secara fisik, pengetahuan, keterampilan dan sebagainya. Dia menyadari bahwa untuk menjadi pemimpin dibutuhkan akhlak yang mulia yang bermuara pada hati nurani yang memungkinkan dia berlaku adil, jujur, berani, tegas dan berintegritas.
- 2) Mampu menilai situasi dan kondisi secara realistis
Seorang pemimpin yang berkarakter dia mampu menghadapi situasi atau kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistis. Dia mau menerima secara wajar apapun yang terjadi dalam kehidupannya, tidak mengharapkan kondisi kehidupan itu sebagai sesuatu yang sempurna. Artinya dia tidak ‘gila hormat’, gila uang’ atau kedudukan.
- 3) Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistis
Pemimpin yang berkarakter dia dapat menilai keberhasilan yang diperolehnya dan mereaksinya secara rasional. Dia tidak sombong atau mengalami *superiority complex*, apabila memperoleh prestasi

yang tinggi atau kesuksesan hidup. Sebaliknya jika dia mengalami kegagalan, dia pun tidak mereaksinya dengan frustrasi, tetapi dengan sikap optimistis.

- 4) Menerima tanggung jawab dengan ikhlas
Dia mempunyai keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi masalah-masalah kehidupan dan pekerjaan yang dihadapinya. Dia pro aktif menerima tanggungjawab yang diberikan atasan dengan tulus dan ikhlas
- 5) Memiliki kemandirian
Dia memiliki sikap mandiri dalam cara berpikir dan bertindak. Dia mampu mengambil keputusan, mengarahkan dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku di lingkungannya.
- 6) Dapat mengontrol emosi pribadi
Dia mampu mengendalikan emosi dan hal ini terbukti ketika dia menghadapi situasi yang membuat frustrasi, depresi atau stres, namun dia melakukan tindakan positif atau konstruktif .
- 7) Berorientasi tujuan
Pemimpin yang berkarakter mampu merumuskan tujuan dalam setiap aktivitas dan kehidupannya berdasarkan pertimbangan secara matang (rasional), tidak atas dasar paksaan dari luar. Dia berupaya mencapai tujuan dengan cara mengembangkan kepribadian, pengetahuan dan ketrampilan.
- 8) Berorientasi keluar (*ekstrovert*)
Pemimpin yang berkarakter bersikap respek terhadap orang lain, empati terhadap orang lain dan memiliki kepedulian terhadap situasi atau masalah-masalah lingkungan. Selain itu dia bersifat fleksibel dalam berpikir, menghargai dan menilai orang lain seperti dirinya. Dia merasa nyaman dan terbuka terhadap orang lain. Dia tidak membiarkan dirinya dimanfaatkan untuk menjadi korban orang lain dan mengorbankan orang lain, karena kekecewaan dirinya.
- 9) Bertanggungjawab social
Pemimpin yang berkarakter dia aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan memiliki sikap bersahabat dalam berhubungan dengan orang lain.

- 10) Memiliki keyakinan atau harapan hidup yang lebih baik
Pemimpin yang berkarakter mengarahkan hidupnya berdasarkan keyakinan agama, pengalaman dan nilai-nilai kehidupan yang dianutnya. Dia meyakini bahwa hidup akan menjadi lebih baik, kalau disertai dengan kerja keras dan sikap optimis.
- 11) Orientasi kebahagiaan
Pemimpin yang berkarakter kehidupannya diwarnai kebahagiaan, yang didukung oleh faktor-faktor *achievement* (prestasi), *acceptance* (penerimaan), dan *affection* (kasih sayang). Dia lebih senang membahagiakan (menyejahterakan) orang lain daripada dirinya sendiri.



Gambar 1.4 Karakter Pemimpin yang Luhur



Bab 2

TEORI - TEORI KEPEMIMPINAN

Bab ini memberikan pemahaman dan pengetahuan yang berkaitan dengan:

1. Sejumlah teori-teori kepemimpinan yang ditemukan oleh para ahli.
2. Perkembangan teori kepemimpinan dan pendekatan-pendekatan yang digunakan pada masing-masing teori.

A. Teori Kepemimpinan

Kajian mengenai kepemimpinan termasuk kajian yang multi dimensi, aneka teori telah dihasilkan dari kajian ini. Teori yang paling tua adalah The Trait Theory atau yang biasa disebut Teori Pembawaan. Teori ini berkembang pada tahun 1940-an dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin, meliputi: bakat-bakat pembawaan, ciri-ciri pemimpin, faktor fisik, kepribadian, kecerdasan, dan ketrampilan berkomunikasi. Tetapi pada akhirnya teori ini ditinggalkan, karena tidak banyak ciri konklusif yang dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin.

Dengan surutnya minat pada Teori Pembawaan, muncul lagi Teori Perilaku, yang lebih dikenal dengan Behaviorist Theories. Teori ini lebih terfokus kepada tindakan-tindakan yang dilakukan pemimpin daripada

memperhatikan atribut yang melekat pada diri seorang pemimpin. Dari teori inilah lahirnya konsep tentang *Managerial Grid* oleh Robert Blake dan Hane Mouton. Dengan *Managerial Grid* mereka mencoba menjelaskan bahwa ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik sebagai hasil kombinasi dua faktor, produksi dan orang, yaitu Manajemen Grid. Manajemen Grid merupakan satu dari empat gaya kepemimpinan yang lain, yaitu: Manajemen Tim, Manajemen Tengah jalan, Manajemen yang kurang, dan Manajemen Tugas.

Pada masa berikutnya teori di atas dianggap tidak lagi relevan dengan sikon zaman. Timbullah pendekatan *Situational Theory* yang dikemukakan oleh Harsey dan Blanchard. Mereka mengatakan bahwa pembawaan yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah berbeda-beda, tergantung dari situasi yang sedang dihadapi. Pendekatan ini menjadi trend pada tahun 1950-an.

Teori yang paling kontemporer adalah teori Jalan Tujuan, *Path-Goal Theory*. Menurut teori ini nilai strategis dan efektivitas seorang pemimpin didasarkan pada kemampuannya dalam menimbulkan kepuasan dan motivasi para anggota dengan penerapan *reward and punishment*. Perkembangan teori-teori di atas sesungguhnya adalah sebuah proses pencarian formulasi sistem kepemimpinan yang aktual dan tepat untuk diterapkan pada zamannya. Atau dengan kata lain sebuah upaya pencarian sistem kepemimpinan yang efektif dan strategis.

Jika melihat hanya pada era 1990-an akhir dan era 2000 awal, maka muncul teori kepemimpinan seperti *primal leadership*, *change leader*, *level 5 leadership*, *exemplary leadership*, *extraordinary leadership*, *principle-centered Leadership*, dan lain-lain (Riri S dan Cristian S: 2006).

Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang. Ketika seseorang menemukan visi dan misi hidupnya, ketika terjadi kedamaian dalam diri (*inner peace*) dan membentuk bangunan karakter yang kokoh, ketika setiap ucapan dan tindakannya mulai memberikan pengaruh kepada lingkungannya, dan ketika keberadaannya mendorong perubahan dalam organisasinya, pada saat itulah seseorang lahir menjadi

pemimpin sejati. Jadi pemimpin bukan sekedar gelar atau jabatan yang diberikan dari luar melainkan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dari dalam diri seseorang. Kepemimpinan lahir dari proses internal (*leadership from the inside out*).

Menurut handbook of leadership “kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya di dalam kelompok” (Bass, 1982 dalam Ivancevich and Matteson dkk, 2002). George R. Terry, mengatakan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau, kata Harold Koontz & Cyril O’Donnell, “kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama”. Sedangkan proses kepemimpinan itu sendiri merupakan fungsi dari pemimpin, pengikat dan variable situasional (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1992).

Pembahasan kepemimpinan juga dikaji tentang gaya kepemimpinan (*Leadership Style*). Studi klasik tentang teori kepemimpinan telah mengembangkan gaya kepemimpinan yang *kontinum Boss-Centered* dan *Employee Centered*. Komponen dari *Boss-Centered* (meliputi: *Theory X, Autocratic, Production Centered, Close, Initiating Structure, Task-directed, Directive*). Sedangkan *Employee Centered* memiliki komponen: *Theory Y, Democratic, Employee-Centered, General, Consideration, Human relations, Supportive, Participative*. Gaya kepemimpinan tersebut telah mendasari teori *Tannebaum and Schmidt Continuum of Leadership Behavior*.

Gaya kepemimpinan yang mendasarkan pada dua dimensi yaitu perhatian terhadap tugas (*Concern for Task*) dan perhatian terhadap karyawan (*Concern for People*) telah melahirkan teori gaya kepemimpinan yang terkenal dengan *The Blake and Mouton Managerial Grid*. Berikutnya berkembang pula gaya kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Harsey dan Blanchard yang kemudian dikenal dengan Harsey dan *Blanchard’s Situational Leadership Model*.

Berikut adalah sejumlah teori kepemimpinan yang menyajikan sejumlah perilaku dan pola kepemimpinan serta ciri-ciri dari seorang pemimpin;

1. Teori Sifat

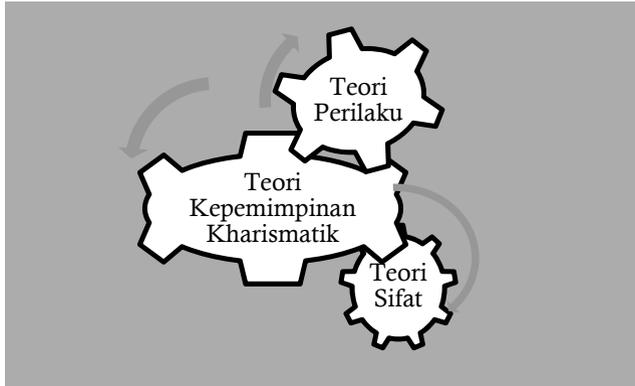
Teori ini melihat sifat-sifat apa saja yang melekat dan seharusnya melekat pada seorang pemimpin, seperti ;

- a. Intelegensia: yaitu mampu menyesuaikan diri, mampu memutuskan, memiliki pengetahuan dan kelancaran berbicara
- b. Kepribadiannya: individualisme, kreatif (independen dalam melakukan respons, penyesuaian diri, kesigapan, integritas pribadi, percaya diri dan keseimbangan emosional kemandirian kontrol (*non-conformity*).
- c. Karakteristik fisik: antara lain kelebihan secara fisik diasosiasikan memiliki kemungkinan kemampuan kepemimpinan lebih.
- d. Kemampuan: antara lain kemampuan untuk mendapatkan kerjasama, populer dan berpengaruh, sosiabilitas, partisipasi sosial, taktis dan diplomatis (Bass, 1982 dalam Matteson dkk, 2002).

Teori ini banyak dikritik karena; daftar sifat bias sangat banyak, skor tes yang dilakukan mengandung subjektivitas, pola perilaku efektif kepemimpinan tergantung situasi yang dihadapinya (Gibson dkk, 1997).

2. Teori Pemimpin Karismatik

Kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu untuk mempengaruhi pengikutnya berdasarkan bakat supranatural atau kekuatan-kekuatan yang menarik. Pengikut menikmati pengikut karena mereka masara memperoleh inspirasi, kebenaran dan merasa penting untuk mengikutinya. Pemimpin ini biasanya bekerja berdasarkan visi dan muncul dalam kondisi-kondisi kritis.



Gambar 2.1 Teori - Teori Kepemimpinan

Dalam dua teori ini (teori sifat, trait dan karismatik), keberhasilan kepemimpinan sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu seperti di atas (kecerdasan, kejujuran, kreatifitas). Sebaliknya pemimpin dikatakan tidak efektif bila ia memiliki sifat-sifat yang sebaliknya. Teori ini banyak dikritik karena; 1) daftar sifat yang sangat penting bias sangat banyak dan tak terbatas, 2) skor tes yang dilakukan mengandung subjektivitas, dan tidak secara konsisten meramalkan keefektifan pemimpin, 3) pola perilaku efektif kepemimpinan tergantung situasi yang dihadapinya (Gibson dkk, 1997). Dan berdasarkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa criteria sifat sebagai penentu ketepatan kepemimpinan seseorang kurang terbukti dengan baik (Owen, 1991).

3. Teori Perilaku

Teori ini mencari tahu bagaimana perilaku pemimpin menentukan efektifitasnya. Teori ini memiliki dua kategori besar, yaitu penelitian ;

a. Studi Kepemimpinan Universitas Michigan

Studi ini mengidentifikasi perilaku kepemimpinan menjadi:

- 1) Pemimpin yang berpusat pada karyawan (pemimpin hanya mengawasi secara umum pekerjaan bawahannya, ia berusaha agar orang lain merasakan otonomi dan dukungan).
- 2) Pemimpin yang berpusat pada pekerjaan (pemimpin mengawasi secara ketat pekerjaan bawahannya).

Problem dari teori ini adalah hanya membagi menjadi dua sifat, terlalu mengeneralisasi sifat yang mungkin lebih dari itu.

b. Studi Kepemimpinan Universitas Ohio

Studi ini diawali pada tahun 1945 oleh Bureu of Business Research di universitas Negeri Ohio. Di mana penelitian ini berusaha untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin. Dalam penelitian ini kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku seorang pada saat mengarahkan aktivitas kelompok pada pencapaian tujuan. Akhirnya penelitian ini mempersempit perilaku pemimpin pada dua dimensi, yaitu:

- 1) Stuktur inisiasi, yang mengacu pada “perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan antara dirinya sendiri dengan anggota kelompok kerja dan dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik”.
- 2) Konsiderasi, yang mengacu pada “perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat, dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dengan anggota stafnya.

Kedua teori ini pada dasarnya sama, hanya penyebutannya yang berbeda-beda. Ada yang mengatakan orientasi tugas (*task oriented*) dan orientasi hubungan manusia (*people oriented*), ada yang menyebut dengan istilah inisiasi dan konsiderasi. Ada yang menyebut orientasi produk (*production oriented*) dan perhatin pada manusia (*employee oriented*), juga ada (*hoy and misket*, 1982) menyebutkan dengan perhatian pada organisasi (*concern for organizational*) dan perhatian pada hubungan individual (*concern for individual relationship*), Wiyono,1999).

Ciri-ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah; 1) banyak memberikan penjelasan, 2) banyak mengemukakan ide, 3) memastikan keterlibatannya dipahami anggota, 4) membuat anggota tahu apa yang diharapkan organisasi, 5) mengadakan komunikasi searah, 6) merancang tugas-tugas secara terinci, 7) membuat perencanaan, 8) menetapkan jadwal, 9) menegakkan peraturan dengan

keras, 10) mendorong anggota menggunakan prosedur yang seragam, 11) meminta anggota mengikuti peraturan, 12) mengkoordinasikan kerja anggota, 13) mempertahankan standar performa tertentu, 14) mendorong anggota bekerja optimal, 15) mengkritik kerja anggota yang kurang optimal.

Sedangkan ciri-ciri gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan manusia adalah: 1) melakukan pendekatan terhadap anggota, 2) membuat mudah dipahami anggota, 3) bersikap baik, 4) memudahkan anggota berkomunikasi, 5) meluangkan waktu mendengarkan anggota, 6) bersikap terbuka, 7) menyenangkan anggota, 8) menganggap anggota sama dengan dirinya, 9) mengadakan konsultasi dalam bertindak, 10) menerima ide-ide, 11) menerima saran-saran anggota, 12) meminta persetujuan anggota dalam bertindak, 13) mengusahakan kesejahteraan anggota, 14) berkemauan membuat perubahan organisasi.

c. Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard

Teori situasional ini mengatakan bahwa tingkah laku kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh perilaku sang pemimpin, tetapi juga bawahannya, kondisi lingkungan, kekuasaan sang pemimpin. Teori ini mengatakan efektifitas kepemimpinan tergantung dari interaksi-interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang mendukung gaya kepemimpinan itu.

Ada empat gaya kepemimpinan melihat ketiga komponen di atas (pemimpin, level kematangan bawahan dan kadar dukungan sosioekonomis); yang dikemukakan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, yaitu:

- 1) Memberitahukan (*telling*).
- 2) Menjajakan (*selling*)
- 3) Mengikut sertakan (*participation*).
- 4) Mendelegasikan (*delegating*).

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang pemimpin, sekalipun mereka juga melihat pengikutnya, tetapi persepsi antara pemimpin dan pengikut tidak selamanya sama, bahkan sangat mungkin berbeda. Misalnya pengikut merasa mereka sudah matang

sehingga mereka menginginkan diperlakukan dengan *delegating* ataupun *participating*, ternyata pemimpin memperlakukan dia dengan *selling* bahkan *telling*. Kesingkronan dan kecocokan gaya kepemimpinan itu dianggap oleh pengikut dapat dilihat sampai sejauh mana mereka para pengikut itu puas dan termotivasi dalam berhubungan dengan pemimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kepemimpinan Transaksional, Path Goal dan Transformasional

Kepemimpinan transaksional merupakan kepemimpinan mengenalkan apa yang diinginkan atau disenangi para pengikut dan membantu mereka mencapai tingkat pelaksanaan yang menghasilkan penghargaan yang memuaskan mereka (Gibson dkk, 1997). Mereka pada dasarnya memuji pengikut bila mereka patuh dan dapat mencapai target, tetapi akan mendisiplinkan mereka jika mereka tidak patuh (Dessler, 1997). Pendekatan transaksional ini menggunakan konsep-konsep teori kepemimpinan path goal.

Kepemimpinan path goal membagi 4 perilaku kepemimpinan; 1) *directive* (cenderung membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan oleh mereka, 2) *supportive* (memperlakukan bawahan dengan derajat yang sama), 3) partisipatif (meminta pendapat bawahan dan mempertimbangkan saran dan ide mereka sebelum mencapai keputusan), 4) orientasi pada prestasi (menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mengharapkan bawahan untuk memberikan prestasinya pada tingkat yang paling tinggi, dan secara terus menerus melakukan perbaikan prestasi). Luthans, (2002) menemukan bahwa walaupun perilaku kepemimpinan adalah faktor motivasional dan juga sebagai sumber kepuasan, tetapi tidak semua level menerimanya.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi para pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin ini memberikan penghargaan pada diri sendiri.

Bass (1985) mengidentifikasi faktor-faktor yang dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu:

- a. Karisma. Pemimpin mampu menanamkan rasa nilai, hormat, dan kebanggaan dan mengutarakan suatu visi dengan jelas.
- b. Perhatian individu. Pemimpin memberi perhatian pada kebutuhan para pengikut dan menugaskan proyek-proyek berarti, sehingga para pengikut tumbuh sebagai pribadi.
- c. Rangsangan Intelektual. Pemimpin membantu para pengikut berpikir kembali dengan cara-cara rasional untuk memeriksa sebuah situasi. Ia mendorong para pengikut agar kreatif.
- d. Penghargaan yang tidak terduga. Pemimpin memberitahu para pengikut tentang apa yang harus dikerjakan untuk menerima penghargaan yang lebih mereka sukai.
- e. Manajemen dengan pengecualian. Pemimpin mengizinkan para pengikut untuk mengerjakan tugas dan tidak mengganggu kecuali bila sasaran tidak dicapai dalam waktu yang masuk akal dan biaya yang pantas.

Setelah melihat teori-teori kepemimpinan di atas, maka hampir semua teori mengarah kepada hubungan antara pemimpin dan pengikut (dengan variasi dan pelaksanaannya sendiri-sendiri). Penekanan pada pemimpin dan pengikut, sekalipun banyak variable situasional (seperti; pemimpin, pengikut, atasan, sejawat, organisasi, desakan pekerjaan, waktu, dan lain-lain) dibenarkan oleh Filmore H. Sanford “sebagai faktor yang paling penting dalam setiap kepemimpinan (Blanchard, dkk, 1992).

Senada dan mendukung pernyataan di atas, menurut hasil penelitian Hemphilt, orientasi tugas dan orientasi hubungan merupakan dimensi pokok dalam perilaku kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang tinggi orientasi tugas dan tinggi orientasi hubungan manusia (Carver dan Sergiovani) yang dibenarkan oleh penelitian ulang Universitas Michigan (Hoy dan Miskel, 1982) juga hasil studi RG Fast (Newel, 1987).

Hasil penelitian Reimer yang dikutip oleh Feldmon (1983) menemukan bahwa produktivitas yang lebih tinggi dihasilkan di bawah kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dari pada

gaya kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*people oriented*). Akan tetapi hasil penelitian ini tidak searah dengan hasil penelitian Kerz. Hasil Kerz, Yuki dan Schreisheim menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja anggota lebih tinggi di bawah kepemimpinan yang berorientasi pada manusia daripada yang berorientasi pada tugas (Wiyono, 1999).

Disini ada kontradiksi-kontradiksi temuan. Mc Namara, Hoy dan Yvone dari penelitiannya menunjukkan bahwa dalam organisasi yang baik gaya kepemimpinan yang lebih menekankan tugas yang paling tepat diterapkan. Namun dalam organisasi yang kurang baik gaya kepemimpinan yang lebih menekankan hubungan manusia paling tepat diterapkan (Miskel dkk, 1982). Hasil ini bertentangan dengan temuan penelitian Rensis Likert, seperti sudah dikemukakan diawal tulisan ini. Likert dengan pendekatan kuantitatif setelah membagi sistim-sistim dalam organisasi menjadi empat sistim; yaitu sistim satu (1) yang jarang melibatkan karyawan, kurang percaya pada karyawan, lebih banyak mengancam, memberikan rasa takut dari pada hadiah sampai sistim empat (4) yang percaya sepenuhnya pada karyawan, banyak melibatkan karyawan, banyak memberikan partisipasi, hadiah.

Beberapa manajer yang kurang produktif percaya bahwa seorang manajer baru bergeser ke sistim 4 sesudah dia mencapai produktivitas yang tinggi. (Miles, 1996). Mereka merasa perubahan dari produktivitas yang rendah menjadi yang tinggi dapat dicapai melalui penggunaan sistim 1 dan 2. Sedangkan sistim 4 baru digunakan setelah produktivitasnya tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajer dengan pandangan seperti ini sedikit kemungkinannya untuk dapat mencapai produktivitas yang tinggi (Likert, 1961 dalam Likert, 1986). Di sini Likert menyarankan untuk menggunakan sistim 4. walaupun kebanyakan hasil penelitiannya banyak manajer yang menggunakan sistim 1,2 maksimal 3 jarang yang empat.

Hal ini menunjukkan walaupun gaya kepemimpinan merupakan faktor motivasi, tetapi ada faktor-faktor lain yang menyebabkan motivasi seorang bawahan untuk melakukan sesuatu dengan senang hati. Seperti ditunjukkan oleh penelitian klasik Herzberg dengan teori dua faktornya yang mengatakan; Pertama, adanya faktor-faktor seperti upah, keamanan kerja, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, yang diberi nama faktor ekstrinsik (*hygiene factor*). Adanya faktor-faktor ini tidak dengan pasti

memotivasi mereka tetapi bila itu tidak ada akan menyebabkan keadaan karyawan tidak termotivasi. Kedua, kelompok *intrinsic* (faktor motivator), seperti; pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemungkinan berkembang. Tidak adanya faktor-faktor ini bukan otomatis menunjukkan keadaan tidak terpuaskan, tetapi adanya ini akan memberikan dan membentuk motivasi yang kuat (Matteson dkk, 2002).

Dari hasil-hasil ini, kita bisa melihat keberhasilan suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan saja. Ada beberapa *variable* lain yang mesti dilihat dalam menentukan kepuasan dan gaya kepemimpinan serta efektifitas organisasi.

B. Perkembangan Teori Kepemimpinan

Selain tiga teori yang telah dijelaskan sebelumnya (teori sifat, teori kepemimpinan kharismatik, dan teori perilaku), berikut mengenai prinsip-prinsip kepemimpinan dari pemikiran-pemikiran yang berkembang akhir-akhir ini dalam teori kepemimpinan. Topik kepemimpinan ini adalah topik yang sangat menarik dan banyak menjadi pembicaraan oleh berbagai kalangan, baik organisasi bisnis maupun organisasi pemerintahan atau pelayanan publik. Peneliti dalam bidang manajemen pun banyak sekali yang mencurahkan perhatiannya dalam bidang kepemimpinan ini, sehingga cukup banyak hasil penelitian berupa teori yang dikembangkan dalam bidang kepemimpinan ini. Teori kepemimpinan tersebut berkembang secara paralel dalam berbagai dimensi, yaitu dimensi kecerdasan emosional, nyali atau keberanian, kematangan karakter, kompetensi, dan prinsip. Tetapi walaupun demikian, kelima dimensi ini sejatinya saling melengkapi satu dengan yang lainnya.

Topik kepemimpinan seperti ini tidak ada habis-habisnya kalau mau dibahas, karena selalu saja ada perkembangan dalam organisasi pada setiap jaman yang menuntut karakteristik kepemimpinan tertentu. Perkembangan teori kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para pakar, mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasional, kepemimpinan transformasional, hingga kepemimpinan dengan kecerdasan emosional.