

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

ANTARA IDE DAN KENYATAAN



Dr. R. Ahmad Buchari & Dr. Hj, Siti Marwiyah, M.Si.

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

ANTARA IDE DAN KENYATAAN

TRIM KOMUNIKATA

KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN: ANTARA IDE DAN KENYATAAN

©2019 oleh Dr. R. Ahmad Buchari & Dr. Hj, Siti Marwiyah, M.Si.

Hak cipta yang dilindungi Undang-undang ada pada Penulis. Hak penerbitan ada pada Penerbit. Dilarang menggandakan sebagian atau seluruh isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Penulis : Dr. R. Ahmad Buchari & Dr. Hj, Siti Marwiyah, M.Si.

Editor : Izzudin Irsam Mujib & A. Ruhimat

Desainer Isi : Yuda A. Setiadi

Desainer Kover : Yuda A. Setiadi

ISBN 978-602-6810-12-0

Cetakan I, Oktober 2019

Diterbitkan oleh

Penerbit Trim Komunikata

Anggota Ikapi No. 248/JBA/2013

Cluster Daarul Haliim Kav. 12, Cihanjuang, Kabupaten Bandung Barat

Telepon 085102727274

PRAKATA

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka memengaruhi orang-orang lain, tetapi juga harus menakar posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin dalam mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Ihwal kepemimpinan dan kekuasaan tersebut akan dikupas tuntas penulis dalam buku ini dengan uraian yang simpel agar mudah dicerna oleh pembaca dari kalangan mana pun. Sepanjang sepuluh bab pembahasan, penulis akan mencoba mengurai berbagai aspek kepemimpinan dengan bahasa yang mudah dipahami, mulai teori dasar kepemimpinan, gaya dan tipe kepemimpinan, kepemimpinan ditinjau dari perspektif organisasi, kaitannya dengan kepribadian dan motivasi, sampai dengan aspek komunikasi dan manajemen konflik yang biasanya mengiringi suatu kepemimpinan.

Penulis mengucapkan syukur kepada Allah Swt. karena berkat Rahmat-Nya-lah buku *Kepemimpinan dan Kekuasaan: antara Ide dan Kenyataan* ini dapat hadir di hadapan Anda. Tidak lupa, penulis pun mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada semua pihak yang telah banyak membantu, terutama kepada editor dan penata letak hingga karya ini layak dan enak dibaca.

Semoga buku sederhana ini dapat menjadi bahan referensi bagi khalayak pembaca, khususnya mengenai teori kepemimpinan. Segala kritik dan saran membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan buku ini pada masa datang. Selamat membaca.



DAFTAR ISI

PRAKATA.....	iii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Definisi Kepemimpinan	2
1.2 Kepemimpinan dan Manajemen.....	5
1.3 Peranan dan Fungsi Pemimpin	7
1.3.1 Peranan Hubungan Antarpribadi (Interpersonal Role).....	7
1.3.2 Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (Information Role).....	8
1.3.3 Peranan Pembuat Keputusan (Decisional Role)	10
1.4 Kepemimpinan dan Kekuasaan.....	12
BAB 2 STUDI DAN TEORI KEPEMIMPINAN.....	17
2.1 Penelitian Kepemimpinan	17
2.1.1 Studi Iowa.....	17
2.1.2 Studi Ohio	19
2.1.3 Studi Michigan.....	21
2.2 Teori-Teori Kepemimpinan	22
2.2.1 Trait Theory dan Great Man Theory.....	23
2.2.2 Teori Kelompok.....	25
2.2.3 Teori Situasional dan Model Kontingensi	25
2.2.4 Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)	28
2.2.5 Pendekatan Social Learning.....	30
BAB 3 GAYA KEPEMIMPINAN.....	33
3.1 Gaya Dasar Kepemimpinan.....	33
3.2 Gaya Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan	34
3.3 Kematangan Pengikut	35
3.4 Analisis Bentuk Gaya Kepemimpinan.....	43
3.5 Menentukan Gaya Kepemimpinan	45
3.6 Penyesuaian Gaya Kepemimpinan.....	50
3.7 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan.....	52
3.7.1 Gaya Kepemimpinan Kontinum.....	52
3.7.2 Gaya Managerial Grid.....	54
3.7.3 Tiga Dimensi Reddin	56
3.7.4 Empat Sistem Manajemen Likert.....	59
BAB 4 TIPE KEPEMIMPINAN	61
4.1 Tipe Autokratis	63
4.2 Tipe Paternalistik.....	65
4.3 Tipe Karismatik	68
4.4 Tipe Laissez Faire	68

4.5 Tipe Demokratis.....	70
4.6 Kepemimpinan Situasional.....	73
BAB 5 KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI.....	75
5.1 Teori Organisasi.....	76
5.1.1 Pendekatan Klasik.....	77
5.1.2 Pendekatan Neo-Klasik.....	81
5.1.3 Pendekatan Modern.....	84
5.2 Kepemimpinan dalam Pemberdayaan Organisasi.....	87
5.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	87
5.2.2 Kepemimpinan Transaksional.....	89
5.2.3 Kepemimpinan Sinergistik.....	91
5.2.4 Kepemimpinan Visioner.....	93
5.2.5 Kepemimpinan Transformasional Versi Indonesia.....	94
BAB 6 KEPERIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN.....	103
6.1 Teori Kepribadian.....	103
6.2 Struktur Kepribadian.....	104
6.3 Faktor-Faktor Pembentuk Kepribadian.....	105
6.3.1 Faktor Bawaan.....	105
6.3.2 Faktor Lingkungan.....	105
6.4 Atribut-Atribut Kepribadian.....	106
6.5 Perpaduan Kepribadian dengan Pekerjaan.....	107
6.6 Kepribadian Kepemimpinan.....	108
BAB 7 KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI.....	139
7.1 Pengertian Motivasi.....	139
7.2 Model Siklus Motivasi.....	140
7.2.1 Model Homeostasis.....	140
7.2.2 Model Dasar.....	141
7.3 Kebutuhan, Insentif, dan Frustrasi.....	142
7.3.1 Kebutuhan.....	142
7.3.2 Insentif.....	143
7.3.3 Frustrasi.....	143
7.4 Teori Motivasi.....	144
7.4.1 Teori Isi.....	144
7.4.2 Teori Proses.....	152
7.5 Teknik Memotivasi.....	154
7.5.1 Pendekatan pada Pekerja.....	154
7.5.2 Pendekatan pada Pekerjaan.....	157
BAB 8 KEPEMIMPINAN DAN KINERJA ORGANISASI.....	159
8.1 Modifikasi Perilaku Organisasi.....	160
8.2 Hasil Aplikasi dari Modifikasi Perilaku Organisasi.....	164
8.3 Upaya untuk Memperbaiki Kinerja Karyawan Berdasarkan Pendekatan Contingency.....	164
8.4 Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan.....	165
8.5 Behavioral Self-Management.....	167

BAB 9 KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI.....	171
9.1 Proses Komunikasi	172
9.2 Efektivitas Komunikasi	177
9.3 Pembagian Komunikasi	178
9.3.1 Komunikasi Berdasarkan Arah Pesan.....	178
9.3.2 Komunikasi Berdasarkan Bahasa.....	179
9.3.3 Komunikasi Berdasarkan Tingkat Pengirim dan Penerima.	179
9.4 Beberapa Hasil Penelitian Komunikasi.....	182
BAB 10 KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK	183
10.1 Sumber Konflik	184
10.2 Konflik dan Interaksi Sosial.....	185
10.3 Manajemen Konflik.....	187
10.4 Kepemimpinan Manajemen Konflik.....	189
DAFTAR PUSTAKA.....	195
BIOGRAFI PENULIS.....	197

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Segi Empat Kepemimpinan dari Universitas Ohio.....	21
Gambar 2.2	Model Kepemimpinan Fiedler.....	28
Gambar 2.3	Tata Hubungan dalam Aplikasi Path-Goal	30
Gambar 2.4	Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan.....	31
Gambar 3.1	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	34
Gambar 3.2	Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan.....	34
Gambar 3.3	Model Kepemimpinan Situasional.....	36
Gambar 3.4	Kombinasi Kemampuan dan Kemauan pada Kepemimpinan..	37
Gambar 3.5	Sumber dan Bentuk Kekuasaan untuk Memengaruhi Perilaku Bawahan pada Berbagai Tingkat Kematangan.....	39
Gambar 3.6	Ringkasan Hubungan antara Sumber Kekuasaan, Tingkat Kematangan, dan Gaya Kepemimpinan.....	42
Gambar 3.7	Gaya Perilaku Dasar Pemimpin	49
Gambar 3.8	Model 3 Dimensi Keluwesan Pemimpin.....	51
Gambar 3.9	Perilaku Kontinum Pemimpin.....	53
Gambar 3.10	Managerial Grid	56
Gambar 3.11	Tiga Dimensi Kepemimpinan	58
Gambar 5.1	Hierarki Kebutuhan Maslow	82
Gambar 5.2	Teori X dan Y.....	83
Gambar 5.3	Teori Motivation-Hygiene	83
Gambar 5.4	Teori Rensis Likert.....	84
Gambar 5.5	Orientasi Perubahan Organisasi/Perusahaan.....	86
Gambar 6.1	<i>Iceberg</i> Tingkat Pikiran Manusia	104
Gambar 7.1	Model Homeostasis.....	141
Gambar 7.2	Model Dasar Proses Motivasi.....	141
Gambar 7.3	Model Proses Frustrasi	144
Gambar 7.4	Hieraki Kebutuhan Menurut Maslow	146
Gambar 7.5	Intensitas Kebutuhan dan Tingkat Keberhasilan Pemenuhannya	146
Gambar 7.6	Model Hubungan Kebutuhan, Motif, Pikiran, Ucapan, dan Perbuatan.....	150
Gambar 7.7	Teori Keadilan.....	152
Gambar 7.8	Peran Manajer Menurut Teori Keadilan	153
Gambar 7.9	Teori Ekspektansi	153

Gambar 8.1	Sejarah Perkembangan Modifikasi Perilaku Organisasi.....	160
Gambar 8.2	Langkah-Langkah Modifikasi Perilaku Organisasi	163
Gambar 8.3	Pendekatan <i>Contingency</i> untuk Memperbaiki Kinerja Karyawan.....	164
Gambar 8.4	Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Strategi.....	167
Gambar 9.1	Proses Komunikasi	173
Gambar 9.2	Model Proses Komunikasi	173
Gambar 9.3	Proses Komunikasi Antar-orang.....	174
Gambar 9.4	Komunikasi Formal.....	180
Gambar 9.5	Komunikasi Nonformal.....	181

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Contoh Item dalam Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin.....	20
Tabel 3.1	Kuesioner Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya (LASI) .	45
Tabel 3.2	Lembaran Jawaban Kuesioner Penentuan Penyesuaian Gaya Tingkat Gaya Kepemimpinan.....	48
Tabel 6.1	Ciri Kepribadian Tipe A dan Tipe B.....	106
Tabel 6.2	Teori <i>Personality-Job Fit</i> Holland	107
Tabel 7.1	<i>Hygiene Factors</i> dan <i>Motivators</i> dalam Pekerjaan.....	151
Tabel 7.2	Hubungan antara <i>Hygiene Factors</i> dan <i>Motivators</i>	151
Tabel 8.1	Analisis Fungsional terhadap Perilaku Terlambat Hadir di Tempat Kerja.....	161

BAB 1

PENDAHULUAN

Konsep kepemimpinan yang bersumber dari kekuasaan sebagai terjemahan dari *power* telah menurunkan suatu minat yang menarik untuk senantiasa didiskusikan sepanjang evolusi pertumbuhan pemikiran manajemen. Konsep kekuasaan amat dekat dengan konsep kepemimpinan. Kekuasaan merupakan sarana bagi pemimpin untuk memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Pemimpin hendaknya tidak hanya menilai perilaku kepemimpinan mereka agar mengerti bagaimana sebenarnya mereka memengaruhi orang-orang lain. Akan tetapi, mereka seharusnya juga mengamati posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaannya. Setiap organisasi, apapun bentuk dan namanya, adalah suatu sistem yang memungkinkan setiap orang dapat mengembangkan kekuasaannya untuk berbuat sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Setiap pemimpin atau manajer adalah seseorang yang diharapkan melaksanakan beberapa jenis kekuasaan di dalam atau di atas suatu organisasi.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Pernyataan ini secara eksplisit mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting.

Kepemimpinan kadangkala diartikan sebagai pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan. Ada juga yang mengartikan suatu inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. Lebih jauh lagi dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang yang diarahkan mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi di antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin (relasi interpersonal). Umumnya kepemimpinan berfungsi atas dasar kekuasaan pemimpin untuk mengajak, memengaruhi, dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu, demi pencapaian satu tujuan tertentu.

Kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menentukan kinerja organisasi. Kepemimpinan menyangkut beberapa hal yang memiliki makna substansi dalam organisasi, yakni sebagai berikut:

1. proses penggunaan pengaruh kepada orang lain (bagaimana seorang pemimpin memengaruhi orang lain untuk mengikuti tujuan organisasi);
2. perubahan tingkah laku orang lain (berhubungan dengan mengubah sikap kerja);
3. memengaruhi orang lain agar orang lain mau lebih banyak berusaha dalam tugas-tugasnya (memberi motivasi pada bawahannya);
4. meyakinkan orang lain bahwa apa yang baik untuk dikerjakan oleh orang lain tadi mungkin baik untuk orang lain tersebut (*continuous improvement*);
5. pengaturan dan penyelenggaraan keadaan-keadaan tertentu untuk orang lain sehingga orang lain tersebut dapat bekerja dengan baik (berhubungan dengan *leadership*).

Proses kepemimpinan manakala diartikan sebagai pembawa pengaruh, dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. emulasi (menyamai atau melebihi);
2. sugesti (saran atau anjuran);
3. persuasi (bujukan);
4. koersi (kekerasan atau paksaan).

Perubahan tingkah laku seseorang atau kelompok terjadi karena mengharapkan reaksi-reaksi dari orang lain atau kelompok lain. Kemudian, orang berpikir apa saja yang membuat seseorang memiliki pengaruh terhadap orang lain.

1.1 DEFINISI KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan adalah suatu fungsi yang harus dilaksanakan dalam suatu organisasi, sebab kepemimpinan yang bertugas mengambil keputusan tentang hal-hal yang harus atau tidak boleh dilakukan oleh organisasi atau kelompok. Karena itu, kepemimpinan sering didefinisikan sebagai pengambilan prakarsa untuk bertindak yang menghasilkan pola interaksi yang mantap yang diharapkan untuk memecahkan masalah bersama atau mencapai tujuan bersama. Selain itu, kepemimpinan dapat pula didefinisikan sebagai kemampuan atau proses untuk memengaruhi aktivitas atau perilaku orang lain.

Kartono (1992) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu yang telah direncanakan.

Robbins (1996) memberikan definisi kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu hubungan ke arah pencapaian tujuan. Seseorang dapat menjalankan suatu peran kepemimpinan karena kedudukan dalam organisasi sehingga semua pemimpin itu manajer dan sebaliknya, tidak semua manajer

itu adalah pemimpin. Hemhill dan Careus (dalam Yull, 1994) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Harsey dan Blanchard (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan dalam organisasi tertentu.

Dari beberapa definisi kepemimpinan, kebanyakan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang sengaja dan dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Perbedaan persepsi tentang kepemimpinan biasanya karena mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek-aspek dari fenomena yang menarik perhatian mereka.

Meskipun terdapat perbedaan mengenai rumusan konsep kepemimpinan, dalam perkembangannya makin dijumpai ada kesamaan dalam definisi yang dikemukakan oleh beberapa kelompok perumus konsep kepemimpinan. Bas (dalam Kartono, 1986) mengemukakan rumusan kepemimpinan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan sebagai titik pusat dinamika (*focus of group interest*)

Proses kelompok kepemimpinan dipandang sebagai pusat perubahan kelompok, kegiatan, dan proses. Dalam hal ini Cooley (dalam Mar'at, 1991) menyatakan bahwa pemimpin merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan. Demikian halnya dengan semua gerakan sosial, kalau diamati secara cermat, di dalamnya akan terdapat kecenderungan yang mempunyai titik pusat. Mar'at (1991) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sifat yang menonjol dari seseorang atau beberapa orang yang berperan dalam proses pengontrolan gejala-gejala sosial.

Sementara itu, Muhadjir (1983) melihat kepemimpinan sebagai pemusatan usaha kepada seseorang sebagai ekspresi kekuasaan dari keseluruhan. Thoha (1983) memandang kepemimpinan sebagai titik polarisasi dalam kerja sama kelompok. Adapun menurut Wiardi (1995) pemimpin dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan kelompok. Mereka memusatkan perhatian dan menggunakan tenaga anggota kelompok untuk tujuan yang diinginkan. Nathan (1980) berkomentar dalam memandang dominasi kepribadian pemimpin, bahwa di dalam kesatuan kelompok sosial berlangsung aktivitas yang selalu atas dua hal, yaitu sentra sumber pemusatan kegiatan dan individu-individu yang memandang kepada pusat.

Perumusan penempatan dalam pusat dinamika kelompok dipandang dan dipersepsikan sebagai konsekuensi buat pengendalian komunikasi. Oleh karena itulah dipandang perlu untuk menempatkan seseorang dalam posisi kepemimpinan.

2. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh (*as personality and its effect*)

Faktor kepribadian muncul di antara teoretikus yang berusaha menerangkan mengapa beberapa orang lebih mampu melaksanakan kepemimpinan dibandingkan dengan orang lain. Bowden (dalam Sarwoto, 1986) menyamakan kepemimpinan dengan kekuatan kepribadian sedangkan Bingham (dalam Mar'at, 1991) mendefinisikan pemimpin sebagai orang yang mempunyai sejumlah terbesar perangai kepribadian atau watak yang diisyaratkan.

Bogardus (dalam Beratha, 1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kepribadian yang beraksi dalam kondisi-kondisi kelompok. Artinya, kepemimpinan itu tidak saja merupakan suatu proses sosial yang melibatkan sejumlah orang dalam kontrak netral dengan seseorang di antaranya mendominasi orang lain, tetapi bahkan sedemikian rupa sehingga orang-orang lain memberikan tanggapan terhadap pola-pola itu. Sementara itu, kubu lain, khususnya penganut kepribadian, memandang kepemimpinan sebagai akibat pengaruh yang bersifat sepihak. Mereka menyatakan bahwa pemimpin dapat memiliki sifat-sifat yang membedakannya dari pengikut.

3. Kepemimpinan sebagai seni mewujudkan kesepakatan (*as the act of inducing compliance*).

Kepemimpinan didefinisikan oleh Muson dalam Muhadjir (1983) sebagai kecakapan dalam mengendalikan manusia untuk mencapai prestasi terbesar dengan perselisihan terkecil dan kerja sama yang paling besar. Kepemimpinan adalah kekuatan moral yang kreatif yang terarah. Menurut Alport dalam Beratha (1996) kepemimpinan berarti mengarahkan kontrak tatap muka antara pemimpin dan pengikut-pengikut sebagai pengendali pribadi sosial.

Menurut laporan suatu konferensi yang dibuat oleh Pamudji (1986), kepemimpinan merupakan kecakapan untuk menekankan keinginan pemimpin kepada pengikut-pengikutnya dan menimbulkan kepatuhan, hormat, bersikap loyal, dan bekerja sama. Sejalan dengan pendapat tersebut Sayogyo (1982) menganggap kepemimpinan sebagai seni mendorong orang lain untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin agar dikerjakannya. Philips (1939) mempunyai pandangan lain, yaitu bahwa kepemimpinan merupakan pembebanan (*imposition*), pemeliharaan dan arah kesatuan moral yang terfokus pada tujuan bersama.

Adapun bagi Sarwoto (1986) pemimpin dilihat sebagai seorang yang membimbing dan mengarahkan orang lain. Pendukung paham ini melihat kepemimpinan sebagai suatu usaha untuk memengaruhi dan pada gilirannya menghendaki kekuatan dari pengikut. Kelemahannya adalah tidak menaruh perhatian pada situasi mana ketika kepatuhan itu diperlukan, dan pada sasaran apa yang cocok untuk diterapkan.

- a. Kepemimpinan sebagai penerapan pengaruh (*the application of influence*)
Pemakaian pengertian pengaruh tanda selangkah lebih maju ke arah generalisasi dan abstraksi dalam mendefinisikan kepemimpinan. Dalam hal ini Nash (dalam Siagian, 1997) menyarankan bahwa kepemimpinan berarti usaha memengaruhi agar perilaku orang berubah. Sementara itu, Stogdil (dalam Saefullah, 1981) menyebutkan kepemimpinan sebagai proses atau tindakan memengaruhi kegiatan-kegiatan suatu kelompok yang terorganisasi dalam usaha-usahanya menetapkan tujuan dan pencapaian tujuan tersebut.
- b. Kepemimpinan sebagai tindakan atau perilaku (*as an act or behavior*)
Sekelompok teoritikus memilih untuk mendefinisikan kepemimpinan dalam arti tindakan-tindakan atau perilaku. Fiedler (dalam Thoah, 1983) mengusulkan definisi yang hamper sama, yaitu dengan perilaku khusus pemimpin dalam keterlibatan dengan cara-cara pengarah dan pengoordinasian pekerjaan anggota kelompok. Hal ini mungkin mencakup tindakan-tindakan seperti penyusunan hubungan kerja menilai anggota kelompok dan menunjukkan perhatian bagi kesejahteraan lahir batin mereka.
- c. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi (*as a form of persuasion*)
Beberapa teoretikus terdahulu menghilangkan unsur pemaksaan dalam definisi kepemimpinan, sementara dalam saat yang sama mempertahankan pandangan bahwa pemimpin adalah faktor penentu dalam hubungan dengan pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu dipakai istilah persuasi.

Thoah (1990) menyarankan bahwa kepemimpinan adalah manajemen terhadap manusia dengan jalan memilih persuasi dan inspirasi atau paksaan/ancaman yang langsung maupun terselubung. Hal itu menyangkut masalah nyata dalam menerapkan pengetahuan kemanusiaan dan simpati terhadap faktor manusia.

Menurut Mason (dalam Sugandha, 1986) pemimpin menunjukkan kemampuan memengaruhi orang dan mencapai hasil melalui imbauan emosional, bukan melalui penggunaan wewenang. Sejalan dengan itu Copeland (dalam Tjokroamidjodjo, 1998) memandang kepemimpinan sebagai seni perilaku terhadap manusia. Dalam hal seni memengaruhi sejumlah orang dengan persuasi atau dengan contoh untuk mengikuti serangkaian tindakan. Hal yang serupa dianut oleh Donel (dalam As'ad, 1982) yang memandang kepemimpinan sebagai kegiatan mengajak orang untuk bekerja dalam pencapaian tujuan bersama.

1.2 KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMAN

Suatu rumusan yang paling sering dikemukakan ialah bahwa manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dengan demikian, pimpinan ialah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu organisasi.

Manajemen dapat diterapkan pada setiap organisasi, baik industri, pendidikan, rumah sakit, maupun organisasi politik, dan bahkan keluarga. Agar organisasi-organisasi tersebut dapat berhasil mencapai tujuannya, maka diperlukan manajemen. Atau dengan kata lain, agar dapat mencapai tujuan organisasi harus melewati suatu proses kepemimpinan. Kegiatan pencapaian tujuan organisasi lewat kepemimpinan itu dapat dinamakan manajemen.

Kepemimpinan dan manajemen sering kali disamakan pengertiannya oleh banyak orang. Walaupun demikian antara keduanya terdapat perbedaan yang penting. Pada hakikatnya kepemimpinan mempunyai pengertian agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis tujuan organisasi. Kunci perbedaan di antara kedua konsep pemikiran ini terjadi setiap saat dan di mana pun asalkan ada seseorang yang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Dengan demikian, kepemimpinan bisa saja berusaha mencapai tujuan seseorang atau tujuan kelompok, dan itu bisa saja sama atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam arti yang luas, kepemimpinan dapat digunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi tertentu. Seperti yang dikemukakan oleh beberapa rumusan pengertian di atas dan beberapa rumusan lain, kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi. Kepemimpinan tidak harus diikat terjadi dalam suatu organisasi tertentu. Akan tetapi, kepemimpinan bisa terjadi di mana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya memengaruhi perilaku orang-orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Apabila dibatasi oleh tata krama birokrasi atau terjadinya dikaitkan dalam suatu organisasi tertentu, kepemimpinan itu dinamakan manajemen. Fungsi-fungsi seperti perencanaan, pengaturan, motivasi, dan pengendalian yang sering dipertimbangkan oleh pakar manajemen sebagai fungsi pokok yang tak terpisahkan, setiap kali ada pembahasan mengenai manajemen menjadi pokok perhatian yang harus dijalankan. Fungsi-fungsi ini relevan pada setiap jenis organisasi dan setiap tingkat hierarki manajemen yang ada dalam organisasi tersebut.

Dari penjelasan di atas, maka dapat saja terjadi setiap orang berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu memengaruhi perilaku orang-orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang pemimpin tidak harus menyandang jabatan tertentu untuk memengaruhi perilaku orang-orang lain.

1.3 PERANAN DAN FUNGSI PEMIMPIN

Peranan menjawab pertanyaan apa yang sebenarnya dilakukan oleh seorang pemimpin di dalam menjalankan kewajiban-kewajibannya. Peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena suatu jabatan tertentu. Kepribadian seseorang amat memengaruhi bagaimana peranan harus dijalankan.

Peranan timbul karena seorang pemimpin memahami bahwa dia bekerja tidak sendirian. Dia dipengaruhi dan memengaruhi lingkungan, yang setiap saat dia perlukan untuk berinteraksi. Lingkungan memiliki dimensi yang luas, dan setiap pemimpin mempunyai lingkungan yang berlainan. Namun, peranan yang harus dimainkan pada hakikatnya tidak ada perbedaan. Baik pemimpin tingkat atas, tengah, maupun bawah akan mempunyai jenis peranan yang sama, hanya berbeda lingkungan yang akhirnya membuat bobot peranan itu sedikit berbeda. Saat seorang pemimpin atas melihat lingkungannya, selain stafnya maka tampak beberapa pesaing (*competitors*), rekanan (*suppliers*), pejabat pemerintah (*bureaucrats*), dan lain lain. Kepala sub-bagian atau pemimpin tingkat menengah melihat lingkungannya akan terdiri dari beberapa kelompok pegawainya, kepala bagian lainnya, mungkin rekanan yang berada di luar struktur organisasinya, dan sebagainya. Pemimpin tingkat bawah, barangkali hanya melihat pekerja-pekerja, tukang tik, pesuruh kantor, tukang pembersih, dan sebagainya. Semuanya itu, baik pemimpin atas, tengah, maupun bawah haruslah mengatur dan menjalankan organisasinya di dalam suatu kompleksitas lingkungan.

Peranan pemimpin yang dimaksud pada bagian ini ialah peranan yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg. Menurut Mintzberg ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin di mana pun letak hierarkinya. Dari tiga peranan ini kemudian olehnya diperinci menjadi 10 peranan. Peranan-peranan itu mencakup hal-hal berikut.

1.3.1 Peranan Hubungan Antarpribadi (Interpersonal Role)

Ada dua gambaran umum yang dihubungkan dengan peranan ini, yakni hal yang bertalian dengan status dan otoritas pemimpin serta hal-hal yang bertalian dengan pengembangan hubungan antarpribadi. Aktivitas-aktivitas yang sering digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Status menghendaki pemimpin harus mau menerima undangan-undangan, mendatangi upacara-upacara, dan lain-lain yang bersifat seremonial. Karena pemimpin mempunyai jabatan yang tinggi, maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu dengan pihak-pihak luar. Hubungan antarpribadi ini mau tidak mau harus dijalankan oleh pemimpin sebagai suatu peranannya.

Peranan ini oleh Mintzberg dibagi atas tiga peranan lagi yang merupakan perincian lebih lanjut dari peranan antarpribadi ini. Tiga peranan itu sebagai berikut.

- a. Peranan sebagai *figurehead*, yakni suatu peranan yang dilakukan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya di dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal. Peranan ini sangat dasar dan sederhana. Karena otoritas formalnya, maka pemimpin dianggap sebagai simbol dan berkewajiban untuk melaksanakan serangkaian tugas-tugas. Ada sebagian tugas-tugas tersebut yang bersifat kokoh tiap-tiap saat, tetapi adakalanya yang bersifat inspirasional. Kesemuanya itu melibatkan aktivitas-aktivitas interpersonal. Contoh-contoh yang disebutkan di atas, seperti menghadiri upacara-upacara pembukaan, peresmian, pengguntingan pita, pemukulan gong, dan lain-lainnya dalam rangka mewakili organisasi yang dipimpinnya termasuk dalam peranan *figurehead* ini.
- b. Peranan sebagai pemimpin (*leader*), dalam peranan ini pemimpin melakukan hubungan interpersonal dengan yang dipimpin dengan melakukan fungsi-fungsi pokoknya, di antaranya memimpin, memotivasi, mengembangkan, dan mengendalikan. Dalam organisasi informal, biasanya pemimpin diikuti karena mempunyai kekuasaan karismatik atau kekuasaan fisik. Adapun dalam organisasi formal, dengan pemimpin diangkat dari atas, pimpinan sering kali bergantung pada kekuasaan yang melekat pada jabatannya tersebut.
- c. Peranan sebagai pejabat perantara (*liaison manager*), pemimpin menjalankan peran berinteraksi dengan teman sejawat, staf, dan orang-orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi. Karena organisasi yang dipimpin pemimpin itu tidak berdiri sendirian, maka pemimpin meletakkan peranan *liaison* dengan cara banyak berhubungan dengan sejumlah individu atau kelompok-kelompok tertentu yang berada di luar organisasinya. Homans menyebut peranan seperti ini sebagai hubungan pertukaran (*exchange relationship*). Dalam hal ini pemimpin memberikan sesuatu agar mendapatkan sesuatu pula.

1.3.2 Peranan yang Berhubungan dengan Informasi (Information Role)

Peranan interpersonal di atas meletakkan pemimpin pada posisi yang unik dalam hal mendapatkan informasi. Hubungan-hubungan keluar memungkinkan dia mendapatkan informasi spesial dari lingkungan luarnya, dan kegiatan-kegiatan kepemimpinannya membuat pemimpin menjadi pusat informasi bagi organisasinya. Karena itu, sebagai kelanjutan dari peranan interpersonal di atas Mintzberg merancang peranan kedua yakni yang berhubungan dengan informasi ini. Peranan itu terdiri dari hal-hal berikut.

- a. Sebagai monitor, peranan ini mengidentifikasi seorang pimpinan sebagai penerima dan pengumpul informasi, agar dia mampu untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik dan lengkap atas lingkungannya. Pimpinan mencari

informasi itu agar dia mampu mendeteksi perubahan, mengidentifikasi persoalan dan kesempatan yang ada, membangun pengetahuannya tentang lingkungannya, serta tahu kapan suatu informasi harus diberikan untuk keperluan pembuatan keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber, baik dari luar maupun dari dalam organisasinya.

Adapun informasi yang diterima oleh pimpinan ini dapat dikelompokkan atas lima kategori berikut.

- *Internal operations*, yakni informasi mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan di dalam organisasi, dan semua peristiwa-peristiwa yang ada hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Informasi ini bisa berupa laporan-laporan standar pelaksanaan kerja, masukan-masukan dari panitia atau yang telah berbentuk pengamatan dari kunjungan kerja, dan sebagainya.
- Peristiwa-peristiwa di luar organisasi (*external events*), informasi jenis ini diterima oleh pimpinan dari luar organisasi, misalnya informasi dari langganan, hubungan-hubungan pribadi, pesaing, asosiasi, dan semua informasi mengenai perubahan atau perkembangan ekonomi, politik, dan teknologi, yang semuanya itu amat bermanfaat bagi organisasi.
- Informasi dari hasil analisis, semua analisis dan laporan-laporan mengenai berbagai isu yang berasal dari bermacam-macam sumber sangat bermanfaat bagi pimpinan untuk diketahuinya. Pimpinan barangkali tertarik kepada salah satu subjek tertentu, dan kemudian membutuhkan informasi tentang subjek itu, maka bawahan bisa menyediakannya dengan penyajian kliping surat kabar yang memuat artikel-artikel mengenai subjek yang dikehendaki pimpinan dan sering kali pimpinan membutuhkan laporan atau *briefing* tentang hal-hal yang bertalian dengan keputusan yang bakal dibuat olehnya.
- Buah pikiran dan kecenderungan, pimpinan memerlukan suatu sarana untuk mengembangkan suatu pengertian yang baik atas kecenderungan-kecenderungan yang tumbuh dalam masyarakat dan mempelajari ide-ide atau buah pikiran yang baru. Dikunjungnya konferensi-konferensi, seminar-seminar, memperhatikan surat-surat saran dari masyarakat, membaca laporan-laporan singkat, menerima pendapat-pendapat dari bawahan, dan sebagainya, adalah suatu cara untuk mengetahui buah pikiran dan kecenderungan-kecenderungan.
- Tekanan-tekanan, pimpinan perlu juga mengetahui informasi yang ditimbulkan dari tekanan dari pihak-pihak tertentu. Dalam hal ini, informasi ini berusaha memengaruhi kebijakan pimpinan. Misalnya, bawahan yang mengajukan usul perbaikan lapangan yang mencoba memengaruhi perubahan cara kerja, atau serikat buruh yang berusaha mendesak memperbaiki sistem kerja dan penggajian.

- b. Sebagai *disseminator*, peranan ini melibatkan pemimpin untuk menangani proses transmisi dari informasi-informasi ke dalam organisasi yang dipimpinnya. Ia melakukan penyampaian informasi dari luar ke dalam organisasinya, dan informasi yang berasal dari bawahan atau stafnya ke bawahan atau staf lainnya. Informasi yang disebarkan oleh pimpinan ini dapat dibedakan atas dua tipe, yakni kenyataan dan nilai. Informasi berdasarkan kenyataan ini diterima pimpinan karena jabatan atau otoritas formalnya, dan dia bisa meneruskan kepada stafnya yang menurut kenyataannya menangani hal-hal yang bersangkutan dengan informasi tersebut. Sebagai contoh, suatu undangan yang menginformasikan kepada pemimpin tentang adanya seminar mengenai pengembangan perencanaan organisasi bisa diteruskan kepada asisten perencanaan. Adapun informasi berdasarkan nilai tersebut adalah informasi yang berhubungan dengan referensi atau acuan-acuan tertentu yang perlu diketahui oleh staf atau bawahannya. Misalnya, pernyataan tentang nilai atau referensi kejujuran yang harus menjadi pegangan bagi semua bawahannya untuk bertindak. Nilai kejujuran ini kemudian diinformasikan kepada semua bawahannya, dengan maksud agar mereka menjadi pegawai yang jujur.
- c. Sebagai juru bicara (*spokesman*), peranan ini dimainkan pimpinan untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya. Bedanya dengan *disseminator* ialah *spokesman* ini pemberian informasinya keluar, untuk lingkungannya, sedangkan *disseminator* hanya ke dalam organisasi. Sebagai *spokesman* secara formal pimpinan mewakili atau bertindak atas nama organisasinya. Sebagai pimpinan ia merupakan pusat informasi yang mengetahui tentang organisasinya. Untuk itu dia bisa bertindak efektif dalam mewakili organisasinya. Mungkin suatu ketika pimpinan melakukan *lobbying* untuk kepentingan organisasinya. Mungkin pula melakukan jalinan hubungan masyarakat secara baik, atau mungkin bertindak sebagai orang yang ahli di bidang tertentu, yang dijalankan oleh organisasinya.

1.3.3 Peranan Pembuat Keputusan (Decisional Role)

Barangkali peranan ini adalah yang paling rumit. Peranan ini membuat pimpinan harus terlibat dalam suatu proses pembuatan strategi dalam organisasi yang dipimpinnya. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Mintzberg berkesimpulan bahwa pimpinan itu pada kakikatnya sebagian besar tugasnya digunakan secara penuh untuk memikirkan sistem pembuatan strategi organisasinya. Dengan kata lain, pimpinan itu terlibat secara substansial di dalam setiap pembuatan keputusan organisasinya. Keterlibatannya ini disebabkan: (1) secara otoritas yang formal pimpinan adalah satu-satunya yang diperbolehkan terlibat untuk memikirkan tindakan-tindakan yang penting atau yang baru dalam organisasinya; (2) sebagai pusat informasi, pimpinan dapat memberikan jaminan atas keputusan yang terbaik, yang mencerminkan pengetahuan yang terbaru dan nilai-nilai

organisasi; (3) keputusan-keputusan yang strategis akan lebih mudah diambil secara terpadu dengan adanya satu orang yang dapat melakukan kontrol atas semuanya.

Itulah sebabnya peranan pembuatan keputusan oleh pimpinan merupakan peranan yang tidak harus dijalankan. Lagi pula, peranan ini yang dapat membedakan antara pimpinan dan pelaksana. Menurut sebagian orang, pimpinan justru dibayar mahal adalah untuk membuat keputusan ini. Ada empat peranan pimpinan yang dikelompokkan ke dalam pembuatan keputusan, yakni sebagai berikut.

- a. Peranan sebagai *entrepreneur*, dalam peranan ini pimpinan bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perusahaan-perusahaan yang terkendali dalam organisasi. Walaupun istilah *entrepreneur* dipinjam dari ahli-ahli ekonomi, istilah itu oleh Mintzberg diberikan arti yang luas dalam hubungannya dengan peranan pembuatan keputusan ini. Kalau ahli ekonomi cenderung berfokus pada pekerjaan-pekerjaan awal dari organisasi baru, maka Mintzberg berfokus pada semua pekerjaan-pekerjaan manajerial yang dihubungkan dengan perubahan-perubahan sistematis dalam organisasi yang sedang berjalan, termasuk pula organisasi baru. Peranan *entrepreneur* dimulai dari aktivitas melihat atau memahami secara teliti persoalan-persoalan organisasi yang mungkin bisa digarap. Sebagai bagian dari peranan memonitor yang disebutkan di atas, dalam melihat dan memahami secara teliti ini pimpinan mempergunakan banyak waktunya untuk mencari beberapa kesempatan dan beberapa masalah. Dari hal ini kemudian pimpinan merancang suatu kegiatan untuk mengadakan perubahan-perubahan yang terkendali.
- b. Peranan sebagai penghalau gangguan (*disturbance handler*), peranan ini membawa pimpinan untuk bertanggung jawab terhadap organisasi ketika organisasinya terancam bahaya, misalnya akan dibubarkan, terkena gosip, isu-isu kurang baik, dan sebagainya. Kalau dalam *entrepreneur* pimpinan berhadapan dengan perbuatan-perbuatan yang disengaja untuk mengadakan perubahan, maka dalam *disturbance handler* ini pimpinan menghadapi perbuatan-perbuatan yang tidak diketahui sebelumnya. Peristiwa yang tidak diketahui sebelumnya ini mungkin mempercepat terjadinya gangguan-gangguan. Selain itu, peristiwa-peristiwa yang sebelumnya tidak diperhatikan mungkin bisa menimbulkan suatu krisis. Dalam menghadapi hal-hal seperti ini pimpinan bertanggung jawab mengatasinya karena pimpinan mempunyai kewajiban membawa organisasinya ke suatu keadaan bebas gangguan. Jika terjadi gangguan, tindakan koreksi diharapkan datang dari pimpinan.
- c. Peranan sebagai pembagi sumber (*resource allocator*), membagi sumber dana adalah suatu proses pembuatan keputusan. Di sini pimpinan diminta memainkan peranan untuk memutuskan sumber dana akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Strategi harus ditetapkan, pandangan-pandangan yang jauh dan positif harus dilihat oleh pemimpin, sehingga alokasi sumber dana dapat diberikan sebaik mungkin. Sumber dana ini

meliputi sumber yang berupa uang, waktu, perbekalan, tenaga kerja, dan reputasi. Tiap sumber tersebut dapat dimanfaatkan secara positif atau negative lewat suatu proses pembuatan keputusan. Sumber dana dapat dimanfaatkan secara positif jika sumber tersebut direncanakan, diprogramkan, dan digunakan untuk mempermudah pelaksanaan kerja organisasi. Adapun penggunaan disebut negatif jika sumber dana tersebut digunakan tanpa berdasarkan rencana kerja dan dimanfaatkan untuk semua jenis pekerjaan apa pun.

- d. Peranan sebagai *negosiator*, peranan ini meminta kepada pimpinan untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi. Dari waktu ke waktu organisasi akan mendapatkan dirinya selalu terlibat dalam ruang organisasi ini dengan pihak-pihak lain diluar organisasi, ataupun dengan para individu didalam organisasinya. Dalam keadaan seperti ini pimpinan bertindak sebagai pimpinan kontingennya untuk membicarakan segala sesuatu yang diagendakan dalam negosiasi tersebut. Proses seperti ini meminta pimpinan untuk menyusun strategi yang menguntungkan organisasinya, dan pada gilirannya pengambilan keputusan adalah suatu aktivitas yang tidak bisa dihindari olehnya.

1.4 KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN

Konsep kepemimpinan dan kekuasaan memiliki hubungan yang sangat erat dengan kekuasaan pemimpin dalam memperoleh alat untuk memengaruhi perilaku para pengikutnya. Pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri agar mereka dapat mengerti bagaimana mereka memengaruhi orang-orang lain, tetapi juga harus menakar posisi mereka dan cara menggunakan kekuasaan.

Pengertian kekuasaan dipergunakan silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti pengaruh (*influence*) dan otoritas (*authority*). Pelopor pertama yang mempergunakan istilah kekuasaan adalah Max Weber. Dia merumuskan kekuasaan itu sebagai satu kemungkinan yang membuat seorang aktor di dalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri meskipun ada perlawanan. Walter Nord merumuskan kekuasaan itu sebagai suatu kemampuan untuk mempengaruhi aliran, energi, dan dana yang tersedia untuk mencapai suatu tujuan yang berbeda secara jelas dari tujuan lainnya. Kekuasaan dipergunakan hanya jika tujuan-tujuan tersebut paling sedikit mengakibatkan perselisihan satu sama lain. Russel mengartikan kekuasaan itu sebagai suatu produksi dari akibat yang diinginkan. Bierstedt mengatakan bahwa kekuasaan adalah kemampuan untuk mempergunakan kekuatan. Wrong membatasi kekuasaan hanya pada suatu kontrol yang berhasil atas orang lain. Dahl mengatakan bahwa jika orang A mempunyai kekuasaan atas orang B, maka A bisa meminta B untuk melaksanakan sesuatu yang tidak bisa dilakukan oleh B terhadap A. Rogers berusaha membuat jelas kekaburan istilah dengan

merumuskan kekuasaan sebagai suatu potensi dari suatu pengaruh. Dengan demikian, kekuasaan adalah suatu sumber yang bisa mengakibatkan perubahan dalam kemungkinan bahwa seseorang atau kelompok akan mengangkat suatu perubahan perilaku yang diinginkan. Perubahan ini dirumuskan oleh Rogers sebagai pengaruh. Dengan demikian, ruang lingkup pengaruh biasanya lebih sempit dibandingkan dengan kekuasaan.

Sebagai kesimpulan dari rumusan tersebut dan yang dihubungkan dengan konsep kepemimpinan yang telah diuraikan, maka pendapat Rogers tampaknya dapat memberikan rumusan yang bermakna bagi kepemimpinan. Kepemimpinan seperti yang telah dirumuskan adalah suatu proses untuk mempengaruhi aktivitas-aktivitas individu atau kelompok dalam usahanya untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin dalam mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang-orang lain. Adapun otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu tipe khusus dari kekuasaan yang secara asli melekat pada jabatan yang diduduki oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Jika ditelusuri sejarahnya, sumber dan bentuk kekuasaan dapat dikembalikan pada pernyataan Machlaveli yang pertama kali dikemukakan pada abad ke-16. Machlaveli menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta jika didasarkan atas cinta (kekuasaan pribadi) dan ketakutan (kekuasaan jabatan). Itulah sebabnya, maka Etziomi membahas bahwa sumber dan bentuk kekuasaan itu ada dua, yakni kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Menurut Etziomi perbedaan keduanya bersumber pada konsep kekuasaan sebagai suatu kemampuan untuk memengaruhi perilaku. Kekuasaan dapat diperoleh dari jabatan organisasi, pengaruh pribadi, atau keduanya. Jika seseorang mempunyai kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain untuk melakukan kerja karena jabatan organisasi yang dijabatnya, orang tersebut mempunyai kekuasaan jabatan. Adapun seseorang yang memperoleh kekuasaan dari para pengikutnya dikatakan mempunyai kekuasaan pribadi. Kadang-kadang seseorang mempunyai kedua-duanya, kekuasaan jabatan dan pribadi.

Dari sekian banyak studi untuk membagi sumber dan bentuk kekuasaan ini, usaha yang dilakukan oleh French dan Raven tampaknya merupakan hasil usaha yang bisa diterima secara luas. Mereka membaginya atas lima sumber kekuasaan, yakni kekuasaan paksaan (*coercive power*), kekuasaan keahlian (*expert power*), kekuasaan legitimasi (*legitimate power*), kekuasaan referensi (*referent power*), dan kekuasaan penghargaan (*reward power*). Pada usaha berikutnya Raven bekerja sama dengan Krugianski menambahkan kekuasaan yang keenam, yakni kekuasaan informasi (*information power*). Pada 1979, Hersey dan Goldsmith

mengusulkan kekuasaan yang ketujuh, yakni kekuasaan hubungan (*connection power*).

1. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)
Kekuasaan ini berdasarkan atas rasa takut. Dengan demikian, sumber kekuasaan diperoleh dari rasa takut. Pemimpin yang mempunyai kekuasaan jenis ini mempunyai kemampuan untuk mengenakan hukuman, dampiran, atau pemecatan. Dalam kehidupan manusia pada umumnya, orang yang mempunyai kekuasaan ini selalu dihubungkan dengan penggunaan kekerasan fisik atau bahkan diwujudkan dalam benturan senjata, seperti perang. Menurut David Kipnis, semua kekuasaan pada dasarnya ada pada orang, hanya saja kekuasaan yang suka menyakiti atau menghukum orang lain sering kali dipergunakan dan sulit dikendalikan. Dalam kehidupan organisasi, pemimpin yang menggunakan kekuasaan paksaan ini dapat dilihat dari tindakannya yang suka menghukum, menunda pembayaran gaji dan kenaikan pangkat, dan bahkan memecat pegawai.
2. Kekuasaan Legitimasi (*Legitimate Power*)
Kekuasaan ini bersumber pada jabatan yang dipegang oleh pemimpin. Secara normal, semakin tinggi posisi seorang pemimpin, maka semakin besar kekuasaan kegitimasinya. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan legitimasinya mempunyai kecenderungan untuk memengaruhi orang lain, karena pemimpin tersebut merasakan bahwa ia mempunyai hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam organisasinya.
3. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)
Kekuasaan ini bersumber dari keahlian, kecakapan, atau pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang mewujudkan lewat rasa hormat dan pengaruhnya terhadap orang lain. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan keahliannya ini, kelihatannya mempunyai keahlian untuk memberikan fasilitas kerja kepada orang lain.
4. Kekuasaan Penghargaan (*Reward Power*)
Kekuasaan ini bersumber dari kemampuan untuk menyediakan penghargaan atau hadiah bagi orang lain, misalnya gaji, promosi, atau penghargaan jasa. Dengan demikian, kekuasaan ini sangat bergantung pada seseorang yang mempunyai sumber untuk menghargai atau memberikan hadiah tersebut. Tujuan dari kekuasaan ini dapat diperkirakan secara jelas, yakni harus dinilai dengan hadiah-hadiah tersebut. Jika seorang pemimpin atau manajer mempunyai potensi untuk melakukan penghargaan ini, ia mempunyai kekuasaan atas bawahannya. Potensi itu diwujudkan dengan menambah nyaman kondisi kerja, memperbaharui perlengkapan kerja, dan memuji atas keberhasilan para pengikut dalam menyelesaikan pekerjaannya.

5. **Kekuasaan Referensi (*Referent Power*)**
Kekuasaan ini bersumber dari sifat-sifat pribadi seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan referensinya ini pada umumnya disenangi dan dikagumi oleh orang lain karena kepribadiannya. Kekuatan pimpinan atau manajer dalam kekuasaan referensi ini sangat bergantung pada kepribadian yang mampu menarik para bawahan atau pengikutnya. Kesenangan, daya tarik, dan kekaguman para bawahan dapat memberikan identifikasi tersendiri terhadap pengaruh pimpinannya. Pemimpin yang selalu tampil dengan kepribadiannya yang jujur, satu kata dengan perbuatan, taat pada agama, loyal pada undang-undang negara, sederhana gaya hidup dan tutur katanya, atau mementingkan kepentingan orang banyak daripada kepentingan sendiri dikatakan mempunyai kekuasaan referensi yang tinggi.
6. **Kekuasaan Informasi (*Information Power*)**
Kekuasaan ini bersumber dari adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin, maka semua informasi mengenai organisasinya ada padanya, demikian pula informasi yang datang dari luar organisasi. Dengan demikian, pimpinan merupakan sumber informasi. Kekuasaan yang bersumber dari usaha memengaruhi orang lain karena mereka membutuhkan informasi yang ada pada pimpinan ini digolongkan sebagai kekuasaan informasi.
7. **Kekuasaan Hubungan (*Connection Power*)**
Kekuasaan ini bersumber dari hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik di luar atau di dalam organisasi. Seorang pemimpin yang tinggi kekuasaan hubungannya ini cenderung meminta saran-saran dari orang-orang lain, karena mereka membantu mendapatkan hal-hal yang menyenangkan dan menghilangkan hal-hal yang tidak menyenangkan dari kekuasaan hubungan ini.



BAB 2

STUDI DAN TEORI KEPEMIMPINAN

Studi tentang kepemimpinan telah banyak menarik perhatian para ahli sepanjang sejarah karena dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan tidak berhasil. Sebagian sebabnya sudah ada yang diketahui, sebagian belum terungkap. Oleh karena itu, kepemimpinan banyak menarik perhatian para ahli untuk mempelajari. Di Amerika Serikat terdapat banyak serangkaian penelitian tentang kepemimpinan mulai dari yang klasik sampai yang modern. Bagian ini akan melihat perkembangan studi klasik mengenai kepemimpinan tersebut dan munculnya berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh penelitian lainnya. Hampir seluruh paparan di bagian ini dikutip dari pernyataan Thoha (2001).

2.1 PENELITIAN KEPEMIMPINAN

Berbagai studi telah dilaksanakan di Amerika Serikat untuk meneliti kepemimpinan. Studi-studi tersebut antara lain dilakukan di Iowa, Ohio, dan Michigan. Berikut ini ringkasan mengenai studi-studi tersebut.

2.1.1 Studi Iowa

Usaha untuk mempelajari kepemimpinan yang memiliki fondasi metodologi ilmiah pada mulanya dilakukan pada 1930 oleh Ronald Lippitt dan Ralph K. White di bawah pengarahannya Kurt Lewin di Universitas Iowa. Usaha ini mempunyai dampak yang panjang terhadap studi-studi berikutnya. Dalam penelitian ini klub hobi untuk anak-anak laki-laki umur 10 tahun dibentuk. Setiap klub diminta memainkan tiga gaya kepemimpinan, yakni autokratis, demokratis, dan semaunya sendiri (*laissez faire*). Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu memberikan pengarahannya, dan tidak memberikan kesempatan timbulnya partisipasi. Pemimpin yang demokratis mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Pemimpin ini mencoba untuk bersikap objektif dalam pemberian pujian atau kritik, dan menjadi satu dengan kelompok dalam hal memberikan semangat. Adapun pemimpin semaunya sendiri (*laissez faire*) memberikan kebebasan kepada kelompok.

Dengan melakukan eksperimen atau menciptakan suatu kondisi eksperimen, tiga gaya kepemimpinan tersebut dimanipulasi sedemikian rupa, sehingga mampu menunjukkan pengaruhnya terhadap variabel-variabel seperti kepuasan dan frustrasi-agresi. Pengendalian dalam eksperimen itu meliputi hal-hal berikut.

- a. Sifat-sifat anak laki-laki tersebut. Semua anak mempunyai kecerdasan perilaku sosial yang sama.
- b. Tipe-tipe aktivitas yang dilakukan. Setiap klub membuat sesuatu yang sama, misalnya topeng, model pesawat terbang, dinding mainan, potongan-potongan sabun.
- c. Perangkat fisik dan perlengkapannya. Percobaan dilakukan di dalam ruangan yang sama dan mempergunakan perlengkapan yang dikenal untuk semua klub.
- d. Karakteristik fisik dan kepribadian pemimpin. Pemimpin-pemimpin diperkirakan memainkan gaya yang berbeda, sebagaimana pergantian yang dilakukan terhadap mereka setiap enam minggu dari satu grup ke grup lainnya.

Pengendalian atas empat hal tersebut dipergunakan agar eksperimen dapat menyatakan dengan derajat jaminan yang sama bahwa gaya kepemimpinan telah menyebabkan perubahan-perubahan dalam variabel-variabel kepuasan dan frustrasi-agresi.

Beberapa di antara hasil-hasil eksperimen dalam penelitian ini amat jelas dan beberapa lainnya tidak begitu jelas. Salah satu penemuan yang pasti adalah bahwa pemimpin demokratis lebih disukai daripada pemimpin autokratis. Dalam wawancara, sembilan belas dari dua puluh anak menyatakan lebih menyukai pemimpin demokratis dibandingkan dengan pemimpin autokratis. Sangat menarik, hanya satu anak yang menyukai pimpinan autokratis, dan anak tersebut kebetulan anak seorang militer. Anak ini memberikan komentar bahwa "pemimpin otoriter sangat keras dan saya sangat menyukainya." Sembilan belas anak lainnya tidak mempertimbangkan kekerasan sebagai satu kebaikan. Mereka mengatakan bahwa "pemimpin autokratis tidak memberikan kesempatan kepada kami untuk melakukan sesuatu yang kami senang", atau "kami harus mengerjakan sesuatu, ia hanya menginginkan kami menyelesaikan pekerjaan dengan tergesa-gesa." Mereka menyukai pemimpin demokratis karena "ia tidak pernah mencoba sebagai majikan (bos), dan kami mempunyai banyak hal yang bisa kami kerjakan." Anak-anak juga memilih gaya kepemimpinan *laissez faire* dibandingkan dengan gaya autokratis.

Sayangnya, penelitian Iowia ini tidak mengungkapkan pengaruh langsung gaya kepemimpinan tersebut terhadap produktivitas. Eksperimen secara pokok hanya dirancang untuk mengamati pola perilaku yang agresif. Namun demikian, suatu hasil yang penting terlihat ialah dicapainya suatu perilaku kelompok

yang produktif. Sebagai contoh, peneliti menjumpai anak-anak yang disuruh memerankan gaya autokratis memberikan reaksi satu dari dua cara, apakah agresif atau apatis. Sesungguhnya dalam penelitian itu ditemukan bahwa permusuhan lebih banyak dijumpai dalam gaya kepemimpinan autokratis, yakni tiga puluh kali, dibandingkan dengan kelompok yang demokratis. Demikian pula agresi dijumpai delapan kali lebih banyak pada gaya autokratis dibandingkan dengan gaya demokratis.

Dalam eksperimen kedua yang dilakukan setahun kemudian, satu dari lima kelompok autokratis memberikan reaksi-reaksi agresif yang sama. Empat kelompok yang lain tidak menunjukkan sikap-sikap yang agresif. Mereka menunjukkan pola perilaku yang apatis. Kedua pola perilaku ini, agresif ataupun apatis, dianggap sebagai reaksi-reaksi atas frustrasi yang disebabkan kepemimpinan yang autokratis. Peneliti menegaskan bahwa dalam kelompok-kelompok apatis tersebut, ketika pemimpin yang autokratis itu keluar ruangan, maka meletuslah sikap agresi mereka. Suasana kepemimpinan *laissez faire* sebenarnya menghasilkan sejumlah besar perbuatan agresif pada kelompoknya. Adapun gaya kepemimpinan yang demokratis berada di antara satu agresif dan empat apatis dalam kelompok yang autokratis tersebut.

2.1.2 Studi Ohio

Pada 1945, Biro Penelitian Bisnis dari Universitas Negeri Ohio melakukan serangkaian penemuan dalam bidang kepemimpinan. Suatu tim riset interdisipliner mulai dari ahli psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan dan mempergunakan Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin (*the Leader Behavior Description Questionnaire*, LBDQ), untuk menganalisis kepemimpinan dalam berbagai tipe kelompok dan situasi. Penelitian ini dilakukan atas beberapa komandan Angkatan Udara dan anggota-anggota pasukan pengebom (*bombers crew*), pejabat-pejabat sipil di Angkatan Laut, pengawas-pengawas dalam pabrik, administrator perguruan tinggi, guru, kepala sekolah, penilik sekolah, pemimpin berbagai gerakan mahasiswa, dan kelompok-kelompok sipil lainnya.

Studi Ohio dimulai dengan premis bahwa tidak ada kepuasan atas rumusan atau definisi kepemimpinan yang ada. Mereka juga mengetahui bahwa hasil kerja yang terdahulu darinya adalah terlalu banyak berasumsi bahwa kepemimpinan selalu diartikan sama dengan kepemimpinan yang baik. Tim peneliti Ohio telah menetapkan mempelajari kepemimpinan dengan tidak mempedulikan rumusan-rumusan yang ada atau apakah hal tersebut efektif atau tidak efektif. Dalam langkah awal LBDQ dikelola dalam suatu situasi yang beaneka. Agar dapat mengamati bagaimana pemimpin bisa dirumuskan, maka jawaban-jawaban atas kuesioner kemudian dijadikan sebagai faktor yang dianalisis LBDQ sebagai suatu instrumen yang dirancang untuk menjelaskan bagaimana seorang pemimpin menjalankan aktivitas-aktivitasnya.

Peneliti dari Ohio ini merumuskan kepemimpinan itu sebagai suatu perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu grup ke arah pencapaian tujuan tertentu. Dalam hal ini pemimpin mempunyai deskripsi perilaku atas dua dimensi, yakni struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*).

Struktur pembuatan inisiatif ini menunjukkan perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dan yang dipimpin dan usahanya dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur kerja yang jelas. Adapun perilaku perhatian (*consideration*), menggambarkan perilaku, pemimpin yang menunjukkan kesetiakawanan, bersahabat, saling mempercayai, dan kehangatan dalam hubungan kerja antara pemimpin dan anggota stafnya. Kedua perilaku inilah yang digali dan diteliti oleh penelitian Universitas Ohio ini.

Kuesioner (LBDQ) terdiri dari 15 item yang berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai struktur inisiatif dan 15 item yang berisi pertanyaan mengenai perhatian. Responden diminta menilai frekuensi pemimpinnya dalam melakukan setiap bentuk struktur inisiatif dan perhatian dengan cara memilih salah satu dari lima deskripsi berikut: selalu, sering kali, sewaktu-waktu, jarang, dan tidak pernah. Dengan demikian, struktur inisiatif dan perhatian merupakan dimensi-dimensi dari perilaku yang diamati dan diketahui oleh pihak lain. Contoh item-item yang dipergunakan dalam pertanyaan dapat dilihat di **Tabel 2.1**.

Walaupun penekanan utama dalam studi kepemimpinan dari Universitas Ohio ini adalah pada perilaku yang diamati, staf penelitian mengembangkan pula kuesioner Pendapat Pemimpin (*Leader Opinion Questionnaire*, LOQ) dalam mengumpulkan data mengenai persepsi diri dari pemimpin-pemimpin tentang gaya kepemimpinannya. Jadi, kalau LBDQ diisi oleh bawahan, pengawasan, atau kolega *peers*, LDQ diisi oleh pemimpin sendiri.

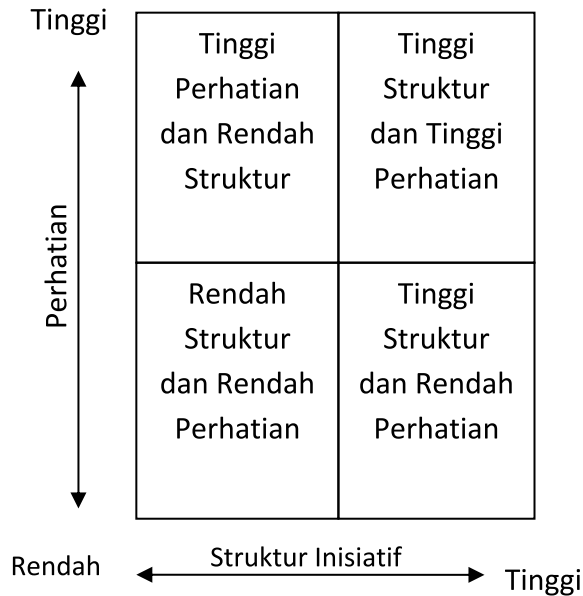
Dalam menelaah perilaku pemimpin, tim Universitas Ohio ini menemukan bahwa kedua perilaku struktur inisiatif dan perhatian tersebut sangat berbeda dan terpisah satu sama lain. Nilai yang tinggi pada satu dimensi tidaklah mesti diikuti rendahnya nilai dari dimensi yang lain.

Tabel 2.1 Contoh Item dalam Kuesioner Deskripsi Perilaku Pemimpin

Perhatian	Struktur Pembuatan Inisiatif
Pemimpin mempunyai waktu untuk mendengarkan anggota kelompok.	Pemimpin menugasi anggota kelompok melaksanakan tugas-tugas tertentu.
Pemimpin berkemauan untuk melakukan perubahan-perubahan.	Pemimpin meminta anggota kelompok untuk mematuhi aturan-aturan yang sudah ditetapkan.
Pemimpin bersahabat dan mudah didekati.	Pemimpin membiarkan anggota kelompok mengetahui apa yang diharapkan darinya.

Perilaku pemimpin dapat pula merupakan kombinasi dari dua dimensi tersebut. Oleh karena itu, selama penelitian kedua dimensi perilaku tersebut

dirancang pada sumbu terpisah. Empat segi empat dikembangkan untuk menunjukkan bermacam kombinasi dari struktur inisiatif (perilaku tugas) dengan perhatian (perilaku hubungan) sebagaimana yang ditunjukkan dalam Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Segi Empat Kepemimpinan dari Universitas Ohio

2.1.3 Studi Michigan

Pada saat yang hampir bersamaan dengan penelitian di Universitas Ohio, kantor riset dari Angkatan Laut mengadakan kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk melakukan suatu penelitian. Tujuan dari kerja sama penelitian ini antara lain untuk menentukan prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Untuk mencapai tujuan ini, maka pada 1947 dilakukan penelitian di Newark, New Jersey pada perusahaan asuransi Prudential.

Kelompok Michigan berusaha menghilangkan kesulitan-kesulitan metodologi dari kelompok peneliti yang mendahuluinya seperti penelitian Hawthorne. Para peneliti mengkritik kegagalan studi Hawthorne dalam mengembangkan pengukuran kuantitatif atas variabel-variabel yang memengaruhi para pengawas dan pekerja. Pada penelitian Newark, New Jersey tersebut pengukuran yang sistematis dibuat berdasarkan persepsi dan sikap para pengawas dan pekerja. Variabel-variabel ini kemudian dihubungkan dengan pengukuran-pengukuran pelaksanaan pekerjaan. Rancangan riset (*research design*) juga memasukkan suatu derajat kontrol yang tinggi atas variabel-variabel non-psikologis yang mungkin memengaruhi semangat kerja dan produktivitas. Dengan demikian, faktor-

faktor tertentu, misalnya bentuk pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan metode kerja terkendalikan semuanya.

Dua belas pasang produktivitas tinggi-rendah diseleksi untuk diuji. Setiap pasang mewakili seksi produksi tinggi dan seksi produksi rendah, dengan variabel-variabel lainnya, misalnya bentuk pekerjaan, kondisi, dan metode disamakan untuk tiap pasang. Wawancara bebas dilaksanakan dengan mewawancarai 24 pengawas seksi dan 419 pekerja tata usaha. Hasilnya menunjukkan bahwa pengawas-pengawas pada seksi produksi tinggi lebih menyukai hal-hal berikut.

- a. Menerima pengawasan dari pengawas mereka yang bersifat terbuka dibandingkan dengan yang terlalu ketat.
- b. Menyukai sejumlah otoritas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan mereka.
- c. Mempergunakan sebagian besar waktunya dalam pengawasan.
- d. Memberikan pengawasan terbuka pada bawahannya dibandingkan pengawasan yang ketat.
- e. Berorientasi pada pekerja daripada berorientasi pada produksi.

Pengawasan seksi produksi rendah mempunyai karakteristik dan teknik-teknik yang berlawanan. Mereka dijumpai menyukai pengawasan-pengawasan yang ketat dan berorientasi pada produksi. Penemuan lain yang penting tetapi kadang-kadang diabaikan ialah bahwa kepuasan karyawan tidak secara langsung berhubungan dengan produktivitas.

Pada umumnya, orientasi pengawasan karyawan seperti yang diuraikan di atas ialah memberikan patokan untuk pendekatan hubungan kemanusiaan secara tradisional bagi kepemimpinan. Hasil-hasil dari penemuan Prudential di atas telah banyak dikutip untuk membuktikan teori-teori hubungan kemanusiaan. Penemuan ini kemudian banyak diikuti oleh ratusan industri, rumah sakit, dan organisasi lainnya. Sebagai bukti pada 1961 Rensis Likert, direktur Institut Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Universitas Michigan, mengeluarkan hasil riset tahunannya yang berjudul *New Pattern of Management*. Walaupun dalam laporan tersebut banyak terdapat variasi dan penyempurnaan dari hasil penemuan yang lalu, dalam *New Pattern* tersebut secara esensial masih banyak dijumpai kesamaan dengan penelitian di perusahaan asuransi Prudential di atas.

2.2 TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN

Tiga penemuan yakni Iowa, Ohio, dan Michigan merupakan tonggak sejarah yang amat penting dari studi kepemimpinan dengan penekanan pada ilmu perilaku organisasi. Sayangnya, tiga penemuan tersebut masih terbatas dan penelitian kepemimpinan relatif masih merupakan permulaan yang dini.

Untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan, dapat dilihat dari beberapa literatur yang pada umumnya membahas hal-hal yang sama. Dari literatur itu

diketahui ada teori yang menyatakan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat. Adapula yang menyatakan bahwa pemimpin itu terjadi karena adanya kelompok orang-orang dan ia melakukan pertukaran dengan yang dipimpin. Teori lain mengemukakan bahwa pemimpin timbul karena situasinya memungkinkan ia ada. Dan teori yang paling mutakhir melihat kepemimpinan lewat perilaku organisasi. Orientasi perilaku ini mencoba menyetengahkan pendekatan yang bersifat *social learning* pada kepemimpinan. Teori ini menekankan bahwa terdapat faktor penentu yang timbal balik dalam kepemimpinan ini. Faktor penentu itu ialah pemimpin sendiri (termasuk di dalamnya kognisinya), situasi lingkungan (termasuk pengikut-pengikutnya dan variabel-variabel makro), dan perilakunya sendiri. Tiga faktor penentu ini merupakan dasar dari teori kepemimpinan yang diajukan oleh ilmu perilaku organisasi. Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang diuraikan literatur-literatur kepemimpinan pada umumnya.

2.2.1 Trait Theory dan Great Man Theory

Analisis ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Pertanyaan penting yang dicoba dijawab oleh pendekatan teoretis ialah: Apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin?

Teori awal tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno dan zaman Roma. Pada waktu itu orang percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukannya dibuat. *The Great Man Theory* menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin akan menjadi pemimpin apakah ia mempunyai sifat atau tidak mempunyai sifat sebagai pemimpin.

The Great Man Theory barangkali dapat memberikan arti lebih realistis terhadap pendekatan sifat pemimpin, setelah mendapat pengaruh dari aliran perilaku pemikir psikologi. Adalah suatu kenyataan yang dapat diterima bahwa sifat-sifat kepemimpinan itu tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat juga dicapai lewat pendidikan dan pengalaman. Dengan demikian, maka perhatian terhadap kepemimpinan dialihkan pada sifat-sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh karena itu, sejumlah sifat, seperti fisik, mental, dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti pada sekitar 1930-1950-an. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu tampak pada setiap peneliti dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi.

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian kepemimpinan tersebut adalah:

- a. Kecerdasan muncul pada 10 penelitian.
- b. Inisiatif muncul pada 6 penelitian.

- c. Keterbukaan dan rasa humor muncul pada 5 penelitian.
- d. Antusiasme, kejujuran simpati, dan kepercayaan pada diri sendiri muncul pada penelitian.

Ketika dikombinasikan dengan penelitian tentang sifat-sifat fisik, kesimpulannya ialah bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya harus lebih besar dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpin.

Manakala pendekatan sifat ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, ternyata hasilnya menjadi bias, karena banyak manajer yang menolak. Mereka beranggapan jika manajer mempunyai sifat-sifat pemimpin sebagaimana yang disebutkan dalam hasil penelitian itu, maka manajer tersebut dikatakan sebagai manajer yang berhasil. Padahal, keberhasilan manajer tidak selalu ditentukan oleh sifat-sifat tersebut. Tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat-sifat yang diamati dalam penelitian dan keberhasilan seorang manajer.

Menyadari hal seperti ini, bahwa tidak ada korelasi sebab akibat antara sifat dan keberhasilan manajer, Keith Davis merumuskan empat sifat umum yang tampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

- a. Kecerdasan. Hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Namun demikian, yang sangat menarik dari penelitian tersebut ialah pemimpin tidak bisa melampaui terlalu banyak dari kecerdasan pengikutnya.
- b. Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial. Pimpinan cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- c. Motivasi diri dan dorongan berprestasi. Para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja dan berusaha lebih untuk mendapatkan penghargaan intrinsik dibandingkan dengan yang ekstrinsik.
- d. Sikap-sikap hubungan kemanusiaan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepada mereka. Dalam istilah penelitian Universitas Ohio pemimpin itu mempunyai perhatian, dan kalau mengikuti istilah penemuan Michigan, pemimpin itu berorientasi kepada karyawan, bukan pada produksi.

Apa yang disebutkan di atas merupakan salah satu daftar dari sekian daftar sifat-sifat kepemimpinan organisasi yang amat penting. Tampaknya, pendekatan sifat terhadap kepemimpinan sama halnya dengan teori-teori sifat tentang kepribadian, yakni telah memberikan beberapa pandangan yang deskriptif tetapi sedikit analitis atau sedikit mengandung nilai yang prediktif.

2.2.2 Teori Kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini memiliki dasar perkembangan yang berakar pada psikologi sosial. Teori pertukaran klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa supaya kelemahan bisa mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

Kepemimpinan yang ditekankan pada adanya suatu proses pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya ini melibatkan pula konsep-konsep sosiologi tentang keinginan-keinginan mengembangkan peranan. Penelitian psikologi pertukaran diterapkan dalam kepemimpinan. Sebagai tambahan, hasil penemuan Universitas Ohio, dan hasil penemuan-penemuan berikutnya beberapa tahun kemudian, terutama dimensi pemberian perhatian kepada para pengikut, dapat dikatakan memberikan dukungan yang positif terhadap perspektif teori kelompok ini.

Suatu hasil penelitian ulang yang sempurna menunjukkan bahwa para pemimpin yang memperhitungkan dan membantu pengikut-pengikutnya mempunyai pengaruh yang positif terhadap sikap, kepuasan, dan pelaksanaan kerja.

Sama pentingnya adalah hasil penemuan lainnya yang lebih belakangan. Penelitian ini menyatakan bahwa pengikut-pengikut para bawahan dapat memengaruhi senyatanya para pemimpinnya, demikian pula pemimpin dapat memengaruhi pengikut-pengikut atau para bawahannya. Suatu contoh, penemuan Greene menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Akan tetapi, ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan). Barrow dalam studi laboratoriumnya menemukan bahwa produktivitas kelompok mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap gaya kepemimpinan dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas. Dengan perkataan lain, beberapa penemuan tampaknya menunjukkan bahwa para bawahan dapat memengaruhi pimpinan dengan perilakunya, sebanyak pemimpin beserta perilakunya memengaruhi para bawahannya. Sudah barang tentu hal ini semuanya baru merupakan anggapan dari pemahaman *social learning* dalam kepemimpinan.

2.2.3 Teori Situasional dan Model Kontingensi

Dimulai pada sekitar 1940-an ahli-ahli psikologi sosial mulai meneliti beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para

pengikutnya. Berbagai variabel situasional diidentifikasi, tetapi tidak semua ditarik oleh teori situasional ini. Kemudian, sekitar tahun 1967, Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan di antara keberlawanan (*assumed similarity between opposites*, ASO) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*least preferred coworker*, LPC). ASO memperhitungkan derajat kesamaan di antara persepsi-persepsi pemimpin mengenai kesenangan yang paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut.

- a. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak dihubungkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai (ASO) atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disenangi (LPC).
- b. Gaya yang berorientasi pada tugas dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi (ASO) dan memberikan suatu gambaran yang paling tidak menyenangkan pada teman kerja yang paling sedikit disukai (LPC).

Lewat usaha bertahun-tahun, baik di laboratorium maupun pada berbagai kelompok nyata (misalnya, tim bola basket, anggota perkumpulan para pemuda, tim-tim survei, penjaga anak-anak, serikat-serikat buruh, dan lain sebagainya), Fiedler menghubungkannya dengan gaya kepemimpinan seperti yang diuraikan di atas. Hasilnya agak mendorong, tetapi tidak ada hubungan antara gaya kepemimpinan sebagaimana ditentukan oleh skor ASO dan LPC pemimpin dan pengembangan pelaksanaan kerja kelompok. Oleh karena itu, Fiedler menyimpulkan bahwa harus diberikan perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional. Maka, sadarlah ia bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja.

Untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dari penelitian-penelitian terdahulunya, Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model kontingensi kepemimpinan yang efektif (*a contingency model of leadership effectiveness*).

Model ini berisi hubungan antara gaya kepemimpinan dan sikap yang menyenangkan. Adapun situasi yang menenangkan itu diterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut.

- a. Hubungan pemimpin-anggota. Hal ini merupakan variabel yang paling penting dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut.
- b. Derajat dari struktur tugas. Dimensi ini merupakan masukan yang amat penting kedua dalam menentukan situasi yang menyenangkan.
- c. Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal. Dimensi ini merupakan dimensi yang amat penting ketiga dalam menentukan situasi yang menyenangkan.

Suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Dengan kata lain, suatu situasi akan menyenangkan jika:

- a. pemimpin diterima oleh para pengikutnya (derajat dimensi pertama tinggi);
- b. tugas-tugas dan semua yang berhubungan dengannya ditentukan secara jelas (derajat dimensi kedua tinggi);
- c. penggunaan otoritas dan kekuasaan secara formal diterapkan pada posisi pemimpin (derajat dimensi ketiga juga tinggi).

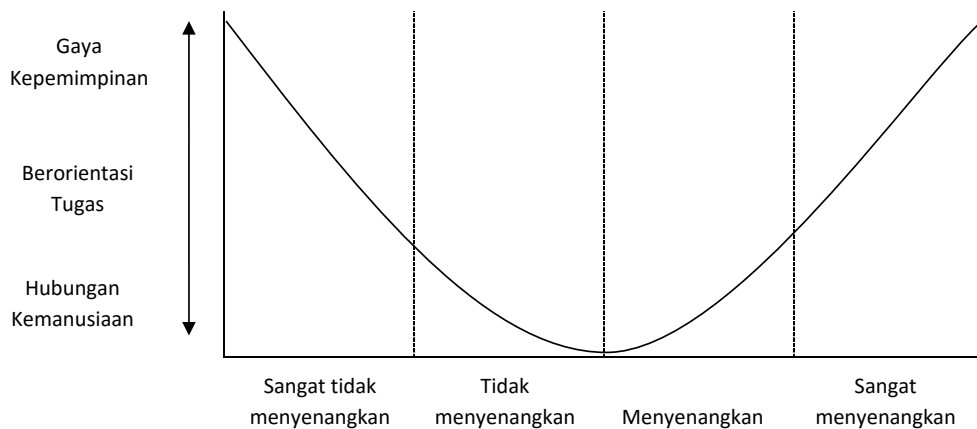
Jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan tercipta suatu situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin. Seperti yang disebutkan di muka bahwa Fiedler benar-benar yakin bahwa kombinasi antara situasi yang menyenangkan dan gaya kepemimpinan akan menentukan efektivitas kerja.

Hasil-hasil penelitian Fiedler menyatakan seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 2.1 bahwa dalam situasi yang sangat menyenangkan dan yang sangat tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas atau yang *hard nosed* sangatlah efektif. Kemudian, ketika situasinya di tengah-tengah atau moderat antara menyenangkan dan tidak menyenangkan, maka gaya kepemimpinan yang menekankan hubungan kemanusiaan atau yang lunak (*lenient*) sangat efektif.

Timbul suatu pertanyaan, mengapa tipe kepemimpinan yang berorientasi pada tugas bisa berhasil dalam situasi yang sangat menyenangkan? Fiedler memberikan jawaban bahwa dalam kondisi-kondisi yang sangat menyenangkan di mana pemimpin mempunyai kekuasaan, dukungan, informasi, dan tugas yang relatif tersusun secara baik, maka kelompok siap untuk diarahkan dan diminta diperhatikan saat berbuat apa saja.

Gambar 2.2 menunjukkan bahwa pemimpin yang bergaya menekankan hubungan kemanusiaan bisa efektif dalam keadaan di tengah-tengah antara sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan. Contohnya adalah suatu panitia atau unit kerja semua anggotanya profesional. Dalam keadaan seperti ini ketua barangkali sama sekali tidak diterima oleh semua anggota panitia. Tugas pada umumnya masih kabur dan tidak tersusun secara sempurna, kekuasaan dan kewenangan hanya sedikit yang bisa diberikan kepada ketua. Jika terjadi keadaan yang seperti ini, maka gaya kepemimpinan yang lunak atau yang

menekankan hubungan kemanusiaan kiranya bisa dipergunakan secara amat efektif.



Gambar 2.2 Model Kepemimpinan Fiedler

2.2.4 Teori Jalur-Tujuan (Path-Goal Theory)

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontingensi, dapat pula didekati dengan teori *path-goal* yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Setiap teori yang berusaha mensintesiskan bermacam-macam konsep kelihatannya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

Usaha pengembangan teori *path-goal* ini dimulai oleh George Poulos dan kawan-kawannya di Institut Penelitian Sosial Universitas Michigan. Istilah *path-goal* tersebut telah dipergunakan selama hampir 25 tahun untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan dalam pelaksanaan kerja.

Dalam pengembangannya yang modern Martir, Evans, dan Robert House secara terpisah telah menulis karangan mengenai subjek yang sama. Secara pokok teori *path-goal* berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerja bawahannya.

Adapun teori *path-goal* versi House memasukkan empat tipe atau gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang autokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.

- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- c. Kepemimpinan partisipatif. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun, pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahan untuk berpartisipasi. Demikian pula, pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan untuk mencapai tujuan dengan cara yang baik.

Menurut teori *path-goal* ini macam-macam gaya kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin oleh pemimpin yang sama dalam situasi berbeda.

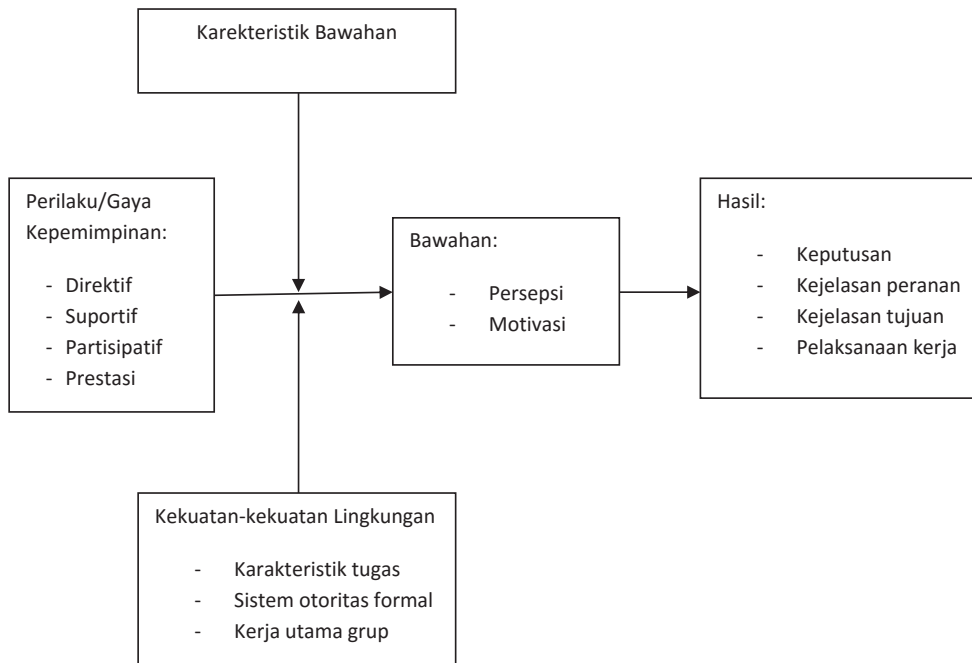
Dua di antara faktor-faktor situasional yang telah diidentifikasi sejauh ini adalah sifat personal dari bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama, teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang akan segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan di masa depan. Adapun dalam faktor situasional kedua, *path-goal* menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi (misalnya, menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan, jika:

- a. perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja;
- b. perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektikan pelaksanaan kerja. Kemudian, jika tidak dengan cara demikian, para bawahan di lingkungannya akan merasa kekurangan.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas, dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, maka pemimpin berusaha memengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya. Adapun usaha-usaha lebih spesifik yang dapat dicapai oleh pemimpin adalah:

- a. mengetahui dan atau menumbuhkan kebutuhan-kebutuhan para bawahan untuk menghasilkan sesuatu yang bisa dikontrol pimpinan;
- b. memberikan insentif kepada yang mampu mencapai hasil dalam bekerja;
- c. membuat suatu jalan yang mudah dilewati oleh bawahan untuk menaikkan prestasinya dengan cara latihan dan pengarahan;

- d. membantu para bawahan dengan menjelaskan apa yang bisa diterapkan darinya;
- e. mengurangi halangan-halangan yang bisa membuat frustrasi;
- f. memperluas kesempatan-kesempatan untuk pemuasan bawahan yang memungkinkan tercapainya efektivitas kerja.



Gambar 2.3 Tata Hubungan dalam Aplikasi Path-Goal

Dengan kata lain, dengan cara-cara seperti yang diuraikan di atas, pemimpin berusaha membuat jalur (*path*) untuk pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) para bawahannya sebaik mungkin. Akan tetapi, untuk mewujudkan fasilitas *path-goal* ini, pemimpin harus mempergunakan gaya paling sesuai terhadap variabel-variabel lingkungan yang ada. Gambar 2.3 menyimpulkan pendekatan teori *path-goal* tersebut.

2.2.5 Pendekatan Social Learning

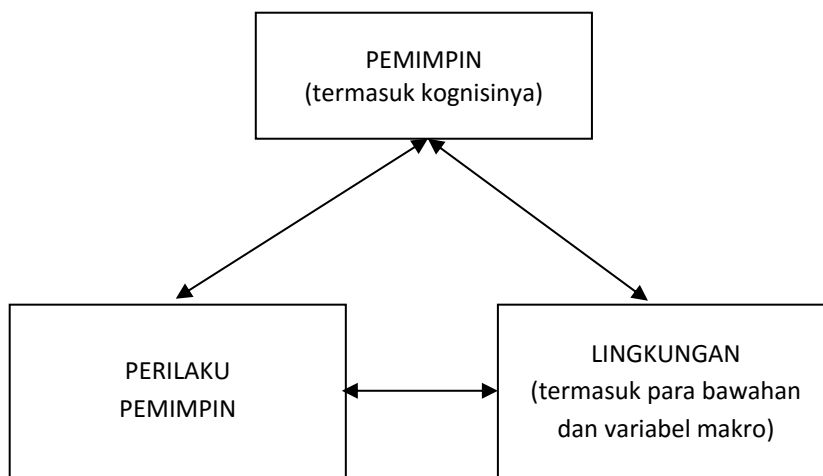
Kadar penerimaan terhadap teori kontingensi dan *path-goal* dalam kepemimpinan relatif besar. Selain itu, sejumlah penelitian mengenai kepemimpinan banyak dilakukan dari berbagai bidang tinjauan, terlebih-lebih tinjauan ilmu perilaku organisasi. Namun demikian, kepemimpinan masih tetap merupakan suatu problem. Kepemimpinan banyak diserang dan dikritik dari pelbagai sudut pandang, misalnya pembahasan dari teori-teori yang berhubungan dengan metodologi penelitian yang dipergunakan untuk mengkajinya dan penerapannya. Banyak kritikan yang dilontarkan pada kepemimpinan. Akan tetapi, hampir

semua kritikan-kritikan itu tidak memberikan pemecahannya.

Dari sekian banyak kritikan, maka pendekatan *social learning* tampaknya memberikan pemecahan yang terbaik di antara semua tantangan-tantangan tersebut. Pendekatan ini memberikan dasar untuk suatu model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. *Social learning* merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri. Interaksi ini dapat diamati dalam Gambar 2.4. Tampaknya, teori ini agak komprehensif dan memberikan dasar-dasar teori yang jelas dalam rangka memahami kepemimpinan.

Penekanan pendekatan *social learning* ini terletak pada peranan perilaku, kepemimpinan, kelangsungan, dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan ini secara lebih spesifik ialah bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan berfokus pada perilakunya sendiri dan perilaku lainnya, serta memperhitungkan kemungkinan-kemungkinan lingkungan dan kognisi-kognisi yang bisa memperantarakan. Contoh pendekatan ini secara terperinci sebagai berikut.

- a. Pemimpin menjadi lebih tahu mengenai variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya.
- b. Pemimpin bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku yang berkepribadian dan yang dapat mengatur perilaku bawahan.
- c. Pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat dipergunakan untuk mengatur perilaku individu guna menghasilkan hasil-hasil yang produktif dan lebih bisa menguatkan bersama organisasi.



Gambar 2.4 Pendekatan Social Learning dalam Kepemimpinan

Dengan demikian, dalam pendekatan *social learning* ini antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya, pemimpin dan bawahan, mempunyai hubungan interaksi yang hidup dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan yang diinginkan.

BAB 3

GAYA KEPEMIMPINAN

Bagian ini akan membahas beberapa gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara yang digunakan pemimpin dalam memengaruhi para pengikutnya. Berikut ini disajikan beberapa pandangan tentang gaya kepemimpinan yang dinyatakan oleh Thoha (2001) dan Siagian (1999).

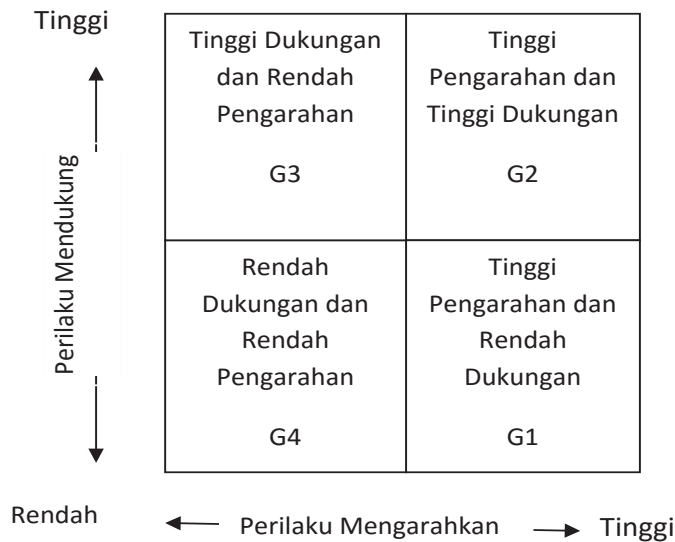
3.1 GAYA DASAR KEPEMIMPINAN

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain menetapkan peranan yang seharusnya dikerjakan, tempat melakukannya, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya. Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan pada dua poros yang terpisah dan berbeda seperti terlihat dalam Gambar 3.1 sehingga dapat diketahui empat gaya dasar kepemimpinan.

Dalam Gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan dan sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan serta tujuan bagi pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam Gaya 2 (G2) pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang ia ambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya. Namun, pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya. Pada Gaya 3 (G3) perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan dan sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha-usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun dalam

Gaya 4 (G4), pemimpin mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya.



Gambar 3.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan

3.2 GAYA KEPEMIMPINAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin dapat dievaluasi sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya dasar di atas dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat dalam **Gambar 3.2** di bawah ini.

Partisipasi G3	Konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

Gambar 3.2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan dalam Proses Pembuatan Keputusan

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi, karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir semua keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan banyaknya komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengarkan perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (*control*) atau pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.

Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahannya (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan Gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengarkan. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

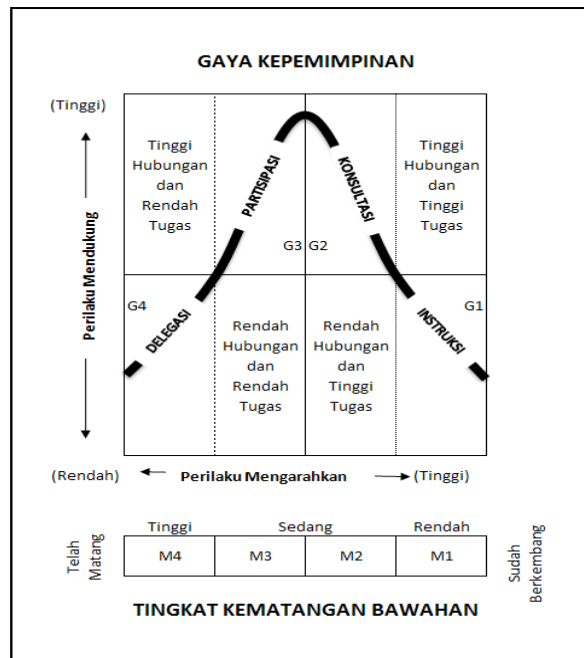
Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahannya (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusannya didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Kemudian, bawahanlah yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugasnya. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan mereka sendiri, karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

3.3 KEMATANGAN PENGIKUT

Kematangan (*maturity*) dalam kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan dan kemauan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilaku mereka sendiri. Variabel-variabel kematangan ini hendaknya hanya dipertimbangkan dalam hubungannya dengan tugas-tugas spesifik yang harus dilakukan. Dengan demikian, seorang individu atau kelompok bukan dikatakan tidak dewasa atau tidak matang dalam pengertian umum. Semua orang cenderung menjadi lebih atau kurang dewasa dalam

hubungannya dengan suatu tugas spesifik, fungsi, atau tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin lewat usaha-usahanya.

Kemampuan yang merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, latihan, dan/atau pengalaman. Adapun kemauan merupakan unsur yang lain kematangan yang berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi seseorang.



Gambar 3.3 Model Kepemimpinan Situasional

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi tertentu perlu diingat bahwa tidak ada seorang pun yang mampu berkembang secara penuh (*fully developed*) atau sebaliknya di bawah garis kematangan (*underdeveloped*). Dengan kata lain, kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik. Dalam hubungan ini, seperti yang disinggung di atas, bahwa seseorang cenderung berada pada tingkat yang berbeda-beda yang bergantung pada tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ditugaskan kepada mereka. Contohnya, seorang pegawai suatu departemen mungkin telah berkembang sedemikian rupa. Ia mampu dan mau melaksanakan aspek-aspek teknis suatu tugas, tetapi tidak mendemonstrasikan tingkat kematangan yang sama dalam pengerjaan aspek-aspek mengenai keuangan dari pekerjaannya tersebut. Sebagai konsekuensinya, maka pemimpin akan memberi wadah baginya dengan mempergunakan sedikit pengarahan terhadap masalah teknis (G4-delegasi), tetapi memberikan pengarahan yang banyak atau pengawasan yang ketat atas pegawai tersebut dalam menangani aspek keuangan. Dengan demikian, kepemimpinan berfokus

pada kesesuaian atau efektivitas gaya kepemimpinan yang sejalan dengan tingkat kematangan atau perkembangan yang relevan dari para pengikut. Hubungan ini dilukiskan dalam Gambar 3.3.

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat: rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk. Tiap tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti dapat dirujuk pada Gambar 3.4.

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang meyakinkan	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Gambar 3.4 Kombinasi Kemampuan dan Kemauan pada Kepemimpinan

Gambar 3.3 berusaha menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (dari M1 sampai dengan M4). Hubungan tersebut dapat diikuti dengan uraian penjelasan berikut.

- 1. Instruksi** diperuntukkan bagi pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah orang yang tidak berkompeten atau tidak memiliki keyakinan. Dalam banyak kasus ketidakinginan mereka merupakan akibat dari ketidakyakinannya atau kurangnya pengalaman dan pengetahuannya berkenaan dengan suatu tugas. Dengan demikian, gaya pengarahan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Selanjutnya, pengawasan yang ketat memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi. Sekali lagi, perlu diingat bahwa gaya ini dirujuk sebagai instruksi karena dicirikan dengan peranan pemimpin yang membatasi peranan dan menginstruksikan orang/bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, dan di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.
- 2. Konsultasi** diperuntukkan bagi tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian, gaya konsultasi (G2) yang memberikan perilaku mengarahkan, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusiasme tampaknya merupakan gaya yang sesuai digunakan bagi individu di tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini dirujuk sebagai konsultasi karena hampir seluruh pengarahan masih dilakukan oleh pemimpin. Namun, melalui komunikasi dua arah dan penjelasan pemimpin melibatkan pengikut dengan mencari saran dan jawaban atas pertanyaan-

pertanyaan. Komunikasi dua arah ini membantu dalam mempertahankan tingkat motivasi pengikut yang tinggi dan pada saat yang sama tanggung jawab untuk kontrol atas pembuatan keputusan tetap pada pemimpin.

3. **Partisipasi** diperuntukkan bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi. Orang-orang di tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan mereka itu sering kali disebabkan kurangnya keyakinan. Namun, bila mereka yakin atas kemampuannya tetapi tidak mau, maka keengganan mereka untuk melaksanakan tugas tersebut lebih merupakan persoalan motivasi daripada persoalan keamanan. Dalam kasus-kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mendukung usaha-usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki. Dengan demikian, gaya yang mendukung tanpa mengarahkan, yaitu partisipasi (G3) mempunyai tingkat kematangan seperti ini. Gaya ini disebut partisipasi karena pemimpin atau pengikut saling menukar ide dalam pembuatan keputusan, dengan peranan pemimpin yang utama memberikan fasilitas dan berkomunikasi. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang tinggi dan perilaku berorientasi tugas yang rendah.
4. **Delegasi** diperuntukkan bagi tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan seperti ini mampu dan mau, atau mempunyai keyakinan untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya delegasi yang berprofil rendah (G4) yang memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi pada individu-individu dalam tingkat kematangan seperti ini. Sekalipun pemimpin barangkali masih mampu mengidentifikasi persoalan, tanggung jawab untuk melaksanakan rencana diberikan kepada para pengikut-pengikut yang sudah matang ini. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskan tentang bagaimana, kapan, dan di mana melakukannya. Pada saat yang sama, mereka secara psikologis telah matang sehingga tidak memerlukan banyak komunikasi dua arah atau perilaku mendukung. Gaya ini melibatkan perilaku hubungan kerja yang rendah dan perilaku berorientasi pada tugas juga rendah.

Beberapa penulis pernah berargumentasi bahwa terdapat gaya yang terbaik, yakni yang berusaha mengoptimalkan produktivitas dan kepuasan manusia serta pertumbuhan dan pengembangan dalam semua situasi. Akan tetapi, penelitian selanjutnya dalam beberapa dasawarsa terakhir telah dengan jelas mendukung sanggahan bahwa sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Artinya, pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.

Sejumlah variabel situasional seperti yang dikemukakan di atas dapat memengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu situasi tertentu. Variabel itu di antaranya termasuk waktu, tuntutan tugas, iklim, organisasi, harapan-harapan,

serta kemampuan atasan, teman sejawat, dan bawahan. Walaupun diakui faktor-faktor itu semuanya mempunyai pengaruh yang penting terhadap efektivitas gaya tertentu, hal tersebut tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel yang diajukan oleh para ahli tersebut, sebelum memutuskan gaya mana yang harus diterapkan. Hal ini yang menyebabkan Hersey dan Blanchard mendasarkan pendekatan kepemimpinan situasional di sekitar faktor utama yang mempunyai dampak tersebut atas gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan oleh pemimpin dalam suatu situasi tertentu, yakni pengikut atau bawahan secara khusus. Telah dikemukakan bahwa banyaknya pengarahan atau dukungan yang harus diberikan oleh pemimpin bergantung pada tingkat kematangan yang ditunjukkan para pengikut atas suatu tugas, fungsi, atau tujuan tertentu yang ingin dilaksanakan oleh pemimpin melalui individu atau kelompok.

Kepemimpinan situasional yang melahirkan gaya kepemimpinan berdasarkan atas kematangan pengikutnya dan sumber-sumber kekuasaan yang melahirkan bentuk-bentuk kekuasaan telah diikuti penjelasan di muka. Kalau diintegrasikan, kedua hal ini akan menimbulkan suatu pemahaman yang menyeluruh atas konsepsi kepemimpinan dan memungkinkan aplikasinya. Lebih dari itu, kepemimpinan situasional dapat memberikan perlengkapan untuk memahami dampak yang potensial dari setiap sumber kekuasaan tersebut. Kedewasaan para pengikut sebenarnya tidak hanya ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang mempunyai tingkat kemungkinan keberhasilan yang tinggi, tetapi juga oleh sumber-sumber kekuasaan yang digunakan oleh pimpinan untuk memengaruhi perilaku. Oleh karena itu, seorang pemimpin yang efektif selain menerapkan berbagai gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan para pengikut, ia pun seharusnya juga menerapkan berbagai bentuk dan sumber kekuasaan yang sesuai pada pengikut yang sama. Sumber dan bentuk kekuasaan yang dapat memengaruhi perilaku pengikut di berbagai tingkat kematangan dapat diamati dalam Gambar 3.5.

TINGKAT KEMATANGAN

Tinggi		Sedang		Rendah	
M4	M3	M2	M1		
Keahlian		Referensi		Paksaan	
Informasi		Legitimasi		Hubungan	

Gambar 3.5 Sumber dan Bentuk Kekuasaan untuk Memengaruhi Perilaku Bawahan pada Berbagai Tingkat Kematangan

Gambar 3.5 di atas hanya menunjukkan hubungan antara sumber kekuasaan dan tingkat kematangan para pengikut. Dari kedua hubungan itu dapat juga terlibat hubungan langsung antara jenis sumber kekuasaan seseorang dan gaya kepemimpinan yang dapat mengefektifkan usaha memengaruhi perilaku orang lain pada berbagai tingkat kematangan. Hubungan ketiga hal tersebut, yakni sumber kekuasaan, gaya kepemimpinan, dan tingkat kematangan pengikut disajikan sebagai berikut.

Kekuasaan Paksaan. Pengikut yang rendah kematangannya (M1) biasanya memerlukan perilaku pengarah yang kuat agar menjadi produktif. Gaya kepemimpinan yang cocok pada pengikut-pengikut seperti ini ialah sering diberikan instruksi. Perilaku orang-orang yang berada di tingkat kematangan yang rendah ini kelihatannya dipengaruhi oleh suatu kesadaran bahwa biaya akan bertambah banyak jika mereka tidak mengetahui, mempelajari, dan mengikuti aturan-aturan permainan yang ada. Oleh karena itu, orang-orang yang tidak mampu dan tidak mau, sanksi-sanksi seperti dipecat, dipindahkan, atau digeser, barangkali merupakan suatu cara yang penting bagi pemimpin untuk memengaruhi mereka. Kekuasaan paksaan yang dimiliki pimpinan dapat digunakan untuk memotivasi bawahan supaya menghindari hukuman atau biaya dengan cara mematuhi apa yang dikatakan pimpinan.

Kekuasaan Hubungan. Ketika seorang pengikut mulai beranjak dari tingkat kematangan M1 ke M2, maka perilaku mengarahkan masih diperlukan dan menaikkan perilaku mendukung juga penting. Gaya kepemimpinan instruksi dan konsultasi sesuai untuk tingkat kematangan seperti ini dan hasilnya lebih efektif jika dikombinasikan dengan sumber kekuasaan hubungan dari pemimpin. Pemilikan sumber kekuasaan oleh pemimpin ini akan dapat diterima oleh pengikutnya karena para pengikut di tingkat kematangan seperti ini cenderung untuk membantu dan menghindari hukuman atau mendapatkan suatu hadiah lewat hubungan-hubungan yang kuat. Dengan demikian, gaya yang sesuai untuk pemimpin yang mempunyai pengikut di tingkat kematangan berkembang dari M1 ke M2 serta mempunyai sumber kekuasaan hubungan yang kuat adalah melakukan instruksi dan konsultasi.

Kekuasaan Penghargaan. Pengikut yang berada di tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang sering membutuhkan sejumlah besar perilaku dukungan dan pengarah. Gaya konsultasi sering memperkuat kekuasaan penghargaan ini. Karena pengikut di tingkat kematangan ini berkemauan untuk mencoba mengamalkan perilaku baru, maka pemimpin yang mempunyai sumber-sumber dukungan berupa penghargaan ini dapat mengarahkan dan memaksa mereka ke arah perkembangan yang diinginkannya. Dengan demikian, sumber kekuasaan penghargaan yang dimiliki pemimpin dengan diperkuat oleh gaya konsultasi sesuai untuk pengikut yang mempunyai tingkat kematangan yang berkembang dari rendah ke sedang.

Kekuasaan Legitimasi. Gaya kepemimpinan yang sesuai untuk secara efektif memengaruhi kedua tingkat kematangan sedang ini (M2 dan M3) adalah gaya konsultasi dan partisipasi. Untuk secara efektif memajukan gaya-gaya ini, maka kekuasaan legitimasi sangatlah membantu. Pada saat pengikut mencapai tingkat-tingkat kematangan ini, maka kekuasaan pemimpin menjadi tersahkan (*legitimized*). Dalam hal ini pemimpin akan mampu memaksa atau memengaruhi para pengikutnya karena keberuntungan jabatan yang dipegangnya dalam hierarki organisasi.

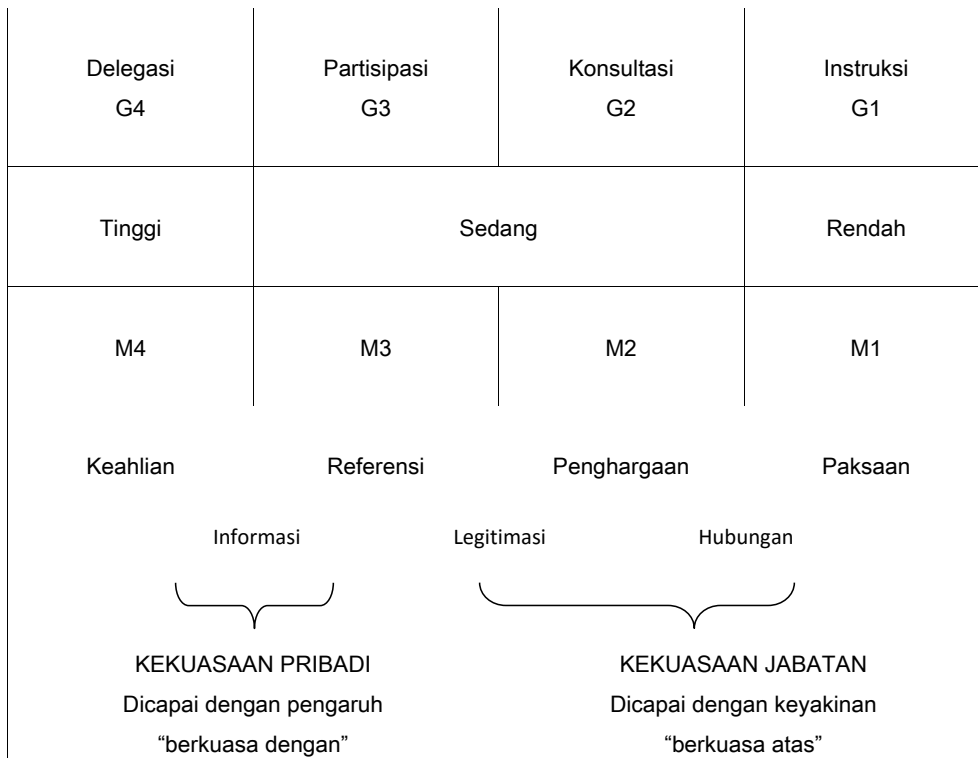
Kekuasaan Referensi. Pengikut yang berada di tingkat kematangan dari sedang ke tinggi (M3 ke M4) hanya membutuhkan sedikit pengarahan tetapi masih memerlukan tingkat yang tinggi untuk komunikasi dan dukungan dari pemimpin. Gaya partisipasi dapat digunakan secara efektif jika pemimpin mempunyai kekuasaan referensi. Sumber dan kekuasaan ini berasal dari hubungan kepribadian yang baik dengan pengikutnya. Kepada orang-orang yang tidak mampu dan mau, maka sumber kekuasaan ini cenderung menjadi sarana yang lebih penting untuk menambah keyakinan dan memberikan semangat kerja, penghargaan, dan perilaku dukungan lainnya. Dan manakala semuanya itu terjadi, maka para pengikut pada umumnya akan memberikan jawaban yang positif dan mau menerima pengaruh dari pemimpin. Sebab, para pengikut tersebut menyenangi, mengagumi, dan bahkan mengidentifikasi diri dengan pemimpin mereka.

Kekuasaan Informasi. Gaya kepemimpinan yang dapat memotivasi pengikut secara efektif pada kondisi di atas rata-rata tingkat-tingkat kematangan (M3 dan M4) adalah partisipasi dan delegasi. Tampaknya, kekuasaan informasi akan banyak menolong dengan mempergunakan gaya-gaya kepemimpinan ini. Orang yang berada di tingkat-tingkat kematangan ini memandang pemimpin sebagai orang yang mempunyai informasi untuk memelihara dan menyempurnakan pelaksanaan kerja. Perpindahan dari tingkat kematangan sedang ke tinggi dapat pula membantu pengikut jika mereka mengetahui bahwa pemimpin siap menjelaskan atau menerangkan berbagai persoalan dengan memberikan data yang tepat atau laporan jika dibutuhkan. Lewat kekuasaan informasi ini pemimpin mampu mengetahui orang-orang yang sudah matang tersebut.

Kekuasaan Keahlian. Pengikut yang sudah berkembang pada suatu tingkat kematangan yang tinggi sering hanya memerlukan sedikit pengarahan dan dukungan. Pengikut-pengikut ini mempunyai kemampuan dan keinginan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan. Selain itu, para pengikut ini hampir semuanya telah merespons gaya kepemimpinan delegasi dan kekuasaan keahlian dari pimpinannya. Dengan demikian, pemimpin akan memperoleh rasa hormat dan pengaruh yang besar karena keahlian, kecakapan, dan pengetahuan yang ia miliki dan diketahui serta dirasakan sebagai sesuatu yang amat penting oleh pengikutnya.

Walaupun ketujuh sumber kekuasaan ini secara potensial tersedia pada setiap pemimpin sebagai sarana untuk meyakinkan atau memengaruhi perilaku lain, penting pula dicatat bahwa terdapat variabel perbedaan dalam kekuasaan yang sebenarnya dimiliki oleh pemimpin tersebut.

Sebagian perbedaan itu disebabkan oleh organisasi dan jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut (kekuasaan jabatan). Sebagian lainnya karena perbedaan individu di antara pemimpin-pemimpin itu sendiri (kekuasaan pribadi).



Gambar 3.6 Ringkasan Hubungan antara Sumber Kekuasaan, Tingkat Kematangan, dan Gaya Kepemimpinan

Sumber-sumber kekuasaan yang relevan pada tingkat kematangan di bawah rata-rata adalah kekuasaan yang berasal dari organisasi atau jabatan pemimpin dalam organisasi tersebut. Di sini sumber kekuasaan paksaan, hubungan, dan penghargaan tepat sekali digunakan. Adapun gaya instruksi adalah gaya kepemimpinan yang sesuai untuk keadaan seperti ini. Selain itu, pemimpin tersebut mempunyai kekuasaan atas (*power over*) pengikut-pengikutnya. Oleh karena itu, pemimpin harus memberikan keyakinan kepada pengikut yang mempunyai kematangan di bawah rata-rata agar mau bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Adapun sumber kekuasaan yang digunakan untuk memengaruhi orang-orang atau pengikut yang berada di tingkat kematangan di atas rata-rata (M3 dan M4) berasal dari orang-orang yang dipengaruhi oleh pemimpin tersebut. Sumber kekuasaan ini bukan semata-mata berasal dan dibesarkan dari jabatan organisasi, melainkan karena keberhasilan pribadi pemimpin dalam meyakinkan dan memengaruhi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini bukan berkuasa atas, melainkan berkuasa dengan para pengikutnya. Oleh karena itu, perwujudan dari sumber kekuasaan ini dijabarkan dalam kekuasaan referensi, informasi, dan keahlian. Gaya kepemimpinannya adalah partisipasi dan delegasi. **Gambar 3.6** menjelaskan pula tentang hal ini.

3.4 ANALISIS BENTUK GAYA KEPEMIMPINAN

Hampir semua penulis literatur dan manajer setuju bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk memengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok di dalam usahanya untuk mencapai tujuan pada suatu situasi tertentu. Pengertian ini perlu dikutip ulang karena rumusan ini sama sekali tidak menyebutkan bahwa kepemimpinan itu harus dikaitkan dengan suatu organisasi tertentu. Pada setiap situasi apa pun, seseorang bisa memengaruhi orang lain atau kelompok lain. Kemudian, situasi pengaruh-memengaruhi ini bisa terjadi kapan pun dan di mana pun. Dengan demikian, kepemimpinan bisa terjadi di mana-mana.

Jika ingin mendapatkan umpan balik mengenai gaya kepemimpinan kita, berikut ini dikutip cara-cara yang dilakukan oleh Paul Jersey dan Kenneth Blanchard. Ada 12 butir situasi yang harus diikuti. Butir-butir situasi ini berisi penyesuaian pemimpin dan inventarisasi gaya atau *leader adaptability and style inventory* (LASI). Instrumen ini telah dikembangkan oleh Studi Kepemimpinan dari Universitas Ohio dan telah banyak digunakan pada bermacam-macam situasi.

Pedoman untuk responden ketika memberikan jawaban mengenai 12 situasi tersebut adalah membaca setiap situasi dengan hati-hati dan cermat. Kemudian, responden memikirkan apa yang akan dilakukan untuk setiap situasi tersebut. Setelah itu, responden melingkari huruf pilihan tindakan yang diduga paling dekat melukiskan perilaku dalam situasi yang disajikan.

Dalam membaca setiap situasi, responden menafsirkan konsep dasar dalam hubungannya dengan lingkungan atau situasi yang paling banyak bisa memerankan responden sebagai pemimpin. Suatu contoh, jika disebutkan dalam butir situasi tersebut tentang bawahan, responden harus memikirkan bahwa responden terikat pada perilaku pemimpin yang sering kali peranannya dilakukan. Jika responden seorang manajer perusahaan, bawahan tersebut adalah staf dan karyawan perusahaan yang dia pimpin. Demikian seterusnya. Jangan sekali-kali diganti kerangka acuan situasi tersebut dari butir situasi ke butir situasi lainnya.

Responden diharuskan menjawab semua butir-butir LASI tersebut. Instrumen ini dikembangkan untuk membantu responden mencapai beberapa pandangan dalam persepsi tentang bagaimana seharusnya seorang pemimpin itu berperilaku. Instrumen ini dirancang untuk mengukur persepsi responden tentang tiga aspek dari perilaku pemimpin, yaitu gaya, tingkat gaya, dan penyesuaian gaya.

Gaya kepemimpinan itu adalah suatu pola perilaku yang konsisten yang responden tunjukkan dan sebagaimana yang diketahui oleh pihak lain ketika responden berusaha memengaruhi kegiatan-kegiatan orang lain. Perilaku ini dikembangkan setiap saat dan dipelajari oleh pihak lain untuk mengenal responden sebagai pemimpin, gaya kepemimpinan responden atau kepribadian kepemimpinan responden. Mereka bisa mengharapkan dan bahkan bisa meramalkan jenis perilaku tertentu dari responden. Pola umum yang biasanya terlihat di antaranya perilaku yang berorientasi pada tugas atau perilaku hubungan atau beberapa kombinasi dari keduanya. Berikut ini akan diberikan penjelasan mengenai arti dua bentuk perilaku tugas dan hubungan yang merupakan titik pusat konsep kepemimpinan situasional.

- 1. Perilaku tugas** adalah suatu perilaku seorang pemimpin untuk mengatur dan merumuskan peranan-peranan anggota-anggota kelompok atau para pengikut serta menerangkan kegiatan yang harus dikerjakan oleh setiap anggota, kapan dilakukan, di mana melaksanakannya, dan bagaimana tugas-tugas itu harus dicapai. Selanjutnya, perilaku ini disifati oleh usaha-usaha untuk menciptakan pola organisasi yang mantap, jalur komunikasi yang jelas, dan cara-cara melakukan jenis pekerjaan yang harus dicapai
- 2. Perilaku hubungan** adalah suatu perilaku seorang pemimpin yang ingin memelihara hubungan-hubungan antarpribadi antara dirinya dan anggota-anggota kelompok atau para pengikut dengan cara membuka lebar-lebar jalur komunikasi, mendelegasikan tanggung jawab, dan memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk menggunakan potensinya. Hal semacam ini disifati oleh dukungan sosio-emosional, kesetiakawanan, dan kepercayaan bersama.

Pengenalan kedua perilaku di atas, yang merupakan suatu dimensi penting mengenai perilaku pemimpin, telah dikenal sebagai suatu bagian yang penting dari kerja keras ahli-ahli manajemen beberapa dasawarsa terakhir ini. Dua dimensi ini telah diberi bermacam-macam label, di antaranya kepemimpinan autokratis-demokratis, pemimpin yang berorientasi pada bawahan, dan pemimpin yang berorientasi pada produksi.

3.5 MENENTUKAN GAYA KEPEMIMPINAN

Untuk mengisi daftar kuesioner di bawah ini perlu diperhatikan tiga pedoman, yakni membaca dengan cermat setiap situasi dalam kuesioner, memikirkan tentang apa yang akan dilakukan untuk setiap situasi, dan melingkari salah satu huruf pilihan yang dirasa paling sesuai dengan kita.

Setelah dibaca dengan cermat dan telah dijawab salah satu alternatif tindakan yang sesuai, maka jawablah pada lembar jawaban seperti disajikan pada Tabel 3.2, dengan melingkari salah satu huruf yang responden pilih pada kolom I (Tingkat Gaya) dan kolom II (Penyesuaian Gaya).

Tabel 3.1 Kuesioner Penyesuaian Pemimpin dan Inventarisasi Gaya (LASI)

Situasi	Alternatif Tindakan
1. Akhir-akhir ini bawahan Anda tidak menanggapi pembicaraan bersahabat dan perhatian Anda terhadap kesejahteraan mereka. Penampilan mereka tampak menurun dengan tajam	<ul style="list-style-type: none"> a. Menekankan penggunaan prosedur yang seragam dan keharusan penyelesaian tugas. b. Anda menyediakan waktu untuk berdiskusi, tetapi tidak mendorong keterlibatan Anda. c. Berbicara dengan bawahan dan menyusun tujuan-tujuan. d. Secara sengaja tidak campur tangan.
2. Penampilan kelompok Anda tak meningkat, sekarang Anda merasa yakin bahwa semua anggota menyadari tanggung jawab dan standar penampilan yang diharapkan dari mereka.	<ul style="list-style-type: none"> a. Melibatkan diri dalam interaksi bersahabat, tetapi terus berusaha memastikan bahwa semua anggota menyadari tanggung jawab dan standar penampilan mereka. b. Tidak mengambil tindakan apa pun. c. Melakukan apa saja yang dapat Anda kerjakan untuk membuat kelompok merasa penting dan dilibatkan. d. Menekankan pentingnya batas waktu dan tugas-tugas.
3. Anggota-anggota kelompok Anda tidak dapat memecahkan suatu masalah. Anda biasanya membiarkan mereka bekerja sendiri. Selama ini penampilan kelompok dan hubungan antaranggota baik.	<ul style="list-style-type: none"> a. Bekerja dengan kelompok dan bersama-sama terlibat dalam pemecahan masalah. b. Membiarkan kelompok mengusahakan sendiri pemecahannya. c. Bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi dan mengarahkan kembali. d. Mendorong kelompok untuk berusaha memecahkan masalah dan mendukung usaha-usaha mereka.
4. Anda sedang mempertimbangkan adanya suatu perubahan. Bawahan Anda menunjukkan penampilan yang baik. Mereka menyambut perlunya perubahan dengan baik.	<ul style="list-style-type: none"> a. Melibatkan kelompok dalam mengembangkan perubahan itu, tetapi jangan terlalu mengarahkan. b. Mengumumkan perubahan-perubahan dan kemudian menerapkan dengan pengawasan yang cermat. c. Membiarkan kelompok merumuskan arahnya sendiri. d. Mengikuti rekomendasi kelompok, tetapi Anda yang mengarahkan perubahan.

Situasi	Alternatif Tindakan
<p>5. Penampilan kelompok Anda telah menurun selama beberapa bulan terakhir. Bawahan telah mengabaikan pencapaian tujuan. Penegasan kembali peranan dan pertanggungjawaban telah sangat membantu mengatasi situasi tersebut di masa-masa lalu. Mereka secara terus-menerus memerlukan peringatan untuk menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membiarkan kelompok merumuskan arahnya sendiri. b. Menyetujui rekomendasi kelompok, tetapi melihat apakah tujuan tercapai. c. Menegaskan kembali peranan dan tanggung jawab serta mengawasi dengan cermat. d. Melibatkan kelompok dalam menetapkan peranan dan tanggung jawab, tapi tidak terlalu mengarahkan.
<p>6. Anda memasuki suatu organisasi yang berjalan secara efisien. Administrator sebelumnya mengontrol situasi dengan ketat. Anda ingin mempertahankan situasi yang produktif, tapi ingin pula membangun lingkungan yang manusiawi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan apa saja yang dapat anda kerjakan untuk membuat kelompok merasa penting dan dilibatkan. b. Menekankan pentingnya batas waktu dan tugas-tugas. c. Secara sengaja tidak mengambil tindakan apa pun. d. Mengusahakan keterlibatan kelompok dalam pengambilan keputusan, tetapi melihat apakah tujuan tercapai.
<p>7. Anda telah mempertimbangkan mengadakan perubahan-perubahan pokok dalam struktur organisasi. Para anggota kelompok telah menyampaikan saran mengenai perubahan yang diperlukan. Kelompok telah menunjukkan keluwesan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menjelaskan perubahan dan mengawasi dengan cermat. b. Menginstruksikan kelompok dalam mengembangkan perubahan, tetapi membiarkan mereka mengorganisasikan penerapannya. c. Menyetujui adanya perubahan seperti yang direkomendasikan, tetapi memelihara kontrol dalam penerapannya. d. Menghindari konfrontasi dan meninggalkannya sendiri.
<p>8. Penampilan kelompok dan hubungan antara anggota adalah baik. Anda merasa sedikit ragu-ragu mengenai kurangnya pengarahan Anda terhadap kelompok.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membiarkan kelompok sendiri. b. Mendiskusikan situasi dengan kelompok dan kemudian anda memulai perubahan-perubahan yang perlu. c. Mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan kearah pelaksanaan tugas dengan perencanaan yang baik. d. Bersikap hati-hati jangan sampai mengganggu hubungan atasan-bawahan dengan cara terlalu memberi pengarahan.

Situasi	Alternatif Tindakan
<p>9. Atasan telah menugasi Anda memimpin suatu satuan tugas yang sangat terlambat dalam membuat rekomendasi bagi perubahan yang diharapkan. Tujuan kelompok tidak jelas. Kehadiran anggota dalam persidangan tidak sebagaimana diharapkan. Pertemuan-pertemuan telah berbalik fungsi menjadi tempat mengobrol. Sebenarnya, mereka memiliki kecakapan potensial yang diperlukan untuk membantu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membiarkan kelompok memecahkan persoalannya sendiri. b. Menyetujui rekomendasi kelompok, tetapi melihat apakah tujuan tercapai. c. Menegaskan kembali tujuan-tujuan dan mengawasi secara ketat. d. Membiarkan keterlibatan kelompok dalam penyusunan tujuan tetapi tidak mendorong.
<p>10. Bawahan Anda, yang biasanya mampu memikul tanggung jawab, tidak menanggapi penegasan kembali standar yang Anda tetapkan baru-baru ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Membiarkan keterlibatan kelompok dalam menegaskan kembali standar, tetapi tidak mendorong. b. Menegaskan kembali standar dan mengawasi dengan seksama. c. Menghindari konfrontasi dengan tidak melakukan tekanan, membiarkan saja situasinya demikian. d. Mengikuti rekomendasi kelompok, tetapi melihat apakah tujuan tercapai.
<p>11. Anda dipromosikan pada posisi baru. Pimpinan sebelumnya tidak terlibat dalam persoalan kelompok. Tugas-tugas dan pengarahan kelompok telah ditangani secara memadai. Kelompok tidak menghadapi masalah dalam hubungan personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengambil langkah-langkah untuk mengarahkan bawahan ke arah pelaksanaan tugas dengan perbuatan yang baik. b. Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mendorong adanya kontribusi konstruktif. c. Mendiskusikan pelaksanaan kerja di masa lampau dengan kelompok dan kemudian Anda menguji perlunya praktik-praktik baru. d. Membiarkan kelompok sebagaimana adanya.
<p>12. Informasi terakhir menunjukkan timbulnya ketidakharmonisan di antara bawahan. Kelompok telah memiliki rekor pelaksanaan tugas dengan hasil yang mengagumkan. Para anggota secara efektif telah berpedoman pada tujuan-tujuan jangka panjang. Mereka telah bekerja secara harmonis selama bertahun-tahun yang lalu. Semua anggota berkualifikasi baik untuk tugas-tugas mereka.</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengujicobakan pemecahan masalah dengan bawahan dan memeriksa perlunya praktik-praktik baru. b. Membiarkan anggota kelompok memecahkan sendiri persoalannya. c. Bertindak cepat dan tegas untuk mengoreksi dan mengarahkan kembali. Ikut serta dalam mendiskusikan masalah sembari memberikan dukungan kepada bawahan. d.

Setelah diperoleh jawaban untuk alternatif tindakan, maka jumlahkanlah lingkaran tersebut pada setiap subkolom pada kolom I dan kolom II. Kemudian, masukkan jumlah tersebut pada kotak yang disediakan.

Tabel 3.2 Lembaran Jawaban Kuesioner Penentuan Penyesuaian Gaya Tingkat Gaya Kepemimpinan

		KOLOM I (Tingkat Gaya) Alternatif Tindakan				KOLOM II (Penyesuaian Gaya) Alternatif Tindakan			
		1	2	3	4	a	b	c	d
		SITUASI	1	A	C	B	D	D	B
2	D		A	C	B	B	D	C	A
3	C		A	D	B	C	B	A	D
4	B		D	A	C	B	D	A	C
5	C		B	D	A	A	D	B	C
6	B		D	A	C	C	A	B	D
7	A		C	B	D	A	C	B	D
8	C		B	D	A	C	B	D	A
9	C		B	D	A	A	D	B	C
10	B		D	A	C	B	D	A	C
11	A		C	D	B	A	C	B	D
12	C		A	D	B	C	A	D	B
		1	2	3	4	a	b	c	d
		Dikalikan dengan							
						-2	-1	+1	+2

$$\square + \square + \square + \square = \text{Jumlah}$$

Untuk mengetahui gaya kepemimpinan, maka pindahkan angka-angka dari kolom I ke kotak-kotak segi empat pada **Gambar 3.7**. Angka-angka tersebut menunjukkan kecenderungan gaya kepemimpinan menurut teori kepemimpinan situasional. Dengan kata lain, jawaban yang terbanyak dipilih menunjukkan gaya kepemimpinan yang paling dominan. Adapun angka-angka yang lebih kecil merupakan gaya yang mendukung gaya dominan tersebut (*supporting styles*).

Banyaknya jumlah angka pada kotak yang satu dari yang lain merupakan jumlah dan derajat gaya mendukung sebagai yang dikenal atasnya.

Dari gaya kepemimpinan yang dikemukakan tersebut, patut dicatat bahwa terdapat suatu perbedaan di antara persepsi diri terhadap gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kuesioner LASI dan gaya kepemimpinan yang sesungguhnya. Barangkali setelah responden mengisi kuesioner tersebut, ditunjukkan bahwa gaya kepemimpinan responden adalah konsultasi. Akan tetapi, kenyataannya responden tidak bergaya konsultasi melainkan bergaya delegasi. Hal ini bisa saja terjadi, karena sebagaimana yang dikemukakan di atas bahwa gaya kepemimpinan itu dirumuskan sebagai suatu pola perilaku konsisten yang responden tunjukkan dan yang diketahui oleh orang lain. Dengan demikian, persepsi diri atas gaya kepemimpinan responden tersebut bisa saja merefleksikan atau tidak merefleksikan kepemimpinan yang sesungguhnya. Semuanya bergantung pada bagaimana dekatnya persepsi responden dengan persepsi orang lain.

Partisipasi (Tinggi Hubungan\Rendah Tugas)	(3)	Konsultasi (Tinggi Hubungan\Tinggi Tugas)	(2)
Delegasi (Rendah Hubungan\Rendah Tugas)	(4)	Partisipasi (Tinggi tugas\ Rendah Hubungan)	(1)
Tinggi	Sedang	Rendah	

Gambar 3.7 Gaya Perilaku Dasar Pemimpin

Keterangan:

1. Kotak 1, melukiskan tentang tinggi perilaku tugas dan rendah perilaku hubungan. Gaya semacam ini di depan diterangkan sebagai gaya kepemimpinan yang lebih menyukai melakukan instruksi.
2. Kotak 2, menggambarkan perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan. Gaya ini dirujuk dengan konsultasi.
3. Kotak 3, menunjukkan perilaku tinggi hubungan dan rendah perilaku tugas. Gaya ini dirujuk dengan gaya partisipasi.
4. Adapun kotak 4, menerangkan perilaku rendah tugas dan perilaku rendah hubungan. Adapun gaya seperti ini adalah gaya delegasi.

Orang yang berada dalam usaha pengaruh seseorang atau tepatnya seorang bawahan yang setiap hari bekerja sama dengan pimpinannya akan

memberikan reaksi dan penilaian terhadap pimpinannya sesuai dengan persepsi atas kenyataan yang dilihatnya, bukan berdasarkan kemauan pimpinannya. Oleh karena itu, bisa saja seorang pemimpin beranggapan bahwa dirinya sangat hangat, bersahabat, demokratis, adil, atau rapi, tetapi kalau orang-orang yang bekerja sama dengannya melihat bahwa dia keras kepala, autokratis, mencari musuh, suka memihak, atau ceroboh, maka persepsi orang-orang tersebut akan menyatakan seperti yang dilihatnya tersebut.

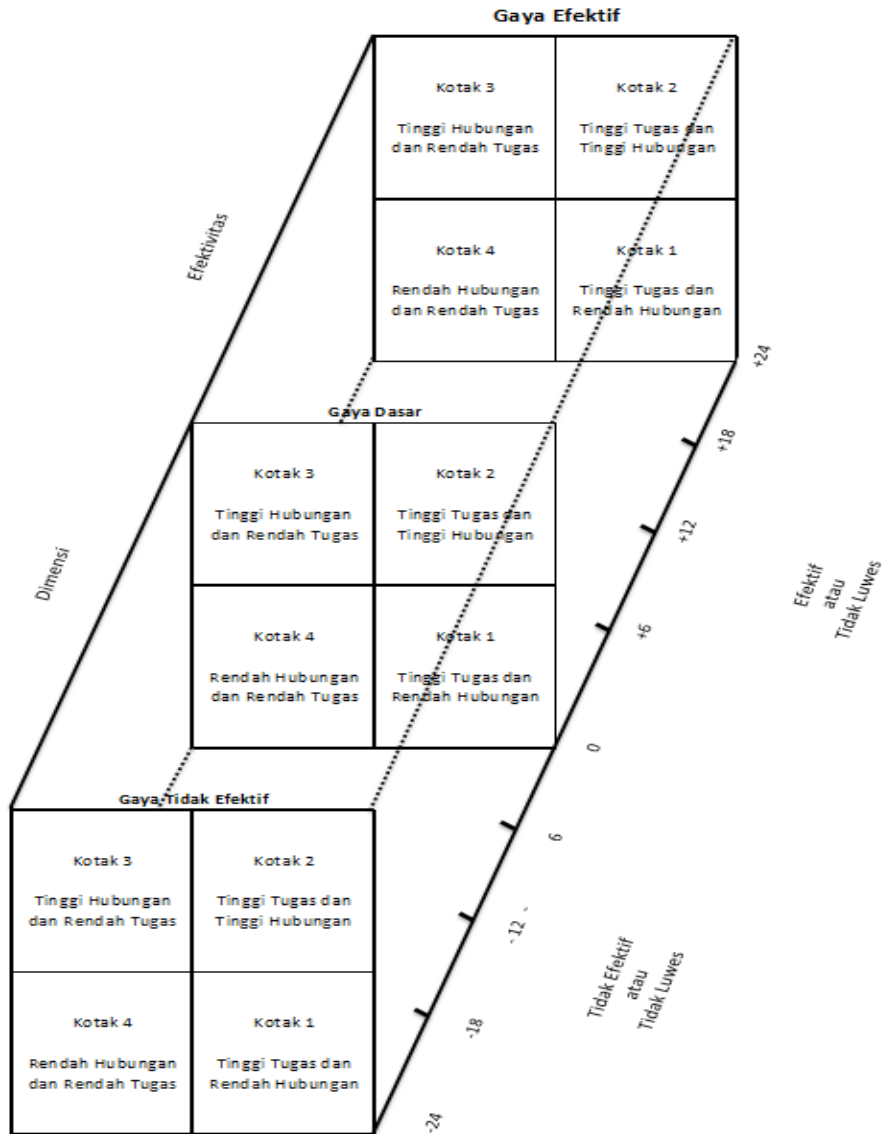
Instrumen LASI ini dapat pula digunakan untuk merefleksikan persepsi-persepsi dari atasan dan teman-teman sejawat sesama pimpinan. Membandingkan persepsi diri dengan persepsi-persepsi orang lain amat bermanfaat untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan. Persepsi dari bawahan amat bermanfaat untuk memperoleh umpan balik tentang perilaku pemimpin. Adapun persepsi dari atasan atau teman sejawat dapat digunakan sebagai masukan informasi yang amat bermanfaat.

Setelah diketahui dua aspek pusat perilaku pemimpin, yakni perilaku tugas dan hubungan, maka sering kali dipertanyakan orang manakah di antara empat gaya dasar pada **Gambar 3.7** yang terbaik sebagai gaya kepemimpinan. Pada suatu saat gaya pada kotak 2, yakni tinggi tugas dan tinggi hubungan dipertimbangkan sebagai gaya yang terbaik, sementara kotak 4, yakni rendah tugas dan rendah hubungan dipertimbangkan sebagai gaya yang terjelek. Akan tetapi suatu bukti hasil riset pada dasawarsa terakhir ini jelas menunjukkan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang tunggal baik untuk semua tujuan. Pemimpin-pemimpin yang berhasil adalah mereka yang bisa menyesuaikan perilaku dirinya sesuai dengan tuntutan dari keunikan lingkungannya. Dengan kata lain, kepemimpinan yang efektif atau tidak efektif itu sangat bergantung pada gaya perilaku yang disesuaikan dengan situasi tertentu.

3.6 PENYESUAIAN GAYA KEPEMIMPINAN

Penyesuaian gaya adalah suatu derajat perilaku pemimpin yang sesuai dengan kehendak suatu lingkungan tertentu. Gaya ini dapat pula dinamakan keluwesan (*flexibility*) gaya, karena dengan mudah perilaku pemimpin tersebut menyesuaikan dengan lingkungan tertentu. Dengan demikian, seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya (*style range*) yang sempit dapat efektif sepanjang periode waktu tertentu asalkan pemimpin tersebut tetap berada pada situasi yang memungkinkan gayanya sukses besar. Sebaliknya, seorang pemimpin yang mempunyai tingkat gaya yang besar, bisa tidak efektif kalau gaya perilakunya tidak sesuai dengan tuntutan situasi.

Jadi, jelaslah bahwa tingkat gaya ini tidak relevan dengan keefektifan suatu penyesuaian gaya. Tingkat gaya yang luas atau besar tidaklah akan menjamin keefektifan suatu perilaku gaya pemimpin.



Gambar 3.8 Model 3 Dimensi Keluwesan Pemimpin

Untuk mengetahui derajat keluwesan gaya kepemimpinan, maka dapat dilakukan dengan cara menjumlahkan angka-angka di kolom II, kemudian angka-angka tersebut ditimbang dengan cara dikalikan +2 sampai dengan -2. Angka timbangan ini berdasarkan pada teori kepemimpinan tentang putaran kehidupan (*life cycle theory of leadership*). Perilaku pemimpin yang menunjukkan kemungkinan berhasilnya besar pada alternatif yang ditawarkan untuk suatu situasi tertentu ditimbang dengan +2. Adapun perilaku yang mempunyai kemungkinan berhasil terendah ditimbang dengan -2. Alternatif terbaik yang kedua yakni yang nilainya di bawah yang terbaik, ditimbang dengan +1, dan yang ketiga ditimbang dengan -1.

Setelah menghitung semua jumlah skor dari penyesuaian gaya atau keberhasilan gaya, maka langkah berikutnya ialah mengintegrasikan skor tersebut ke dalam model 2 Dimensi Efektivitas Pemimpin, dengan menempatkannya sepanjang garis panah dalam Gambar 3.8 yang menunjukkan tidak efektif (-1 sampai dengan -24) dan efektif (+1 sampai dengan +24). Gaya yang tidak efektif merupakan gaya yang luwes.

3.7 JENIS-JENIS GAYA KEPEMIMPINAN

Pada saat yang bagaimanapun, jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, kegiatan semacam itu telah melibatkannya ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu dan seseorang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi antara orang yang akan memengaruhi perilaku dan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya.

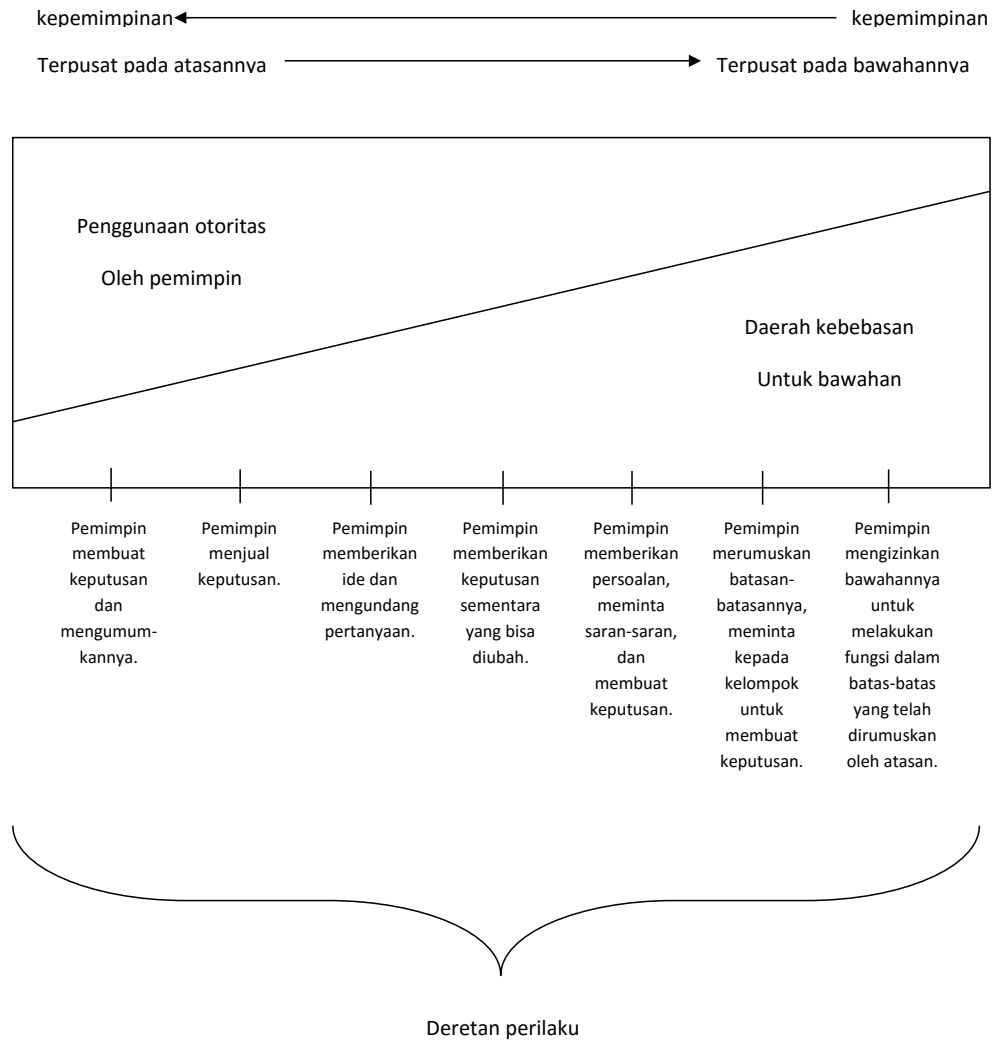
Dalam pembahasan gaya kepemimpinan, dapat diidentifikasi dua kategori gaya yang ekstrem, yakni gaya kepemimpinan autokratis dan gaya demokratis. Kepemimpinan autokratis dipandang sebagai gaya yang berdasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Sementara itu, gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Baik gaya kepemimpinan autokratis maupun demokratis, keduanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum dari perilaku pemimpin yang sangat autokratis pada suatu ujung sampai ke perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada ujung yang lain.

3.7.1 Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini termasuk klasik. Orang yang pertama kali memperkenalkannya ialah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli ini menggambarkan gagasannya sebagaimana yang ditunjukkan dalam Gambar 3.9. Di sini dapat dijumpai dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritas dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan.

Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model keputusan pemimpin itu adalah:

- a. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.



Gambar 3.9 Perilaku Kontinum Pemimpin

- a. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya sehingga mirip dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- b. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, penggunaan otoritasnya dibatasi, dan bawahan diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.

- c. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- d. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Otoritas pimpinan sedikit digunakan, dan sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
- e. Pemimpin merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dengan kelima model sebelumnya.
- f. Pimpinan mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan. Adapun titik ekstrem penggunaan otoritas ada pada model nomor satu.

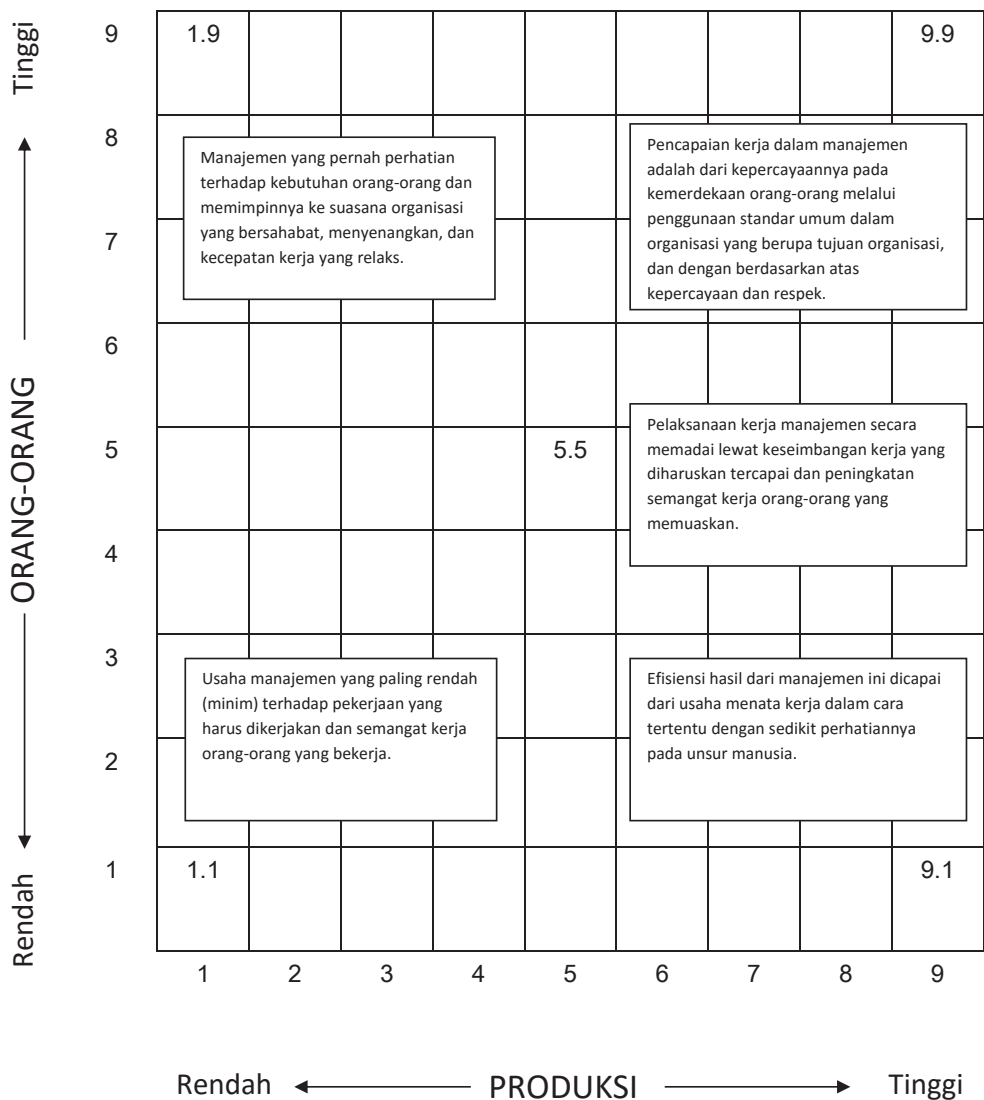
3.7.2 Gaya Managerial Grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen adalah *managerial grid*. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton. Dalam pendekatan *managerial grid* ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, dalam *managerial grid* ini ditekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Penekanannya bukan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahannya. Jika ia memikirkan produksi, harus dipahami bahwa ini merupakan suatu sikap bagi seorang pemimpin untuk mengetahui seberapa luas dan beragam suatu produksi itu. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreatifitas, memahami kualitas pelayanan staf, melakukan efisiensi dalam bekerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil. Adapun memikirkan orang-orang dapat diartikan dalam pengertian dan cara yang luas. Hal ini meliputi unsur-unsur tertentu, seperti tingkat komitmen pribadi terhadap pencapaian tujuan, pertahanan harga diri dari pekerja, pendasaran rasa tanggung jawab yang lebih ditekankan pada kepercayaan dibandingkan dengan penekanan keharusan, pemeliharaan pada kondisi tempat kerja, dan terdapatnya kepuasan hubungan antarpribadi.

Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* itu antara lain sebagai berikut.

- a. Pada Grid 1.1 manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas, manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b. Pada Grid 9.9 manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkannya dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk grid ini dapat dikatakan sebagai manajer tim yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan-kebutuhan orang-orang secara individu.
- c. Pada Grid 1.9 gaya kepemimpinan dari manajer adalah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Akan tetapi, pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja relaks, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- d. Pada Grid 9.1 kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara autokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang yang bekerja dalam organisasinya. Lebih dari itu, dalam gaya kepemimpinannya lebih menonjol organisasi autokratisnya.

Selain empat gaya yang ekstrem di atas, ada satu gaya yang berada di tengah-tengah. Manajer semacam ini termasuk dalam grid 5.5. Dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium, baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya dan produksi berada dalam tingkat yang memadai, tidak terlampaui mencolok, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik. Kelima *grid* tersebut bermanfaat untuk mengetahui dan mengenal macam-macam gaya kepemimpinan seorang manajer. Kelima gaya tersebut diilustrasikan pada Gambar 3.10.



Gambar 3.10 Managerial Grid

3.7.3 Tiga Dimensi Reddin

Kalau dalam *managerial grid*, Blake dan Mouton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang tidak secara langsung berhubungan dengan efektivitas, maka William J. Reddin seorang profesor dan konsultan dari Kanada menambahkan tiga dimensi tersebut dengan efektivitas dalam modelnya. Selain efektivitas Reddin juga melihat gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar, yakni hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Dengan demikian, model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya. **Gambar**

3.11 menggambarkan model Reddin tersebut. Empat persegi empat dalam kotak di tengah merupakan gaya dasar dari kepemimpinan seorang manajer. Gaya ini pada hakikatnya sama dengan gaya yang pertama kali dikenalkan oleh hasil penemuan Universitas Ohio, yang kemudian juga digunakan oleh Blake dan Mouton dalam merancang *managerial grid* mereka. Dari gaya di kotak tengah ini seterusnya bisa ditarik ke atas dan ke bawah, menjadi gaya yang efektif dan tidak efektif.

Gaya yang efektif, seperti yang dikatakan di atas, merupakan pengembangan dari gaya dasar yang berada di kotak tengah pada **Gambar 3.11**. Ada empat gaya dalam kotak yang efektif ini, yakni sebagai berikut:

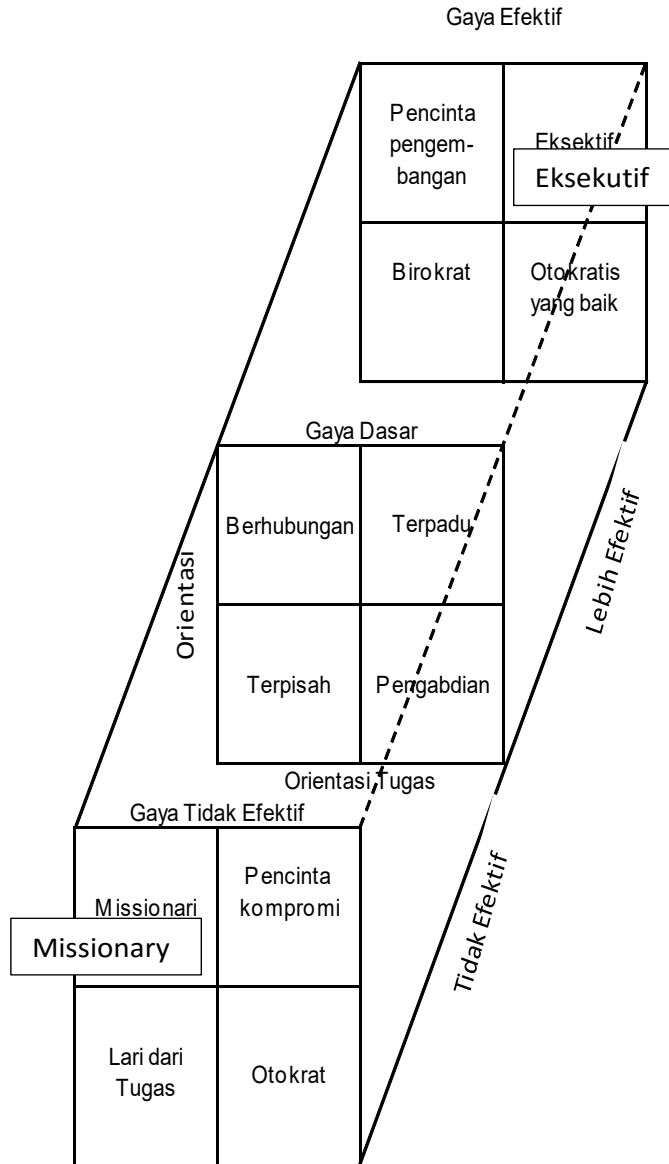
- a. **Eksekutif.** Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan di antara individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemen.
- b. **Pencinta pengembangan** (*developer*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai seorang individu.
- c. **Autokratis yang baik** (*benevolent autocrat*). Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
- d. **Birokrat.** Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang mempergunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan memeliharanya serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

Gaya yang tidak efektif, kalau kita melihat **Gambar 3.11**, berada di kotak bawah. Ada empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif. Empat gaya tersebut adalah:

- a. **Pencinta kompromi** (*compromiser*). Gaya ini memberikan perhatian besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan kompromi. Manajer yang bergaya seperti ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang memengaruhinya.
- b. **Missionary.** Gaya seperti ini memberikan penekanan maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
- c. **Otokrat.** Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas

dam minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

- d. **Lari dari tugas** (*deserter*). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan kepasifan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.



Gambar 3.11 Tiga Dimensi Kepemimpinan

3.7.4 Empat Sistem Manajemen Likert

Gaya lain yang amat menarik ialah pendapat Rensis Likert. Dalam serangkaian penelitiannya Likert telah mengembangkan suatu ide dan pendekatan yang penting untuk memahami perilaku pemimpin. Berbeda dengan Blake dan Mouton, demikian juga dengan tiga dimensi Reddin, Likert mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian bertahun-tahun. Blake-Mouton dan Reddin dalam mengembangkan konsep mereka pada waktu itu kurang didukung oleh penelitian empiris.

Menurut Likert, pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkannya pada komunikasi. Selain itu, semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pimpinan menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut.

- a. Sistem 1, dalam sistem ini pemimpin bergaya sebagai *exploitative authoritative*. Manajer dalam hal ini sangat autokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin ini dalam memotivasi bawahannya adalah dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman, diselang-seling dengan pemberian penghargaan yang secara kebetulan (*occasional rewards*). Pemimpin dalam sistem ini hanya mau memperhatikan pada komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
- b. Sistem 2, dalam sistem ini pemimpin dinamakan autokratis yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin atau manajer yang termasuk ke dalam sistem ini mempunyai kepercayaan yang berselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman-hukuman, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas, mendengarkan pendapat dan ide-ide dari bawahan, dan memperbolehkan adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
- c. Sistem 3, dalam sistem ini gaya kepemimpinan lebih dikenal dengan sebutan manajer konsultatif. Manajer dalam hal ini mempunyai sedikit kepercayaan terhadap bawahan, biasanya dalam hal kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan, dan masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Pemimpin bergaya ini mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman yang kebetulan, dan juga berkehendak melakukan partisipasi. Dia juga suka menetapkan dua pola hubungan komunikasi, yakni ke atas dan ke bawah. Dalam hal ini dia membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas tetapi keputusan yang mengkhusus pada tingkat bawah. Bawahan di sini merasa

sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

- d. Sistem 4, oleh Likert sistem ini dinamakan pemimpin yang bergaya kelompok partisipatif (*participative group*). Dalam hal ini manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan, ia selalu mengendalikan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan dan mempunyai niatan untuk mempergunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Selain itu, pemimpin memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya dalam setiap urusan, terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Pemimpin juga mau mendorong bawahan untuk ikut bertanggungjawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.

Menurut Likert, manajer yang termasuk sistem 4 ini mempunyai kesempatan untuk lebih sukses sebagai pemimpin (*leader*). Lebih jauh dikatakan oleh Likert bahwa setiap organisasi yang termasuk ke dalam sistem manajer 4 ini sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

BAB 4

TIPE KEPEMIMPINAN

Penyesuaian merupakan kata kunci pada kenyataan kehidupan manajerial seseorang yang menduduki jabatan pimpinan. Adalah logis apabila diketahui terlebih dahulu tipe-tipe pemimpin yang dikenal dewasa ini. Logis karena penyesuaian yang perlu dilakukan menyangkut perubahan dari satu tipe ke tipe yang lain. Suatu perubahan hanya mungkin terjadi selama berlangsungnya situasi tertentu yang menuntut penyesuaian tersebut. Dengan demikian, pembahasan atas tipologi kepemimpinan menekankan salah satu tesis utama bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat *fixed*. Artinya, seseorang yang menduduki jabatan pimpinan mempunyai kapasitas untuk membaca situasi yang dihadapinya secara tepat dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan tuntutan situasi yang dihadapinya, meskipun penyesuaian itu mungkin hanya bersifat sementara (Siagian,1999).

Meskipun belum terdapat kesepakatan bulat tentang tipologi kepemimpinan yang secara luas. Siagian (1999) mengemukakan lima tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

1. tipe autokratis,
2. tipe paternalistik,
3. tipe karismatik,
4. tipe *laissez faire*, dan
5. tipe demokratis.

Tipe pemimpin tersebut di atas memiliki karakteristik yang membedakan satu tipe dari tipe yang lain. Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk menganalisis tipe-tipe tersebut. Cara yang dapat digunakan dalam menganalisis berbagai karakter yang dimiliki tiap tipe ialah dengan melakukan kategorisasi berbagai karakter itu berdasarkan hal-hal berikut:

1. persepsi pemimpin tentang peranannya selaku pemimpin,
2. nilai-nilai yang dianut,
3. sikap dalam mengemudikan jalannya organisasi,
4. perilaku dalam memimpin, dan
5. gaya kepemimpinan yang dominan.

Dengan menggunakan pendekatan demikian diharapkan akan terlihat dengan jelas bahwa tipe demokratislah yang memiliki karakteristik positif lebih

banyak daripada tipe-tipe yang lain, meskipun tipe demokratis pun tidak bebas dari kelemahan-kelemahan tertentu.

Untuk memudahkan usaha mendalami berbagai karakteristik yang menjadi fokus analisis dalam pembahasan tipologi kepemimpinan, diperlukan penjelasan singkat tentang lima kategori yang dikemukakan di atas.

1. **Persepsi**, adalah suatu proses penataan dan penerjemahan kesan-kesan seseorang tentang lingkungan di mana ia berada. Dinyatakan dengan cara yang sederhana, persepsi merupakan cara pandang seseorang terhadap lingkungannya. Persepsi seseorang per definisi adalah suatu hal yang subjektif. Dengan demikian, suatu keadaan dapat diinterpretasikan sebagai kenyataan oleh seseorang berdasarkan persepsinya, meskipun kenyataan sebenarnya lain bentuk dan sifatnya. Cara pandang yang bersifat subjektif itu pasti mewarnai cara seseorang melihat peranannya selaku pemimpin, baik yang menyangkut fungsi-fungsinya, hubungannya dengan para bawahannya dan bentuk, sifat serta intensitas keterlibatan para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan.
2. **Nilai-nilai yang dianut**, ialah keyakinan dasar yang terdapat dalam diri seseorang tentang hal-hal yang sangat memengaruhi cara bertindak dan berperilaku orang yang bersangkutan. Nilai berkaitan dengan pandangan seseorang tentang yang baik dan yang buruk, yang benar dan yang salah. Seseorang menganut nilai-nilai tertentu karena apa yang didengar, dilihat, dan dipraktikkan oleh berbagai pihak dengan siapa yang bersangkutan berinteraksi sejak kecil, seperti orang tua, guru, dan teman-temannya. Tampaknya, nilai-nilai yang dianut oleh seseorang telah diletakkan dasar-dasarnya pada masa kanak-kanak dan nilai-nilai tersebut sepanjang hidup terus melekat dalam diri orang yang bersangkutan. Nilai-nilai itu sangat beraneka ragam dan sifatnya, antara lain sebagai berikut:
 - a. nilai teoretikal di mana seseorang mempunyai keyakinan tentang pentingnya usaha mencari kebenaran ilmiah dengan menggunakan pendekatan kritis dan rasional;
 - b. nilai ekonomi yang menghargai segala sesuatu yang bersifat praktis dan bermanfaat;
 - c. nilai estetika yang menempatkan harmoni di atas segala sesuatu dalam berinteraksi seorang dengan orang lain;
 - d. nilai sosial yang menempatkan kasih sayang terhadap sesama manusia menempati peringkat teratas dalam hubungan seseorang dengan orang lain;
 - e. nilai politik yang menyoroti kekuasaan dan pengaruh serta cara-cara memperolehnya sebagai hal yang diinginkan; dan
 - f. nilai keagamaan yang ditujukan kepada usaha pemahaman kehadiran Tuhan Yang Maha Esa dalam segala sesuatu yang terdapat dan terjadi di dalam semesta ini.

Pemahaman tentang nilai-nilai yang dianut oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan menjadi sangat penting karena berkaitan erat dengan tindakan dan perilaku dalam memimpin organisasi.

3. **Sikap**, yakni suatu bentuk pernyataan evaluatif oleh seseorang yang dapat menyangkut suatu objek, seorang atau sekelompok orang, atau suatu peristiwa. Sikap dapat bersifat positif tetapi dapat pula bersifat negatif. Menurut penelitian para ahli, sikap seseorang sudah terbentuk pada masa kecilnya sebagai pengaruh dari orang tua, guru, dan teman-temannya. Artinya, sikap seseorang terbentuk karena ia meniru sikap orang-orang tertentu, yang dihormati, dikagumi, atau bahkan mungkin ditakutinya. Dikaitkan dengan kepemimpinan, sikap akan menampakkan diri dalam berbagai fungsi kepemimpinan.
4. **Perilaku**, yaitu cara seseorang berinteraksi dengan orang lain, dalam hal ini dalam kehidupan organisasional. Pada mulanya pandangan seseorang tentang perilaku orang lain didasarkan pada intuisi dan bukan fakta. Berkat studi keperilakuan, kini dimungkinkan memahami perilaku seseorang sedemikian rupa sehingga perilaku tertentu dapat dijelaskan dan dapat diduga sebelumnya. Perilaku seseorang sesungguhnya tidak timbul secara acak. Artinya seseorang berperilaku tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu sebagai akibat dari adanya keyakinan dalam diri orang yang bersangkutan bahwa tujuan tertentu merupakan jaminan terbaik untuk memelihara kepentingan orang yang bersangkutan. Dengan mengetahui apa yang dipandang penting atau tidak penting oleh seseorang, perilaku orang itu akan lebih mudah diduga atau diperkirakan. Jika demikian halnya, dengan mengetahui karakteristik utama yang dimiliki oleh seseorang yang menduduki jabatan pimpinan, menjadi tidak penting dalam kehidupannya dan dari situ dapat diperkirakan perilakunya dalam memimpin organisasi.
5. **Modalitas**, berarti mendalami cara-cara yang disenangi dan digunakan oleh seorang sebagai wahana untuk menjalankan kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan seseorang akan identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Artinya, untuk kepentingan pembahasan, istilah tipe dan gaya dapat dipandang sebagai sinonim.

4.1 TIPE AUTOKRATIS

Pemahaman tentang literatur yang membahas tipologi kepemimpinan segera menunjukkan bahwa semua ilmuwan yang berusaha mendalami berbagai segi kepemimpinan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang autokratis memiliki serangkaian karakteristik yang dapat dipandang sebagai karakteristik negatif. Analisis rasional membenarkan pandangan yang demikian.

Dilihat dari segi persepsinya, seorang pemimpin autokratis adalah seseorang yang sangat egois. Egoismenya yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kedisiplinan bagi para bawahan dalam organisasi. Seorang pemimpin autokratis akan menerjemahkan disiplin kerja yang tinggi yang ditunjukkan oleh para bawahannya sebagai perwujudan kesetiaan mereka kepadanya. Padahal, sesungguhnya kedisiplinan kerja mereka didasarkan pada ketakutan, bukan kesetiaan. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya dan oleh karenanya organisasi diperlakukannya sebagai alat untuk mencapai tujuan pribadi tersebut.

Dengan egoisme yang sedemikian besar, seorang pemimpin autokratis melihat peranannya sebagai sumber segala sesuatu dalam kehidupan organisasional seperti kekuasaan yang tidak perlu dibagi dengan orang lain dalam organisasi, ketergantungan total para anggota organisasi mengenai nasib masing-masing dan lain sebagainya.

Berangkat dari persepsi yang demikian, seorang pemimpin autokratis cenderung menganut nilai organisasional yang berkisar pada membenaran segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya. Sesuatu tindakan akan dinilai benar apabila tindakan itu mempermudah tercapainya tujuan dan semua tindakan yang menjadi penghalang akan dipandang sebagai sesuatu yang tidak baik dan dengan demikian akan disingkirkannya, apabila perlu dengan tindakan kekerasan.

Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin otoriter akan menunjukkan berbagai sikap yang menonjolkan ke-aku-annya, antara lain dalam bentuk-bentuk berikut:

1. kecenderungan memperlakukan bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka;
2. pengutamaan orientasi pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan;
3. pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan dengan cara memberitahukan kepada para bawahan tersebut bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu, dan para bawahan itu diharapkan dan bahkan dituntut untuk melaksanakan saja.

Sikap memimpin demikian akan menampakkan diri pula pada perilaku pemimpin yang bersangkutan dalam berinteraksi dengan pihak lain, terutama dengan para bawahannya dalam organisasi. Baginya tujuan organisasi identik dengan tujuan pribadinya, maka perilakunya akan sedemikian rupa sehingga orang lain akan memperoleh kesan bahwa pimpinan tersebut memandang organisasi

sebagai milik pribadi pula, yang dapat diperlakukannya dengan sekehendak hati. Dengan demikian, ia tidak akan mau menerima saran dan pandangan dari para bawahannya, apalagi kritik yang akan serta-merta diartikan sebagai usaha merongrong kekuasaan yang dimilikinya. Perilaku yang menonjolkan kekuasaan formal menjadi salah satu karakteristik utama seorang pemimpin autokratis.

Dengan persepsi, nilai-nilai, sikap, dan perilaku demikian seorang pemimpin autokratis dalam praktik akan menggunakan gaya kepemimpinan yang memiliki ciri berikut:

1. menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya,
2. dalam menegakkan disiplin menunjukkan kekakuan,
3. bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi,
4. menggunakan pendekatan hukuman apabila terjadi penyimpangan dari bawahan.

Dari pembahasan singkat di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam kehidupan organisasional yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia dengan berbagai bentuk kebutuhan, keinginan, dan harapannya, yang kesemuanya bermuara pada apa yang dewasa ini dikenal dengan istilah peningkatan mutu hidup seorang sebagai pribadi yang khas dan utuh, tipe pemimpin yang autokratis bukanlah tipe yang ideal. Bahkan juga bukan tipe yang diinginkan.

Harus diakui bahwa apabila hanya efektivitas semata-mata yang diharapkan dari seorang pemimpin dalam mengemudikan jalannya organisasi, tipe autokratis mungkin saja mampu menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinannya dengan baik. Baik hanya dalam arti tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditentukan oleh pimpinan yang bersangkutan sebelumnya. Masalah utamanya ialah bahwa keberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran itu semata-mata karena takutnya para bawahan terhadap pimpinannya dan bukan berdasarkan keyakinan bahwa tujuan yang telah ditentukan itu wajar dan layak untuk dicapai dan disiplin kerja yang terwujud pun hanya karena para bawahan selalu dibayangkan-bayangi ancaman seperti pengenaan tindakan disiplin yang keras, penurunan pangkat, dan bahkan pemecatan tanpa kesempatan membela diri.

Artinya, efektivitas kepemimpinan autokratis sangat terkait dengan kekuasaan untuk mengambil tindakan punitif tadi. Biasanya, apabila kekuasaan mengambil tindakan punitif itu tidak lagi dimilikinya, ketaatan para bawahan segera mengendor dan disiplin kerja pun segera merosot.

4.2 TIPE PATERNALISTIK

Tipe pemimpin paternalistik banyak terdapat di lingkungan masyarakat yang masih bersifat tradisional, umumnya di masyarakat agraris. Popularitas pemimpin paternalistik di lingkungan masyarakat yang demikian mungkin disebabkan oleh beberapa faktor berikut:

1. kuatnya ikatan primordial,
2. *extended family system*,
3. kehidupan masyarakat yang komunalistik,
4. peranan adat istiadat yang sangat kuat dalam kehidupan bermasyarakat,
5. masih dimungkinkannya hubungan pribadi yang intim antara seorang anggota masyarakat dan anggota masyarakat lainnya.

Salah satu ciri utama masyarakat tradisional demikian ialah rasa hormat yang tinggi yang ditunjukkan oleh para anggota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan. Orang tua atau orang-orang yang dituakan dihormati terutama karena orang-orang tersebut biasanya memproyeksikan sifat-sifat dan gaya hidup yang pantas dijadikan teladan atau panutan oleh para anggota masyarakat lainnya. Biasanya, orang-orang yang dituakan terdiri dari tokoh-tokoh adat, para ulama, dan guru.

Berbagai pelajaran penting dapat dipetik dengan berusaha menganalisis karakteristik seorang pemimpin paternalistik dengan lima instrumen analisis yang telah dikemukakan di muka, yaitu persepsi, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam berinteraksi dengan orang lain, perilaku, dan gaya kepemimpinan yang digunakan.

Persepsi seorang pemimpin paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasional dapat dikatakan diwarnai oleh harapan para pengikutnya kepadanya. Harapan itu pada umumnya berwujud keinginan agar pemimpin mereka mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan yang layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk. Para bawahan biasanya mengharapkan seorang pemimpin paternalistik mempunyai sifat tidak mementingkan diri sendiri melainkan memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan para bawahannya. Akan tetapi sebaliknya, pemimpin paternalistik menghendaki kehadiran atau keberadaannya dalam organisasi tidak lagi dipertanyakan oleh orang lain. Dengan perkataan lain, legitimasi kepemimpinannya dipandang sebagai hal yang wajar dan normal dengan implikasi organisasionalnya, seperti kewenangan memerintah dan mengambil keputusan tanpa harus berkonsultasi dengan para bawahannya. Singkatnya, legitimasi kepemimpinannya berarti penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasional.

Ditinjau dari segi nilai-nilai organisasional yang dianut, biasanya seorang pemimpin paternalistik mengutamakan kebersamaan. Nilai demikian biasanya terungkap dalam kata-kata, seperti seluruh anggota organisasi adalah anggota satu keluarga besar atau pernyataan-pernyataan lain yang sejenis. Berdasarkan nilai kebersamaan itu, dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin paternalistik kepentingan bersama dan perlakuan yang seragam terlihat menonjol pula. Artinya, pemimpin yang bersangkutan berusaha untuk memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat di dalam organisasi seadil

dan serata mungkin. Dalam organisasi demikian tidak terdapat penonjolan orang atau kelompok tertentu, kecuali sang pemimpin dengan dominasi keberadaannya.

Dianalisis lebih lanjut, nilai-nilai demikian mengejawantah dalam sikap seorang pemimpin dan hubungannya dengan para anggota organisasi yang menjadi bawahannya. Sikap kebapakan memang menyebabkan hubungan atasan dengan bawahan lebih bersifat informal daripada hubungan formal yang biasanya terdapat antara seorang pemimpin yang autokratis dan para bawahannya. Hanya saja, hubungan yang lebih bersifat informal tersebut dilandasi oleh pandangan bahwa para bawahan itu belum mencapai tingkat kedewasaan sedemikian rupa sehingga mereka belum dapat dibiarkan bertindak sendiri. Tegasnya, ada pandangan yang mengatakan bahwa di mata seorang pemimpin paternalistik para bawahan belum dewasa dalam cara bertindak dan berpikir sehingga memerlukan bimbingan dan tuntutan terus-menerus.

Bukan hanya itu saja. Tidak jarang terjadi bahwa sebagai akibat dari adanya pandangan bahwa para bawahan itu belum dewasa, seorang pemimpin paternalistik dapat bersikap terlalu melindungi para bawahan yang pada gilirannya dapat berakibat bahwa para bawahan itu takut bertindak karena takut berbuat kesalahan.

Sikap demikian mau tidak mau tecermin dalam perilaku pemimpin yang bersangkutan. Hal yang dimaksud antara lain tindak-tanduk yang menggambarkan bahwa hanya pemimpin bersangkutanlah yang mengetahui segala sesuatu mengenai seluk-beluk kehidupan organisasi. Karena tindak-tanduk demikian, tidak mustahil bahwa dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin paternalistik terjadi pemusatan pengambilan keputusan dalam diri pemimpin bersangkutan sedangkan para bawahan tinggal melaksanakannya saja. Pimpinanlah tempat bertanya karena dia menganggap bahwa dia mempunyai jawaban terhadap semua jenis permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.

Konsekuensi dari perilaku demikian ialah bahwa para bawahan tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, gagasan, dan saran. Ini berarti para bawahan tidak didorong untuk berpikir secara inovatif dan kreatif. Penekanan yang berlebihan terhadap kebersamaan tidak memungkinkan pertumbuhan dan pengembangan individual sesuai dengan bakat dan potensi masing-masing yang sesungguhnya sangat dibutuhkan dalam tata kehidupan organisasi modern.

Dalam diri seorang pemimpin, keempat faktor yang telah dikemukakan di atas, yaitu persepsi, nilai-nilai yang dianut, sikap, dan perilaku tentu terlihat pada gaya keberadaan dan penekanannya, apakah kuat pada kebersamaan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin paternalistik lebih bercorak pelindung, bapak, dan guru. Artinya, dia menekankan kebersamaan bagi para anggota organisasi sedangkan pemimpin yang bersangkutan berada di atas para anggota tersebut.

4.3 TIPE KARISMATIK

Dapat dicatat bahwa karakteristik yang khas pada tipe kepemimpinan karismatik adalah daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar. Tegasnya, seorang pemimpin karismatik adalah seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.

Penampilan fisik ternyata bukan ukuran yang berlaku umum karena ada pemimpin yang dipandang sebagai pemimpin karismatik yang kalau dilihat dari penampilan fisiknya saja sebenarnya tidak atau kurang mempunyai daya tarik. Usia pun tidak selalu dapat dijadikan ukuran. Sejarah telah membuktikan bahwa seorang yang berusia relatif muda pun mendapat julukan sebagai pemimpin karismatik. Jumlah harta yang dimilikinya pun tampaknya tidak bisa digunakan sebagai ukuran. Ada orang yang tergolong sebagai pemimpin karismatik tetapi dari sudut kebendaan ia tergolong miskin.

Mungkin karena kekurangan pengetahuan untuk menjelaskan kriteria ilmiah mengenai kepemimpinan karismatik, orang lalu cenderung mengatakan bahwa ada orang-orang tertentu yang memiliki kekuatan ajaib yang tidak mungkin dijelaskan secara ilmiah yang menjadikan mereka dipandang sebagai pemimpin karismatik.

Sesungguhnya, sangat menarik untuk memperhatikan bahwa para pengikut seorang pemimpin karismatik tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap dan perilaku, serta gaya yang digunakan oleh pemimpin yang mereka ikuti itu. Bisa saja, meskipun seorang pemimpin karismatik menggunakan gaya autokratis atau diktatorial, para pengikutnya tetap setia kepadanya. Mungkin pula seorang pemimpin karismatik menggunakan gaya paternalistik, tetapi ia tidak kehilangan daya pikatnya. Daya tariknya pun tetap besar bila ia menggunakan gaya demokratis atau partisipatif.

4.4 TIPE LAISSEZ FAIRE

Seperti halnya tipe pemimpin karismatik, literatur tentang kepemimpinan tidak banyak membahas tipe pemimpin *laissez faire*. Meskipun demikian, dengan menggunakan kriteria persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikapnya dalam hubungan dengan para bawahannya, perilaku organisasinya, dan gaya kepemimpinan yang digunakannya, hal-hal berikut dapat dikemukakan tentang karakteristik utamanya.

Dapat dikatakan bahwa persepsi seorang pemimpin *laissez faire* tentang peranannya sebagai seorang pemimpin berkisar pada pandangannya bahwa pada umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui

apa yang menjadi tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, dan tugas apa yang harus ditunaikan oleh setiap anggota sehingga seorang pemimpin tidak perlu terlalu sering melakukan intervensi dalam kehidupan organisasional. Singkatnya, seorang pemimpin *laissez faire* melihat peranannya sebagai polisi. Dengan anggapan bahwa para anggota organisasi sudah mengetahui dan cukup dewasa untuk taat pada peraturan permainan yang berlaku, seorang pemimpin *laissez faire* cenderung memilih peranan pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri bagaimana organisasi harus dijalankan dan digerakkan.

Nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin tipe *laissez faire* dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya biasanya bertolak dari filsafat hidup bahwa manusia pada dasarnya memiliki rasa solidaritas dalam kehidupan bersama, mempunyai kesetiaan kepada sesama dan pada organisasi, taat pada norma-norma dan peraturan yang telah disepakati bersama, serta mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap tugas yang harus diembannya. Dengan sikap organisasional demikian, tidak ada alasan kuat untuk memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang tidak dewasa, tidak bertanggung jawab, tidak setia, dan sebagainya. Karena itu, demikian pandangan pemimpin *laissez-faire*, nilai yang tepat dalam hubungan atasan-bawahan adalah nilai yang didasarkan pada saling memercayai yang besar.

Bertitik tolak dari nilai-nilai organisasional demikian, seorang pemimpin *laissez faire* dalam memimpin organisasi dan para bawahannya biasanya bersikap permisif. Artinya, para anggota organisasi boleh saja bertindak sesuai dengan keyakinan dan bisikan hati nuraninya asal saja kepentingan bersama tetap terjaga dan tujuan organisasi tetap tercapai. Prakarsanya dalam menyusun struktur tugas para bawahan dapat dikatakan minimum. Kepentingan dan keperluan para bawahannya mendapat perhatian besar karena dengan terpeliharanya kepentingan dan terpauaskannya berbagai kebutuhan, dengan sendirinya mereka akan berperilaku positif dalam kehidupan organisasionalnya.

Dengan sikap yang permisif, perilaku seorang pemimpin *laissez faire* cenderung mengarah kepada tindak-tanduk yang memperlakukan bawahan sebagai rekan atau mitra kerja. Hanya saja, kehadirannya sebagai pemimpin diperlukan sebagai akibat adanya struktur dan hierarki organisasi.

Dengan telah mencoba mengidentifikasi karakteristik utama seorang pemimpin *laissez faire* ditinjau dari kriteria persepsi, nilai, sikap, dan perilaku di atas, mudah menduga bahwa gaya kepemimpinan yang digunakannya adalah sedemikian rupa sehingga:

1. pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif;
2. pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung;

3. status quo organisasional tidak terganggu;
4. penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri;
5. sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada di tingkat minimum.

4.5 TIPE DEMOKRATIS

Baik di kalangan ilmuwan maupun praktisi terdapat kesepakatan bahwa tipe pemimpin yang paling ideal dan paling didambakan adalah pemimpin yang demokratis. Umumnya diakui bahwa pemimpin demokratis tidak selalu merupakan pemimpin yang paling efektif dalam kehidupan organisasional karena ada kalanya dalam hal bertindak dan mengambil keputusan, bisa terjadi keterlambatan sebagai konsekuensi keterlibatan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Akan tetapi, dengan berbagai kelemahannya, pemimpin demokratis tetap dipandang sebagai pemimpin terbaik karena kelebihan-kelebihannya mengalahkan kekurangan-kekurangannya. Pertama, ditinjau dari persepsi, pemimpin demokratis biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas. Karena itu, pendekatannya dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinannya adalah pendekatan yang holistik dan integratif.

Seorang pemimpin demokratis biasanya menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka ragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan dan berbagai saran organisasi. Akan tetapi, dia mengetahui pula bahwa perbedaan tugas dan kegiatan yang sering bersifat spesialisik tidak boleh dibiarkan menimbulkan cara berpikir dan cara bertindak yang terkotak-kotak.

Seorang pemimpin demokratis benar-benar menyadari bahwa akan timbul kecenderungan di kalangan para pejabat pemimpin yang lebih rendah dan di kalangan para anggota organisasi untuk melihat peranan satuan kerja di mana mereka berada sebagai peranan yang paling penting, paling strategis, dan paling menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai berbagai sasaran organisasional. Sampai pada saat tertentu persepsi demikian akan dibiarkannya bertumbuh tetapi tidak berkembang sedemikian rupa sehingga menimbulkan persaingan yang tidak sehat dalam organisasi. Persaingan tidak sehat tidak akan dibiarkannya berkembang karena ia mengetahui bahwa persaingan tidak sehat dalam organisasi pada gilirannya akan menimbulkan pemborosan sumber daya dan dana yang terbatas serta dapat merusak suasana kebersamaan yang harus dipertahankan dan ditumbuhkan dalam organisasi. Singkatnya, seorang

pemimpin demokratis melihat bahwa perbedaan-perbedaan merupakan kenyataan hidup yang harus dijaga dan terjamin kebersamaannya.

Tidak kecil peranan yang dimainkan oleh nilai-nilai yang dianut oleh seorang pemimpin demokratis dalam peningkatan usahanya menjadi pemimpin yang efektif. Keseluruhan nilai-nilai yang dianut berangkat dari filsafat hidup yang menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Pemimpin demokratis memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Hal ini merupakan satu rumus yang tampaknya sangat sederhana tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku, dan gaya kepemimpinan seseorang. Nilai demikian tidak dimiliki oleh pemimpin autokratis. Juga tidak selalu dimiliki oleh tipe pemimpin paternalistik. Tidak pula oleh seorang pemimpin tipe karismatik. Mungkin saja tipe *laissez faire* memilikinya, hanya saja nilai-nilai tersebut tidak selalu dibarengi oleh tindakan yang senada.

Mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia antara lain berarti memandang bahwa kebutuhan manusia tidak terbatas hanya pada kebutuhan yang bersifat kebendaan, tetapi juga yang bersifat politik dan sosial budaya, serta kebutuhan prestise dan kebutuhan untuk memperoleh kesempatan mengembangkan potensi terpendam yang terdapat dalam dirinya. Dengan perkataan lain, terdapat kebutuhan fisik, mental, sosial, dan spiritual. Pemuasan berbagai jenis kebutuhan itu akan menuntut perlakuan manusia sebagai makhluk individu dengan jati diri yang khas. Nilai-nilai kemanusiaan demikian membedakan pemimpin demokratis dari tipe-tipe pemimpin lainnya. Nilai-nilai demikian berarti bahwa seorang pemimpin demokratis memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang tersusun rapi dengan misi yang jelas, fungsi utama yang dirumuskan secara rapi, kegiatan yang beraneka-ragam serta sarana dan prasarana yang tersedia pada analisis terakhir hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan manusia hidup dalam naungan organisasi dengan arahan dan petunjuk dari pimpinan.

Nilai-nilai organisasional seperti yang telah dikemukakan di atas tecermin dalam sikap seorang pemimpin demokratis dalam hubungannya dengan para bawahannya, baik mereka yang menduduki jabatan pimpinan yang lebih rendah maupun mereka yang menjadi anggota biasa dalam organisasi, yang tanggung jawabnya terbatas pada penyenggaraan tugas-tugas yang operasional. Misalnya, dalam proses pengambilan keputusan, sejauh mungkin para bawahan diajak berperan serta. Ajakan itu tidak bersifat basa-basi saja, tetapi didasarkan pada keyakinan yang mendalam bahwa keikutsertaan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan lebih menjamin bahwa para bawahan itu akan mempunyai rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pelaksanaan keputusan yang diambil, karena merasa dan mengetahui bahwa keputusan itu adalah keputusannya juga. Rasa tanggung jawab mengakibatkan sikap dan perilaku sedemikian rupa sehingga jadwal waktu terpenuhi, pemborosan dihindarkan, produktivitas ditingkatkan, dan kepentingan bersama ditempatkan pada

tingkatan yang lebih tinggi daripada kepentingan kelompok dan kepentingan pribadi tanpa melupakan bahwa kepentingan kelompok atau kepentingan pribadi itu tetap harus terjamin dan terpelihara dalam kerangka kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Dalam menindak para bawahan yang melanggar disiplin organisasi dan etika kerja yang disepakati bersama, pendekatannya adalah yang bersifat korektif dan edukatif dan bukan yang bersifat punitif, meskipun cara yang punitif pun akan ditempuhnya apabila cara-cara lain ternyata sudah tidak ampuh lagi.

Perlu diperhatikan bahwa pendekatan yang manusiawi serta cara bertindak yang mendidik bukanlah kelemahan, melainkan salah satu sumber kekuatan pemimpin yang demikian. Dikatakan sebagai salah satu sumber kekuatannya karena dengan sikap demikian ia menjadi seorang pemimpin yang disegani dan dihormati, bukan pemimpin yang ditakuti.

Seorang pemimpin yang demokratis dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran dan bahkan kritik orang lain, terutama para bawahannya. Bahkan, seorang pemimpin yang demokratis tidak akan takut membiarkan para bawahannya berprakarsa meskipun ada kemungkinan prakarsa itu akan berakibat pada kesalahan. Jika terjadi kesalahan, itu bukan alasan untuk menindak atau menghukumnya, melainkan meluruskannya sedemikian rupa sehingga bawahan tersebut belajar dari kesalahannya, dan dengan demikian menjadi anggota organisasi yang lebih bertanggung jawab. Satu lagi karakteristik penting seorang pemimpin demokratis yang sangat positif ialah dengan cepat ia menunjukkan penghargaan kepada para bawahan yang berprestasi tinggi. Penghargaan itu dapat mengambil berbagai bentuk, seperti kata-kata pujian, tepukan pada bahu bawahan itu, mengeluarkan piagam penghargaan, kenaikan pangkat, atau bahkan juga mungkin promosi jika keadaan memungkinkan. Seorang pemimpin demokratis akan sangat bangga bila para bawahannya menunjukkan kemampuan kerja yang bahkan lebih tinggi daripada kemampuannya sendiri.

Sudah barang tentu persepsi, nilai sikap, dan perilaku demikian kesemuanya bermuara pada gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya yang dimaksud harus dikembalikan pada pandangan seorang pemimpin yang *people centered*, karena menempatkan unsur manusia dalam organisasi pada posisi yang paling sentral. Gaya demikian biasanya mengejawantah dalam berbagai hal berikut:

1. pandangan bahwa betapapun besarnya sumber daya dan dana yang tersedia bagi organisasi, kesemuanya itu pada dirinya tidak berarti apa-apa kecuali digunakan dan dimanfaatkan oleh manusia dalam organisasi demi kepentingan pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi;

2. dalam organisasi tidak mungkin, tidak perlu bahkan tidak boleh semua kegiatan dilakukan sendiri oleh pemimpin dan oleh karena itu ia selalu mengusahakan adanya pendelegasian wewenang yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional;
3. para bawahan dilibatkan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran serta mereka dalam proses pengambilan keputusan;
4. kesungguhan yang nyata dalam memperlakukan para bawahan sebagai makhluk politik, makhluk ekonomi, serta makhluk sosial dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri khas yang mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, mulai dari yang bersifat kebendaan, seperti sandang, pangan, dan papan, meningkat pada kebutuhan yang bersifat keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan pengakuan status hingga pada kebutuhan yang bersifat mental spiritual;
5. usaha memperoleh pengakuan yang tulus dari para bawahan atas kepemimpinan orang yang bersangkutan didasarkan pada pembuktian kemampuan memimpin organisasi dengan efektif, bukan sekadar karena kepemilikan wewenang formal berdasarkan pangkatannya.

4.6 KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

Kebutuhan untuk memahami kepemimpinan yang dipertautkan dengan situasi tertentu, pada hakikatnya telah dikenal dari usaha-usaha pada penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan di Universitas Ohio dan juga tiga dimensi Reddin. Model situasional yang dimaksudkan di bagian ini ialah konsepsi model yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard didasarkan pada saling keterhubungan di antara hal-hal berikut ini:

1. jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin;
2. jumlah dukungan sosio-emosional yang diberikan oleh pemimpin;
3. tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Konsepsi ini telah dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan tanpa memperhatikan peranannya, agar lebih efektif di dalam interaksinya dengan orang lain setiap harinya. Konsepsi situasional melengkapi pemimpin dengan pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kematangan para pengikutnya. Dengan demikian, walaupun terdapat banyak variabel situasional penting lainnya, misalnya organisasi, tugas-tugas pekerjaan, pengawasan, dan waktu kerja penekanan dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Perilaku pengikut atau bawahan ini amat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional. Sebab, bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, melainkan sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apa pun yang dipunyai pemimpin.



BAB 5

KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI

Organisasi adalah sesuatu yang abstrak, tidak dapat dilihat maupun diraba, tetapi selalu dirasakan eksistensinya, hamper dalam semua aspek kehidupan. Sebagai warga negara misalnya, dirasakan adanya berbagai peraturan, seperti keharusan memiliki kartu penduduk, kewajiban membayar pajak, dan aturan lainnya, yang menunjukkan adanya organisasi yang melingkupi dan mengatur perikehidupan, walaupun organisasi yang mengeluarkan peraturan tersebut tidak dapat dilihat ataupun diraba.

Sifatnya yang abstrak menyebabkan organisasi dapat didefinisikan dengan macam-macam cara, misalnya sebagai berikut.

1. Chester Barnard mendefinisikan organisasi sebagai kumpulan individu yang terkoordinasi secara sadar sehingga bisa juga dinyatakan sebagai suatu sistem yang terdiri dari berbagai kegiatan yang saling berhubungan.
2. Ralph Davis mendefinisikan organisasi sebagai kelompok individu yang bekerja sama di bawah seorang pemimpin untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Definisi Davis berbeda dengan definisi sebelumnya, yaitu memberikan penekanan khusus mengenai adanya tujuan suatu organisasi. Hampir semua literatur memberikan definisi yang berlainan karena adanya penekanan khusus pada aspek aspek tertentu.

Perkembangan selanjutnya menekankan keterkaitan organisasi terhadap aspek sosial, yaitu sebagai akibat adanya interaksi kelompok-kelompok manusia yang terdapat dalam organisasi. Perkembangan lainnya memberikan perhatian khusus akan adanya hubungan organisasi dengan lingkungannya.

Dari seluruh perkembangan tersebut, akhirnya dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut: suatu kesatuan social dari sekelompok individu, yang saling berinteraksi menurut suatu pola yang terstruktur dengan cara tertentu sehingga setiap anggota organisasi mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing dan sebagai suatu kesatuan yang mempunyai batas yang jelas sehingga organisasi dapat dipisahkan secara tegas dari lingkungannya. Definisi inilah yang akan selalu digunakan dalam pembahasan selanjutnya mengenai organisasi.

5.1 TEORI ORGANISASI

Sifat abstrak suatu organisasi dan keterkaitannya dengan aspek sosial seperti dinyatakan sebelumnya menyebabkan tinjauan terhadap teori organisasi menjadi luas dan menyangkut berbagai aspek yang berbeda. Akibatnya, studi tentang organisasi juga bisa dilakukan menurut berbagai sudut pandang yang berlainan, sesuai dengan aspek khusus atau dimensi organisasi yang mendapatkan perhatian khusus dalam setiap jenis analisis.

Sebagai akibat dari kondisi itu, muncul berbagai orientasi dalam teori organisasi, yang masing-masing dipengaruhi oleh cara yang digunakan dalam meninjau permasalahan organisasi. Stogdill mengidentifikasi tidak kurang dari 18 jenis orientasi dalam analisis organisasi, antara lain yang memandang organisasi sebagai:

1. produk kebudayaan,
2. agen dalam poses pertukaran dengan lingkungan,
3. sistem yang terdiri dari struktur dan fungsi,
4. struktur kegiatan,
5. kumpulan dari fungsi-fungsi dinamis,
6. sistem yang melakukan proses,
7. sistem *input- output*, dan
8. struktur yang merupakan kumpulan beberapa kelompok orang (*group*).

Pandangan lain lebih memberikan perhatian pada perilaku kelompok dalam organisasi, mempelajari interaksi kelompok-kelompok dengan organisasi ataupun mempelajari interaksi yang terjadi antar kelompok.

Adanya berbagai orientasi tersebut menjadikan teori organisasi sukar dipelajari secara lengkap. Banyaknya orientasi yang muncul dalam teori organisasi menyebabkan cara menyatakan kerangka keseluruhan yang berbeda-beda. Dalam buku ini, pengelompokan berbagai orientasi tersebut dinyatakan dengan cara yang sederhana, sesuai kurun waktu pemunculannya, yaitu:

1. pendekatan klasik,
2. pendekatan neo-klasik, dan
3. pendekatan modern.

Walaupun pengelompokan ini berdasarkan kurun waktu pemunculan, tidaklah berarti bahwa antara berbagai orientasi yang membentuk suatu jenis pendekatan terjadi silang pendapat. Berbagai orientasi yang muncul pada kurun waktu yang sama ternyata memang mempunyai dasar pemikiran yang saling berkaitan, sesuai dengan kecenderungan (tren) pemikiran dan perhatian pada kurun waktu tersebut.

5.1.1 Pendekatan Klasik

Munculnya pendekatan klasik dalam teori organisasi diilhami oleh beberapa konsep pemikiran yang dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor (1856-1915), yang ia rumuskan berdasarkan pengalaman kerjanya di perusahaan baja Bethlehem Steel di Amerika Serikat. Walaupun konsep-konsep Taylor ini secara tidak langsung menyangkut permasalahan organisasi, tetapi pengembangan dari konsep-konsep tersebut akhirnya melahirkan pendekatan organisasi klasik yang terutama berbicara mengenai anatomi organisasi.

Konsep Taylor sendiri sesungguhnya membahas pengaturan cara bekerja, khususnya pelaksana (seperti tukang-tukang, operator mesin, dan sebagainya), dan mencoba merumuskan cara (gerakan) kerja yang paling efisien berdasarkan pemikiran berikut.

- a. Setiap jenis pekerjaan dapat dianalisis secara ilmiah (*scientific*) untuk menemukan cara terbaik dalam pelaksanaannya (yang disebut *one best way*), berupa metode kerja baku yang paling efisien, yang mampu memberikan hasil maksimal. Adanya metode kerja baku yang paling efisien ini membuka kesempatan untuk menetapkan pekerja yang paling sesuai untuk setiap jenis pekerjaan
- b. Cara atau metode kerja baku ini belum tentu sesuai dengan keinginan pekerja, tetapi pekerja bisa dirangsang dengan imbalan agar bersedia menjalankannya. Dengan demikian, pandangan ini menganggap para pekerja bersifat rasional.

Karena pekerja pelaksana diharapkan memberikan hasil yang maksimal, dalam pendekatan ini para pekerja tersebut secara khusus hanya ditugaskan untuk mengerjakan pekerjaan pelaksanaan saja dan dibebaskan dari tugas lain (seperti merencanakan metode kerja, membuat rencana kerja, dan sebagainya). Kekhususan (spesialisasi) tersebut diharapkan akan dapat membebaskan para pelaksana dari keharusan membagi perhatian terhadap hal-hal lain di luar tugas pelaksanaan sehingga mereka bisa lebih produktif.

Adanya metode kerja baku juga memberikan keuntungan, yaitu membuka kesempatan untuk menetapkan waktu baku bagi penyelesaian suatu tugas jika seorang pekerja baku bekerja dengan menggunakan metode kerja baku, juga akan diketahui waktu baku yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut, dan juga pendistribusian para pekerja tersebut dalam organisasi. Jika jenis dan jumlah pekerja tersebut dapat dinyatakan sebagai organisasi, dapatlah dinyatakan bahwa:

$$\text{Organisasi} = \frac{\text{Volume Pekerjaan yang Perlu Diselesaikan}}{\text{Kapasitas Kerja Baku}}$$

Konsep Taylor pada mulanya banyak sekali mendapat tantangan, baik dari pihak manajemen maupun dari pihak pekerja. Keberatan pihak manajemen bertalian dengan cara pelaksanaan analisis ilmiah terhadap pekerjaan yang sering kali dilaksanakan oleh sekelompok analis tanpa mempertimbangkan pendapat para manajer mengenai metode kerja yang sebaiknya digunakan. Keberatan pihak pekerja terjadi karena mereka merasa diperlakukan secara kurang manusiawi, yaitu karena dipaksa bekerja dengan cara yang belum tentu mereka sukai. Selain itu, para pekerja juga keberatan karena penghematan biaya yang diperoleh dari penggunaan metode kerja baku tersebut sering kali tidak didistribusikan kepada para pekerja dan dianggap menjadi keuntungan bagi pihak pemilik perusahaan.

Tampak bahwa konsep yang dikembangkan oleh Taylor ini bukanlah suatu pembahasan mengenai organisasi, melainkan lebih berfokus pada pengaturan kerja, terutama di tingkat pelaksana, dengan tujuan untuk memperoleh performa kerja terbaik. Walaupun demikian, konsep ini secara implisit ternyata berpengaruh terhadap bentuk (anatomi) organisasi dan juga cara pengorganisasian, misalnya sebagai berikut:

- a. penegasan mengenai perlunya keseimbangan antara tanggung jawab dan wewenang yang terdapat pada suatu jenis pekerjaan;
- b. pemisahan tugas-tugas yang berada dan pengelompokan tugas-tugas yang sejenis, yang selanjutnya dikenal sebagai pengorganisasian secara fungsional, dan adanya spesialisasi tugas dalam organisasi;
- c. memperkenalkan penggunaan standar, baik untuk metode kerja maupun yang menyangkut waktu kerja, sehingga bisa digunakan untuk mengontrol performa kerja karyawan;
- d. adanya standar membuka kesempatan untuk menetapkan secara adil upah maupun upah perangsang sebagai alat untuk memotivasi pekerja.

Konsep-konsep Taylor ini banyak yang serupa dengan model organisasi birokratis yang dikembangkan oleh Max Weber. Kesamaan terutama terjadi pada anggapan yang digunakan, yaitu bahwa manusia merupakan makhluk rasional, yang tertuang dalam berbagai aturan maupun prosedur rasional dalam cara pengorganisasian.

Jika konsep Taylor terutama membahas pengaturan di tingkat pelaksana, kemudian berkembang berbagai teori yang sifatnya lebih makro yang memusatkan perhatian pada pengaturan organisasi secara keseluruhan. Seperti konsep Taylor, teori-teori ini juga didasarkan pada anggapan tentang rasionalitas manusia dan memusatkan struktur formal organisasi dari proses yang terjadi dalam organisasi tersebut.

Kumpulan teori tersebut diawali dengan tulisan Henri Fayol yang dianggap sebagai pelopor teori manajemen. Proses manajemen menurut Fayol terdiri dari lima elemen utama yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan,

koordinasi, dan pengendalian. Proses-proses ini dijalankan dengan berpegang pada sekumpulan prinsip yang merupakan acuan pelaksanaan bersifat rasional.

Selanjutnya muncul beberapa nama yang lain mencoba mengembangkan prinsip-prinsip Fayol tersebut, terutama Luther Gulick dan Lyndall Urwick. Selain itu, muncul nama Mary Parker Follett, dengan pendekatan yang agak berlainan, yaitu dengan perhatian khusus terhadap aspek sosiologis dan psikologis dalam proses manajemen. Pendekatan ini disebut sebagai *administrative design theory* yang sering dianggap sebagai jembatan yang menghubungkan pendekatan organisasi klasik dengan pendekatan neo-klasik yang bertumpu pada aspek hubungan antarmanusia dalam suatu organisasi.

Berikut ini ringkasan mengenai teori-teori manajemen klasik yang digagas oleh beberapa pakar, yaitu oleh Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol, dan Max Weber.

a. Scientific Management

Teori ini digagas oleh Frederick Winslow Taylor. Esensi *scientific management* adalah:

1. berusaha memaksimalkan output dengan input yang minimum;
2. menekankan pentingnya perencanaan dan standardisasi;
3. mengajukan pemberian imbalan ekonomi (*economic incentives*) untuk mempertinggi produktivitas.

Adapun prinsip-prinsip *scientific management* mencakup hal-hal berikut:

1. Pendekatan ilmiah
2. Analisis tugas secara ilmiah dan ciptakan *one best method* untuk melaksanakannya.
3. Standardisasi
4. Standardisasi metode kerja.
5. Seleksi dan Latihan

Pilih sumber daya manusia yang sesuai dengan metode kerja dan latih untuk menguasai metode tersebut.

b. School of Administrative Management Theory

Teori ini diprakarsai oleh Henri Fayol. Tujuannya adalah merumuskan teori/landasan untuk mengelola organisasi yang cenderung bertambah kompleks. Adapun ruang lingkup *school of administrative management theory* adalah:

1. teknikal, produksi barang atau jasa;
2. komersial, membeli atau menjual barang atau jasa;
3. finansial, mengumpulkan dan mendayagunakan modal;
4. sekuriti, melindungi kekayaan dan karyawan;
5. akunting, mengumpulkan dan mencatat data, ongkos, laba, dan lain-lain.

c. Bureaucratic Model

Teori *bureaucratic model* dipelopori oleh Max Weber. Esensi teori ini adalah bahwa setiap organisasi harus memiliki struktur hierarkis yang disertai kekuasaan formal.

Adapun konsep *bureaucratic model* meliputi hal-hal berikut.

1. Jabatan harus disertai kekuasaan.
2. Kompensasi berbentuk gaji tetap.
3. Posisi disusun menurut hierarki kekuasaan.
4. Organisasi harus dikendalikan oleh *rules and procedures*.
5. Penempatan orang didasari oleh kompetensi teknis.

Sementara itu, prinsip *bureaucratic model* adalah:

1. kewajiban pada organisasi;
2. regulasi;
3. spesialisasi;
4. rutinitasi aktivitas;
5. iklim organisasi yang rasional;
6. manajemen yang mencakup
 - *planning*: menentukan tujuan dan *courses of action*,
 - *organizing*: mobilisasi sumber daya,
 - *commanding*: memberikan motivasi,
 - *coordinating*: penyelarasan penggunaan sumber daya dengan aktivitas, dan
 - *controlling*: mengendalikan pelaksanaan rencana dan penggunaan sumber daya.

Teori manajemen klasik mendapat berbagai respons. Umumnya respons terhadap teori manajemen klasik berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. organisasi sangat sentralistik;
- b. tugas-tugas yang spesialis;
- c. disiplin aturan dan supervisi.

Teori manajemen klasik juga tidak lepas dari kritik. Berikut ini beberapa kritik yang ditujukan pada teori manajemen klasik.

- a. Pendekatan klasik kurang memperhatikan faktor manusia yang dianggap kepuasannya hanya dipengaruhi oleh perangsang ekonomi.
- b. Pendekatan klasik kurang memperhatikan kebutuhan manusia atas *self-reliance* (kepercayaan diri), *self-expression* (ekspresi diri), dan *sense of accomplishment* (prestasi).
- c. Pendekatan klasik didasari oleh asumsi negatif atas manusia.

5.1.2 Pendekatan Neo-Klasik

Pendekatan neo-klasik muncul dari serangkaian percobaan yang dilakukan oleh Elton Mayo dan kelompoknya antara tahun 1927 hingga 1932 di pabrik Hawthorne milik perusahaan elektronik Western Electric Company di Amerika Serikat. Rangkaian percobaan ini sesungguhnya didasari oleh prinsip-prinsip Taylor, walaupun hasilnya ternyata menunjukkan kesimpulan yang bertolak belakang dengan prinsip-prinsip Taylor tersebut.

Salah satu percobaan dilakukan untuk mempelajari pengaruh kondisi fisik tempat bekerja terhadap prestasi pekerja. Pada awalnya, kondisi fisik yang diteliti adalah kuat penerangan ruangan kerja. Enam orang pekerja wanita yang tugasnya melakukan perakitan komponen elektronik ditempatkan di sebuah ruang kerja khusus yang kuat penerangannya bisa diatur. Enam pekerja ini sebelumnya bekerja di sebuah ruangan besar dengan ratusan pekerja wanita lainnya. Hasil percobaan ini menunjukkan bahwa prestasi pekerja selalu meningkat walaupun kuat penerangan di tempat kerja berubah, baik menjadi terang ataupun menjadi lebih gelap.

Secara tidak sengaja, percobaan ini menunjukkan bahwa selain pengaruh kondisi fisik ruangan, juga ada faktor lain yang memengaruhi prestasi kerja, yaitu ikatan sosial. Ikatan sosial keenam pekerja menjadi kuat karena mereka dipisahkan menjadi kelompok kecil dan ditempatkan di sebuah ruang khusus, terpisah dari para pekerja peralitan lainnya. Hasil percobaan ini ternyata menunjukkan bahwa prestasi kerja selalu meningkat walaupun kuat penerangan di tempat kerja diubah, baik menjadi terang maupun menjadi lebih gelap. Ternyata, ikatan sosial di kalangan pekerja menjadi lebih erat karena mereka sebagai kelompok kecil yang dipisahkan dari pekerja lainnya. Ikatan sosial yang terjadi kemudian berkembang menjadi solidaritas kelompok sehingga semua pekerja berusaha bekerja dengan prestasi yang baik agar tidak mengecewakan kelompoknya.

Percobaan Hawthorne ini segera diikuti dengan percobaan-percobaan lain yang sejenis, yang akhirnya melahirkan pendekatan neo-klasik, atau disebut juga pendekatan *human relations* karena perhatiannya bertumpu pada aspek hubungan antarmanusia dalam organisasi. Pendekatan ini berpegang pada beberapa prinsip berikut.

- a. Organisasi adalah suatu sistem sosial di mana hubungan antara para anggotanya merupakan interaksi sosial.
- b. Interaksi sosial ini menyebabkan munculnya kelompok non-formal organisasi, yang memiliki norma tersendiri yang berlaku dan merupakan pegangan bagi seluruh kelompok. Norma ini berpengaruh terhadap sikap maupun prestasi anggota kelompok.

- c. Interaksi sosial antaranggota organisasi bisa dan perlu diarahkan agar pengaruhnya bersifat positif bagi individu maupun kelompok. Karena itu, diperlukan saluran komunikasi yang efektif untuk mengarahkan interaksi sosial tersebut. Sebab, kelompok-kelompok non-formal bisa saja mempunyai tujuan yang berbeda dengan kepentingan organisasi.

Karena beberapa alasan tersebut, dalam organisasi diperlukan pimpinan yang selain memperhatikan struktur formal, juga mempunyai perhatian terhadap aspek psikososial. Diperlukan keterampilan sosial di samping keterampilan teknis agar mampu membina munculnya ikatan sosial yang sehat di dalam organisasi.

Dari penjelasan tersebut tampak bahwa perhatian pendekatan neo-klasik terfokus pada aspek hubungan antarmanusia dalam organisasi, dan kurang memperhatikan struktur pembagian tugas, tanggung jawab, serta wewenang ataupun secara lebih luas anatomi organisasi. Hal ini sering kali dipandang sebagai kelemahan utama pendekatan neo-klasik.

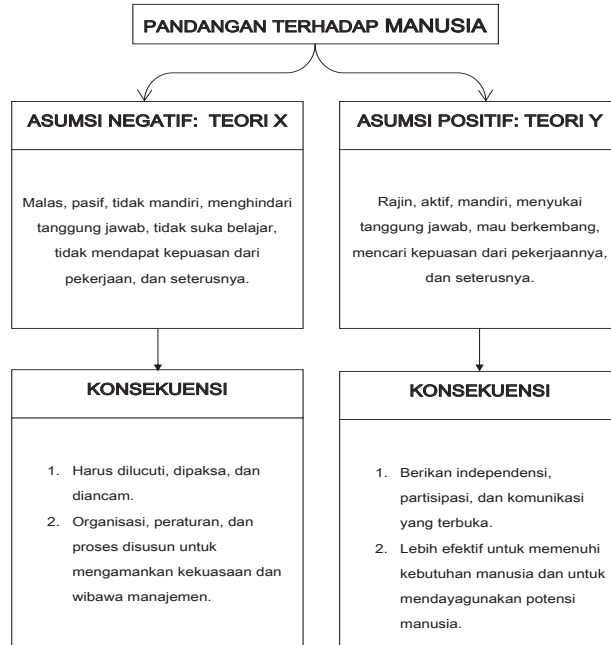
Ada beberapa pakar terkemuka yang mengajukan teori-teori yang termasuk ke dalam teori manajemen klasik. Beberapa teori yang termasuk dalam teori manajemen neo-klasik tersebut dapat dijelaskan melalui diagram-diagram berikut.

a. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow



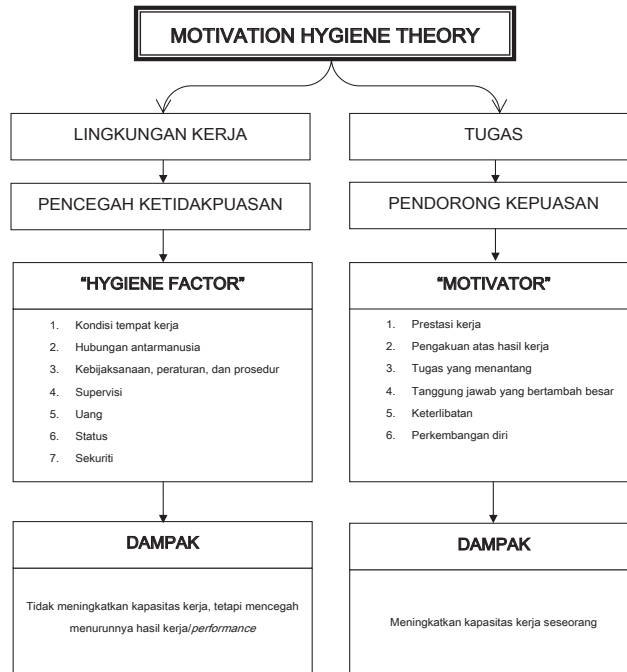
Gambar 5.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

b. Teori Pandangan terhadap Manusia (Teori X dan Y) Douglas McGregor



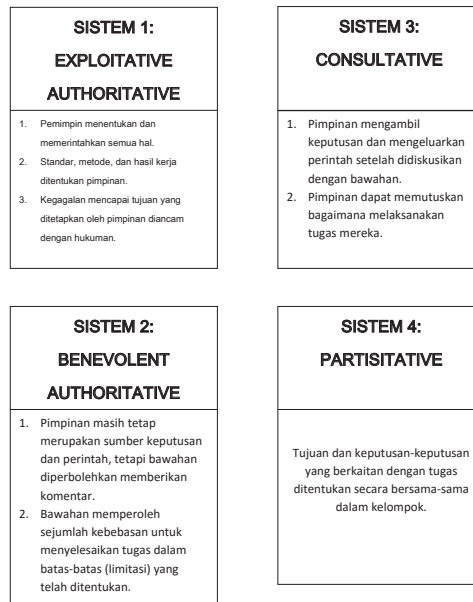
Gambar 5.2 Teori X dan Y

c. Motivation-Hygiene Theory Frederick Herzberg



Gambar 5.3 Teori Motivation-Hygiene

c. System 4 (Teori Rensis Likert)



Gambar 5.4 Teori Rensis Likert

5.1.3 Pendekatan Modern

Setelah munculnya pendekatan neo-klasik, tampak bahwa teori organisasi mempunyai kecenderungan menyebar. Pendekatan-pendekatan yang ada hingga masa itu sering kali tidak ada hubungannya satu sama lain, bahkan saling bertentangan. Pendekatan klasik dan neo-klasik merupakan contoh yang tepat mengenai gejala tersebut. Pendekatan klasik memfokuskan perhatian pada anatomi organisasi dan memandang manusia sebagai makhluk rasional yang tidak mempunyai aspek sosial, sedangkan pendekatan neo-klasik justru mementingkan aspek sosial tetapi kurang memperhatikan anatomi organisasi.

Karena itu, bisa diduga bahwa berbagai pendekatan tersebut tidaklah mampu mencapai suatu kesatuan mengenai masalah organisasi. Hal ini menyebabkan solusi yang dirumuskan dalam analisis terhadap suatu organisasi sering kali berbeda, bergantung pada jenis pendekatan yang digunakan.

Pendekatan modern dipandang sebagai pendekatan yang mampu menyatukan keseluruhan pandangan dalam analisis organisasi. Pendekatan ini munculnya diawali oleh suatu penelitian yang dilakukan oleh Joan Woodward pada tahun 1950-an terhadap 100 perusahaan manufaktur di daerah South Essex-Inggris.

Penelitian Woodward ini mencoba mempelajari kegunaan prinsip-prinsip manajemen klasik (seperti rentang kendali, rasio karyawan langsung terhadap

karyawan tidak langsung, dan lain-lain) dan penggunaannya terhadap berbagai perusahaan, untuk menemukan karakteristik organisasi perusahaan yang sukses. Penelitian ini pada mulanya tidak berhasil menemukan ciri-ciri organisasi tersebut. Akan tetapi, setelah Woodward mengelompokkan seluruh perusahaan menurut jenis teknologinya, barulah terlihat bahwa perusahaan yang sukses pada setiap kelompok teknologi mempunyai karakteristik organisasi tertentu, yang berbeda dengan perusahaan yang tidak sukses. Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa jenis teknologi mempunyai pengaruh terhadap bentuk organisasi perusahaan, yang juga berarti bahwa untuk setiap jenis teknologi terdapat suatu bentuk organisasi tertentu yang sesuai.

Penelitian Woodward segera diikuti oleh beberapa penelitian sejenis, yang keseluruhannya menunjukkan bahwa selain jenis teknologi, terdapat juga berbagai aspek lainnya yang berpengaruh terhadap karakteristik organisasi. yaitu faktor-faktor lain yang terdapat dalam lingkungan organisasi. Hal ini berarti, bahwa organisasi dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya. Kemudian, hanya organisasi yang bisa menyesuaikan diri (beradaptasi) secara tepat terhadap tuntutan lingkungan, yang akan dapat mencapai keberhasilan. Karena itu, bentuk dan cara pengelolaan organisasi haruslah disesuaikan dengan kondisi lingkungannya. Ketergantungan ini menyebabkan pendekatan modern kadang-kadang disebut juga sebagai pendekatan ketergantungan (*contingency*). Pendekatan modern mempunyai beberapa perbedaan yang mendasar jika dibandingkan dengan dua pendekatan sebelumnya, yaitu sebagai berikut.

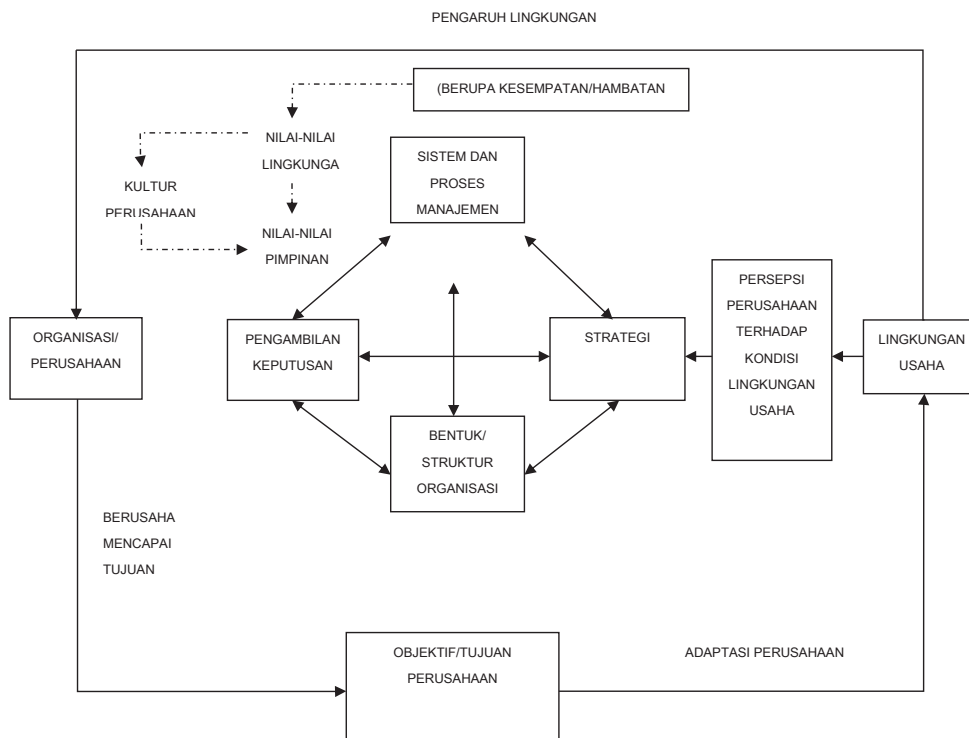
- a. Pendekatan modern memandang organisasi sebagai suatu sistem terbuka, yang berarti organisasi merupakan bagian (subsistem dari lingkungannya) sehingga organisasi bisa dipengaruhi maupun memengaruhi lingkungannya. Pendekatan-pendekatan sebelumnya selalu memandang organisasi sebagai suatu sistem tertutup yang tidak dipengaruhi oleh keadaan lingkungannya.
- b. Keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya menyebabkan bentuk organisasi perlu disesuaikan dengan kondisi lingkungan di mana organisasi berada. Karena itu, menurut pandangan ini bentuk-bentuk ideal organisasi bergantung pada kondisi lingkungan di mana organisasi berada, yang berarti bahwa tidak ada bentuk organisasi ideal yang berlaku secara umum (universal) di sembarang tempat atau kondisi.

Pendekatan lainnya, klasik dan neoklasik, karena tidak melihat keterbukaan organisasi beranggapan bahwa bentuk organisasi yang ideal bisa berlaku secara umum, tanpa memperhatikan lingkungan di mana organisasi itu berada.

Karena perhatiannya terhadap keterbukaan dan ketergantungan organisasi terhadap lingkungannya, pendekatan modern sering kali merupakan satu-satunya pendekatan yang mampu menjelaskan fenomena-fenomena nyata yang terjadi di sekeliling organisasi. Hanya dengan pendekatan modern bisa dijelaskan mengapa pada suatu lingkungan tertentu, perusahaan yang mampu

dan mau memberikan uang pelicin saja yang bisa berkembang dengan baik. Karena menganggap organisasi sebagai organisasi terbuka, pendekatan modern ini juga sering disebut sebagai pendekatan sistem.

Dari uraian di atas, tampak bahwa dunia kepemimpinan dan manajemen memang ditandai dengan perubahan pandangan yang semula hanya berorientasi ke arah internal menjadi pandangan yang cenderung juga memperhatikan aspek eksternal. Pengelolaan kepemimpinan juga mengalami perubahan pandangan, yang semula hanya memandang tenaga kerja sebagai elemen yang rasional (sehingga boleh dikatakan memiliki sifat yang hampir mirip dengan berbagai unsur produksi lainnya) menjadi orientasi yang memandang sumber daya manusia sebagai makhluk psikososial, yang perlu diperhatikan unsur psikososialnya jika diinginkan mencapai performa yang baik.



Gambar 5.5 Orientasi Perubahan Organisasi/Perusahaan

Tidak hanya kepemimpinan yang mengalami perubahan orientasi semacam ini. Berbagai pendekatan organisasi, pendekatan strategi, serta pendekatan manajemen secara umum juga mengalami perubahan serupa. Tidak mengherankan jika hal ini terjadi secara menyeluruh karena seluruh unsur-unsur ini sesungguhnya saling terkait satu sama lain, seperti ditunjukkan pada Gambar 5.5.

5.2 KEPEMIMPINAN DALAM PEMBERDAYAAN ORGANISASI

Organisasi merupakan kerangka kerja yang diandalkan oleh seluruh sistem manajemen untuk mendapatkan hasil kerja yang efisien. Oleh karena itu, faktor manusia dalam organisasi memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Perilaku manusia dalam organisasi timbul dari adanya kebutuhan dan sistem nilai yang terkandung dalam diri manusia. Studi formal mengenai perilaku organisasi dimulai dari 1910 hingga 1952. Bidang perilaku organisasi merupakan bidang yang terus-menerus berkembang guna membantu pimpinan memahami manusia secara lebih baik.

Tidak ada organisasi tanpa pimpinan. Courtois (dalam Sutarno,1995) berpendapat bahwa kelompok tanpa pimpinan seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, dan anarkistis. Sebagian besar manusia dalam melaksanakan kegiatan selalu membutuhkan kepemimpinan demi kesuksesan dan efisiensi kerja. Semua pemimpin organisasi berurusan dengan upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui sistem imbalan rangkap tiga (*triple reward system*) di mana tujuan manusia, organisasi, dan masyarakat menyatu. Organisasi juga lebih berhasil karena secara efektif kualitas meningkat dan kerugian dapat diminimalisasi.

Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memunculkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan pengawasan yang efisien, serta membawa para pengikutnya pada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Dalam memberdayakan organisasi, kepemimpinan didasarkan pada asas-asas berikut:

1. kemanusiaan, mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, yaitu pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu atau kelompok untuk tujuan-tujuan yang manusiawi;
2. efisien, efisiensi teknis maupun sosial berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber, materi, dan tenaga kerja, terhadap prinsip penghematan, adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas manajemen modern;
3. kesejahteraan dan kebahagiaan yang lebih merata menuju taraf kehidupan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan dalam konteks pemberdayaan organisasi dapat dikategorikan ke dalam model-model kepemimpinan sebagai berikut.

5.2.1 Kepemimpinan Transformasional

Perhatian orang pada peran kepemimpinan di dalam proses manajemen perubahan mulai muncul pada waktu orang mulai menyadari bahwa pendekatan

mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan itu justru untuk menjadikan tempat kerja itu menjadi lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya dipergunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai proses yang melatarbelakangi proses tersebut. Namun di dalam praktik, proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan teknis, di mana manusia cenderung dipandang sebagai entitas ekonomi yang siap dimanipulasikan dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomi yang sebesar-besarnya (Bass, 1990; Bass dan Avilio, 1990; Hater dan Bass, 1988 dalam Yuki, 1994).

Gagasan Burns (1978) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Dengan demikian, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kesadaran bawahannya akan tata nilai yang memiliki orde lebih tinggi, seperti kebebasan, keadilan, dan kebersamaan. Hal tersebut telah membuka jalan bagi Bass (1985) untuk mengusulkan teori kepemimpinan transformasional.

Pemimpin disebut transformasional diukur dalam hubungan dengan rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat para pengikut terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara berikut:

- a. membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan;
- b. mendorong mereka lebih mendahulukan organisasi atau tim daripada kepentingan dirinya;
- c. mengaktifkan kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Burns (1978) membedakan kepemimpinan yang mentransformasi dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menumbuhkan motivasi hanya melalui pemenuhan kepentingan pribadi anggota kelompok.

Formulasi asli dari teori ini (Bass, 1985) mencakup tiga komponen kepemimpinan transformasional, yakni karisma, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual. Karisma didefinisikan sebagai sebuah proses dengan apa pemimpin memengaruhi para pengikut dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses membahas secara terbuka dan intelek isu-isu etikal yang dihadapi perusahaan, dengan apa pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah dan memengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru. Konsiderasi individual berkaitan dengan memperlakukan anggota perusahaan sebagai pribadi yang utuh dan warga perusahaan yang

terhormat. Avilio dan Bass (1990) menambahkan perilaku motivasi inspirasional yaitu menumbuhkan semangat kerja yang digerakkan oleh aspirasi yang inspirasional.

Kepemimpinan transformasional bertujuan untuk memotivasi pengikut agar berubah dan memiliki komitmen untuk mencapai cita-cita perusahaan yang ideal. Bass (1990) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari keempat cara transformasional berikut ini.

- a. Karisma, memberi wawasan dan kesadaran akan misi membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dalam diri bawahan.
- b. Motivasi inspirasional, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha bawahan dan mengomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara sederhana (Avilio dan Bass, 1990a).
- c. Stimulasi intelektual, meningkatkan inteligensi, rasionalitas, dan pemecahan permasalahan secara saksama.
- d. Konsiderasi individual, memberi perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Yuki (1989) serta Westley dan Mintzberg (1989) di dalam Yuki, (1994) menambahkan bahwa karisma, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual akan saling berinteraksi untuk memberi pengaruh yang mengubah bawahan; bawahan dimotivasi karena merasa dihargai dan diberi kekuasaan lebih besar (*empowerment*). Hal ini dianggap berbeda dengan konsep kepemimpinan karismatik yang kadang-kadang justru menempatkan bawahan sebagai pihak yang tidak mandiri dan lemah serta menganggap yang perlu ditumbuhkan pada bawahan adalah kesetiaan dan komitmen pada suatu cita-cita. Hartanto (1997) menerjemahkan istilah karisma dengan istilah cita-cita yang berpengaruh, artinya memberi wawasan dan kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan dalam diri bawahan, untuk dapat mewujudkan cita-cita perusahaan.

Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim menggunakan visi untuk menggiatkan semangat, menyentuh dan memotivasi nurani, membangun kepercayaan bersama, memberdayakan dan meninggikan pengikut. membantu pengikut untuk berubah, serta membangun komitmen ideal.

5.2.2 Kepemimpinan Transaksional

Burns (1978) dan Bass (1985) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Kekuasaan memberi

imbalan digunakan pada proses pertukaran sebuah janji kepada orang yang diberi target untuk melaksanakan sebuah permintaan atau melaksanakan sebuah tugas. Kepatuhan paling mungkin bila imbalan tersebut dianggap bernilai oleh bawahan yang melaksanakan target dan pemimpin dianggap sebagai sumber imbalan yang dapat dipercaya.

Pemimpin akan mencoba menemukan imbalan apa yang dianggap bernilai oleh orang yang perlu dipengaruhi. Akan tetapi, kondisi yang menguntungkan untuk menggunakan imbalan kemungkinan hanya menghasilkan kepatuhan, bukan komitmen. Akan lebih memuaskan bila kedua belah pihak memandang hubungan mereka dalam kaitannya dengan saling setia dan persahabatan. Daripada menggunakan imbalan sebagai insentif, pemimpin lebih baik menggunakan imbalan secara simbolis untuk mengakui keberhasilan dan untuk menyatakan apresiasi pribadi bagi kontribusi yang istimewa atau usaha yang luar biasa. Peters dan Waterman (1982) menyarankan, agar efektif pemimpin memberi pengakuan yang tulus kepada bawahannya dalam bentuk hadiah-hadiah, seremoni-seremoni, dan simbol-simbol khusus.

Kepemimpinan transaksional melakukan perubahan melalui proses menyuruh menyelesaikan pekerjaan sebagaimana direncanakan. Adapun konsiderasi individual serupa dengan mendukung dan mengembangkan. Sementara itu, profil perilaku kepemimpinan yang transaksional tecermin dalam tiga cara berikut.

- a. Imbalan kontingen, yakni menggunakan imbalan yang memungkinkan untuk mempengaruhi motivasi dari bawahannya, Memberi janji imbalan atau penghindaran hukuman akan membangkitkan motivasi pekerja atau tidak, akan tergantung pada apakah pemimpin itu menguasai kendali atas imbalan dan hukuman itu dan pada apakah pekerja memang menginginkan imbalan dan takut akan hukuman itu. Banyak pemimpin kerap kali merasa tangannya terikat untuk dapat melaksanakan sistem imbalan dan hukuman sepenuhnya sehingga kepemimpinannya menjadi kurang efektif (Bass, 1990).
- b. Manajemen eksepsi aktif, di mana pemimpin melakukan pemantauan dan tindakan intervensi terhadap kelompok yang dipimpinnya secara aktif untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif. Dengan kata lain, pemimpin memantau pemecahan masalah secara aktif.
- c. Manajemen eksepsi pasif, di mana pemimpin melakukan intervensi terhadap kelompok yang dipimpinnya hanya bila ada prosedur atau standar yang tidak dipenuhi. Pemimpin seperti ini biasanya akan menggunakan ancaman disipliner untuk menjaga agar kelompoknya bekerja menurut standar. Tindakan dengan menggunakan ancaman disipliner untuk menjaga agar kelompok bekerja menurut standar merupakan suatu teknik yang dalam jangka panjang dapat menjadi kontraproduktif (Bass dan Avolio, 1990; Yammarino dan Bass, 1990).

Perilaku tersebut diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim mengklasifikasikan kerangka perjanjian, menekankan pemenuhan aturan dan standar, mengatur kontrak perjanjian, mengawasi bawahan untuk menjamin efektivitas kerja, mengisolasi kerja dari lingkungan yang berubah, menggunakan imbalan yang memungkinkan untuk memengaruhi motivasi, dan menetapkan keadilan penghargaan.

5.2.3 Kepemimpinan Sinergistik

Kepemimpinan sinergistik memadukan kebinekaan melalui kerja sama sinergistik dalam membangun suatu pengetahuan baru dengan memadukan pengetahuan yang sudah dimilikinya dengan pengetahuan lain yang berasal dari pihak lain yang komplementer dan mampu melengkapi pengetahuannya (Hartanto, 1997).

Adapun kepemimpinan sinergistik diperlukan dalam hal-hal berikut:

- a. untuk memelihara keanekaragaman di tempat kerja sehingga menjadi sumber untuk mengembangkan pengetahuan yang baru;
- b. untuk memperlancar pengembangan pengetahuan yang baru yang bernilai tinggi;
- c. untuk memperlancar hubungan sinergis di lingkungan kerja;
- d. untuk mencegah perbedaan pendapat berkembang menjadi anarkistis;
- e. untuk membuat kerja sama tim dan gabungan strategis memberi arti untuk mencapai yang terbaik.

Kunci dari kerja sama yang sinergistik adalah rasa saling percaya di antara semua pihak yang perlu kerja sama. Sinergi terbentuk dari suatu komitmen semua pihak terkait untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Rasa saling percaya adalah ekspektasi yang muncul di lingkungan suatu komunitas (atau organisasi) yang terbentuk dari orang-orang biasa yang jujur dan memiliki perilaku kooperatif, yang dilandasi oleh seperangkat norma yang dapat diterima para anggota organisasi tersebut.

Berkaitan dengan penelitian Misztal (1996, dalam Hartanto, 1997), ia melihat bahwa rasa saling percaya terjadi bila anggota tim mampu membiarkan pikiran mereka terbuka atas semua fakta serta meyakini pentingnya komunikasi dan dialog sehingga meyakini bahwa rasa saling percaya akan meningkatkan akses pada informasi dan meningkatkan antisipasi terhadap pentingnya transformasi pengetahuan. Rasa saling percaya dipengaruhi oleh iklim kerja sehingga akan memengaruhi efektivitas proses pembentukan komitmen pembelajaran organisasi.

Perilaku sinergistik akan memengaruhi tumbuhnya rasa saling percaya, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pembentukan komitmen untuk terjadinya proses transformasi pengetahuan. Perilaku sinergistik pemimpin akan mampu mendorong sikap terbuka, jujur, dan toleran pada perbedaan.

Perilaku sinergistik merupakan perilaku atasan yang memiliki kemampuan untuk mengajak berkolaborasi atau bekerja sama di antara para anggota kelompok untuk mewujudkan hasil gabungan yang melebihi penjumlahan hasil individu-individu kelompok (Hartanto, 1997).

Pemimpin sinergistik adalah pemimpin yang memiliki fungsi memperlancar interaksi yang digerakkan oleh visi secara pro-aktif, membuka jalan dan memperlancar komunikasi antarorang dan antartim, memperlancar proses berbagi informasi, memperlancar kerja sama sinergis untuk menciptakan pengetahuan baru, menggunakan perubahan sebagai pemicu bagi kerja sama sinergis, mengidentifikasi berbagai tata nilai, norma-norma, prinsip-prinsip, dan maksud inti sebagai bagian dari kerja sama, mengembangkan budaya yang menimbulkan semangat keterbukaan dan kejujuran.

Pemimpin sinergistik membina rasa saling percaya atas sesama anggota perusahaan, karena dengan begitu dapat diharapkan proses dialog dan olah intelektual, yang pada dasarnya merupakan suatu proses transaksi psikososial, berlangsung dengan lancar, tuntas, dan murah. Agar proses transaksi psikososial dapat berlangsung dengan baik, maka seyogianya hal itu dilakukan didalam suatu iklim kerja yang kondusif bagi perilaku transformasional. Hal ini sekaligus juga menunjukkan bahwasannya seseorang baru dapat menjadi pemimpin sinergistik yang efektif, bila ia juga seorang pemimpin transformasional.

Kepemimpinan sinergistik melakukan perubahan melalui proses pembangunan keunggulan lewat kerja sama dan saling mengisi kompetensi di antara para pengikut, sehingga terbentuk pengetahuan baru yang memiliki utilities lebih tinggi. Profil perilaku kepemimpinan sinergistik tecermin dalam lima cara berikut:

- a. interaksi pro-aktif: upaya untuk saling penyesuaian diri secara terus-menerus;
- b. kerja sama kreatif: kerja sama untuk dapat menjadi yang terbaik;
- c. belajar inovatif: pemimpin memelopori proses belajar menjadi suatu kebiasaan;
- d. stimulasi intelektual: merangsang hasil proses berpikir yang menghasilkan pengetahuan baru;
- e. keragaman sintesis: aneka perpaduan dari berbagai unsur sehingga merupakan kesatuan yang selaras.

Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, yakni memudahkan interaksi proaktif pendorong visi, melakukan inisiatif komunikasi antarpersonal dan tim, memudahkan pertukaran informasi, memudahkan kolaborasi sinergistik untuk menciptakan ilmu baru, menggunakan perubahan sebagai pemicu kolaborasi sinergistik, mengidentifikasi nilai bersama, norma, prinsip, dan tujuan untuk kolaborasi, serta mengembangkan budaya keterbukaan dan keadilan.

5.2.4 Kepemimpinan Visioner

Visi pada dasarnya merupakan gambaran mengenai skenario organisasi di masa depan yang dicita-citakan untuk diwujudkan melalui usaha bersama seluruh anggota organisasi. Visi diperlukan dalam suatu organisasi karena alasan-alasan berikut.

- a. Organisasi merupakan suatu komunitas manusia yang hidup dan bertumbuh kembang, tidak hanya dari pemenuhan kebutuhan fisiknya saja, tetapi juga dari pemenuhan kebutuhan spiritual.
- b. Organisasi modern memerlukan suatu idealisme yang dapat memunculkan semua potensi terbaik yang ada dalam diri para anggotanya.
- c. Organisasi perlu berkiprah melebihi ekspektasi untuk menjaga kelangsungan hidupnya.

Kepemimpinan visioner merupakan proses penghayatan wawasan serta visi, dan mampu mengungkapkan tujuan yang ingin dicapai serta mampu memotivasi dan meyakinkan para anggota untuk meraihnya.

Adapun kepemimpinan visioner diperlukan untuk membangun konsensus tentang visi perusahaan, menjabarkan visi untuk menstimulasi kemajuan atau memacu progres menuju masa depan, menyelaraskan dan mengarahkan kegiatan dan tindakan pengorganisasian perusahaan, mendemokrasikan perusahaan, mempertanggungjawabkan proses perubahan, mengendalikan proses perubahan dan membangun budaya perusahaan yang sehat, serta memimpin perusahaan secara etis memasuki masa depan.

Selanjutnya, kepemimpinan ditentukan pula oleh kemampuan pemimpin memperbaharui inisiatif organisasi untuk meraih kesempatan masa depan yang lebih cerah, serta mengembangkan pengertian yang lebih dalam dan realistis mengenai visi, melalui empat peran kepemimpinan visioner (Burt Nanus, 1992) berikut:

- a. penentu arah organisasi di lingkungan luar, di mana pemimpin memilih dan mengungkapkan sasaran masa depan yang dituju, ke mana organisasi harus mengerahkan usahanya;
- b. menjadi agen perubahan di dalam organisasi, pemimpin melakukan antisipasi perkembangan di dunia luar, menciptakan rasa penting dan memberi prioritas bagi perubahan yang diperlukan oleh visi;
- c. menjadi juru bicara di lingkungan luar, pemimpin menjadi negosiator utama terhadap organisasi lainnya, dan membangun *networking* dengan pihak luar untuk melengkapi penggunaan ide-ide, sumber daya, dukungan, atau informasi yang berfaedah bagi organisasinya;
- d. menjadi pelatih di dalam organisasi, sebagai pelatih yang efektif pimpinan harus memberitahu anggotanya di mana ia berdiri, apa arti visi baginya, dan apa yang akan ia lakukan agar visi itu terwujud,

Kepemimpinan visioner melakukan perubahan melalui proses membangun suatu visi dan organisasi belajar melalui pembelajaran organisasi (Hartanto, 1997), Profil perilaku kepemimpinan yang visioner tecermin dalam lima cara berikut:

- a. menerawang masa depan dengan jernih (berwawasan ke depan): membangkitkan gairah dan antusiasme para anggotanya karena dapat melihat masa depan dengan jelas,
- b. melakukan penyerasian ideologi: menyerasikan ideologi yang ada di dalam diri anggotanya menjadi ideologi perusahaan;
- c. adaptasi eksternal: memantau perubahan di dalam organisasi dan menginformasikan agar para anggota dapat menyesuaikan diri;
- d. integrasi internal: memadukan potensi yang ada di dalam organisasi untuk dapat menjawab perubahan;
- e. pembelajaran organisasi: pelatihan dan pengembangan para anggota organisasi.

Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, yakni membangun visi korporasi, menstimulasi visi ke depan, menyelaraskan dan melakukan tindakan korporasi, mendemokrasikan korporasi, mengamankan proses perubahan, mewujudkan budaya sehat, dan memimpin korporasi ke depan.

5.2.5 Kepemimpinan Transformasional Versi Indonesia

Kepemimpinan transformasional merupakan upaya untuk meningkatkan produktivitas secara langgeng dengan mengembangkan keunggulan kompetitif dari orde yang lebih tinggi pada masa yang akan datang (Bass, 1990; Hartanto, 1991).

Kepemimpinan transformasional yang cocok untuk Indonesia perlu dikembangkan sendiri dengan memperhatikan budaya lokal, terutama budaya kerja setempat. Pada hakikatnya, kepemimpinan transformasional memberdayakan para pengikut untuk dapat bekerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan rasa percaya diri mereka, serta melembagakan perubahan-perubahan dalam organisasi. Di Indonesia sendiri juga sudah dilakukan beberapa penelitian yang berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan. Hartanto (1986) menemukan pada bawahan dari lapangan pekerjaan badan usaha milik negara (BUMN), perusahaan swasta, dan pegawai negeri di Jakarta dan Bandung mengharapkan pengarahannya lebih banyak dari atasan mereka, justru bila pekerjaan mereka itu dapat dikerjakan secara otonom. Pengarahanannya dari atasan dalam hal ini dianggap dapat memberikan banyak kejelasan dan mengurangi ketidakpastian. Di samping itu, dengan memberi pengarahannya justru atasan dianggap memperhatikan bawahannya.

Berangkat dari konsep-konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional yang telah dikembangkan selama ini serta dilengkapi oleh bukti-bukti empiris, yang disesuaikan dengan budaya kerja kolektif, jarak kuasa yang tinggi, dan masih digunakannya pertimbangan perasaan dalam kehidupan kerja. Kepemimpinan transformasional versi Indonesia merupakan kepemimpinan transformasional yang telah disesuaikan dengan budaya kerja kolektif di Indonesia. Hartanto (1991) mengemukakan suatu usul konseptual tentang karakteristik kepemimpinan transformasional yang cocok diterapkan di Indonesia, yang memiliki empat aspek perilaku kepemimpinan berikut.

- a. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional
Inisiasi struktur seperti ini akan dapat memberikan kejelasan dan mengurangi rasa takut dan malu yang timbul karena kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian dan pada saat yang sama memberi kesempatan bawahan untuk lebih banyak berpartisipasi. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, antara lain dengan menetapkan kesepakatan, menunjukkan keterikatan tugas, memberi penjelasan, memberi umpan balik, dan mengomunikasikan perubahan.
- b. Konsiderasi yang memantapkan kelompok
Sikap konsiderasi dan timbang rasa yang tulus dari pemimpin akan menimbulkan keterkaitan psikologis dan rasa saling percaya di antara pemimpin dan pengikutnya, sekaligus juga menciptakan hubungan yang akrab dan penuh keterbukaan. Penelitian perilaku konsiderasi di Amerika Serikat didasarkan pada konteks masyarakat individualistik. Adapun penelitian perilaku konsiderasi di Indonesia yang dilakukan oleh Hartanto (1986) didasarkan pada konsiderasi yang memantapkan kelompok karena konteksnya pada kehidupan kelompok. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, antara lain memberi perhatian, timbang rasa, memberl imbalan, memberi penghargaan, membina kemitraan, dan partisipatif.
- c. Kecakapan atasan yang berwawasan luas
Pemimpin menimbulkan keyakinan pada para anggota tim bahwa misi perusahaan dapat dicapai, memberi teladan dan contoh, serta mengajarkan hal-hal yang dapat meningkatkan intelektual. Selain itu, ia mengilhami tim untuk berkreasi dalam menghadapi masalah atau tugas mereka. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, antara lain menumbuhkan kreativitas (inspirasional), membangkitkan tekad berusaha keras (idealisasi pengaruh), mempertimbangkan tata nilai dalam keputusan (stimulasi intelektual), meyakinkan masa depan, dan menggerakkan atau membangkitkan hasrat untuk berhasil.

d. Pertanggungjawaban ke bawah

Pemimpin menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan di antara atasan dan bawahan, memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan, mengembangkan inisiatif bawahan, dan mencegah kesewenang-wenangan, sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok. Keutuhan anggota tim banyak difasilitasi oleh para pemimpin. Para pemimpin yang menunjukkan sikap integrasi internal temungkul atau bertanggung jawab kepada anggota timnya dapat berharap akan memperoleh komitmen yang lebih besar dari anggota timnya. Pertanggungjawaban ke bawah dari para pemimpin ini sangat dihargai di Indonesia, seperti banyak pemimpin Indonesia yang karena sifat kerakyatannya dianggap besar. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, antara lain memahami dengan lebih baik kebutuhan bawahan, membantu para anggota, menepati janji dan adil, memperjuangkan anggota, menjaga keutuhan, serta mengutamakan kepentingan tim.

Untuk kepemimpinan transformasional versi Indonesia, perilaku sinergistik dan visioner akan semakin dibutuhkan dalam konteks bisnis kontemporer yang dinamis, kompleks, dan penuh perubahan tidak terduga. Pola kepemimpinan ini perlu dikembangkan secara serentak di dalam lingkungan perusahaan apabila perusahaan ingin mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dengan baik, etis, legal, dan bergairah hingga masa depan. Perilaku pemimpin yang transformasional diturunkan dari konsep-konsep kepemimpinan tersebut.

Berangkat dari konsep-konsep kepemimpinan sinergistik (Hartanto, 1996), kepemimpinan visioner (Nanus, 1992; Hartanto, 1977), dan kepemimpinan transformasional versi Indonesia (Hartanto, 1991) yang telah dikembangkan selama ini serta dilengkapi oleh bukti-bukti empiris, dirumuskan perilaku pemimpin yang diperkirakan memberi pengaruh positif terhadap keberdayaan tim. Perilaku kepemimpinan sinergistik dan kepemimpinan visioner diambil seluruhnya karena perlu dipergunakan dalam pemberdayaan organisasi. Selanjutnya, perilaku pemimpin dipilih dan dirumuskan menjadi lima aspek perilaku yang disesuaikan dengan budaya kerja kolektif di Indonesia, yaitu sebagai berikut.

- a. Inisiasi struktur yang menjelaskan, yaitu perilaku komando dan pengendalian dari pemimpin yang memberikan kejelasan dan mengurangi rasa takut dan malu yang timbul karena kecenderungan orang untuk menghindari ketidakpastian dan pada saat yang sama memberi kesempatan bawahan untuk lebih banyak berpartisipasi. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, antara lain menetapkan kesepakatan, menunjukkan keterikatan tugas, memberi penjelasan, memberi umpan balik, dan mengomunikasikan perubahan.

- b. **Konsiderasi** yang memantapkan kelompok, yaitu perilaku konsiderat (memberi perhatian) dan timbang rasa yang tulus dari pemimpin akan menimbulkan keterikatan psikologis dan rasa saling percaya di antara pemimpin dan bawahannya. Hal ini sekaligus juga menciptakan hubungan akrab dan keterbukaan. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas memotivasi anggota tim, yakni dengan memberi perhatian, timbang rasa, memberi imbalan atau penghargaan, membina kemitraan, dan berpartisipasi.
- c. **Bertanggung jawab ke bawah**, yaitu perilaku pemimpin yang menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan melalui pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan bawahan, menumbuhkan kesetiakawanan, serta mencegah kesewenang-wenangan sehingga memungkinkan tumbuhnya kepemimpinan yang berakar pada kelompok. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas memotivasi anggota tim, yaitu dengan memahami kebutuhan bawahan dengan lebih baik, membantu para anggota, menepati janji, memperjuangkan para anggota, menjaga keutuhan, dan mengutamakan kepentingan tim.
- d. **Sinergistik**, yaitu perilaku atasan yang memiliki kemampuan untuk mengajak berkolaborasi dan saling mengisi kompetensi di antara para anggota tim, sehingga berkembang pengetahuan baru yang memiliki nilai utilitas yang lebih tinggi daripada nilai utilitas semula. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas memotivasi anggota tim, yakni dengan interaksi pro-aktif, kolaborasi kreatif, belajar inovatif, stimulasi intelektual, dan mendorong untuk toleran pada perbedaan.
- e. **Visioner**, yaitu perilaku atasan yang turut berperan serta dalam menyatukan pandangan dan pemahaman mengenai visi, arah, dan tujuan perusahaan, mampu mengungkapkan tujuan yang ingin dicapai, serta mampu memotivasi dan meyakinkan para anggota untuk meraihnya sehingga terbentuk penciptaan fokus dan keyakinan bersama. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim, yakni berwawasan ke depan, penyelarasan ideologi, adaptasi eksternal, integrasi internal, dan pembelajaran.

Dari perilaku kepemimpinan transformasional versi Indonesia, di antara empat diambil tiga aspek perilaku. Inisiasi struktur yang menjelaskan merupakan perilaku komando dan pengendalian yang tidak sesuai untuk digunakan dalam pemberdayaan organisasi (Cook dan Macaulay, 1996). Sebab, hal ini ibarat mengontrol orang-orang dengan tali kekang pendek sedangkan pemberdayaan memungkinkan mereka beroperasi secara mandiri tetapi tetap bersandarkan pada nilai-nilai dan pedoman yang telah disepakati. Transformasi semangat wiraswasta menitikberatkan tumbuhnya pemberdayaan dengan mengurangi semangat ketergantungan sehingga tumbuh kemandirian.

Kecakapan atasan berupa perilaku pemimpin yang memberi teladan dan contoh serta mengajarkan dapat meningkatkan intelektual, meningkatkan keyakinan, dan mengilhami tim untuk berkreasi (stimulasi intelektual, idealisasi

pengaruh, dan inspirasi) dalam menghadapi masalah atau tugas mereka. Harapannya, tingkat intelektual mereka bisa meningkat dengan belajar dari atasan (menumbuhkan kreativitas, membangkitkan tekad berusaha keras, mempertimbangkan tata nilai dalam keputusan, meyakinkan masa depan, menggerakkan atau membangkitkan hasrat untuk berhasil, dan bertindak efektif).

Adapun kecakapan atasan berupa perilaku yang berkompeten dan wawasan yang luas memberikan keyakinan bahwa misi perusahaan dapat dicapai, menumbuhkan inspirasi, menimbulkan rasa hormat, menjadi tempat bertanya, dan membangkitkan kebanggaan pada kelompok. Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas mengarahkan anggota tim.

Sementara itu, DeVrye (1994) memberikan konsep tujuh langkah kunci yang perlu ditempuh manajemen untuk merealisasikan pemberdayaan, yakni sebagai berikut:

- a. mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu sehingga membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap;
- b. membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata “ya”, bukan menolaknya;
- c. menumbuhkan keberanian pada karyawan untuk mengambil risiko dan belajar dari kesalahan;
- d. memberi dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar;
- e. memperkenalkan teknik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik;
- f. menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan di antara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pada pelayanan keluar perusahaan;
- g. meningkatkan pelayanan dengan menciptakan rasa memiliki perusahaan.

Stogdill (1963) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi perilaku pemimpin yang efektif. Menurutnya, perilaku pemimpin yang efektif terdiri dari hal-hal berikut:

- a. konsiderasi: perilaku pemimpin yang memberi perhatian, mendukung, membina, dan memimpin pengikutnya sehingga timbul keterkaitan psikologis dan rasa saling percaya antara pemimpin dan para pengikutnya atau hubungan kerja yang baik;
- b. toleransi kebebasan: perilaku pemimpin yang mengizinkan para bawahan untuk memiliki tanggung jawab substansial dan kebijaksanaan dalam melakukan kegiatan-kegiatan kerja, menangani masalah, dan membuat keputusan penting;
- c. penekanan produksi: perilaku pemimpin yang mendorong emosi dan logika untuk menimbulkan semangat pada pekerja serta komitmen terhadap tugas;
- d. integrasi: perilaku pemimpin yang mengintegrasikan pengikut sehingga terjadi kerja sama tim yang solid;

- e. inisiasi struktur: perilaku pemimpin yang memberi kejelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab para anggotanya sehingga menjadi yakin akan tugas, wewenang, dan wewenang mereka.
- f. peran asumsi, rekonsiliasi: perilaku pemimpin yang mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan secara sistematis mengadakan permufakatan agar tercapai kesepakatan;
- g. penunjukan: perilaku pemimpin yang mengadakan interaksi dan pemilihan hubungan dengan pihak luar.
- h. memengaruhi dengan baik: perilaku pemimpin yang mempengaruhi pengikutnya agar dapat mewujudkan potensi terbaiknya.

Memberdayakan organisasi merupakan peran unik pemimpin. Peran pemimpin dalam memberdayakan organisasi dilaksanakan melalui langkah-langkah berikut:

- a. mengembangkan budaya kerja transformatif;
- b. menstimulasi para anggotanya untuk berdialog dan mengadakan olah intelektual yang berkelanjutan;
- c. menyediakan kemudahan bagi penciptaan pengetahuan yang sinergistik;
- d. menggambarkan masa depan dalam visi secara jelas, konsisten, dan aspiratif;
- e. *walk to talk*;
- f. mempertimbangkan dan memanusiakan orang;
- g. memberanikan membuat keputusan;
- h. mengembangkan jaringan kerja internal dan eksternal.

Kesenjangan antara anggapan yang transformasional dan realitas yang transaksional sekaligus juga menunjukkan bahwa proses perubahan yang aktual kerap kali tidak seperti yang terlihat nyata. Jadi, di sini kita kerap kali harus menghadapi bahwa apa yang tersurat tidak selalu sama dengan apa yang tersirat. Kesenjangan ini perlu diatasi, karena keadaan ini dapat menciptakan iklim organisasi yang destruktif. Perubahan yang terjadi melalui proses pemaksaan atau penegakan peraturan-peraturan secara kaku tidak dapat berlangsung secara tuntas.

Keunggulan kompetitif dan produktivitas tinggi yang dihasilkan tidak dapat bertahan lama, bukan karena telah dilampaui para pesaing, tetapi kerap kali timbul karena mereka yang bertanggung jawab atasnya tidak memiliki cukup dedikasi dan semangat untuk mempertahankannya. Di sini mungkin ada karya, tetapi tidak didukung karsa yang memadai. Hal semacam ini cenderung terjadi dalam alam kepemimpinan yang didasarkan pada asas transaksi atau pertukaran, di mana perilaku baik dari bawahan diakui dengan imbalan yang sepadan, sedangkan perilaku yang salah diberi hukuman. Meskipun demikian, kepemimpinan transaksional masih banyak diterapkan di tempat yang memiliki hubungan kerja yang pada umumnya bersifat kontraktual, di mana orang diberi imbalan tertentu untuk kerja atau jasa tertentu yang dihasilkannya.

Mewujudkan gaya kepemimpinan transformasional berawal dari membuat visi yang jelas. Peran visi dalam manajemen adalah sebagai berikut:

- a. arahan bagi pengembangan usaha;
- b. motivator usaha dan kerja;
- c. perwujudan dari tata nilai luhur yang dianut perusahaan;
- d. sumber inspirasi bagi anggota organisasi;
- e. kendali psikologik bagi kegiatan usaha dan kerja;
- f. jembatan masa kini dan masa depan[
- g. acuan bagi penetapan ukuran keberhasilan organisasi.

Perilaku pemimpin yang memberikan perhatian yang tulus, peka, berhati-hati, memikirkan perasaan dan keperluan, timbang rasa, menghargai, bekerja sama (partisipatif), serta memperjuangkan kelompok bertujuan untuk memantapkan kelompok. Adapun perilaku atasan yang memberi perhatian dan penghargaan, bersikap bersahabat dan mendukung tim, percaya, peka, menghargai, dan mementingkan kesejahteraan anggotanya bertujuan untuk mempererat hubungan dan memantapkan tim.

Bertanggung jawab ke bawah merupakan perilaku pemimpin yang membangkitkan rasa kebersamaan sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih baik terhadap kebutuhan kelompok, menumbuhkan rasa kesetiakawanan, dan mencegah tindakan kesewenang-wenangan di dalam kelompok. Melalui perilaku ini, pemimpin juga mewakili kelompok untuk mendapatkan hak-hak mereka.

Pada perilaku inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, pemimpin memberikan penjelasan tentang pekerjaan anggota tim. Kejelasan ini mengakibatkan timbulnya kepastian pekerjaan di antara anggota tim dan menghilangkan rasa takut sehingga mereka akan lebih berani bertindak. Hal tersebut akan memberi dampak terhadap keberdayaan tim.

Dalam perilaku konsiderasi yang memantapkan kelompok, pemimpin memberikan perhatian dan dukungan terhadap hubungannya dengan para anggotanya. Perilaku konsiderasi akan menimbulkan rasa percaya di antara para anggota tim. Rasa percaya ini akan menimbulkan kemauan para anggota untuk berjuang. Hal tersebut juga akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

Sementara itu, dalam perilaku bertanggung jawab ke bawah, pemimpin memperjuangkan dan mendukung kepentingan para anggotanya. Perilaku ini akan menimbulkan rasa percaya di antara para anggota tim sehingga mau berjuang bersama-sama. Hal tersebut juga akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

Adapun dalam perilaku sinergistik pemimpin mendorong kolaborasi di antara anggotanya sehingga muncul pengetahuan baru yang memiliki utilitas lebih tinggi. Perilaku sinergistik akan menimbulkan kesadaran anggota tim bahwa kerja sama menghasilkan lebih daripada kerja sendiri-sendiri. Hal tersebut tentu saja akan memberi dampak terhadap keberdayaan tim.

Melalui perilaku visioner, pemimpin menciptakan fokus ke masa depan untuk kehidupan bersama yang lebih baik. Perilaku visioner ini akan memberikan inspirasi dan menimbulkan keyakinan akan masa depan yang lebih baik. Hal ini tentu juga akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

Kondisi komplementaritas kompetensi merupakan keadaan di mana terjadi saling melengkapi kompetensi di antara anggota tim. Komplementaritas kompetensi ini akan meningkatkan nilai kerja sama. Hal ini memberikan dampak terhadap pengaruh perilaku konsiderasi sehingga mereka merasa mudah bekerja sama dan saling membutuhkan, yang kemudian menimbulkan kemauan untuk lebih banyak berpartisipasi. Pada akhirnya, hal tersebut akan memberi dampak terhadap keberdayaan tim. Selain itu, komplementaritas kompetensi memberikan dampak terhadap pengaruh perilaku sinergistik sehingga menimbulkan keyakinan bahwa kerja sama bernilai bagi tim dan anggota tim menjadi ikhlas berpartisipasi dalam suasana yang akrab. Pada akhirnya, kesemuanya akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

Keadaan ketergantungan hidup pada perusahaan merupakan kondisi di mana para anggota sibuk mempertahankan diri sendiri agar dapat tetap ikut dalam perusahaan. Ketergantungan hidup pada perusahaan akan memberikan dampak takut dipecat dan ketergantungan pada pemimpin. Ketergantungan menciptakan ketidakdewasaan, memberikan dampak terhadap pengaruh perilaku konsiderasi, sehingga para anggota tim bersifat pasif dan merasa tidak saling membutuhkan. Pada akhirnya, hal ini akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim. Hal ini juga memberikan dampak terhadap pengaruh perilaku bertanggung jawab ke bawah sehingga anggota tim berlomba untuk mencari perhatian atasan dan akan menurunkan rasa kebersamaan. Pada akhirnya, hal tersebut akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim. Selain itu, ketergantungan hidup pada perusahaan akan memberikan dampak terhadap pengaruh perilaku sinergistik, di mana terjadi benturan antara perilaku proaktif dari sinergistik dan perilaku reaktif dari ketergantungan sehingga menurunkan partisipasi dari para anggota tim. Pada akhirnya, hal itu akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim. Selanjutnya, hal tersebut akan mempengaruhi pengaruh perilaku visioner, di mana terjadi benturan antara perilaku visioner yang berorientasi jangka panjang dan ketergantungan hidup pada perusahaan yang berorientasi jangka pendek, sehingga menurunkan perhatian terhadap visi. Pada akhirnya, hal itu akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

Kondisi keadilan penempatan pemimpin merupakan penerimaan terhadap penempatan pemimpin tim. Keadilan penempatan pemimpin akan memberikan dampak dukungan terhadap pemimpin. Dukungan terhadap pemimpin menimbulkan sikap terbuka dari para anggotanya karena rasa percaya. Hal ini akan memengaruhi perilaku konsiderasi, di mana pemimpin dianggap sebagai bagian integral dari tim sehingga orang mau lebih banyak berpartisipasi. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim. Selain itu, keadilan penempatan pemimpin berpengaruh terhadap perilaku bertanggung jawab ke bawah, di mana terjadi peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin. Meningkatnya loyalitas akan meningkatkan kepercayaan dalam berjuang bersama pemimpin. Pada akhirnya, keadaan ini akan memberikan dampak terhadap keberdayaan tim.

BAB 6

KEPRIBADIAN DAN KEPEMIMPINAN

Kepribadian yang baik merupakan salah satu syarat ketika seseorang berada dalam posisi pemimpin. Ditinjau dari sisi berperilaku, kepribadian seseorang sering menampakkan diri dalam bentuk sikap, cara berpikir, dan cara bertindak. Sikap, cara berpikir, dan cara bertindak itu tidak dapat dipastikan selalu sinkron antara cara-cara yang diinginkan oleh pimpinan organisasi dan para anggotanya. Untuk memudahkan terjadinya sinkronisasi yang diinginkan, berbagai hal yang memengaruhi kepribadian seorang manusia organisasional yang tercermin dalam perilakunya, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, perlu diamati dan diarahkan oleh pemimpin organisasi.

Untuk memudahkan pembahasan atas kepribadian pemimpin, berikut ini disajikan beberapa definisi kepribadian.

4. Kepribadian adalah suatu organisasi psikofisik yang dinamis dalam diri individu, yang menentukan tingkah laku yang khas dari orang tersebut (G. W. Allport).
5. Kepribadian adalah sesuatu yang memungkinkan untuk meramalkan apa yang akan dilakukan oleh seseorang dalam situasi tertentu (R. B. Cattell).
6. Kepribadian adalah gaya hidup pribadi individu, atau cara yang khas dari individu tersebut dalam memberikan respons terhadap masalah-masalah hidup (A. Adler).
7. Kepribadian adalah integrasi dari sifat-sifat tertentu yang dapat diselidiki dan dijabarkan, untuk menyatakan kualitas yang unik dari individu (J. P. Chaplin).

Dari berbagai definisi tersebut hal penting yang dapat disimpulkan adalah bahwa kepribadian adalah sesuatu yang menggambarkan ciri khas seseorang, yang membedakan orang-orang tersebut dari orang lain. Dengan mengetahui kepribadian seseorang, akan dapat diramalkan perilaku yang akan dapat ditampilkan oleh orang tersebut dalam menghadapi suatu situasi tertentu.

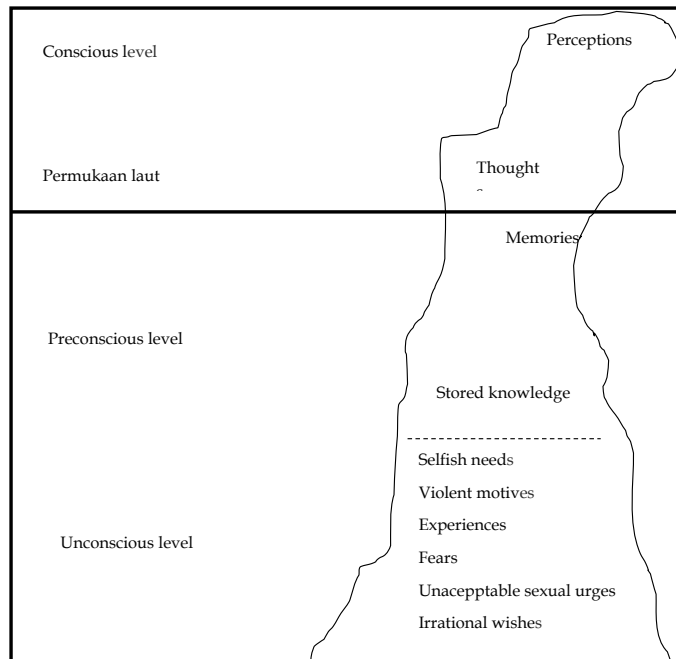
6.1 TEORI KEPRIADIAN

Teori kepribadian yang sangat terkenal sampai saat ini adalah teori yang dikembangkan oleh Sigmund Freud, dan dikenal sebagai psikoanalisis. Freud

membagi pikiran manusia dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Tingkat sadar (*conscious*),
2. Tingkat prasadar (*preconscious*), dan
3. Tingkat tidak sadar (*unconscious*).

Penggambaran ketiga tingkatan pikiran tersebut oleh Freud diibaratkan sebagai sebuah gunung es (*iceberg*) yang mengapung di tengah lautan, seperti yang disajikan di Gambar 6.1.



Gambar 6.1 Iceberg Tingkat Pikiran Manusia

6.2 STRUKTUR KEPERIBADIAN

Freud memandang struktur kepribadian manusia terdiri dari tiga unsur, yaitu sebagai berikut.

1. Id, berfungsi sebagai sumber energi bagi kepribadian. Menurut Freud id dikendalikan oleh tingkat bawah sadar dan berorientasi pada prinsip memenuhi kesenangan individu yang bersangkutan (*pleasure principle*).
2. Ego, beroperasi berdasarkan kenyataan. Apabila dorongan Id dirasakan oleh individu, maka keinginan itu baru diwujudkan oleh ego bilamana kenyataan memungkinkan.
3. Superego, berkaitan erat dengan moralitas. Perwujudan keinginan yang dilakukan berdasarkan ego ditimbang dulu oleh superego berdasarkan norma-norma atau aturan baik dan buruknya.

6.3 FAKTOR-FAKTOR PEMBENTUK KEPERIBADIAN

Ada dua pendapat yang bertentangan tentang faktor-faktor pembentuk kepribadian. Pendapat pertama meyakini bahwa faktor-faktor pembentuk kepribadian merupakan faktor bawaan. Adapun pendapat kedua memercayai bahwa kepribadian dibentuk oleh faktor lingkungan.

6.3.1 Faktor Bawaan

Aliran yang pertama adalah aliran yang percaya bahwa kepribadian seseorang secara murni ditentukan oleh faktor bawaan. Seorang ahli yang terkenal, yang berpegangan pada pendapat ini adalah Lombroso, yang dikenal dengan istilah *a born criminal*.

Menurut Lombroso seseorang menjadi penjahat karena memang ia sudah dilahirkan sebagai penjahat. Pengaruh lingkungan sama sekali tidak diperhatikan oleh aliran ini. Faktor bawaan adakalanya memberikan pengaruh yang dominan. Misalnya, faktor genetik (kromosom), kelenjar endokrin (hormon) memengaruhi tingkah laku atau kepribadian seseorang. Sebagai contohnya, seorang anak yang dilahirkan dengan gen tertentu yang dikenal dengan *down syndrome*. Hal ini menyebabkan dimilikinya *intelligence quotient* (IQ) yang sangat rendah. Pada umumnya, perilaku dan kepribadian anak-anak dengan *down syndrome* ini adalah sama. Pengaruh dari lingkungan hanya sedikit sekali atau hampir hampir tidak ada dalam memengaruhi perkembangan kepribadian mereka.

6.3.2 Faktor Lingkungan

Aliran yang kedua adalah yang mengagungkan pengaruh faktor lingkungan. Para tokoh aliran ini antara lain adalah:

- a. John Locke yang dikenal dengan teori tabula rasa. Menurut Locke, seorang bayi yang dilahirkan itu adalah ibarat selembar kertas putih. Lingkunganlah yang dapat menentukan apakah kertas putih akan dijadikan hitam, kuning, merah atau apapun juga.
- b. J. B. Watson yang dengan sombongnya mengatakan hal berikut: “Berikan kepada saya 10 orang bayi, dan saya bisa membentuk mereka sesuai dengan keinginan saya, saya bisa menjadikannya sebagai seorang pengemis, sebagai seorang jenderal, sebagai seorang pengusaha, ataupun apa saja.”

Teori kepribadian yang lebih mutakhir menggabungkan kedua aliran yang muncul terdahulu. Baik faktor bawaan maupun faktor lingkungan, sama sama punya andil dalam membentuk kepribadian. Pengaruh faktor genetika tidak disangsikan, dan karena manusia berinteraksi dengan lingkungan, serta dapat menarik manfaat dari hasil pengalaman tersebut, maka peran lingkungan dalam membentuk kepribadian menjadi jelas adanya.

6.4 ATRIBUT-ATRIBUT KEPRIBADIAN

1. Locus of Control

Ada orang-orang yang percaya bahwa nasib mereka ada di tangan mereka sendiri (*internal locus of control*); dan sebaliknya, ada orang-orang yang berasa bahwa nasib mereka sepenuhnya ditentukan oleh kekuatan di luar diri mereka (*external locus of control*).

2. Tipe A-Tipe B

Tipe A-B dari kepribadian ini sering kali dikaitkan dengan kecenderungan seseorang untuk mengalami stres. Orang-orang tipe A akan cenderung untuk lebih mudah terkena stres, dibandingkan dengan orang-orang tipe B. Adapun ciri-ciri dari setiap tipe tersebut dapat dilihat di **Tabel 6.1** berikut.

Tabel 6.1 Ciri Kepribadian Tipe A dan Tipe B

Profil Kepribadian	
Tipe A	Tipe B
Selalu bergerak	Sabar
Berjalan dengan cepat	Tidak tergesa-gesa
Makan dengan cepat	Tidak dijajah oleh waktu
Tidak sabar	Bermain demi kesenangan
Melakukan dua hal sekaligus	Tidak menyombongkan diri
Agresif	
Kompetitif	
Merasa terburu-buru	
Tidak beristirahat dengan tenang	

3. Orientasi pada Prestasi

Orang-orang dengan hasrat untuk berprestasi yang besar selalu berusaha untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik. Mereka selalu berusaha maksimal dengan kekuatannya sendiri. Mereka menyenangi tugas-tugas yang tidak terlalu mudah, tetapi juga tidak terlalu sulit; yang menantang sesuai dengan batas kemampuan mereka, itulah yang disenangi.

4. Authoritarianism

Adapun yang dimaksud dengan *authoritarianism* adalah suatu pandangan yang memercayai bahwa harus ada perbedaan status dan kekuasaan di antara orang-orang dalam suatu organisasi. Kepribadian orang-orang yang berpegangan pada pandangan ini akan cenderung kaku, sehingga akan kurang cocok untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan kepekaan terhadap perasaan orang lain, atau pekerjaan yang mengharuskannya menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah. Namun, bilamana pekerjaannya sangat terstruktur dan

keberhasilan ditentukan oleh tingginya konformitas pada peraturan, maka orang-orang ini akan dapat berprestasi dengan baik.

5. Machivellianism

Sementara itu, yang dimaksud dengan *machiavelianism* adalah tingkat sejauh mana seseorang bersikap pragmatis, dapat mengendalikan emosinya, dan berpegangan pada prinsip tujuan menghalalkan segala cara.

6. Self Esteem

Adapun yang dimaksud dengan *self esteem* adalah derajat kesukaan atau ketidaksukaan seseorang terhadap dirinya sendiri. Penelitian menunjukkan bahwa *self esteem* ini berhubungan langsung dengan ekspektasi seseorang untuk berhasil.

7. Self Monitoring

Self monitoring adalah suatu ciri kepribadian yang mengukur kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan faktor-faktor situasional dari luar. Orang-orang dengan tingkat *self monitoring* yang tinggi akan cenderung mempunyai daya penyesuaian diri yang sangat tinggi terhadap perubahan-perubahan situasi yang terjadi. Mereka sangat peka terhadap isyarat-isyarat yang diterimanya dari lingkungan, dan mereka dapat menunjukkan perilaku yang berbeda pada situasi yang berlainan.

8. Risk Taking

Istilah ini merujuk pada derajat keberanian dalam menanggung risiko yang dihadapi pada saat pengambilan keputusan. Derajat keberanian setiap manusia dalam menanggung risiko berbeda-beda.

6.5 PERPADUAN KEPERIBADIAN DENGAN PEKERJAAN

Upaya untuk memadukan karakteristik kepribadian dengan tuntutan pekerjaan dlkemukakan dengan sangat jelas dalam teori John Holland tentang *personality-job fit*. Holland mengemukakan adanya enam tipe kepribadian. Masing-masing dengan jenis pekerjaan yang sesuai, seperti yang dapat dilihat di Tabel 6.2.

Tabel 6.2 Teori *Personality-Job Fit* Holland

	Tipe Pekerjaan	Pekerjaan
1	Realistis, melibatkan perilaku agresif, aktivitas fisik yang membutuhkan kekuatan, koordinasi, dan keterampilan khusus.	Kehutanan Pertanian
2	Investigatif, melibatkan aktivitas yang membutuhkan pemikiran, pengorganisasian, dan pengertian, bukan perasaan atau emosi.	Biologi Matematika Melaporkan berita

Tipe Pekerjaan		Pekerjaan
3	Sosial, melibatkan aktivitas interpersonal, bukan intelektual atau fisik	Pelayanan luar negeri Pekerjaan sosial Psikologi klinis
4	Konvensional, melibatkan aktivitas yang diatur oleh peraturan serta sublimasi dari kebutuhan pribadi pada organisasi, pada orang yang berkuasa, dan status.	Akuntansi Keuangan Manajemen korporat
5	Enterprising, melibatkan aktivitas verbal untuk memengaruhi orang lain, untuk mendapatkan kekuasaan dan status.	Hukum Hubungan masyarakat Manajemen usaha kecil
6	Artistik, melibatkan ekspresi diri, kreasi artistik, atau aktivitas emosional.	Seni Musik Penulis

6.6 KEPERIBADIAN KEPEMIMPINAN

Pandangan kepribadian kepemimpinan pada bagian ini merupakan kutipan pernyataan dari Siagian (1999) yang menyatakan bahwa para teoretikus yang mendalami berbagai aspek, masalah, dan pendekatan tentang kepemimpinan yang efektif pada umumnya telah sepakat bahwa salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri ideal yang menjadi idaman setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan. Namun, adanya kesepakatan demikian tidak berarti bahwa telah terdapat konsensus bulat tentang ciri-ciri ideal tersebut.

Per definisi pembahasan secara teoretis menyangkut ciri-ciri yang bersifat ideal. Dengan perkataan lain, ciri-ciri tersebut merupakan hal yang perlu diusahakan kepemilikannya terus-menerus oleh setiap orang yang mendapat kesempatan menjadi pimpinan. Pada saat seseorang menduduki suatu jabatan pimpinan tertentu, dapat dipastikan bahwa orang tersebut memiliki hanya sebagian ciri-ciri tersebut. Selebihnya merupakan hal yang harus diusahakan pemilikinya selama ia meniti kariernya. Dengan usaha yang amat sungguh-sungguh pun tetap tidak ada jaminan bahwa keseluruhan ciri-ciri itu telah dimilikinya pada waktu yang bersangkutan mengakhiri masa pengabdianya pada organisasi. Bahkan, dapat dikatakan bahwa salah satu sumber kepuasan psikologis bagi seorang pimpinan tidak terletak pada terwujudnya keinginan untuk memiliki seluruh ciri-ciri ideal tersebut, tetapi pada pengetahuan dan keyakinan bahwa ia telah melakukan usaha yang maksimal untuk memiliki sebanyak mungkin ciri-ciri kepemimpinan itu.

Dalam praktik tidak ada seorang pemimpin yang secara konsisten menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Situasi, kondisi, waktu dan tempat yang berbeda sangat mungkin menuntut penggunaan berbagai gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin. Berbagai fungsi yang harus diselenggarakan pun sering

menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Salah satu konsekuensi logis dari kenyataan demikian ialah bahwa ciri-ciri kepemimpinan digunakan atau ditonjolkan dengan bobot dan intensitas yang berbeda. Artinya, berbagai ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak seluruhnya digunakan secara serentak dengan tingkat penggunaan yang disarankan. Misalnya, seorang pimpinan yang pada dasarnya merupakan seorang pemimpin yang demokratis, dalam menghadapi situasi tertentu mungkin terpaksa menggunakan gaya yang autokratis untuk sementara. Dalam hal demikian ciri-ciri yang sesuai dengan gaya yang demokratis tidak akan digunakannya. Ciri-ciri yang mendukung gaya yang autokratislah yang menonjol dalam penggunaannya. Sekali lagi, mungkin hanya untuk sementara.

Lebih lanjut, Siagian (1999) dalam menggambarkan teori mengenai analisis kepemimpinan berdasarkan ciri yang dikenal dengan istilah *trait theory* memberi petunjuk bahwa ciri-ciri ideal bagi seorang pemimpin ialah sebagai berikut:

1. pengetahuan umum yang luas,
2. kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang.
3. sifat inkuisitif,
4. kemampuan analitis,
5. daya ingat yang kuat,
6. kapasitas integratif,
7. keterampilan berkomunikasi secara efektif,
8. keterampilan mendidik,
9. rasionalitas,
10. objektivitas,
11. pragmatisme,
12. kemampuan menentukan skala prioritas,
13. kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting,
14. naluri tepat waktu,
15. rasa kohesi yang tinggi,
16. rasa relevansi yang tinggi,
17. keteladanan,
18. kesediaan menjadi pendengar yang baik,
19. adaptabilitas,
20. fleksibilitas,
21. ketegasan,
22. keberanian,
23. orientasi masa depan,
24. sikap antisipatif dan proaktif.

Pembahasan singkat tentang ciri-ciri inilah yang menjadi fokus bagian ini. Berikut ini uraian mengenai setiap ciri tersebut.

1. Pengetahuan Umum yang Luas

Salah satu aksioma tentang kepemimpinan yang telah umum diterima, baik oleh para teoretikus maupun oleh para praktisi ialah bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hierarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak sebagai seorang generalis. Berarti ia dituntut untuk memiliki kemampuan melihat dan memperlakukan seluruh satuan kerja dalam organisasi dengan persepsi dan pendekatan yang holistik, bukan dengan persepsi dan pendekatan yang inkrementalistik, apalagi yang atomistik.

Tentunya, sangat mudah memahami bahwa persepsi dan pendekatan yang holistik menuntut pengetahuan yang luas yang berarti pemahaman berbagai disiplin ilmiah yang ada sangkut pautnya dengan tujuan, strategi, rencana, dan kegiatan organisasi yang dipimpinnya. Perlu ditekankan bahwa persepsi dan pendekatan yang inkrementalistik atau yang atomistik tetap penting mendapat perhatian. Hanya saja, perhatian demikian cukup diberikan oleh para pejabat pimpinan yang berada di bagian bawah hierarki kepemimpinan dalam organisasi yang memang dituntut memiliki pengetahuan spesialisik.

Bahkan, tidak ada yang salah apabila karena latar belakang pendidikan dan pengalamannya, seorang pemimpin memiliki pengetahuan yang spesialisik. Pengetahuan yang spesialisik itu hanya akan menjadi penghalang bagi efektivitas kepemimpinan seseorang apabila pengetahuan tersebut berakibat pada pemberian perhatian yang tidak proporsional pada satuan kerja tertentu dalam organisasi, hanya karena satuan kerja tersebut terlibat dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang kebetulan secara ilmiah menjadi objek studi pengetahuan spesialisik yang dimilikinya.

Analogi yang sering digunakan untuk menggambarkan perbedaan antara persepsi serta pendekatan yang generalis dan yang spesialisik ialah dengan mengatakan bahwa apabila seseorang menduduki posisi puncak dalam hierarki kepemimpinan organisasi, ia dituntut untuk mengenali hutan di mana ia berada, bukan lagi mengenali pohon-pohon yang terdapat dalam hutan tersebut.

Beberapa contoh berikut ini akan membuktikan kebenaran pendapat atau analogi di atas. Seorang rektor universitas diharapkan mampu memberikan perhatian yang sama intensitasnya pada semua fakultas, badan, dan lembaga yang terdapat di lingkungan universitas yang dipimpinnya dan tidak menganakemaskan salah satu di antaranya hanya karena kebetulan bidang spesialisasi ilmiah yang ditekuninya merupakan bidang ilmu yang merupakan tanggung jawab satuan kerja tertentu untuk diteliti, dikembangkan dan disebarluaskan. Tegasnya, jika kebetulan rektor suatu universitas seorang pakar ilmu ekonomi, ia sebagai rektor yang efektif tidak akan memberikan perhatian yang lebih besar pada

fakultas ekonomi di lingkungan universitas yang dipimpinnya itu. Sikap dan perilaku demikian merupakan sikap dan perilaku yang tepat karena seorang rektor merupakan pimpinan puncak dalam organisasi, bukan lagi sebagai seorang teoretikus yang kebetulan menekuni satu disiplin ilmiah tertentu. Bahwa ia menerapkan berbagai teori ekonomi yang dikuasainya dalam usaha meningkatkan efektivitasnya selaku rektor dan produktivitas universitas yang dipimpinnya tidak akan ada yang mempersoalkannya. Bahkan, hal demikian diharapkan daripadanya. Akan tetapi, harus ditarik suatu garis pemisah yang mungkin hanya bersifat imajiner antara paradigma holistik yang harus dimilikinya sebagai seorang pimpinan dan peranannya sebagai seorang ilmuwan dengan tingkat pengetahuan spesialisasi yang tinggi. Kemahiran seorang ilmuwan memberikan kuliah dengan gaya yang sangat menarik, bahkan memikat, tidak identik dengan dan bahkan bukan merupakan jaminan bagi keberhasilannya sebagai rektor.

Hal senada dapat dikatakan tentang seorang dokter yang mendapat kesempatan menjadi direktur suatu rumah sakit umum. Katakanlah seorang yang mempunyai reputasi tinggi dan telah terkenal luas sebagai ahli penyakit jantung. Mudah membayangkan bahwa situasi yang dihadapinya sebagai seorang dokter spesialis, seperti dalam menghadapi para penderita atau pasien di ruang operasi, tentunya jauh berbeda dan lebih sederhana bila dibandingkan dengan situasi, jenis dan bentuk masalah, fungsi dan sebagainya yang dihadapinya seandainya dokter spesialis yang bersangkutan berperan sebagai direktur rumah sakit. Suatu rumah sakit terdiri dari sekian banyak satuan kerja, dengan jumlah tenaga medis dan nonmedis yang besar, aneka ragam sarana dan prasarana yang harus dikelola, bermacam-macam sifat dan kebutuhan klien yang harus dilayani dan sebagainya. Merupakan hal yang tidak tepat seandainya direktur rumah sakit tersebut memberikan perhatian yang lebih besar pada satuan kerja yang menangani dan melayani para penderita penyakit jantung dibandingkan dengan satuan-satuan kerja lainnya di rumah sakit yang bersangkutan. Bahkan, pengetahuan yang dituntut darinya tidak lagi terutama yang menyangkut bidang kedokteran, tetapi pengetahuan di bidang administrasi dan manajemen. Di negara-negara yang sudah maju, seperti Amerika Serikat, terlihat bahwa banyak rumah sakit yang tidak dipimpin oleh dokter tetapi oleh orang-orang yang secara khusus dipersiapkan untuk itu melalui pendidikan formal tingkat tinggi di bidang administrasi rumah sakit. Tidak sedikit universitas di sana yang mempunyai program kurikuler dalam bidang tersebut. Harus segera ditambahkan bahwa pengetahuan spesialisistik bukannya tidak ada tempatnya dalam kehidupan organisasional. Bobot dan relevansinya berkurang bila diterapkan dalam menyelenggarakan berbagai fungsi dan peranan kepemimpinan. Manfaat terbesar yang dapat dipetik dari latar belakang ilmiah seseorang dalam menyelenggarakan kegiatan kepemimpinan memang tetap tampak, seperti dalam kemampuan analitis, daya pikir yang logis, dan rasionalitas.

Contoh ketiga untuk memperkuat pendapat bahwa pengetahuan yang bersifat generalistik lebih diperlukan untuk jabatan pimpinan daripada pengetahuan yang spesialisik adalah di bidang keniagaan. Katakanlah seseorang yang karena latar belakang pendidikan dan pengalaman menguasai secara mendalam bidang pemasaran. Penguasaan teori dan teknik pemasaran yang sangat mendalam itu tidak lagi mempunyai relevansi dan aplikasi yang tinggi dalam menyelenggarakan kepemimpinan begitu orang yang bersangkutan ditempatkan di posisi puncak, misalnya sebagai direktur utama, dalam organisasi. Di samping peranannya yang sudah berlainan dengan peranan sebelumnya, fungsi-fungsinya pun sudah berbeda, yang pada gilirannya menurut persepsi dan pendekatan yang berbeda pula. Di posisi puncak, perhatiannya tidak bisa lagi hanya ditujukan pada bidang tertentu, dalam hal ini pemasaran, karena seluruh aspek, seluruh bidang, dan seluruh kegiatan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi harus mendapat perhatian yang wajar secara proporsional. Bahkan, sesungguhnya rumus di atas berlaku tidak hanya apabila yang bersangkutan menempati jabatan puncak dalam organisasi. Rumus tersebut berlaku pula bila seseorang menduduki jabatan pimpinan nonpuncak karena dalam setiap kedudukan kepemimpinan yang bersangkutan tidak lagi menyelenggarakan sendiri kegiatan-kegiatan pemasaran dan oleh karena itu pengetahuannya yang spesialisik di bidang pemasaran sudah tidak berperan menentukan lagi.

Sesungguhnya tidak sulit untuk memberikan contoh-contoh lain tentang betapa kurang relevannya pengetahuan yang spesialisik dalam menjalankan peranan dan fungsi-fungsi kepemimpinan dibandingkan dengan pengetahuan yang generalistik, baik dari kehidupan nyata di lingkungan organisasi politik maupun instansi di lingkungan pemerintahan, dan bahkan juga di lingkungan organisasi-organisasi kemasyarakatan nirlaba.

Akan tetapi, dari ketiga contoh di atas saja kiranya telah terlihat dengan jelas bahwa tugas-tugas kepemimpinan, apalagi di tingkat puncak memang menuntut kehadiran generalis dengan pengetahuan ilmiah yang luas yang memungkinkannya berpikir dan bertindak dengan pendekatan holistik dan integralistik, suatu hal yang tidak mudah bagi seseorang yang berangkat dari pengetahuan spesialisik yang biasanya tecermin dalam persepsi dan pendekatan yang inkrementalistik atau bahkan atomistik. Paradigma yang inkrementalistik dan atomistik memang tetap diperlukan, tetapi lebih relevan diterapkan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan yang sifatnya teknis operasional.

2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang

Dalam banyak situasi dan dalam banyak organisasi, sering tidak ada pilihan kecuali menempatkan tenaga-tenaga spesialis dalam berbagai posisi kepemimpinan. Banyak alasan mengapa banyak organisasi bertindak demikian. Beberapa di antaranya ialah sebagai berikut.

1. Mungkin saja kebijaksanaan yang dianut oleh organisasi dalam mengisi

lowongan manajerial yang terdapat dalam organisasi ialah dengan cara mempromosikan tenaga-tenaga yang sudah ada dalam organisasi, suatu teori dan kebijaksanaan di bidang sumber daya manusia yang dikenal dengan istilah *promotion from within*. Tidak sedikit organisasi yang menganut kebijaksanaan demikian karena memang banyak segi-segi positifnya, lima di antaranya diidentifikasi adalah:

- a. dampak psikologis yang sangat positif karena tenaga-tenaga yang dipandang cakap dan mampu diberi kesempatan meniti karier manajerial dan dengan demikian meningkatkan pengabdian mereka pada organisasi;
 - b. semakin terbukanya kemungkinan yang lebih luas untuk mengembangkan, menyalurkan, dan memanfaatkan berbagai potensi yang terdapat dalam organisasi;
 - c. tidak diperlukan biaya yang besar untuk merekrut tenaga-tenaga manajerial di luar organisasi, seperti misalnya di pasaran kerja dan lembaga-lembaga pendidikan;
 - d. tidak hilang waktu yang berharga yang memang diperlukan oleh tenaga-tenaga dari luar untuk orientasi, akulturasi, dan sebagainya agar mereka mempunyai persepsi yang sama tentang berbagai hal yang menyangkut kehidupan organisasional, seperti filsafat yang dianut, tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai, nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan lain sebagainya yang merupakan hal-hal yang sudah dimiliki oleh orang-orang yang sudah lama menjadi anggota organisasi;
 - e. tidak terjadi kekosongan yang pada gilirannya dapat mengakibatkan terjadinya stagnasi dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan organisasi.
2. Pengamatan pimpinan puncak yang memberikan keyakinan bahwa tenaga-tenaga spesialis tersebut mempunyai bakat dan potensi untuk menduduki jabatan-jabatan kepemimpinan dengan bekal tambahan melalui pendidikan dan latihan di bidang administrasi dan manajemen yang diperkirakan tanpa banyak kesulitan akan memungkinkan para tenaga spesialis ini mampu berperan selaku pimpinan yang efektif, baik karena persepsinya yang berubah dari yang inkrementalistik atau atomistik menjadi persepsi yang holistik maupun karena perluasan wawasannya.
 3. Tidak tersedianya atau sulitnya memperoleh tenaga-tenaga pimpinan dari luar yang biasanya dapat diatasi dengan mengambil dua langkah. Pertama, membajak tenaga-tenaga pimpinan yang bekerja di organisasi lain, suatu tindakan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan secara etika, meskipun sering terjadi. Kedua, dengan iming-iming dalam bentuk imbalan finansial dan nonfinansial yang sedemikian menariknya sehingga mempunyai daya tarik yang sangat kuat bagi tenaga pimpinan untuk atas kemauan sendiri meninggalkan jabatan sekarang dan bergabung dengan organisasi yang bersangkutan. Dua masalah utama yang dapat timbul apabila tindakan demikian diambil ialah:
 - a. belum tentu organisasi yang membutuhkan tenaga-tenaga pimpinan itu memiliki kemampuan untuk mengambil kedua tindakan tersebut;

- b. seandainya terdapat kemampuan pun, harus diperhitungkan dampak negatifnya terhadap sikap dan perilaku para anggota organisasi yang sudah menunjukkan kesetiaan, dedikasi, dan kemampuannya pada organisasi tetapi tidak memperoleh imbalan yang setimpal.

Dalam keadaan demikian, tidak mustahil bahwa anggota lama organisasi akan menolak kehadiran para tenaga pimpinan dari luar itu, yang akhirnya akan merugikan semua pihak dalam organisasi. Tidak tertutup kemungkinan bagi para tenaga spesialis untuk diangkat menduduki berbagai jabatan kepemimpinan. Akan tetapi, perlu disadari benar-benar bahwa tidak tertutup kemungkinan tersebut membawa serta berbagai tuntutan.

Pertama, mutlak perlu diambil tindakan yang diarahkan pada usaha mengubah orientasi dan persepsi orang-orang yang dipertimbangkan untuk dipromosikan dari orientasi dan persepsi yang inkrementalistik atau atomistik menjadi orientasi yang holistik dan integralistik. Untuk maksud tersebut perlu melibatkan tenaga-tenaga spesialis tersebut dalam program pengembangan eksekutif (*executive development program*) yang sifatnya *taylor made*, yang berarti disesuaikan dengan kebutuhan spesifik dan nyata organisasi yang bersangkutan. Penyelenggaraannya pun terbatas hanya bagi tenaga-tenaga yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan-jabatan pimpinan dalam organisasi. Bisa saja kegiatan pendidikan dan latihan kepemimpinan itu diselenggarakan *in-house*, yaitu dalam organisasi yang bersangkutan sendiri, atau di satu lembaga pendidikan tertentu pada waktu jam kerja atau di luarnya.

Kedua, apabila organisasi merasa tidak perlu menyelenggarakan sendiri program pengembangan eksekutif yang dimaksud di atas, para tenaga manajerial baru itu didorong dan bahkan dituntut mengembangkan diri sendiri yang caranya diserahkan kepada masing-masing. Dorongan demikian menjadi lebih besar apabila organisasi bersedia membiayai usaha para calon tenaga manajerial tersebut, baik seluruhnya maupun sebagian. Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa tenaga-tenaga demikian akan lebih bersungguh-sungguh mengikuti program tertentu apabila mereka sendiri harus memikul sebagian pembiayaannya.

Setelah mengikuti program pengembangan eksekutif demikian, pimpinan puncak biasanya melakukan semacam *review* yang ditujukan baik terhadap prestasi kerjanya sebagai pejabat pimpinan maupun terhadap orientasi dan persepsinya. Kegiatan *review* demikian biasanya bersifat formal dengan menggunakan berbagai teknik, seperti wawancara dan sebagainya. Cara apa pun yang ditempuh oleh organisasi untuk mengembangkan tenaga tenaga pimpinan baru, yang mutlak diperhatikan ialah terjadinya paling sedikit tiga jenis perubahan dalam diri orang-orang yang bersangkutan. Tiga jenis perubahan yang dimaksud ialah:

- a. wawasan yang tadinya mungkin sempit dan spesialisik menjadi wawasan yang luas dan generalistik;
- b. sikap mental dan perilaku yang tadinya berorientasi pada hal-hal yang teknis operasional menjadi sikap dan perilaku yang berorientasi pada hal-hal yang sifatnya strategis;
- c. persepsi peranan yang semula mungkin bersifat mekanistik berubah menjadi persepsi yang didasarkan pada pentingnya *human skills*.

Hal-hal yang perlu ditekankan bahwa sama sekali tidak berarti bahwa kemampuan bertumbuh dan berkembang hanya dituntut dari para tenaga pimpinan yang tadinya merupakan tenaga-tenaga spesialis. Tuntutan tersebut berlaku bagi setiap orang yang ditempatkan di posisi pimpinan. Bahkan, sesungguhnya berlaku pula bagi setiap anggota organisasi.

Artinya, apapun kedudukan seseorang dalam organisasi, ia diharapkan untuk terus-menerus meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, termasuk dalam bidang-bidang teknis operasional yang paling rendah sekali pun. Hanya saja, tuntutan itu lebih dirasakan di tingkat manajerial karena apa yang mereka lakukan, atau tidak lakukan, mempunyai dampak yang luas dan kuat terhadap seluruh segi kehidupan organisasional.

Pentingnya kemampuan bertumbuh dan berkembang lebih jelas lagi terlihat apabila diingat bahwa setiap organisasi bergerak dalam suatu lingkungan yang dinamis dan selalu berubah. Bahkan, perubahan itu sering berlangsung dengan sangat cepat, baik sebagai akibat perkembangan pesat di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena tuntutan masyarakat yang sering terjadi berdasarkan deret ukur, bukan berdasarkan deret hitung. Hal ini sangat jelas terlihat dalam dunia keniagaan di mana tingkat kedaluwarsa suatu produk dapat terjadi dalam waktu yang sangat singkat.

Tepatlah ungkapan yang berkata bahwa dalam zaman modern seperti sekarang ini seseorang atau suatu organisasi harus terus berlari hanya untuk sekadar tetap berada di tempat. Berhenti berlari akan berarti ketinggalan dan ketinggalan berarti kemunduran. Kemunduran berarti ketidakberhasilan mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Sifat Inkuisitif

Sifat inkuisitif atau rasa ingin tahu merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal, yaitu pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang telah dimiliki dan kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sifat inkuisitif merupakan kelanjutan dari atau manifestasi dari kemampuan bertumbuh dan berkembang.

Sifat ini menjadi salah satu ciri kepemimpinan yang sangat penting untuk dimiliki karena dinamika kehidupan modern yang sudah barang tentu harus

diimbangi oleh dinamika organisasi. Dinamika organisasi sangat bergantung pada dinamika para anggotanya dan dinamika para anggota untuk tingkat yang dominan ditentukan oleh dinamika kelompok pimpinan yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Merasa tidak puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki sekarang akan berakibat pada tekad untuk terus belajar, baik dari pengalaman-pengalaman sendiri atau pengalaman orang lain maupun dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Mengenai kemampuan belajar dari pengalaman, baik pengalaman sendiri maupun pengalaman orang lain, mempunyai dua makna yang sangat penting. Pertama, dengan berusaha mendalami faktor-faktor penyebab keberhasilan, termasuk cara-cara yang digunakan dalam pemecahan masalah, menghilangkan ancaman dan gangguan, serta menghilangkan rintangan dengan tetap memperhatikan dalam situasi dan kondisi yang bagaimana cara-cara yang membuahkan keberhasilan itu digunakan. Memperhatikan situasi dan kondisi sangat penting karena cara-cara yang mendatangkan hal-hal yang positif dalam suatu situasi dan kondisi tertentu tidak dengan sendirinya mendatangkan hasil yang sama pada situasi dan kondisi lain. Berarti bahwa sifat yang inkuisitif harus pula diterapkan dalam usaha pengenalan ciri-ciri khas suatu situasi dan kondisi yang dihadapi oleh organisasi pada suatu saat tertentu. Kedua, mengenali secara tepat faktor-faktor penghalang yang mengakibatkan kurangberhasilan atau bahkan mungkin kegagalan di masa lalu. Pengenalan secara tepat faktor-faktor tersebut dimaksudkan agar hal-hal yang berpengaruh secara negatif dapat disingkirkan atau paling sedikit dikurangi dampaknya.

Sepanjang mengenai kaitan sifat yang inkuisitif dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kiranya hal itu berarti berusaha menguasai, meskipun belum tentu perlu mendalami, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut, khususnya disiplin ilmu dan teknologi tertentu yang berkaitan langsung dan erat dengan pencapaian tujuan organisasi, perumusan strateginya, penyusunan rencana dan program kerjanya, penyusunan organisasinya terutama dalam hal diperlukan perubahan struktural penggerakan orang-orangnya, serta penyelenggaraan berbagai kegiatan operasionalnya. Kesemuanya dikaitkan dengan usaha peningkatan efektivitas kepemimpinan seseorang.

Jika seorang bergerak di bidang keniagaan, misalnya, perkembangan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia, pengelolaan keuangan, teknik-teknik akuntansi, teknik-teknik produksi, teknik-teknik pemasaran, dan teknik negosiasi adalah beberapa contoh konkret hal-hal yang perlu mendapat perhatian. Dikaitkan dengan peningkatan efektivitas kepemimpinan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi akan mutlak perlu dipahami, terutama yang menyangkut pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal, perilaku organisasi, dan teknik berkomunikasi secara efektif.

Dukungan teknologi dalam menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinan dewasa ini sudah mutlak diperlukan. Berikut ini diberikan dua contoh nyata. Pertama, pemanfaatan teknologi komputer dalam penanganan informasi sebagai alat pendukung yang ampuh dalam proses pengambilan keputusan. Pernyataan ini tidak berarti bahwa seorang pejabat pimpinan dituntut untuk menguasai secara teknis berbagai perangkat komputer. Alih-alih penguasaan secara teknis perangkat kerasnya, yang diperlukan ialah pengetahuan yang memadai tentang apa yang dapat dilakukan oleh komputer sebagai alat bantu dan apa pula kegiatan yang tidak mungkin diserahkan pada komputer. Terlepas dari berbagai kemajuan pesat yang dewasa ini dicapai dalam teknologi komputer, seperti kecepatannya, akurasi, kemampuannya mengolah data yang semakin besar sampai pada telah diciptakannya inteligensi buatan (*artificial intelligence*) sekalipun, akan tetap ada kegiatan organisasional, apalagi manajerial, yang tidak akan pernah dapat diserahkan pada komputer untuk menyelenggarakan dan menyelesaikannya. Kedua, teknologi komunikasi yang semakin canggih, seperti faksimile, teleks, telepon, radio, televisi, dan alat-alat komunikasi lainnya. Teknologi komunikasi tersebut harus dapat dimanfaatkan secara tepat untuk berbagai kepentingan, terutama dalam berkomunikasi dengan berbagai pihak, di dalam dan di luar organisasi. Inti pemanfaatan teknologi canggih tersebut terletak pada pengetahuan sedemikian rupa sehingga mampu melakukan pemilihan yang tepat tentang teknologi dengan konfigurasi dan kemampuan yang bagaimana yang benar-benar diperlukan oleh pimpinan yang bersangkutan agar benar-benar mendukung tugas-tugas kepemimpinannya, yang pada gilirannya mengejawantah dalam peningkatan organisasi yang dipimpinnya. Bukan lagi waktunya menggunakan hasil-hasil teknologi itu sebagai simbol status atau manifestasi modernitas kepemimpinan seseorang.

4. Kemampuan Analitis

Berbagai teori tentang kepemimpinan yang efektif dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tidak lagi terletak pada kemampuannya untuk melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, tetapi pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan adalah yang integralistik, strategis, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

Ketiga cara berpikir demikian memerlukan kemampuan analitis yang tinggi. Dengan perkataan lain, cara berpikir yang integralistik menuntut kemampuan analitis sedemikian rupa sehingga menumbuhkan sikap yang memperiakukan organisasi sebagai satuan yang bulat meskipun di dalamnya terdapat berbagai satuan kerja yang menyelenggarakan berbagai kegiatan dengan aneka ragam spesialisasi. Keberadaan berbagai satuan kerja dalam suatu organisasi semakin menunjukkan pentingnya pendekatan dan paradigma yang holistik karena hanya dengan demikianlah interaksi dan interrelasi antara berbagai satuan kerja tersebut dapat ditumbuhkan dan dipelihara sehingga terwujud hubungan

yang sifatnya simbiosis mutualis. Cara berpikir yang strategis pada dasarnya berarti bahwa seorang pejabat pimpinan harus mampu menganalisis mana di antara berbagai kegiatan organisasional yang harus diselenggarakan sendiri, baik karena sifatnya maupun karena dampaknya, dan mana yang seyogianya diserahkan kepada orang lain, lengkap dengan alasan-alasannya. Cara berpikir yang berorientasi pada pemecahan masalah jelas menuntut kemampuan analitis, mulai dari identifikasi hakikat masalah yang dihadapi, pengumpulan dan penelaahan informasi yang diperlukan, analisis berbagai alternatif pemecahan yang mungkin ditempuh, serta penentuan pilihan pemecahan sedemikian rupa sehingga pelaksanaannya benar-benar membawa organisasi pada pemecahan yang tuntas serta dapat dipertanggungjawabkan.

Dengan perkataan lain, kemampuan analitis harus tecermin pada kemampuan diagnostik dan prognosis yang tepat sehingga tindakan yang diambil dalam bentuk keputusan yang merupakan inti kepemimpinan benar-benar menghilangkan sumber permasalahan dan tidak sekadar mengatasi gejala-gejala yang tampak dengan segera.

5. Daya Ingat yang Kuat

Dari literatur yang ada tentang teori kepemimpinan tidak terdapat petunjuk yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin harus seorang genius. Akan tetapi, kemampuan intelektualnya, seperti daya kognitif dan penalarannya haruslah berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinya. Salah satu bentuk kemampuan intelektual tersebut adalah daya ingat yang kuat. Riwayat hidup banyak tokoh yang berhasil menunjukkan bahwa banyak di antara mereka yang mempunyai daya ingat yang dapat dikategorikan sebagai daya ingat fotografis semu (*photographic mind*). Mungkin terlalu sukar untuk memenuhi tuntutan agar orang yang menduduki jabatan pemimpin mempunyai daya ingat fotografis. Akan tetapi, sebaliknya sukar membayangkan seseorang yang pelupa menjadi pemimpin yang berhasil.

Ada teori yang mengatakan bahwa segala sesuatu yang pernah didengar dan dilihat oleh seseorang sesungguhnya terus tersimpan di otaknya. Jika demikian halnya, salah satu manifestasi daya ingat yang kuat itu ialah kemampuan mengangkat kembali informasi yang tersimpan di bawah sadar ke permukaan untuk kemudian digunakan untuk sesuatu kepentingan tertentu. Memang benar bahwa alat-alat bantu tertentu, seperti komputer, dewasa ini tersedia guna membantu seseorang mengumpulkan dan menyimpan informasi yang diperlukan dalam jumlah yang sangat besar yang sekaligus mampu membantu dalam penelusuran kembali informasi tersebut dengan akurasi dan kecepatan yang sangat tinggi. Akan tetapi, kuantitas dan kualitas informasi tersebut sangat bergantung pada masukan karena komputer belum memiliki kemampuan untuk menentukan sendiri informasi mana yang diperlukan dan relevan untuk kepentingan apa. Terlepas dari tingkat kecanggihan komputer

dewasa ini dan bahkan juga di masa-masa yang akan datang, baik ditinjau dari sudut kemampuannya mengolah banyak pekerjaan sekaligus maupun dilihat dari segi pandangan kecepatannya, prinsip *garbage in garbage out* (GIGO) akan tetap berlaku.

Artinya, tanpa mengurangi peranan penting yang dapat dimainkan berbagai alat bantu yang semakin lama semakin canggih itu, berkat penemuan dan perkembangan pesat di bidang teknologi, hakikat daya ingat yang kuat sebagai salah satu ciri pemimpin yang efektif tidak akan berkurang.

6. Kapasitas Integratif

Organisasi modern, terutama yang besar, dengan tujuan dan sasaran yang beraneka ragam, terdiri dari berbagai satuan kerja yang sering menuntut pengetahuan, keterampilan, dan teknik serta metode kerja yang spesialis. Peralatan yang digunakan pun sering bersifat khusus pula.

Semua satuan kerja yang ada dalam organisasi yang biasanya tergambar pada organ-organ sudah barang tentu memainkan peranan tertentu pula dalam rangka memberikan saham dan sumbangsinya ke arah tercapainya tujuan dan aneka ragam sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya itu.

Sering timbul persepsi yang kadang kala tidak tepat di kalangan para anggota berbagai satuan kerja yang menjurus pada pendapat bahwa peranan satuan kerja merekalah yang terpenting. Atas dasar persepsi demikian, sering timbul perilaku yang seolah-olah melahirkan tuntutan bahwa karena pentingnya peranan satuan kerja tersebut, maka ia berhak memperoleh porsi dana, sarana dan prasarana kerja, serta tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan dengan satuan-satuan kerja yang lainnya. Bahkan pula menuntut status dlistimewakan.

Perkembangan persepsi demikian tidak serta-merta harus diredam, apalagi bila didasarkan pada rasa pengabdian, kesetiaan, dan tekad yang tinggi untuk bekerja sebaik mungkin demi kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Masalah bisa timbul apabila persepsi seperti itu berkembang sebagai akibat pandangan yang *unit oriented* sehingga:

- d. menimbulkan persaingan yang tidak sehat antara berbagai satuan kerja dalam organisasi,
- e. meremehkan peranan dan sumbangsiah yang dapat diberikan oleh satuan-satuan kerja yang lain, dan
- f. melupakan bahwa dalam satu organisasi yang kompleks selalu terjadi interaksi sebagai akibat dan tuntutan dari interdependensi antara satu unit dan unit lain yang bersifat simbiosis mutualis.

Artinya, dapat dinyatakan secara aksiomatik bahwa suatu organisasi modern yang kompleks hanya akan mencapai tujuannya dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi apabila organisasi tersebut

dikelola dengan pendekatan kesisteman. Mengelola suatu organisasi dengan pendekatan kesisteman pada dasarnya berarti bahwa satuan-satuan kerja dalam organisasi merupakan subsistem dari satu totalitas meskipun tiap-tiap satuan kerja mempunyai fungsi, tanggung jawab, dan kegiatan yang bersifat khas. Kesemuanya harus merupakan bagian dari fungsi, tanggung jawab, dan kegiatan organisasi sebagai keseluruhan dalam rangka pengembangan misinya.

Memang benar bahwa berdasarkan kebijaksanaan organisasi, perlu dirumuskan skala prioritas secara tepat dan tajam. Skala prioritas demikian biasanya tecermin dalam rencana yang telah disusun dan ditetapkan. Ada kalanya, skala prioritas mengakibatkan menonjolnya peranan satuan kerja tertentu. Penonjolan tersebut sering mengakibatkan satuan kerja tertentu itu diperlakukan sebagai satuan kerja strategis. Hal yang perlu dicatat ialah bahwa perlakuan khusus terhadap satu satuan kerja strategis bukan didasarkan pada selera pimpinan puncak, sebagai akibat latar pendidikan dan pengalamannya, misalnya, melainkan karena pertimbangan-pertimbangan rasional dan objektif dan dikaitkan langsung dengan usaha peningkatan kemampuan kerja organisasi sebagai keseluruhan. Perlu pula diperhatikan bahwa penunjukan satuan kerja tertentu sebagai satuan kerja strategis tetap tidak mengurangi apalagi menghilangkan keharusan berinteraksi dengan satuan-satuan lainnya. Interaksi demikian mutlak perlu karena betapapun tingginya disiplin, kesetiaan, dedikasi, dan kemampuan teknis orang-orang yang menjadi anggota satuan kerja strategis tersebut, mereka tidak mungkin dapat menyelenggarakan fungsinya dengan efektif tanpa dukungan dari satuan-satuan kerja yang lain.

Guna lebih menjamin Bergeraknya organisasi sebagai suatu totalitas, peranan pimpinan selaku integrator menjadi sangat penting. Dikatakan demikian karena pada analisis terakhir hanya pimpinanlah yang mempunyai pandangan holistik mengenai organisasi, sedangkan para pelaksana kegiatan operasional akan memiliki pandangan parsial dan bahkan mungkin sangat bersifat mikro.

Dengan kemampuan integratif yang tinggi, pimpinan dalam organisasi akan mampu menjelaskan kepada semua pihak dalam organisasi bahwa dengan skala prioritas yang telah ditetapkan dalam rencana memang diperlukan penunjukan dan perlakuan khusus terhadap satuan kerja tertentu sebagai satuan kerja strategis. Dalam penjelasan demikian perlu ditekankan dua hal, yaitu:

- a. penunjukan satuan kerja tertentu sebagai satuan kerja strategis tidak mengurangi, apalagi menghilangkan, peranan, fungsi, tanggung jawab, dan kegiatan satuan-satuan kerja yang lain;
- b. predikat satuan kerja strategis tidak bersifat permanen karena apabila terjadi pergeseran skala prioritas kerja organisasi, pasti terjadi pula perubahan dalam penunjukan satuan kerja strategis.

7. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif

Dalam kehidupan organisasional terdapat empat jenis fungsi komunikasi, yaitu fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi, dan fungsi pengawasan. Peranan komunikasi tidaklah kecil dalam mendorong motivasi kuat dalam diri anggota organisasi untuk berkarya lebih tekun. Hal ini dilakukan dengan jalan menjelaskan kepada mereka, apa yang harus dilakukan, hasil penilaian tentang pelaksanaan tugas masing-masing, dan cara-cara yang dapat ditempuh untuk meningkatkan prestasi kerja pada masa-masa yang akan datang.

Penting untuk selalu memperhatikan bahwa manusia adalah makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan orang-orang lain, baik melalui berbagai jalur formal maupun melalui jalur yang sifatnya informal. Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi harus mampu memainkan dua peranan penting. Pertama, sebagai wahana untuk menyampaikan keluhan di mana pimpinan diharapkan menjadi pendengar yang baik. Kedua, sebagai saluran menyatakan kepuasan atas keberhasilannya menyelesaikan tugas yang dipercayakan kepadanya.

Fungsi lain komunikasi ialah sebagai wahana penyampaian informasi yang diperlukan oleh berbagai pihak untuk memperlancar jalannya proses pengambilan keputusan. Proses pengambilan keputusan sukar berlangsung dengan lancar dan efektif tanpa tersedianya berbagai jenis informasi, terutama dalam usaha mencari dan menemukan serta menganalisis berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dan dalam memilih salah satu di antaranya untuk ditempuh.

Fungsi terakhir komunikasi adalah selaku pengendali perilaku para anggota organisasi. Dikatakan demikian karena dalam suatu organisasi para anggotanya diharapkan taat pada petunjuk, peraturan, dan norma-norma yang berlaku bagi para anggota organisasi. Arti, hakikat, dan pentingnya berbagai petunjuk, peraturan dan norma-norma tersebut disampaikan kepada anggota organisasi melalui jalur-jalur komunikasi.

8. Keterampilan Mendidik

Disenangi atau tidak, setiap pejabat pimpinan adalah seorang pendidik. Mendidik di sini diartikan secara luas, tidak terbatas hanya pada cara-cara mendidik yang ditempuh secara formal. Misalnya, jika seorang pimpinan melihat seorang bawahannya melaksanakan tugas dengan cara yang tidak atau kurang tepat, dan menunjukkan cara yang benar, pimpinan yang bersangkutan sesungguhnya telah melakukan peranan sebagai pendidik. Kalau seorang pimpinan menunjukkan sikap dan perilaku yang pantas untuk ditiru oleh orang lain, ia pun telah memainkan peranannya sebagai pendidik.

Kalau seorang pimpinan mampu memberikan nasihat kepada para bawahannya untuk memecahkan berbagai masalah yang dihadapinya, baik

sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok tertentu dalam organisasi, ia pun telah menjalankan tugasnya sebagai seorang pendidik.

Jelaslah bahwa kemampuan menggunakan setiap kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya, serta meningkatkan dedikasinya pada organisasi merupakan pencerminan peranannya sebagai seorang pendidik.

9. Rasionalitas

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang berkata bahwa para pejabat pimpinan dalam suatu organisasi digaji untuk berpikir dan bukan untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang sifatnya teknis operasional. Bahkan, dapat dikatakan bahwa sebagian besar waktu kelompok eksekutif digunakan untuk berpikir. Semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang, semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran tersebut akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.

Jika dikaitkan dengan proses manajemen, hasil pemikiran para pejabat pimpinan itu terlihat pada hal-hak berikut:

- a. sifat, bentuk, dan jenis tujuan serta berbagai sasaran yang ditetapkan untuk dicapai;
- b. sifat, bentuk, dan jenis strategi organisasi sebagai titik tolak dan pedoman penyelenggaraan kegiatan operasional;
- c. sifat, bentuk, dan jenis rencana korporasi (*corporate plan*) yang disusun berdasarkan strategi dasar yang telah ditentukan sebelumnya;
- d. sifat, bentuk, dan jenis program kerja yang ditetapkan untuk dilaksanakan dalam satu kurun waktu tertentu;
- e. bentuk, tipe, dan susunan organisasi yang digunakan sebagai wahana dan wadah menyelenggarakan berbagai kegiatan;
- f. filsafat dan bentuk-bentuk motivasi, baik dalam bentuk upah dan gaji maupun dalam berbagai bentuk nonfinansial, dalam usaha mendorong para anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja, disiplin, kesetiaan, dan dedikasi pada tugas dan pada organisasi yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas organisasi sebagai keseluruhan gaya manajerial yang digunakan dalam mendorong terselenggaranya tugas-tugas operasional dengan sebaik-baiknya;
- g. bentuk, teknik, dan jenis-jenis pengawasan guna lebih menjamin:
 - terselenggaranya berbagai kegiatan operasional di segala bidang sesuai dengan rencana dan program kerja yang telah ditetapkan sebelumnya;
 - dideteksinya kemungkinan penyimpangan sedini mungkin sehingga penyimpangan itu dapat dicegah dan apabila sempat terjadi, dapat diambil langkah-langkah untuk sejauh mungkin memperkecil dampak

- negatif dari penyimpangan tersebut serta menentukan langkah-langkah yang perlu diambil untuk menindak para pelakunya;
- h. bentuk dan mekanisme penilaian hasil pekerjaan sehingga dapat terjamin objektivitas yang maksimal;
 - i. penciptaan suatu sistem umpan balik yang memungkinkan pimpinan puncak mengambil langkah-langkah yang lebih tepat dalam proses manajerial selanjutnya.

Tidak kecil peranan yang dimainkan oleh hasil daya pikir para pejabat pimpinan dalam suatu organisasi, tidak hanya untuk masa kini yang berkaitan dengan penyelenggaraan seluruh kegiatan organisasi tetapi juga untuk masa depan demi kelangsungan hidup organisasi yang bersangkutan.

Kesemuanya itu berarti bahwa setiap pejabat pimpinan harus mampu berpikir dan bertindak secara rasional, tidak hanya dalam menyelenggarakan berbagai fungsi kepemimpinannya tetapi juga dalam menentukan sikap dan perilakunya dalam berinteraksi dengan berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar organisasi.

10. Objektivitas

Setiap pejabat pimpinan diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasihat bagi para bawahannya. Memainkan peranan tersebut berarti antara lain bahwa pimpinan menjadi tempat bertanya bagi para anggota organisasi, tidak hanya menyangkut berbagai hal yang ada kaitannya secara langsung dengan kehidupan organisasional, seperti pelaksanaan pekerjaan, hubungan kerja, masalah jabatan, kedudukan, pangkat, kesejahteraan sosial, dan sejenisnya, tetapi juga mungkin yang bersifat pribadi, seperti masalah keluarga.

Perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa kemampuan memainkan peranan selaku bapak bagi para bawahan tidak identik dengan gaya manajerial paternalistik. Salah satu perilaku yang membedakannya ialah bahwa dalam menjalankan peranan selaku seorang bapak dan penasihat bagi para bawahan, sikap adil para pejabat pimpinan menjadi salah satu kriteria utama.

Tiga contoh berikut membuktikan kebenaran pendapat di atas. Pertama, keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian. Jika ada tenaga baru yang lulus dari satu lembaga pendidikan tinggi terkenal dan yang bersangkutan sendiri memang dianggap ahli dan serta-merta mendapat imbalan melebihi imbalan yang diterima oleh orang-orang lain yang melakukan pekerjaan sejenis dan telah lebih lama berada dalam organisasi, hal itu akan dipandang sebagai suatu tindakan tidak adil yang dapat merusak citra objektivitas pejabat pimpinan yang memberikan imbalan itu. Teori kepemimpinan dan perilaku organisasi telah lama menekankan betapa pentingnya prinsip keadilan diterapkan dalam organisasi.

Kedua, objektivitas dalam hal promosi. Dalam organisasi yang baik berlaku prinsip meritokrasi yang pada dasarnya berarti bahwa berbagai jenis penghargaan, termasuk promosi, diberikan berdasarkan penilaian objektif atas prestasi kerja dan faktor-faktor lain, seperti kesetiaan, dedikasi, disiplin, dan senioritas orang yang dipertimbangkan untuk dipromosikan tersebut. Mempromosikan orang-orang dalam dipandang lebih tepat daripada mencari orang dari luar organisasi untuk mengisi lowongan yang terdapat dalam organisasi. Dikatakan lebih tepat karena promosi dari dalam akan menjadi daya dorong yang kuat untuk menggerakkan peningkatan prestasi kerja sebab terbuka kemungkinan bagi setiap orang untuk meraih kemajuan dalam meniti karier di organisasi. Memang benar bahwa meritokrasi menekankan prestasi kerja. Akan tetapi, penekanan demikian tidak berarti mengabaikan berbagai faktor yang turut berpengaruh, misalnya, senioritas.

Salah satu keunggulan meritokrasi ialah kemampuannya menggabungkan prinsip-prinsip meritokrasi dengan senioritas, khususnya dalam hal mempromosikan orang. Empat dasar utama promosi ialah:

- a. meningkatnya pendapatan,
- b. lebih besarnya wewenang.
- c. lebih tingginya status, dan
- d. terbukanya kesempatan yang lebih luas untuk mengembangkan kemampuan potensial yang mendorong orang untuk memperolehnya.

Dalam mengisi lowongan yang ada yang bisa timbul karena berbagai sebab, seperti pemensiunan, ada orang yang meninggalkan organisasi atas kemauan sendiri dan pindah ke organisasi lain, ada anggota organisasi yang meninggal dunia, atau karena terjadinya perubahan struktur organisasi, biasanya jumlah orang yang memenuhi syarat untuk dipromosikan melebihi lowongan yang tersedia. Dalam situasi demikian, wajar apabila orang-orang yang merasa memenuhi syarat untuk dipromosikan mengambil langkah-langkah tertentu agar peluangnya untuk terpilih menjadi lebih besar. Dalam keadaan demikianlah kemampuan pejabat pimpinan untuk berpikir dan bertindak objektif dihadapkan pada ujian. Apa yang dilakukannya dalam melakukan penilaian akan mempunyai dampak yang luas bagi kehidupan organisasional. Dampak negatif akan timbul apabila diketahui bahwa pejabat pimpinan yang melakukan penilaian menggunakan kriteria yang tidak rasional objektif, tetapi kriteria yang subjektif. Dampak negatif itu akan lebih besar lagi apabila digunakan kriteria primordial, seperti asal-usul pertalian darah, kedaerahan, kesukuan, agama, jenis kelamin, dan kriteria sejenis.

Ketiga, penyelesaian situasi konflik. Bukanlah merupakan hal yang aneh apabila dalam suatu organisasi timbul situasi konflik, baik antarindividu maupun antarkelompok dalam organisasi. Terlepas dari adanya teori yang mengatakan bahwa semua konflik tidak baik, atau konflik merupakan hal yang alamiah atau

bahkan teori yang mengatakan bahwa timbulnya konflik dapat merupakan gejala sehat dalam kehidupan organisasional., yang jelas ialah bahwa penyelesaian konflik oleh pimpinan yang didasarkan pada ukuran-ukuran objektivitas dan keadilan harus dapat diwujudkan oleh pejabat pimpinan yang secara fungsional memang bertugas untuk mengatasinya.

Dari contoh di atas terlihat bahwa salah satu kunci keberhasilan seorang pimpinan dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.

11. Pragmatisme

Dinyatakan secara sangat sederhana bahwa pragmatisme pada dasarnya berarti berpikir dan bertindak secara realistis. Berpikir dan bertindak secara pragmatis sama sekali tidak berarti tidak boleh mempunyai cita-cita yang tinggi, bersikap fatalistik, menganut paham deterministik, atau bersikap pasrah.

Setiap orang yang ingin meraih keberhasilan yang lebih besar di masa depan jelas harus mempunyai cita-cita yang tinggi. Bahkan, berangan-angan yang bersifat utopis pun merupakan hal yang normal dan wajar. Hanya saja, dalam kaitan ini ada ungkapan yang relevan untuk diperhatikan: Arahkanlah pandangan Anda ke bintang yang paling jauh. Akan tetapi, hendaknya kaki Anda tetap berpijak di bumi. Makna ungkapan ini ialah bahwa cita-cita yang tinggi harus sekaligus dibarengi oleh kesediaan dan kesiapan menghadapi dan menerima kenyataan.

Sikap pragmatis juga tidak berarti bahwa seseorang menjadi seorang fatalistik. Menganut pandangan yang fatalistik berarti bahwa terlepas dari eita-cita dan usaha seorang, apa yang harus terjadi akan terjadi juga (*que será, será*). Dalam teori manajemen bahkan dikenal apa yang disebut dengan Hukum Murphy (*Muphy's Law*) yang berkata bahwa apabila akan terjadi ketidakberesan, ia akan terjadi juga (*If something is to go wrong, it will*). Jika seseorang berpandangan fatalistic, hal tersebut dapat mempunyai dampak negatif dalam bentuk sikap, perilaku, dan tindakan yang tidak menunjukkan adanya motivasi untuk bekerja keras.

Sikap yang pragmatik tidak pula berarti menganut pandangan yang deterministik. Pandangan yang deterministik pada dasarnya berarti bahwa dalam kehidupan ini ada kekuatan gaib yang telah menentukan sebelumnya arah perjalanan hidup seseorang. Hasil yang dicapai atau tidak dicapainya, tidak banyak dipengaruhi oleh usaha seseorang tetapi bergantung pada suratan tangan orang yang bersangkutan.

Bersikap pragmatis juga tidak berarti mempunyai sikap pasrah. Sikap pasrah berkaitan erat dengan sikap yang fatalistik dan deterministik. Apabila sikap demikian menjadi pandangan hidup seseorang, tidak akan terdapat dorongan

kuat yang bersifat intrinsik untuk berbuat sesuatu. Orang demikian akan lebih menggantungkan diri pada kekuatan-kekuatan ekstrinsik, antara lain dari organisasi di mana yang bersangkutan menjadi anggota.

Dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut:

- a. kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistis tanpa melupakan idealisme;
- b. menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.

12. Kemampuan Menentukan Skala Prioritas

Salah satu hal penting dalam kehidupan organisasional adalah kenyataan bahwa tujuan suatu organisasi yang untuk jangka panjang pada umumnya bersifat abstrak dan idealistis, serta berbagai sasaran yang pada umumnya lebih konkret dan realistis dihadapkan pada suasana keterbatasan kemampuan organisasi untuk memobilisasi sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan dan berbagai sasaran tersebut.

Salah satu konsekuensi dari kenyataan demikian ialah bahwa suatu organisasi tidak mungkin melakukan semua kegiatan yang seyogianya dilaksanakan dengan intensitas yang sama. Berarti selalu ada keharusan untuk menentukan skala prioritas tertentu. Perlunya menentukan skala prioritas tertentu tidak hanya dituntut oleh keterbatasan kemampuan organisasional, tetapi juga oleh situasi yang dihadapi, kondisi yang menantang, rintangan yang menghadang, dan ancaman yang timbul. Bahkan, faktor-faktor tersebut menuntut peninjauan secara berkala terhadap skala prioritas yang telah ditetapkan untuk menyesuaikannya dengan situasi dan kondisi yang diperkirakan akan dihadapi di masa depan.

Di kalangan para ahli pemikir manajemen dikenal suatu akronim, yaitu SWOT, yang merupakan singkatan dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Keempat hal tersebut biasanya digunakan sebagai titik tolak dalam menentukan strategi organisasi. Akan tetapi, pengamatan menunjukkan bahwa keempat hal tersebut tepat pula untuk digunakan sebagai titik tolak dalam menentukan peringkat prioritas kerja dalam suatu organisasi. Artinya, seorang pimpinan dapat menggunakan keempat hal tersebut dalam menjalankan kepemimpinannya, khususnya dalam pengambilan keputusan yang bermuara pada terciptanya suatu skala prioritas. Dalam praktik hal itu berarti empat hal pula. Pertama, efektivitas kepemimpinan seseorang akan meningkat apabila ia dengan tepat menyadari dan mampu mengidentifikasi faktor-faktor apa saja yang menjadi kekuatan organisasi yang dipimlannya. Bentuknya dapat beraneka ragam, seperti reputasi organisasi yang tinggi di mata berbagai pihak

yang berkepentingan, disiplin yang tinggi di kalangan para anggotanya, modal yang besar, dan sebagainya. Kedua, dalam pada itu harus pula disadari berbagai kelemahan yang mungkin melekat dalam tubuh organisasi. Ketiga, organisasi pasti dihadapkan pada berbagai peluang yang perlu segera dikenali dan dimanfaatkan. Kemampuan memecahkan masalah termasuk bagian penting dari pemanfaatan peluang yang ada. Keempat, tidak dapat disangkal bahwa setiap organisasi ada kalanya menghadapi berbagai ancaman, baik dalam bentuk gangguan maupun hambatan. Di lingkungan organisasi niaga, misalnya, kemungkinan timbulnya persaingan yang tidak sehat merupakan contoh konkret dari salah satu bentuk ancaman yang harus dihadapi.

13. Kemampuan Membedakan yang Urgen dan yang Penting

Salah satu konsekuensi logis dari adanya skala prioritas tertentu ialah bahwa seorang pimpinan perlu memiliki kemampuan untuk membedakan kegiatan yang bersifat urgen dan kegiatan yang bersifat penting. Bahkan, sesungguhnya kemampuan demikian harus bersifat naluriah, dalam arti bahwa secara intuitif seorang pimpinan dapat membedakan hal-hal apa yang bersifat urgen dalam dinamika organisasi dan hal-hal apa yang bersifat penting. Titik tolak yang biasanya digunakan untuk menentukan kategorisasi kegiatan organisasional menjadi urgen dan penting ialah bahwa sesuatu yang urgen harus diselesaikan segera untuk mana kecepatan bertindak merupakan kriteria utama. Biasanya, untuk sesuatu yang urgen telah jelas prosedur dan mekanisme kerja yang digunakan dan oleh karenanya, pelaksanaannya pun dapat diserahkan kepada orang lain. Artinya, keterlibatan langsung pimpinan yang bersangkutan mungkin tidak diperlukan. Sebaliknya, sesuatu yang dikategorikan sebagai hal penting mungkin mempunyai sifat-sifat berikut:

- a. merupakan hal baru bagi organisasi,
- b. memerlukan pendekatan khusus,
- c. tidak ditampung oleh struktur yang ada,
- d. tidak bersifat repetitif, dan
- e. tidak terdapat keterampilan melaksanakannya di kalangan para bawahan.

Sifat-sifat demikian berarti bahwa untuk pelaksanaan sesuatu hal yang dipandang penting, faktor kecepatan bukan merupakan faktor yang menentukan. Hal yang lebih diperlukan adalah ketelitian dan pemikiran yang matang. Jika demikian halnya, maka keterlibatan langsung pejabat pimpinan menjadi penting dan bahkan mungkin mutlak.

14. Naluri Tepat Waktu

Sering bahwa keberhasilan seorang pimpinan dalam menyelenggarakan fungsi-fungsi kepemimpinannya sangat ditentukan oleh kemampuannya memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Dalam banyak hal seseorang tidak berhasil mencapai sasaran dan tujuannya karena

waktu yang dipilihnya melakukan kegiatan tertentu atau keputusannya untuk tidak melakukan sesuatu tidak tepat. Misalnya, dalam hal pemecahan masalah. Jika suatu masalah tidak dipecahkan pada waktu yang tepat, dua kemungkinan besar terjadi. Pertama, cara pemecahan yang ditempuh tidak tepat. Kedua, masalah berkembang sedemikian rupa sehingga pemecahannya di masa depan menjadi semakin sulit. Misalnya, jika seorang pimpinan proyek pembangunan jembatan mengambil keputusan bahwa jembatan harus dibangun dengan tidak memperhitungkan faktor iklim dan cuaca karena misalnya pencairan anggaran dapat terjadi dengan segera, tidak mustahil bahwa keputusan itu menjadi tidak tepat karena waktu yang dipilih jatuh pada musim hujan.

15. Rasa Kohesi yang Tinggi

Jika dikatakan bahwa organisasi modern, terutama yang besar dan kompleks harus dikelola berdasarkan pendekatan kesisteman, dalam hal interaksi yang pasti terjadi di antara para anggota organisasi, yang harus dijaga ialah kohesi di antara para anggota organisasi tersebut. Hal ini berkaitan sangat erat dengan penyelesaian konflik yang mungkin timbul di antara mereka.

Fungsi kepemimpinan selaku mediator menyatakan bahwa keberhasilan mengatasi suatu situasi konflik dapat berakibat pada meningkatnya rasa senasib sepenanggungan di antara anggota organisasi. Hal demikianlah sesungguhnya yang dimaksud dengan kohesi organisasional, di mana para anggota organisasi memiliki rasa solidaritas organisasional yang tinggi yang pada gilirannya akan mempermudah usaha peningkatan kerja sama, terlepas dari hierarki, struktur, pembagian tugas, dan pola pendelegasian wewenang yang terdapat dalam organisasi.

16. Rasa Relevansi yang Tinggi

Seorang pimpinan perlu selalu menyadari kenyataan kelangkaan sumber dana dan daya yang tersedia baginya. Hal ini mengharuskannya bekerja dengan tingkat efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang setinggi mungkin. Artinya, pimpinan tersebut dituntut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional yang telah ditentukan sebelumnya.

Tingkat relevansi yang tinggi itu sangat penting karena apabila tidak akan banyak tenaga, waktu, biaya, dan sarana yang terbuang percuma. Kalaupun tidak sepenuhnya percuma, hanya akan dimanfaatkan untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan penunjang atau bahkan mungkin kegiatan yang hanya bersifat periferal saja. Memang harus diakui bahwa dalam kehidupan manajerial seseorang ia pasti terlibat dalam berbagai kegiatan yang sifatnya menunjang atau periferal. Mengabaikan kegiatan demikian dapat berakibat hilangnya atau berkurangnya peluang yang sesungguhnya dapat dimanfaatkan demi kepentingan organisasi.

Menunaikan kewajiban sosial seseorang, seperti menghadiri pesta pernikahan anak relasi penting, menghadiri jamuan makan, menghadiri resepsi ulang tahun, dan berolah raga dengan klien tertentu, merupakan beberapa contoh kegiatan penunjang dan periferan yang dimaksud.

Hanya saja, dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti itu pun faktor relevansi perlu diperhitungkan. Memperhitungkan dalam hal ini bukan berarti mengesampingkan kegiatan-kegiatan itu, melainkan melakukan penilaian yang tepat kegiatan mana yang harus dan akan dilaksanakan sendiri dan kegiatan mana pula yang diserahkan kepada orang lain, misalnya pejabat pimpinan yang lebih rendah untuk mewakilinya.

17. Keteladanan

Sering terdengar anekdot bahwa jika seorang anak kecil ditanya ia ingin menjadi apa setelah kelak ia dewasa, jawaban yang paling sering terdengar ialah ingin seperti bapak. Dari anekdot tersebut tampak bahwa dalam kehidupan bersama *fatherly figure* merupakan hal yang sangat penting. *Fatherly figure* di sini tidak diartikan secara harfiah karena *fatherly figure* itu dapat dimiliki seseorang yang dihormati, disegani, seorang tokoh, atau seorang idola. Singkatnya, seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindakan, dan perilaku.

Seorang pimpinan harus mampu memproyeksikan kepribadian demikian yang tercermin antara lain dalam bentuk kesetiaan pada organisasi kesetiaan kepada bawahan, dedikasi pada tugas, disiplin kerja, landasan moral dan etika yang digunakan, kejujuran, perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan, serta berbagai nilai hidup lainnya yang bersifat positif. Efektivitas kepemimpinan seseorang akan lebih baik apabila keteladannya tidak hanya tercermin dalam kehidupan organisasional, tetapi juga dalam kehidupan pribadinya, seperti kehidupan keluarga yang harmonis, gaya hidup yang sesuai dengan kemampuan dengan memperhitungkan keadaan lingkungan, dan kepekaan terhadap kondisi sosial sekitarnya.

Keteladanan sangat penting karena para bawahan sesungguhnya menggunakan kriteria yang sangat sederhana tetapi mempunyai makna yang sangat mendalam. Misalnya, keteladanan seseorang terlihat dari apa yang dilakukannya dan bukan apa yang dikatakannya. Keteladanan antara lain berarti melakukan apa yang harus dilakukan dan tidak melakukan hal-hal yang tidak boleh dilakukan, baik karena keterikatan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku maupun karena limitasi yang ditentukan oleh nilai-nilai moral etika dan sosial. Sangat fundamental untuk dinyatakan ialah adanya disiplin pribadi yang tinggi karena dari disiplin pribadi yang tinggi itulah mengalir beberapa manifestasi keteladanan tersebut.

Misalnya dalam hal kesetiaan. Seorang pimpinan yang baik harus mampu menunjukkan loyalitas kepada empat pihak, yaitu organisasi, rekan setingkat, atasan, dan para bawahan. Kepemimpinan seseorang hanya akan efektif apabila kesetiannya kepada empat pihak itu tidak tergoyahkan. Dengan kesetiaan demikian, ia tidak akan melakukan tindakan yang dipandang sebagai pengkhianatan atau paling sedikit merugikan pihak-pihak tersebut.

Demikian juga halnya dengan dedikasi pada tugas. Semangat pengabdian pada organisasi dan bukan demi kepentingan pribadi yang pada dasarnya bersifat egoistik merupakan salah satu segi dalam hal mana seorang pimpinan harus dapat dijadikan teladan.

Mengenai disiplin kerja secara sederhana dapat dikatakan bahwa tingkat kemangkiran yang rendah, kehadiran di tempat kerja pada waktunya, meninggalkan tempat kerja pada waktu yang telah ditentukan, dan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugas merupakan kriteria yang perlu mendapat perhatian. Apabila seorang pimpinan tidak menunjukkan disiplin kerja tinggi, akan sangat sukar baginya untuk menuntut hal demikian dari para bawahannya. Bahkan, sesungguhnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam organisasi, ia semakin terikat pada jam-jam kerja yang lebih lama dibandingkan dengan para petugas kegiatan operasional yang pada umumnya sangat terikat pada jam-jam kerja tertentu, misalnya dari pukul delapan pagi hingga pukul tiga sore, sehingga terpenuhi jam kerja sebanyak empat puluh jam dalam seminggu.

Keterikatan ketat seseorang pimpinan pada etika kerja pun merupakan salah satu unsur keteladanan yang sangat penting. Beberapa hal yang merupakan pencerminan dari etika kerja yang benar adalah:

- a. memperlakukan bawahan secara manusiawi,
- b. objektivitas dalam melakukan penilaian,
- c. penganan sanksi yang bersifat mendidik,
- d. janji dan ucapan yang dapat dipegang oleh orang lain,
- e. gaya kepemimpinan yang demokratis, dan sebagainya.

Salah satu ciri yang teramat penting dalam kehidupan manajerial seseorang adalah kejujurannya. Kejujuran yang dimaksud adalah kejujuran pada organisasi, kepada rekan setingkat, kepada atasan, kepada bawahan, dan kepada diri sendiri. Kejujuran merupakan pencerminan dari hati nurani yang bersih, diikat oleh kepatuhan pada norma-norma agama yang dianut dan norma-norma sosial yang berlaku.

18. Kesiediaan Menjadi Pendengar yang Baik

Dapat dinyatakan secara kategoris bahwa tidak ada manusia yang demikian pintarnya sehingga ia tidak lagi perlu belajar dari orang lain. Atau demikian

objektif dan rasionalnya sehingga ia tidak lagi memerlukan masukan dari berbagai pihak dengan siapa ia melakukan interaksi.

Dalam kehidupan organisasional, setiap orang, termasuk pimpinan, perlu:

- a. mendengarkan perintah, instruksi, nasihat, dan pengarahan dari atasannya;
- b. mendengarkan saran, pandangan, dan nasihat rekan-rekan setingkat;
- c. memperoleh pengetahuan baru dari para ahli, baik yang berada di dalam maupun yang di luar organisasi;
- d. mendengarkan para bawahan yang ingin menyampaikan saran dan pendapat, bahkan juga mungkin keluhan dan masalah yang dipandanginya tidak dapat dipecahkannya sendiri.

Kesemuanya itu berarti bahwa seorang pimpinan perlu melatih diri menjadi pendengar yang baik. Menjadi pendengar yang baik bukanlah hal yang mudah, apalagi bagi seorang pimpinan yang karena status, posisi, dan wewenangnya biasa didengar dan bukan mendengar. Tanpa membedakan untuk maksud apa seseorang perlu mendengar orang lain, sepuluh hal berikut ini diperlukan agar seseorang menjadi pendengar yang efektif.

- Pertama: Berhentilah bicara karena seseorang tidak akan dapat mendengarkan dengan baik pada waktu ia bicara.
- Kedua: Timbulkan suasana yang memungkinkan orang yang berbicara melakukannya dalam suasana bebas tanpa diliputi oleh rasa takut.
- Ketiga: Tunjukkan kepada orang yang sedang bicara bahwa Anda ingin mendengarkan hal-hal yang ingin disampaikan.
- Keempat: Jauhkan hal-hal yang mungkin menjadi pengganggu.
- Kelima: Tumbuhkan rasa empati, dalam arti bahwa Anda dapat menempatkan diri pada posisi orang yang sedang bicara itu.
- Keenam: Bersikap sabar, dalam arti sediakan waktu yang cukup untuk mendengarkannya dan pendengar hendaknya jangan melakukan interupsi dalam bentuk apa pun.
- Ketujuh: Pendengar hendaknya jangan emosional, apalagi marah, karena seseorang yang sedang marah akan menginterpretasikan kata-kata orang lain dengan salah atau tidak tepat.
- Kedelapan: Pendengar yang baik tidak akan beradu argumentasi dengan pembicaraan dan tidak pula akan melemparkan kritik terhadap apa yang dikatakannya. Berbuat demikian akan menempatkan pembicara berada di posisi defensif yang mungkin akan mengakibatkannya berhenti berbicara.
- Kesembilan: Pendengar sebaiknya mengajukan pertanyaan, misalnya untuk kejelasan yang sekaligus berarti ia adalah seorang pendengar yang betul-betul menaruh minat pada hal yang sedang dibicarakan.
- Kesepuluh: Berhenti bicara, sebagai pedoman pertama dan terakhir untuk menjadi pendengar yang efektif.

Ada ungkapan yang berkata bahwa manusia mempunyai dua telinga dan hanya satu mulut karena manusia diharapkan lebih banyak mendengar daripada berbicara. Pengalaman menunjukkan bahwa menjadi pendengar yang efektif merupakan salah satu ciri pemimpin yang baik.

19. Adaptabilitas

Terlepas dari telah terjadinya akumulasi teori dan pengetahuan tentang kepemimpinan, aspek seni dalam kepemimpinan tetap memegang peranan yang penting. Kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisional, temporal, dan spasial yang berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang, misalnya gaya demokratis, tidak mungkin dapat diterapkan secara sangat konsisten tanpa memperhitungkan situasi dan kondisi yang dihadapi faktor waktu dan faktor ruang.

Pemahaman yang tepat tentang situasi dan kondisi yang dihadapi serta waktu dan ruang di mana kepemimpinan itu diterapkan yang diikuti oleh gaya kepemimpinan tertentu merupakan salah satu cara untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan seseorang. Singkatnya, efektivitas kepemimpinan seseorang memerlukan sikap adaptif. Di sinilah tampak seni memimpin. Berikut ini beberapa contoh perwujudan adaptabilitas demikian.

- a. Seorang pimpinan tidak akan mudah melakukan generalisasi, tetapi melihat setiap situasi sebagai hal yang khas.
- b. Dalam memecahkan masalah, ia tidak akan terperangkap oleh cara pemecahan tertentu hanya karena cara tersebut pernah digunakannya di masa lalu dan dinilai membuahkan pemecahan yang diharapkan.
- c. Dalam berkomunikasi dengan orang lain, gaya, teknik, dan bahasa yang digunakan disesuaikan dengan tingkat pengetahuan, kedewasaan dan kondisi pihak dengan siapa seseorang berkomunikasi.

20. Fleksibilitas

Berkaitan erat dengan sikap yang adaptif adalah sikap luwes (fleksibel). Sikap fleksibel berarti mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap, dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang. Karena itu, fleksibilitas hendaknya tidak diidentikkan dengan tidak adanya pendirian, sifat bunglon, plin-plan, dan sifat-sifat sejenis yang biasanya berkonotasi negatif.

Banyak keadaan dalam kehidupan organisasional yang menuntut sikap fleksibel. Salah satu di antaranya ialah dalam hal seorang pimpinan harus mengenakan sanksi terhadap bawahannya. Misalnya, jika seorang pimpinan sangat kaku menerapkan ketentuan yang berlaku dalam mendisiplinkan para bawahannya, ia tidak akan berusaha memahami mengapa bawahannya itu

melakukan tindakan tertentu, yang dipandang menyalahi berbagai ketentuan yang ada.

Contoh yang aktual adalah keterlambatan bawahan tiba di tempat kerjanya. Siapa pun tidak akan menyanggah bahwa keterlambatan tiba di tempat kerja merupakan hal yang salah dan tidak boleh dibiarkan terus berlangsung. Tidak boleh dibiarkan karena sifat demikian dapat berakibat jauh secara negatif bagi organisasi. Akan tetapi, pengamatan yang amat kasual sekalipun akan menunjukkan bahwa:

- a. keterlambatan seorang bawahan belum tentu seluruhnya karena kesalahan bawahan yang bersangkutan,
- b. faktor penyebab keterlambatan itu akan tidak selalu sama.

Berarti bahwa sebelum mengenakan tindakan disiplin terhadap pegawai yang terlambat, perlu diteliti terlebih dahulu, mengapa pegawai tersebut terlambat, apalagi kalau terjadi berulang kali. Tidak mustahil bahwa penelitian yang dilakukan akan menunjukkan bahwa:

- a. pegawai yang bersangkutan terlambat karena adanya pembagian tugas yang tidak merata;
- b. kurangnya pekerjaan sehingga kehadiran penuh di tempat kerja memang tidak diperlukan;
- c. faktor jarak antara tempat tinggal dan tempat kerja;
- d. sistem angkutan yang tidak mendukung kehadiran tepat pada waktunya;
- e. adanya masalah-masalah pribadi atau keluarga yang berpengaruh pada keadirannya di tempat kerja, dan sebagainya.

Jika demikian halnya, untuk serta-merta menyalahkan bawahan yang datang terlambat dan mengenakan sanksi kepadanya bukanlah sikap rasional dari seorang pimpinan. Seandainya keterlambatan itu merupakan kesalahan pegawai yang bersangkutan, tindakan yang langsung bersifat punitif belum tentu selalu dapat dibenarkan karena tidak mustahil bahwa pegawai yang bersangkutan memang mempunyai alasan yang cukup kuat yang membenarkan ketidakhadirannya di tempat kerja tepat pada waktunya. Berusaha mengetahui terlebih dahulu alasan sebenarnya mengapa seorang bawahan datang terlambat merupakan salah satu bentuk fleksibilitas seorang pimpinan. Ini baru satu contoh. Dalam kegiatan memimpin banyak hal dan peristiwa yang menuntut fleksibilitas.

21. Ketegasan

Sikap fleksibel tidak identik dengan sikap tidak tegas atau ragu-ragu. Hal yang juga perlu ditekankan ialah ketegasan dalam bertindak perlu disertai oleh sikap fleksibel. Ketegasan diperlukan dalam menghadapi situasi problematik, terutama yang timbul karena disiplin kerja tidak setinggi yang diharapkan.

Jika usaha pembinaan dan pengarahan tidak mendatangkan hasil yang diharapkan, sudah barang tentu tindakan punitif harus diambil. Akan tetapi, perlu diupayakan agar tindakan punitif itu diterima oleh orang-orang yang dikenakan tindakan tersebut secara ikhlas dan tidak justru menimbulkan sikap antipati yang dalam bentuknya yang ekstrem bisa menjurus pada penolakan total. Keadaan demikian hanya akan terwujud apabila:

- a. tindakan punitif itu didasarkan atas kriteria yang objektif yang sama-sama diketahui baik oleh yang menindak maupun oleh yang ditindak;
- b. tindakan punitif itu telah didahului oleh tindakan-tindakan lain yang tidak punitif, seperti pengarahan, teguran, dan peringatan;
- c. bobot tindakan adil, dalam arti dikenakan pada tingkat dan bentuk yang sama kepada semua orang yang melakukan kesalahan serupa;
- d. tindakan yang diambil bersifat mendidik.

22. Keberanian

Salah satu ciri kehidupan manajerial ialah terdapatnya berbagai jenis risiko dalam mengemudikan dan menjalankan roda organisasi. Risiko dapat timbul karena faktor-faktor intern maupun karena faktor-faktor ekstern. Salah satu contohnya adalah dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan adalah usaha sadar dan penuh perhitungan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengatasi situasi problematik. Pengambilan keputusan antara lain berarti bahwa ada hal tertentu yang perlu diluruskan agar roda organisasi tetap berada pada rel yang benar. Salah satu tujuan utama dan manfaat pengambilan keputusan adalah memecahkan masalah tertentu.

Pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang paling matang sekalipun tetap mengandung risiko ketidaktepatan atau ketidakberhasilan. Artinya, betapapun matangnya langkah-langkah proses pengambilan keputusan yang diambil, mulai dari identifikasi masalah, pengumpulan dan pengolahan informasi, identifikasi berbagai alternatif yang mungkin ditempuh dan analisisnya, serta pemilihan alternatif yang dipandang paling tepat, tetap tidak ada jaminan mutlak bahwa keputusan yang diambil merupakan keputusan yang paling tepat.

Banyak hal yang dapat menjadi faktor penyebab mengapa kemungkinan demikian timbul. Misalnya, bisa saja terjadi bahwa pada masa antara diambilnya keputusan dan dilaksanakannya keputusan tersebut terjadi hal-hal yang tidak diperhitungkan sebelumnya. Perwujudannya bisa beraneka ragam, seperti menjadi tidak tersedianya dana yang tadinya diperhitungkan akan tersedia, perubahan drastis yang tidak memungkinkan pelaksanaan keputusan, dan sebagainya. Timbulnya risiko tertentu berkaitan erat dengan kenyataan bahwa ciri utama masa depan yang dihadapi dalam kehidupan organisasional adalah ketidakpastian.

Akan tetapi, ketidakpastian tidak lalu membenarkan sikap ragu-ragu. Dalam pada itu perlu ditekankan bahwa bertindak ragu-ragu tidak identik dengan bertindak asal jadi. Artinya, risiko yang diambil harus didasarkan atas perhitungan matang yang menyangkut, antara lain:

- a. bentuk dan sifat keadaan yang diperkirakan akan dihadapi di masa yang akan datang, sedapat mungkin dengan mengaitkannya pada satu kurun waktu tertentu;
- b. ancaman yang mungkin timbul;
- c. gangguan yang perlu dihilangkan;
- d. hambatan yang perlu dihilangkan;
- e. perubahan sosial, politik, ekonomi, dan keamanan yang mungkin timbul;
- f. peluang yang diperkirakan timbul dan perlu dimanfaatkan;
- g. daya tahan organisasi berdasarkan kemampuan yang sekarang dimiliki.

23. Orientasi Masa Depan

Jika seseorang tergolong sebagai tradisional, orientasi waktunya akan ditujukan ke masa lalu dan bernostalgia akan merupakan ciri utamanya. Jika seseorang tergolong sebagai oportunis, orientasinya adalah masa sekarang yang berarti mempunyai berbagai ciri, seperti ingin segera menikmati hasil pekerjaannya, wawasan hidup yang sempit, dan ketidakmauan mengambil risiko besar. Jika seseorang tergolong sebagai *developmentalist*, orientasi waktunya adalah orientasi masa depan. Secara kategoris dapat dinyatakan bahwa orientasi masa depanlah yang diharapkan dimiliki oleh seorang pemimpin.

Memang benar bahwa seseorang perlu selalu mengingat masa lalunya. Juga penting mengetahui di mana seseorang sekarang berada. Akan tetapi, yang jauh lebih penting adalah orientasi masa depan. Berarti bahwa untuk dapat menentukan suatu bentuk orientasi masa depan yang tepat diperlukan suatu potret tiga dimensi organisasi yang dipimpinnya, yaitu masa lalu, masa sekarang, dan masa depan. Pentingnya mengenali masa lalu organisasi terlihat pada pengetahuan dan persepsi yang tepat tentang dua hal, yaitu keberhasilan yang diraih beserta faktor-faktor pendukungnya dan kekurangberhasilan atau bahkan mungkin kegagalan beserta faktor-faktor penyebabnya. Maksudnya adalah untuk belajar dari pengalaman masa lalu itu agar:

- a. keberhasilan dijadikan modal untuk terus dikembangkan;
- b. kekurangberhasilan atau kegagalan dijadikan bahan pelajaran agar kesalahan yang pernah diperbuat di masa lalu tidak terulang kembali;

Pentingnya mengenali masa sekarang terletak pada manfaatnya untuk menentukan arah dan strategi yang akan ditempuh di masa yang akan datang. Mengenali masa sekarang antara lain berarti adanya kejelasan tentang status dan posisi nyata berdasarkan fakta-fakta dan bukan berdasarkan kesan atau perasaan. Berdasarkan fakta-fakta tersebut kekuatan dan kelemahan organisasi

dapat diidentifikasi dengan tepat pula, yang berupa kekuatan untuk dipupuk dan dimanfaatkan dan yang berupa kelemahan untuk diatasi.

Berdasarkan kedua hal itulah masa depan organisasi direncanakan. Agar dapat merencanakan masa depan yang diinginkan dengan baik, perlu diperkirakan secara tepat empat hal berikut:

- a. kekuatan yang dimiliki oleh organisasi, misalnya dalam bentuk dan jenis keunggulannya dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama;
- b. kelemahan yang mungkin secara inheren atau artifisial melekat pada tubuh organisasi;
- c. kepentingan berbagai pihak yang menjadi *stakeholders* (pemangku kepentingan) bagi organisasi, yaitu semua pihak yang berkepentingan dalam keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarasannya;
- d. perkembangan dan perubahan yang diperkirakan akan timbul dalam berbagai bidang, seperti bidang politik, bidang ekonomi, bidang keamanan, bidang pendidikan, dan bidang teknologi, terutama perkembangan dan perubahan yang mempunyai dampak langsung bagi organisasi yang bersangkutan.

Merencanakan masa depan yang diinginkan berarti mendekati organisasi di masa depan dengan kondisi masa depan yang sesungguhnya. Untuk maksud tersebut, seyogianya disusun berbagai alternatif rencana sehingga apabila situasi nyata menghendaknya, segera dapat dilakukan pilihan dari berbagai rencana yang telah disusun tersebut. Tegasnya, diperlukan *contingency plan*.

24. Sikap Antisipatif dan Proaktif

Merencanakan masa depan yang diinginkan yang belum tentu sama dengan masa depan yang nyatanya terwujud berarti mengenali sejauh mungkin ciri-ciri masa depan tersebut. Salah satu sikap yang perlu dipupuk dan dikembangkan dalam merencanakan masa depan yang diinginkan itu ialah sikap antisipatif dan proaktif. Sikap demikian berarti banyak hal, antara lain sebagai berikut.

- a. Mengenali berbagai hal yang berpengaruh terhadap organisasi yang sekarang dominan dampaknya terhadap organisasi dan memperhitungkan sifat dampak tersebut di masa depan. Situasi sekarang yang diperklakan akan terus berlanjut dan bahkan mungkin semakin besar pengaruhnya di masa depan perlu mendapat perhatian yang saksama agar situasi tersebut dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi di masa depan.
- b. Mampu mengidentifikasi perkembangan-perkembangan yang sedang terjadi dan menganalisis apakah perkembangan bersifat sementara atau langgeng.
- c. Mampu melihat kecenderungan-kecenderungan yang timbul dan mengaitkan kecenderungan-kecenderungan itu dengan sasaran-sasaran yang ingin dicapai.
- d. Tidak sekadar memberikan reaksi terhadap situasi problematik yang timbul,

- tetapi mampu memperhitungkan sebelumnya bahwa akan timbul kondisi yang mungkin tidak menguntungkan bagi organisasi
- e. Mampu berpikir dan bertindak proaktif dalam arti tidak sekadar mampu menampung berbagai akibat dari perkembangan dan perubahan yang terjadi, tetapi justru mampu memengaruhi arah dan perkembangan perubahan itu agar menguntungkan bagi masa depan organisasi atau setidaknya agar tidak berpengaruh negatif bagi organisasi. Jika menurut perkiraan dampak negatif itu tidak terelakkan, upaya menangkalnya telah dipikirkan dan dipersiapkan dan dengan demikian organisasi tidak dihadapkan pada sesuatu yang mendadak.

Dari sekian banyak ciri-ciri kepemimpinan yang ideal, segera tampak bahwa tidak ada seorang pun yang serta-merta memiliki semua ciri tersebut. Berarti, andaikan kepemimpinan dalam praktik hanya disoroti dari segi ciri-ciri ini saja, jelas bahwa mempraktikkan kepemimpinan merupakan proses yang terus berlangsung sepanjang perjalanan seseorang meniti karier manajerial.

Ada yang berpendapat bahwa menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri sebenarnya mendasarkan instrumen analisisnya pada teori bahwa pimpinan dilahirkan. Pandangan demikian ada benarnya, tetapi identifikasi positif demikian bukannya tanpa kesulitan karena belum jelas mana di antara ciri-ciri tersebut yang dibawa sejak lahir dan mana yang dapat dimiliki melalui proses pendidikan dan pengalaman.

Hal yang jelas ialah bahwa keberhasilan seseorang dalam jabatan kepemimpinannya sangat bergantung pada sampai sejauh mana yang bersangkutan berhasil memiliki ciri-ciri ideal tersebut dan kemampuannya memilih ciri mana yang tepat ditonjolkan dalam menghadapi situasi, kondisi, waktu, dan ruang tertentu untuk mendukung gaya kepemimpinan tertentu pula.

BAB 7

KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

Motivasi adalah proses psikologis yang mendasar, dan merupakan salah satu unsur yang dapat menjelaskan perilaku seseorang. Dalam suatu organisasi, baik industri maupun bisnis, motivasi merupakan salah satu faktor penentu dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi harus benar-benar memperhatikan masalah motivasi ini. Para pemimpin harus dapat mendayagunakan motivasi bawahan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajer yang berhasil mengetahui motivasi dalam diri karyawan akan dapat membuka jalan menuju sumber energi produktif yang besar sekali.

7.1 PENGERTIAN MOTIVASI

Berikut ini disajikan beberapa definisi motivasi yang digunakan sebagai satuan analisis pada saat membahas hubungan antara motivasi dan kepemimpinan.

1. *Motivation is defined as the willingness to exert high level of effort toward organizational goals, conditioned by the effort's ability to satisfy some individual needs. (Stephen P. Robbins)*
2. *Motivation is a process that starts with a physiological or psychological deficiency or need that activates behavior or a drive that is aimed at a goal or incentive. (Fred Luthan)*
3. *Motivation is the set of attitudes which predispose a person to act in a specific, goal-directed way. Motivation is thus an inner state which energizes, channels, and sustains human behavior to achieve goals. (William F. Glueck)*
4. *Motivation to work refers to the forces within an individual that account for the level, direction, and persistence of effort expended at work. (John R. Schermerhorn)*
5. Motivasi adalah suatu variabel perantara, yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor dalam diri organisme, yang membangkitkan, dan menyalurkan tingkah laku ke arah suatu tujuan tertentu. (J. P. Chaplin)

Dari definisi-definisi tersebut di atas, tampak bahwa motivasi berhubungan dengan kekuatan atau dorongan yang berada di dalam diri manusia; tidak terlihat dari luar. Motivasi menggerakkan manusia untuk menampilkan tingkah laku ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Hal yang tampak dari luar hanyalah

tingkah laku manusia itu, yang bisa saja dilandasi oleh berbagai ragam motivasi di dalamnya. Dengan demikian, dapat kiranya dimengerti bahwa tidaklah mudah untuk mempelajari motivasi.

Secara ringkas hal-hal tersebut di bawah ini menunjukkan beberapa alasan sehingga motivasi itu sulit untuk dipelajari.

1. Motivasi tidak dapat dilihat; bahkan ada kalanya tidak disadari.
2. Motivasi yang sama dapat tampil dalam bentuk tingkah laku yang berbeda.
3. Motivasi yang berbeda bisa saja tampil dalam bentuk tingkah laku yang sama.
4. Sebuah tingkah laku bisa saja dilandasi oleh beberapa motivasi sekaligus.

Dijumpai tiga kategori motif yang umumnya mendominasi ketika seseorang melakukan aktivitas pekerjaannya, yaitu sebagai berikut.

1. Motif Primer (Primary Motives)
Motif primer adalah motif yang dibawa sejak lahir, bukan merupakan hasil dari proses belajar (*unlearned*); dan biasanya berhubungan erat dengan hal-hal yang bersifat fisiologis. Sebagai contohnya adalah kebutuhan manusia untuk makan dan minum, kebutuhan akan oksigen, dan lain-lain.
2. Motif Umum (General Motives)
Yang tergolong sebagai motif umum adalah motif-motif yang dibawa sejak lahir, bukan merupakan hasil dari proses belajar; namun, tidak berhubungan dengan proses faal tubuh manusia (*nonfisiologis*). Contohnya adalah rasa ingin tahu, kebutuhan akan kasih sayang, dan lain-lain.
3. Motif Sekunder (Secondary Motives)
Motif sekunder adalah motif yang tumbuh sebagai hasil dari proses belajar; dan tidak berhubungan dengan proses faal tubuh manusia. Contohnya adalah hasrat untuk berprestasi, hasrat untuk berkuasa, dan lain-lain.

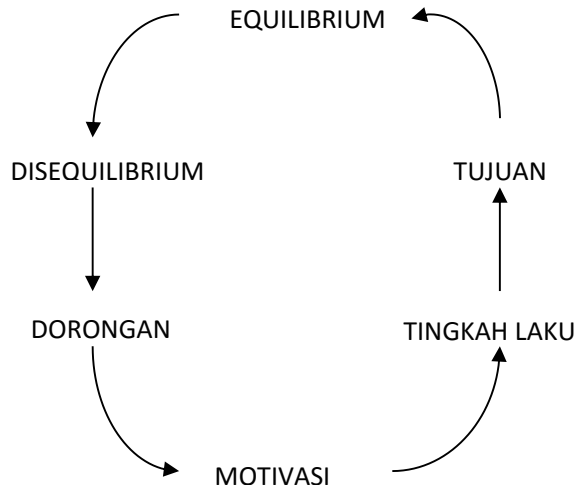
7.2 MODEL SIKLUS MOTIVASI

7.2.1 Model Homeostasis

Dalam keadaan tertentu, yaitu bila tidak dirasakan adanya kebutuhan yang mendesak, tubuh manusia bisa dikatakan berada dalam keadaan setimbang. Akan tetapi, keadaan tersebut tidak bertahan lama, sebab selalu saja ada kebutuhan yang dirasakan oleh manusia, yang menyebabkan mereka merasakan ketidaksetimbangan.

Keadaan *disequilibrium* ini menyebabkan timbulnya dorongan dalam diri manusia (*drive*). *Drive* ini merupakan suatu dorongan untuk bertingkah laku yang belum jelas arahnya; jadi, baru sekadar merupakan dorongan saja.

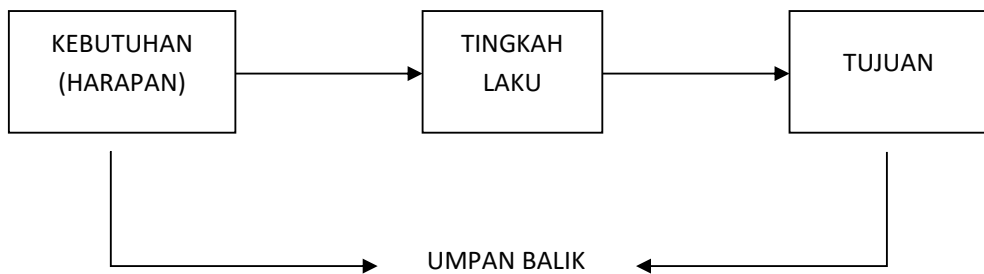
Sebuah dorongan untuk mengatasi keadaan ketidakseimbangan tersebut untuk segera mencapai keadaan setimbang. Prinsip homeostasis adalah suatu prinsip yang mengatakan bahwa manusia adalah makhluk yang selalu berusaha untuk mencapai keadaan setimbang.



Gambar 7.1 Model Homeostasis

Baru setelah mempunyai tujuan yang jelas, dorongan itu bisa disebut sebagai motivasi. Motivasi pada manusia, sering kali mempunyai tujuan yang spesifik. Inilah sebabnya maka motivasi dikatakan sebagai sesuatu yang menggerakkan manusia ke arah pencapaian suatu tujuan tertentu. Tujuan ini biasa disebut sebagai *goal*. Segera setelah *goal* ini tercapai, manusia mencapai keadaan kesetimbangan untuk sementara waktu. Namun, hal ini tidak akan bertahan lama, sebab akan segera terjadi ketidaksetimbangan lain, yang akan mengakibatkan dorongan baru, yang kemudian menjadi motivasi, dan seterusnya. Demikianlah siklus ini terus berputar, karena manusia boleh dikatakan tidak pernah berada dalam keadaan setimbang yang sempurna. Selalu saja ada kebutuhan yang dirasakan oleh manusia, yang menyebabkan mereka merasa berada dalam keadaan tidak setimbang.

7.2.2 Model Dasar



Gambar 7.2 Model Dasar Proses Motivasi

Secara lebih sederhana, Gambar 7.2 menunjukkan model dasar proses motivasi. Tampak dalam gambar tersebut, bahwa yang menjadi aktivator atau penggerak tingkah laku manusia sebetulnya adalah adanya suatu kebutuhan yang dirasakan oleh manusia tersebut. Tingkah lakunya kemudian diarahkan pada suatu tujuan yang diharapkan akan dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kebutuhan-kebutuhan yang timbul tersebut biasanya disertai dengan suatu antisipasi atau keyakinan bahwa tindakan-tindakan tertentu yang akan memuaskan kebutuhannya tadi. Tercapainya tujuan akan memberikan umpan balik kepada manusia tersebut. Sehubungan dengan terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan manusia tersebut, bilamana tujuan yang dicapai ternyata tidak memenuhi kebutuhannya, maka manusia tersebut akan mengusahakan suatu tingkah laku yang lain, yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan atau harapannya. Kemudian, apabila tujuan yang dicapai berhasil memuaskan kebutuhannya, maka pada saat lain bila kebutuhan yang sama muncul, manusia tersebut akan menampilkan tingkah laku yang sama ke arah pencapaian tujuan yang sama pula.

7.3 KEBUTUHAN, INSENTIF, DAN FRUSTRASI

7.3.1 Kebutuhan

Dari pembahasan mengenai model motivasi, tampak dengan jelas bahwa berbicara mengenai motivasi tidak bisa lepas dari pembahasan tentang kebutuhan. Adanya kebutuhan diyakini sebagai dasar munculnya sebuah tingkah laku.

Kebutuhan adalah keinginan yang dirasakan oleh individu di dalam dirinya. Kebutuhan ini ada kalanya disebut pula sebagai hasrat (*desires*). Ada banyak sekali kebutuhan yang dimiliki oleh manusia, yang menjadi dasar berbagai macam tindakan. Klarifikasi kebutuhan itu pun ada berbagai ragam. Beberapa di antaranya akan ditemukan di bawah ini.

Ralph Linton membagi kebutuhan dalam dua kelompok dasar berikut.

- a. Kebutuhan primer
Sering juga disebut sebagai kebutuhan fisiologis. Termasuk di sini antara lain kebutuhan manusia akan makanan, minuman, udara segar, dan kebutuhan lain yang diperlukan untuk mempertahankan hidupnya.
- b. Kebutuhan sekunder
Sering juga disebut sebagai kebutuhan psikologis. Termasuk di sini antara lain kebutuhan-kebutuhan manusia akan kasih sayang, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan memenuhi rasa ingin tahunya, dan lain-lain.

Abraham Maslow mengemukakan tentang adanya lima tingkatan kebutuhan yang dimiliki oleh manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. kebutuhan fisiologis,
- b. kebutuhan akan rasa aman,
- c. kebutuhan sosial,
- d. kebutuhan akan harga diri martabat (*ego/esteem*), dan
- e. kebutuhan perwujudan diri (*self-actualization*).

G. Strauss dan L. R. Sayles membahas adanya tiga macam kebutuhan manusia dikaitkan dengan pemuasan kebutuhan tersebut secara khusus di lingkungan kerja. Ketiga macam kebutuhan tersebut adalah:

- a. kebutuhan fisik, dengan pemuasan *off the job*,
- b. kebutuhan sosial, dengan pemuasan *around the job*, dan
- c. kebutuhan egoistik, dengan pemuasan *through the job*.

7.3.2 Insentif

Faktor-faktor eksternal, yang oleh individu dipandang dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan-kebutuhan yang dirasakannya disebut sebagai insentif. Pada umumnya ada dua macam insentif yang kita kenal, yaitu sebagai berikut.

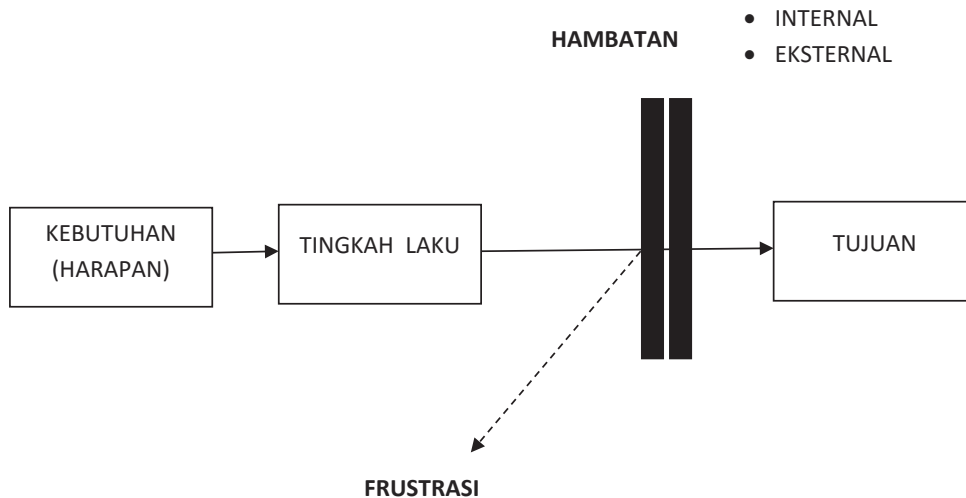
- a. Insentif positif yaitu jenis insentif yang memiliki daya tarik, dan cenderung untuk didekati, atau berusaha untuk dicapai oleh seseorang. Contohnya antara lain pemecatan, hukuman, dan pemotongan gaji.
- b. Insentif instrumental adalah jenis insentif yang tidak secara langsung memenuhi kebutuhan individu, tetapi yang bisa dipakai sebagai alat atau instrumen untuk mencapai insentif yang diinginkan.

7.3.3 Frustrasi

Secara otomatis seseorang dikatakan mengalami frustrasi jika usaha orang tersebut untuk mencapai suatu tujuan mengalami hambatan. Proses bagaimana seseorang mengalami frustrasi diilustrasikan di Gambar 7.3.

Setiap orang pasti pernah mengalami frustrasi, walaupun dengan penyebab berbeda dan juga dalam kadar yang berbeda. Perbedaan intensitas frustrasi ini antara lain disebabkan oleh perbedaan intensitas motivasi yang mendasari upaya pencapaian tujuan tadi.

Frustrasi juga memberikan dampak atau akibat yang berbeda kepada setiap orang. Perbedaan dampak ini antara lain disebabkan oleh adanya perbedaan ambang frustrasi, serta juga perbedaan dalam tingkat kedewasaan dan tingkat kematangan seseorang.



Gambar 7.3 Model Proses Frustrasi

Walaupun boleh disebutkan sebagai suatu kegagalan, frustrasi tidak selamanya berdampak negatif. Frustrasi juga bersifat mendidik dan bisa membuat orang menjadi bertambah dewasa dan matang.

Ada berbagai reaksi yang bisa ditampilkan oleh orang yang mengalami frustrasi, antara lain sebagai berikut:

- a. mengalami gangguan penyesuaian diri;
- b. melarikan diri (pada hal-hal negatif atau positif);
- c. membuat pertahanan diri (*defense mechanism*), seperti misalnya:
 - agresi,
 - substitusi,
 - sublimasi,
 - represi,
 - regresi,
 - pembentukan reaksi,
 - *displacement*, dan
 - rasionalisasi.

7.4 TEORI MOTIVASI

7.4.1 Teori Isi

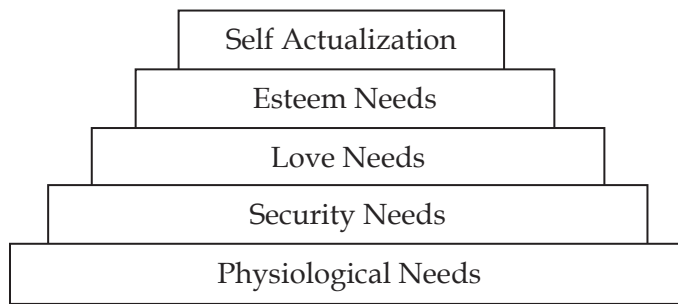
Teori motivasi yang pertama adalah teori isi. Adapun yang dimaksud dengan teori isi adalah teori yang hanya memberi penjelasan mengenai profil kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang, yang mendasari perilakunya. Ada beberapa teori isi yang dikenal, antara lain sebagai berikut.

1. Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Maslow membedakan adanya lima jenis kebutuhan, yaitu sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis
Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah dalam hierarki. Kebutuhan akan makanan, tempat berteduh, dan air pada waktu haus termasuk kebutuhan fisiologis. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang sangat kuat pada diri manusia, karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya (*survive*).
- b. Kebutuhan akan rasa aman
Pada tingkat kedua ada kebutuhan akan rasa aman. Orang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar. Sekali seseorang mencapai tingkat standar hidup (ekonomis) ini. Mereka membutuhkan jaminan bahwa mereka sekurang-kurangnya akan tetap berada pada tingkat tersebut. Bila kebutuhan akan rasa aman ini belum terpenuhi, maka orang akan merasa takut sekali akan kehilangan pekerjaan atau kehilangan pendapatannya (misalnya, karena usia tua).
- c. Kebutuhan sosial
Satu tingkat di atas kebutuhan akan rasa aman adalah kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial ini sering juga disebut sebagai kebutuhan untuk dicintai, atau kebutuhan untuk merasa menjadi bagian dari suatu kelompok tertentu. Contoh-contoh kebutuhan sosial ini antara lain adalah kebutuhan agar diterima dalam lingkungan sosial tertentu, kebutuhan akan persahabatan, dan keakraban dengan lingkungan sosial tertentu.
- d. Kebutuhan akan harga diri atau martabat
Kebutuhan pada tingkat keempat ini adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk di sini kebutuhan akan status dan penghargaan. Orang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting. bahwa apa yang mereka lakukan itu ada artinya. bahwa mereka mempunyai kontribusi pada organisasi lingkungan dimana mereka berada.
- e. Kebutuhan untuk mewujudkan diri
Oleh Maslow kebutuhan ini digolongkan sebagai kebutuhan pada tingkat yang paling tinggi. Hal-hal yang termasuk ke dalam jenis kebutuhan ini antara lain perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukannya adalah hal yang penting, adanya *sense of accomplishment*, dan prestasi.

Menurut Maslow, kebutuhan manusia bertingkat-tingkat menurut suatu hierarki tertentu. Gambar 7.4 menunjukkan tingkat-tingkat kebutuhan menurut hierarki Maslow tersebut.

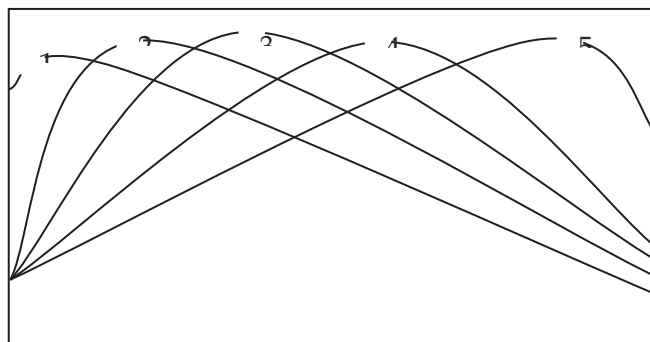


Gambar 7.4 Hieraki Kebutuhan Menurut Maslow

Teori ini disebut sebagai teori hierarki kebutuhan. Sebab, menurut Maslow kebutuhan-kebutuhan tersebut muncul dalam hierarki yang berbeda. Kebutuhan yang paling dulu muncul adalah kebutuhan fisiologis. Menurut Maslow, sebelum kebutuhan fisiologis ini terpenuhi, tidak akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi. Jadi, kebutuhan akan rasa aman baru akan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Kebutuhan sosial baru akan muncul setelah kebutuhan akan rasa aman terpenuhi; dan demikian seterusnya.

Namun, perlu diingat bahwa hierarki kebutuhan ini tidak bersifat demikian mekanistik dan kronologis. Artinya, kebutuhan akan rasa aman tidak muncul tiba-tiba tepat pada titik di mana kebutuhan fisiologis sepenuhnya terpuaskan. Sebaliknya, tidak berarti bahwa kebutuhan perwujudan diri tidak akan tumbuh sebelum kebutuhan akan harga diri sepenuhnya terpuaskan.

Semua kebutuhan ini ada pada saat yang sama dan saling tumpang-tindih satu dengan yang lainnya. Untuk jelasnya, gambaran mengenai hal ini dapat dilihat di Gambar 7.5.



Tingkat keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan

Gambar 7.5 Intensitas Kebutuhan dan Tingkat Keberhasilan Pemenuhannya

Harus pula diketahui bahwa tingkat pentingnya kebutuhan, mungkin berbeda antara satu orang dan orang lainnya. Misalnya saja, bagi orang-orang yang mempunyai kegemaran mendaki puncak-puncak gunung kebutuhan

perwujudan diri mungkin lebih penting daripada kebutuhan akan rasa aman, ataupun kebutuhan fisiologis. **Gambar 4.5** di atas juga menunjukkan bahwa suatu kebutuhan yang terpenuhi tidak langsung mati, akan tetapi hanya tingkat kepentingannya menjadi turun (dibandingkan dengan kebutuhan lain yang berbeda pada tingkatan yang lebih tinggi).

Perlu pula dicatat bahwa model hierarki kebutuhan Maslow adalah model umum. Urutan pemenuhan kebutuhan pada seseorang bisa saja tidak sepenuhnya mengikuti urutan hierarki Maslow, atau walaupun urutannya sama, tingkat pemenuhan kebutuhan yang dianggap cukup oleh seseorang bisa saja berbeda dengan orang lain.

Ada beberapa manfaat yang kita bisa ambil dari teori Maslow ini, yaitu sebagai berikut.

- a. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman adalah kebutuhan yang sangat dasar dan yang pertama-tama meminta perhatian.
- b. Sekali suatu jenis kebutuhan cukup terpenuhi, maka perannya sebagai motivator akan menjadi berkurang. Kemudian, yang menjadi motivator adalah kebutuhan yang belum terpenuhi.
- c. Para atasan sebaiknya bisa membaca kebutuhan apa yang bisa berfungsi sebagai motivator bagi para bawahannya.

2. Teori E-R-G (Clayton Alderfer)

Alderfer menamakan teorinya ini sebagai teori E-R-G. Sebab, dalam teorinya ini ia mengemukakan adanya tiga kebutuhan yang melandasi perilaku manusia, yaitu sebagai berikut.

- a. E, untuk *existence*, yaitu kebutuhan manusia untuk mempertahankan eksistensinya atau untuk dapat bertahan hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisiologis dalam klasifikasi Maslow.
- b. R, untuk *relatedness*, yaitu kebutuhan manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Dalam klasifikasi Maslow kebutuhan ini digolongkan sebagai kebutuhan sosial.
- c. G, untuk *growth*, yaitu kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang. Kebutuhan ini erat kaitannya dengan kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan perwujudan diri dalam klasifikasi Maslow. Salah satu ciri *growth need* ini adalah semakin banyak *growth need* dipenuhi, semakin kuat *growth need* tersebut diinginkan.

Selintas, telah bisa kita lihat bahwa teori Alderfer mempunyai banyak sekali kemiripan dengan teori Maslow. Dalam mengembangkan teorinya ini, Alderfer memang berangkat dari teori Maslow. Ia melihat beberapa kelemahan dalam teori Maslow dan berusaha untuk menyempurnakannya. Dalam upayanya itu, Alderfer mengemukakan beberapa dalil tentang bagaimana mekanisme

kebutuhan-kebutuhan tersebut bekerja. Berikut ini penjelasan mengenai mekanisme tersebut.

a. *Need-Frustration*

Semakin sedikit suatu kebutuhan dipenuhi, akan semakin kuat kebutuhan tersebut diinginkan (dengan pengecualian bagi *growth need*).

b. *Frustration-Regression*

Semakin sedikit suatu kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya dipenuhi, semakin kuat kebutuhan dari tingkat yang lebih rendah diinginkan.

c. *Satisfaction-Progression*

Semakin banyak suatu kebutuhan dari tingkat yang lebih rendah dipenuhi, semakin kuat kebutuhan dari tingkat yang lebih tinggi diinginkan.

3. Teori Tiga Motif Sosial (David McClelland)

Menurut McClelland ada tiga jenis motivasi yang sangat memengaruhi tingkah laku manusia. Setiap motif cenderung muncul dalam bentuk tingkah laku yang berbeda dengan tingkah laku yang didorong oleh motif lain. Setiap motif mendorong timbulnya tingkah laku dan kecenderungan berpikir atau berimajinasi dengan ciri-ciri tertentu. Ketiga motif tersebut berikut ciri-ciri masing-masing adalah sebagai berikut.

a. Motif untuk berprestasi (*achievement motive*)

Orang-orang dengan motif berprestasi yang tinggi akan cenderung bertingkah laku sebagai berikut:

- mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya;
- mencari umpan balik tentang perbuatan-perbuatannya;
- memilih risiko yang moderat dalam perbuatan-perbuatannya; mereka suka melakukan sesuatu yang ada unsur tantangannya tetapi masih mungkin untuk dilaksanakan;
- selalu berusaha untuk melakukan sesuatu dengan cara baru.

b. Motif untuk bersahabat (*affiliation motive*)

Orang-orang dengan motif persahabatan yang tinggi akan cenderung untuk bertingkah laku sebagai berikut:

- lebih suka berada bersama orang lain daripada sendiri;
- sering berhubungan dengan orang lain, misalnya bercakap-cakap lewat telepon, berkunjung, dan berkirim surat;
- lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya daripada segi tugas yang ada pada pekerjaannya.

- melakukan pekerjaan secara lebih efektif apabila bekerja bersama orang lain dalam suasana kooperatif.

c. Motif untuk berkuasa (*power motive*)

Orang-orang dengan motif kekuasaan yang tinggi akan cenderung untuk bertingkah laku sebagai berikut:

- sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi di mana ia berada;
- sangat peka terhadap struktur pengaruh antarpribadi dalam kelompok ataupun dalam organisasi;
- menyukai hal-hal yang dapat menunjukkan status atau prestise;
- berusaha untuk menolong orang lain, walaupun pertolongan tersebut tidak diminta.

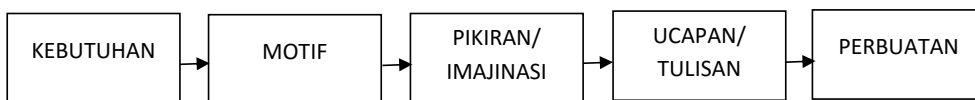
Di samping adanya perbedaan dalam kecenderungan bertingkah laku, ketiga motif sosial tersebut juga mempunyai kecenderungan berpikir atau berimajinasi yang berbeda.

- 1). Dalam pikiran orang-orang dengan motif prestasi yang tinggi sering muncul hal-hal berikut:
 - a). melakukan sesuatu secara lebih baik daripada yang dilakukan oleh orang lain;
 - b). mencapai, atau kalau bisa melebihi, ukuran keberhasilan yang ditetapkan sendiri;
 - c). mencapai hal-hal yang khas, unik, atau luar biasa;
 - d). orientasi atau pikiran tentang masa depan.
- 2). Dalam pikiran orang-orang dengan motif afiliasi yang tinggi sering muncul hal-hal sebagai berikut:
 - a). apakah ia disukai oleh orang lain, diterima oleh orang lain atau oleh suatu kelompok, dan ingin menjalin persahabatan;
 - b). rasa cemas terhadap putusnya hubungan pribadi yang baik;
 - c). perhatian terhadap kejadian yang mengandung kehangatan sosial, seperti reuni antarsahabat lama, dan yang sejenisnya.
- 3). Dalam pikiran orang-orang dengan motif kekuasaan yang tinggi sering muncul hal-hal sebagai berikut:
 - a). melakukan perbuatan yang dapat menunjukkan pengaruh atau kekuasaan, seperti berusaha mengarahkan orang lain, menolong orang lain tanpa diminta, dan memengaruhi orang lain.
 - b). melakukan sesuatu yang mengakibatkan timbulnya perasaan sangat positif atau negatif pada orang lain, misalnya agar orang lain sangat gembira, hormat, segan, atau sebaliknya;
 - c). banyak menaruh perhatian terhadap nama baik atau kedudukan.

Seorang dewasa yang normal akan memiliki bermacam macam motif. Hanya saja kekuatan satu motif mungkin berbeda dengan kekuatan motif lainnya.

Sesudah mengenal bermacam macam konsep atau teori tentang kebutuhan atau motif, pertanyaan praktis yang sering kali muncul adalah menduga profit motif seseorang.

Pada uraian tentang tiga motif sosial ini secara implisit dinyatakan bahwa kebutuhan atau motif memengaruhi tingkah laku. Hubungan tersebut ditunjukkan di Gambar 7.6.



Gambar 7.6 Model Hubungan Kebutuhan, Motif, Pikiran, Ucapan, dan Perbuatan

Karena kebutuhan atau motif muncul dalam bentuk perbuatan ataupun ucapan, maka jenis motif yang kuat pada seseorang dapat diamati pada ucapan dan perbuatannya. Apabila seorang bawahan sangat inovatif, senantiasa berusaha untuk mencari cara-cara baru yang lebih baik untuk melaksanakan pekerjaannya, menyukai pekerjaan yang ada tantangannya, rajin mencari umpan balik dari hasil pekerjaannya, dan bekerja dengan rencana, maka kemungkinan besar bawahan ini memiliki *achievement motive* yang kuat. Apabila seseorang sangat mencemaskan putusnya persahabatan dan sangat mengutamakan hubungan seperti ini, maka kemungkinan besar hal itu didorong oleh *affiliation motive* yang kuat.

Model ini menyatakan bahwa untuk memahami bawahannya, seorang alasan hendaknya menjadi pengamat dan pendengar yang baik. Mengamati tingkah laku dan mendengar ucapan bawahan sangat diperlukan untuk dapat mengetahui harapan dan kebutuhannya.

4. Teori Dua Faktor (F. Herzberg)

F. Herzberg telah melakukan penelitian yang melibatkan lebih dari 200 orang insinyur dan akuntan sebagai respondennya, Wawancara-wawancara diadakan untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan mereka sangat senang atau tidak senang dalam hubungannya dengan pekerjaan mereka. Herzberg akhirnya sampai pada kesimpulan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan tercapainya kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya ketidakpuasan dalam pekerjaan. Faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan disebutnya sebagai *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang berhubungan dengan konteks pekerjaan. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan disebutnya *motivators*, yang berhubungan dengan isi pekerjaan. Tabel 7.1 menunjukkan hal-hal yang termasuk sebagai *hygiene factors* dan yang termasuk sebagai *motivators*.

Tabel 7.1 *Hygiene Factors dan Motivators dalam Pekerjaan*

Hygiene Factors (Dissatisfier)	Motivators (Satisfier)
▪ Gaji	▪ Achievement
▪ Rasa aman	▪ Recognition
▪ Status	▪ Responsibility
▪ Kondisi lingkungan kerja	▪ Challenging work (<i>work itself</i>)
▪ Hubungan dengan pengawas	
▪ Kebijakan perusahaan	▪ Advancement
▪ Hubungan dengan rekan	▪ Involvement

Berikut ini berapa konsep penting yang disusun berdasarkan hasil studi F. Herzberg.

- 1). Ada dua dimensi berbeda dalam masalah motivasi, yaitu faktor-faktor yang dapat menyebabkan atau mencegah timbulnya ketidakpuasan dan faktor-faktor yang menyebabkan atau mencegah tumbuhnya kepuasan.
- 2). Karena berkaitan dengan timbul atau tidaknya kepuasan kerja, *hygiene factors* biasa juga disebut sebagai *dissatisfiers*.
- 3). Seperti yang dapat dilihat di Tabel 7.1, yang termasuk di dalam *hygiene factors* adalah hal-hal seperti gaji, kondisi fisik lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Tampak bahwa hal-hal tersebut tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, tetapi berhubungan dengan konteks pekerjaan (*job context*).
- 4). *Motivators*, yang berhubungan dengan muncul atau tidak munculnya kepuasan kerja, biasa juga disebut sebagai *satisfiers*. Dari **Tabel 7.1** tampak bahwa faktor-faktor yang tergolong sebagai *motivators* itu, misalnya adanya tanggung jawab, kesempatan untuk maju dan berkembang, serta prestasi yang dicapai, adalah hal-hal yang langsung berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri.

Adapun hubungan antara *hygiene factors* dan *motivators* itu dapat dilihat di Tabel 7.2 berikut.

Tabel 7.2 *Hubungan antara Hygiene Factors dan Motivators*

Kondisi	Hygiene Factors	Motivators
Apabila tidak ada	Muncul ketidakpuasan	Tidak ada kepuasan kerja
Apabila ada	Tidak ada ketidakpuasan	Muncul kepuasan kerja

Dalam kaitannya dengan teori dua faktornya ini, Herzberg melihat juga adanya dua kelompok individu yang mempunyai kecenderungan yang berbeda dalam hal kepuasan kerjanya. Ada individu-individu yang bisa dikategorikan sebagai *motivator oriented*, yaitu mereka yang terutama sekali termotivasi

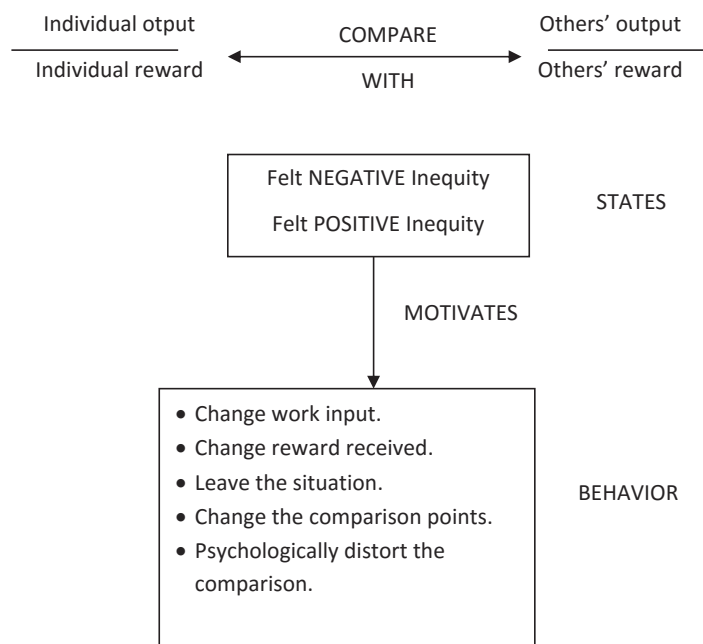
oleh sifat sifat dari pekerjaan, dan yang mempunyai toleransi yang besar sekali terhadap fakror lingkungan yang kurang baik. Kategori yang kedua adalah orang-orang yang *hygiene factors oriented*, yang terutama sekali termotivasi oleh keadaan lingkungan kerja. Dan yang hanya mendapat kepuasan yang sedikit dari keberhasilannya dalam meyelesaikan suatu pekerjaan.

7.4.2 Teori Proses

Bilamana teori isi hanya menggambarkan profil motivasi atau profil kebutuhan yang dimiliki oleh seseorang, teori proses berusaha untuk menjelaskan proses melalui mana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Teori ini mencoba untuk menggambarkan proses yang terjadi dalam pikiran seseorang, yang pada akhirnya membuat orang tersebut menampilkan tingkah laku tertentu. Beberapa di antara teori proses akan dibahas di bawah ini

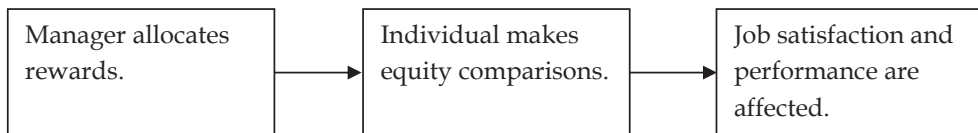
1. Equity Theory

Teori keadilan dari Adam ini biasa juga disebut sebagai teori perbandingan sosial (*social comparison theory*). Teori ini mengidentifikasi bahwa pada dasarnya manusia menyenangi perlakuan yang adil. Manusia akan termotivasi untuk bekerja dengan baik bilamana mereka merasa dipelakukan secara adil. Keadilan di sini dinilai dengan memperbandingkan apa yang didapat dan upaya yang dikeluarkan dengan apa yang didapatkan oleh orang lain dan upaya yang dikeluarkan oleh orang lain tersebut. Secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 7.7 Teori Keadilan

Bilamana orang merasakan adanya ketidakadilan, baik secara positif ataupun negatif, maka keadilan ini akan mendorong orang tersebut untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Dengan berpegang pada teori ini, maka para manajer harus berhati-hati dalam bersikap dan bertingkah laku terhadap para bawahannya, jangan sampai bawahan merasa diperlakukan tidak adil. Gambar 7.8 ini menunjukkan peran manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

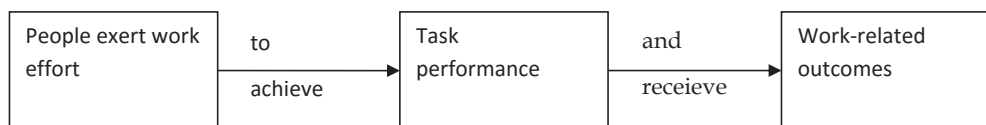


Gambar 7.8 Peran Manajer Menurut Teori Keadilan

2. Expectancy Theory (Y. Vroom)

Menurut teori yang dikembangkan oleh Vroom ini, besar kecilnya usaha kerja yang akan diperlihatkan oleh seseorang bergantung pada bagaimana orang tersebut memandang kemungkinan keberhasilan dari tingkah lakunya itu dalam mencapai atau menghindarkan suatu tujuan yang mempunyai nilai positif atau nilai negatif baginya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan diperlihatkan gambaran sederhana mengenai teori proses ini.



Gambar 7.9 Teori Ekspektansi

Adapun elemen-elemen teori ini adalah:

- 1). Expectancy (E)
Expectancy ini menunjukkan probabilitas bahwa suatu usaha (*effort*) akan memberikan hasil (*performance*) tertentu. Besarnya probabilitas ini berkisar antara 0 sampai dengan 1.
- 2). Instrumentality (I)
Instrumentality menunjukkan probabilitas bahwa tercapainya *performance* tertentu akan membawa pada didaptnya hasil (*outcomes*) tertentu. Besarnya probabilitas ini juga berkisar antara 0 sampai dengan 1.
- 3). Valence (V)
Valence menunjukkan nilai suatu hasil (*outcomes*) yang ingin atau tidak ingin dicapai oleh individu. Nilai ini berkisar antara -1 sampai dengan + 1.

Rumus untuk menghitung besarnya motivasi seseorang adalah:

$$M = E * I * V$$

7.5 TEKNIK MEMOTIVASI

Untuk bisa mempertahankan hidupnya dalam lingkungan yang berkembang dengan cepat dan penuh persaingan ini, salah satu hal penting yang tidak boleh dilupakan oleh perusahaan adalah mendayagunakan secara maksimal sumber daya manusia yang dimilikinya. Persaingan menuntut suatu perusahaan untuk selalu berusaha agar sumber daya manusia yang mendukungnya menunjukkan *performance* kerja yang baik.

Banyak upaya yang bisa dilakukan untuk meningkatkan motivasi kerja ini, yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua macam pendekatan, yaitu pendekatan pada manusia pekerjanya dan pendekatan pada pekerjaannya (yang dirancang sedemikian rupa sehingga memacu orang untuk bekerja dengan baik).

7.5.1 Pendekatan pada Pekerja

Yang dimaksud pendekatan pada pekerja adalah upaya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dengan cara memberikan perlakuan-perlakuan khusus tertentu pada individu pekerja. Yang termasuk pada pendekatan ini antara lain adalah:

1. Pendekatan Tradisional (Be Strong)

Pendekatan ini dikenal sebagai suatu pendekatan yang beraliran keras, yang lebih memandang manusia sebagai alat produksi. Pendekatan ini berangkat dari asumsi McGregor tentang manusia, yang dikenal dengan sebutan Teori X, yakni sebagai berikut.

- 1). Pada umumnya orang tidak suka bekerja, dan sedapat mungkin menghindarinya.
- 2). Karena orang tidak suka bekerja, maka agar mau bekerja keras untuk mencapai sasaran organisasi, orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan, atau diancam dengan hukuman.
- 3). Pada umumnya, orang lebih suka diarahkan, tidak ingin dibebani tanggung jawab, mempunyai ambisi yang rendah, dan di atas segalanya mengutamakan keselamatan. Hanya sedikit saja orang yang mau menangani pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, pengarahan diri, atau pengendalian diri.
- 4). Yang lebih penting bagi karyawan bukanlah apa yang mereka kerjakan, melainkan apa yang mereka hasilkan.

Asumsi tersebut secara implisit juga berkeyakinan sebagai berikut.

- 1). Karyawan tidak memperhatikan kualitas atau tidak mempunyai minat terhadap kualitas.
- 2). Karyawan dapat menerima pekerjaan jika gajinya layak dan pimpinannya adil.
- 3). Jika tugas cukup sederhana dan bawahan diawasi dengan ketat, bawahan akan menghasilkan barang atau jasa sesuai standar.

Dalam memimpin bawahannya, para manajer yang berpegangan pada asumsi dasar tersebut percaya pada hal-hal berikut.

- 1). Manajer harus mengawasi dan mengendalikan bawahan secara ketat.
- 2). Manajer harus memecah tugas ke dalam operasi-operasi yang sederhana, berulang, dan mudah dipelajari untuk mengefektifkan pengendalian.
- 3). Manajer harus menentukan prosedur dan cara kerja terperinci serta mendorong hal ini secara wajar namun tegas.
- 4). Manajer harus memberikan insentif bagi karyawan yang dapat mencapai target dan memberikan hukuman bagi mereka yang tidak dapat mencapai target.

2. Pendekatan Human Relation (Be Good)

Berlawanan dengan pendekatan tradisional tersebut di atas, pendekatan ini justru mengutamakan hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Pendekatan ini berlandaskan pada asumsi McGregor tentang manusia, yang dikenal sebagai Teori Y, berlawanan dengan teori X. Berikut ini pandangan-pandangan teori Y tersebut.

- 1). Usaha usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah sesuatu yang alamiah, seperti halnya beristirahat ataupun bermain.
- 2). Pengawasan dari luar dan ancaman hukuman bukan merupakan satu-satunya cara untuk menggerakkan orang agar mau memperhatikan sasaran organisasi. Apabila seseorang merasa dilibatkan dalam kegiatan organisasi, maka dalam diri orang tersebut akan terbentuk sikap *self control* dan *self direction*. Orang juga memiliki keinginan untuk mempunyai kegiatan sendiri dan dihargai sebagai individu.
- 3). Keterlibatan dalam menentukan sasaran merupakan fungsi penghargaan yang selaras dengan apa yang dicapai oleh seseorang, misalnya, rasa bangga dan aktualisasi diri. Pada dasarnya orang ingin merasa berguna dan merasa dirinya penting bagi lingkungannya,
- 4). Dalam kondisi yang sesuai, pada umumnya orang tidak hanya mau menerima tanggung jawab, tetapi juga mencari tanggung jawab.
- 5). Kebanyakan orang mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi organisasi dengan daya imajinasi, kecerdikan, dan kreativitas yang relatif tinggi.

- 6). Kebutuhan akan hal-hal di luar uang atau gaji dipandang lebih penting daripada uang. Hal ini dapat dimanfaatkan untuk memotivasi orang agar mau bekerja.

Asumsi tersebut secara implisit juga berkeyakinan sebagai berikut.

- 1). Karyawan sebenarnya mempunyai hasrat untuk mencapai sesuatu dengan baik tetapi industri dan organisasi yang modern menghalangi mereka untuk mewujudkan hasratnya.
- 2). Organisasi menyediakan pekerjaan yang monoton dan tidak berarti kepada para karyawannya sehingga melumpuhkan hasrat karyawan untuk mencapai sesuatu dan untuk memperoleh kepuasan. Akibatnya, karyawan menjadi frustrasi dan tidak bergairah untuk bekerja.
- 3). Memberikan cukup informasi dan melibatkan karyawan dalam pembuatan keputusan yang rutin akan memuaskan kebutuhan pokok karyawan, yaitu memberikan perasaan turut memiliki dan perasaan bahwa diri mereka penting.
- 4). Memuaskan kebutuhan tersebut di atas akan meningkatkan semangat kerja dan mengurangi penolakan mereka terhadap wewenang formal (bawahan akan mau bersikap kooperatif).

Dalam memimpin bawahannya, para manajer yang berpegangan pada asumsi dasar tersebut percaya pada hal-hal berikut.

- 1). Manajer harus membuat agar setiap pekerja merasa berguna dan mempunyai arti penting bagi perusahaan.
- 2). Manajer harus memberikan informasi yang cukup kepada bawahan dan juga mau mendengarkan keberatan bawahan terhadap rencana yang telah disusun oleh pimpinan.
- 3). Manajer harus membiarkan bawahan untuk melakukan beberapa kegiatan yang mereka tentukan sendiri. Pengendalian atas kegiatan tersebut dicoba juga untuk dilakukan oleh para bawahan tersebut (dalam hal-hal yang bersifat rutin).

3. Implicit Bargaining

Pendekatan ini berangkat dari kesadaran akan adanya kelemahan dan kelebihan pada kedua pendekatan yang telah disebutkan terdahulu. Oleh karena itu, pendekatan ini merupakan kombinasi pendekatan tradisional dan pendekatan *human relation*, dengan maksud untuk menutupi kelemahan tiap-tiap pendekatan dan memanfaatkan kelebihanannya.

Dalam pendekatan *implicit bargaining* ini seolah-olah ada perjanjian yang tidak tertulis antara pekerja dan pihak pimpinan mengenai hal-hal apa yang menjadi tugas dan yang harus dikerjakan si pekerja. Kalau perjanjian ini dilanggar, maka pihak pimpinan berhak menghukum dan kemudian memberikan pengawasan

yang ketat. Sebaliknya, bilamana pekerja telah melaksanakan tugasnya dengan baik tetapi pihak pimpinan memberikan pengawasan yang ketat, maka para pekerja berhak protes atau melawan.

4. Kompetisi

Asumsi dari pendekatan ini sederhana saja, yaitu bahwa dengan menciptakan situasi persaingan diharapkan motivasi kerja akan bertambah besar.

5. Motivasi Internal

Keadaan yang paling optimal adalah bilamana atasan dapat membangkitkan motivasi internal dalam diri pekerja. Dengan adanya motivasi internal ini, semakin baik seseorang melakukan pekerjaannya, semakin besar pula kepuasan yang mereka rasakan. Hasrat untuk bekerja dengan baik tidak lagi ditentukan oleh imbalan, atau hukuman, yang berasal dari luar dirinya, yang diberikan oleh orang lain (faktor eksternal). Kepuasan dalam hal ini adalah fungsi dari baik atau tidaknya pelaksanaan pekerjaan yang dirasakan (internal).

7.5.2 Pendekatan pada Pekerjaan

Pendekatan ini mencoba untuk membangkitkan motivasi kerja karyawan dengan cara merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga memberikan kepuasan bagi para pekerjanya. Asumsinya adalah bahwa dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja, motivasi kerjanya pun akan menjadi semakin tinggi pula. Beberapa contoh upaya meningkatkan motivasi kerja dengan pendekatan perancangan pekerjaan akan diuraikan secara ringkas di bawah ini.

1. Job Enlargement

Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa waktu siklus yang pendek dan pekerjaan yang monoton akan membuat pekerja cepat bosan. Hal ini akan berakibat pada rendahnya produktivitas kerja.

Pendekatan ini biasa juga disebut sebagai *horizontal job loading* atau penambahan beban kerja secara horizontal. Maksudnya adalah bahwa kedalaman isi pekerjaan tidak ditambah; yang ditambah adalah kuantitas pekerjaannya. Asumsinya adalah semakin banyaknya kegiatan yang harus dilakukan, yang akan memperpanjang waktu siklus, akan dapat menghindarkan cepat munculnya rasa bosan.

2. Job Rotation

Sama dengan pendekatan *job enlargement* di atas, pendekatan ini pun bertujuan untuk menghindari tumbuhnya rasa bosan dalam diri pekerja, yang pada akhirnya akan membuat produktivitas kerja menurun. Cara yang ditempuh dalam pendekatan ini adalah melakukan perputaran kerja.

3. Job Enrichment

Berbeda dengan pendekatan *job enlargement*, pendekatan ini biasa disebut sebagai *vertical job loading* atau penambahan beban kerja secara vertikal. Dalam hal ini yang ditambahkan ke dalam pekerjaan bukanlah unsur kuantitas hal yang harus dikerjakan, melainkan kualitas isi pekerjaan itu sendiri. Adapun yang dimaksud dengan isi di sini adalah unsur-unsur *motivators* seperti yang dikemukakan oleh Herzberg. Jadi, pekerjaan diperkaya, misalnya dengan menambahkan unsur tanggung jawab dalam pekerjaan sehingga para pekerja akan merasa diri mereka lebih berarti dan penting.

4. Goal Setting

Pendekatan ini berangkat dari asumsi. bahwa motivasi kerja akan meningkat bilamana apa yang menjadi sasaran kerjanya jelas. Motivasi akan lebih meningkat lagi bilamana dalam penetapan sasaran kerja ini para karyawan turut dilibatkan.

5. Job Engineering

Dasar pendekatan ini adalah memperhatikan faktor-faktor teknis pelaksanaan pekerjaan dalam upaya merancang pekerjaan itu. Termasuk di sini adalah memperhatikan teknik tata cara atau metode kerja dan juga desain-desain peralatan kerja secara ergonomis, serta memperhatikan kondisi fisik lingkungan kerjanya.

6. Sociotechnical Approach

Dasar pendekatan ini adalah melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka, dan juga melihat bahwa organisasi itu terdiri dari komponen-komponen sosial selain komponen teknologi. Pendekatan ini memperhatikan *interface* antara sistem teknologi dan sistem sosial. Dalam penerapannya, pendekatan ini mencakup upaya-upaya untuk merancang proses kerja secara teknologi, dengan membentuk kelompok-kelompok kerja (gugus kerja) yang mandiri (otonom) dan mempunyai wewenang untuk menentukan pembagian kerja serta cara kerjanya sendiri.

BAB 8

KEPEMIMPINAN DAN KINERJA ORGANISASI

Alasan dasar suatu organisasi menciptakan tim adalah harapan bahwa mereka dapat mengerjakan tugas dan juga tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan lebih efektif dibandingkan dengan jika dilakukan oleh individu. Saat ini, ketika lingkungan berubah sangat cepat, orang harus bekerja sama sebelah-menyebelah dengan orang lain. Rasa memiliki tanggung jawab bersama melalui kerja tim akan menambah kekuatan organisasi. Agar tim berfungsi secara efektif, setiap anggota harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan tim dan secara teratur menguji ulang metode kerja untuk mencapainya. Bekerja sama membuat tim dapat melakukan lebih banyak daripada bila bekerja sendiri-sendiri, dan ini merupakan prinsip sinergi (West, 1994).

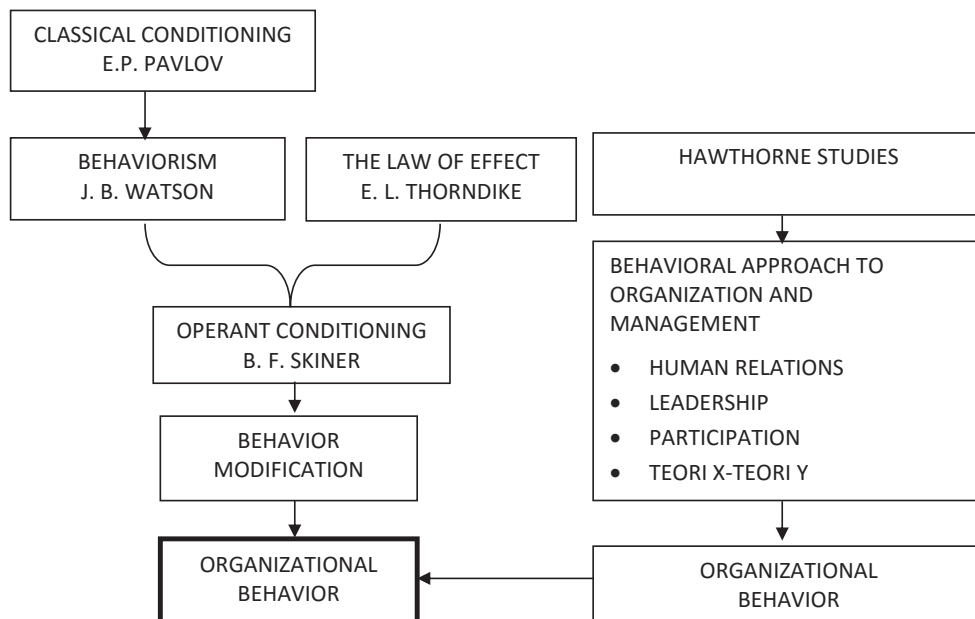
Di dalam tim, peran coordinator, yaitu pemimpin, adalah pemikir positif, yang berorientasi pada pencapaian tujuan, memberi pengaruh kepada orang lain untuk terus berjuang dan berupaya, yang seluruhnya berorientasi pada manusia. Pemimpin adalah orang yang dipercaya, diterima, serta memiliki komitmen terhadap tujuan serta sasaran tim. Kepemimpinan akan memberikan arahan dan contoh dengan jelas kepada tim, memberikan dorongan, melatih, serta berbagi informasi di antara para anggota tim (Cook dan Macaulay, 1996).

Untuk berfungsi secara efektif, setiap anggota tim harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan mereka dan secara teratur menguji ulang cara pencapaian serta metode kerjanya. Pemimpin harus dapat merefleksikan cara mendukung para anggotanya, cara penyelesaian konflik, dan merefleksikan keseluruhan iklim sosial tim tersebut bagi kesejahteraan para anggota tim. Dengan bekerja sama, tim mampu melakukan lebih banyak hal daripada jika bekerja sendiri-sendiri. Ini adalah prinsip sinergi, yaitu bahwa suatu kesatuan adalah lebih baik dibandingkan dengan jumlah dari individu-individu. Tim membangun rasa kebersamaan dalam arah yang akan diambil, meskipun sering kali mempunyai perspektif, keahlian, dan kontribusi yang berbeda. Ikatan ini menimbulkan rasa ikut memiliki dalam permasalahan tim dan menyebabkan para anggota tim saling mendukung. Keadaan yang bisa saling dipertanggungjawabkan inilah yang membuat tim menjadi lebih berdaya (Katzenbach dan Smith, 1993).

Keberdayaan tim adalah keyakinan akan kemampuan tim untuk mengorganisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengelola situasi yang dihadapi. Jadi, keberdayaan tim merupakan rasa persepsi diri suatu tim mengenai keyakinan akan kemampuan untuk menghasilkan suatu hasil dan mencapai performa yang diinginkan (Steward, 1994).

8.1 MODIFIKASI PERILAKU ORGANISASI

Modifikasi perilaku organisasi adalah suatu usaha untuk mengadakan perubahan tingkah laku ke arah yang lebih positif (selaras dengan upaya untuk mencapai tujuan organisasi), dengan berlandaskan pada prinsip-prinsip *operant conditioning*. Untuk lebih jelasnya, skema berikut ini rnenggambarkan latar belakang munculnya modifikasi perilaku organisasi, sebut saja sebagai sejarah perkembangan modifikasi perilaku organisasi.



Gambar 8.1 Sejarah Perkembangan Modifikasi Perilaku Organisasi

Modifikasi perilaku organisasi dapat dilakukan melalui langkah-langkah berikut.

1. Mengidentifikasi tingkah laku kritis yang ingin dimodifikasi

Kriteria tingkah laku kritis ini adalah:

- a. *performance oriented*;
- b. *observable*;
- c. *measurable*.

Dalam langkah awal ini, yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi perilaku-

perilaku yang mempunyai dampak nyata pada performa. Pengidentifikasi ini sering kali sulit dilakukan karena ada perilaku yang dampaknya secara nyata berpengaruh pada performa, tetapi ada pula yang pengaruhnya tidak tampak secara jelas.

Pada kasus-kasus yang sulit langkah ini sering membutuhkan konsultan psikologi, atau dilakukan melalui suatu kegiatan yang disebut *behavior audit*. Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah bahwa perilaku kritis tersebut haruslah dapat diamati dan dapat diukur, serta berdampak terhadap performa hasil kerja.

Di bawah ini dapat dilihat beberapa contoh perilaku kritis, yaitu:

- a. kemangkiran (absensi);
- b. keterlambatan;
- c. istirahat di luar jadwal yang ditentukan;
- d. mengajak bicara teman pada saat bekerja.

2. Pengukuran tingkah laku

Langkah ini bisa dibantu dengan penggunaan:

- a. tally- sheets;
- b. charting.

3. Analisis fungsional terhadap tingkah laku

Mencoba menganalisis tingkah laku dengan melihat *antecedent* dan *consequence* dari tingkah laku tersebut.

Tujuan dari langkah analisis ini adalah untuk mengetahui situasi yang mengawali munculnya sebuah tingkah laku, segera mencari tahu tentang konsekuensi yang terjadi setelah tingkah laku tersebut ditampilkan. Dengan mengetahui hal-hal tersebut, diharapkan akan dapat ditentukan strategi intervensi yang paling tepat dalam upaya mengubah tingkah laku tersebut. Tabel 8.1 memperlihatkan sebuah contoh analisis fungsional terhadap tingkah laku terlambat hadir di tempat kerja.

Tabel 8.1 Analisis Fungsional terhadap Perilaku Terlambat Hadir di Tempat Kerja

A ANTECEDENT CUES	B BEHAVIOR	C CONSEQUENCES
Sakit/kecelakaan Kemacetan lalu lintas Masalah keluarga Kebijakan perusahaan Norma-norma pribadi Senioritas/umur	Terlambat bangun Tertidur Diam di rumah Bekerja di rumah Bepergian	Program disiplin <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lisan ▪ Tertulis ▪ Pemecatan sementara ▪ Akibat sosial dan rekan kerja ▪ Terhindar dari kebosanan kerja

1. Strategi intervensi

Dalam langkah ini ditentukan strategi apa yang sesuai untuk mengubah perilaku kritis menjadi perilaku yang diinginkan. Alternatif strategi yang biasa diterapkan adalah:

a. *Positive reinforcement strategy*

Strategi ini tidak memberikan hukuman pada perilaku yang tidak diinginkan. Pada strategi ini, apabila seseorang melakukan perilaku yang diinginkan, maka ia akan mendapatkan imbalan (positif), yang bisa berupa imbalan finansial ataupun nonfinansial (antara lain pujian atau penghargaan dalam bentuk lain).

b. *Punishment and positive reinforcement strategy*

Pada strategi ini hukuman diberikan bilamana dianggap bahwa perilaku kritis (yang negatif) tidak akan bisa berubah tanpa diberikannya hukuman. Namun, bilamana hanya strategi hukuman yang diberikan, maka tindakan perbaikan tidak akan menghasilkan apa-apa. Orang akan cenderung untuk menghindari perilaku kritis (yang negatif) tadi hanya apabila supervisor ada di tempat; namun perilaku kritis (yang negatif) itu akan muncul kembali pada saat tidak ada pengawasan. Itulah sebabnya maka strategi hukuman ini harus digabung dengan strategi pemberian imbalan.

c. *Extinction and positive reinforcement strategy*

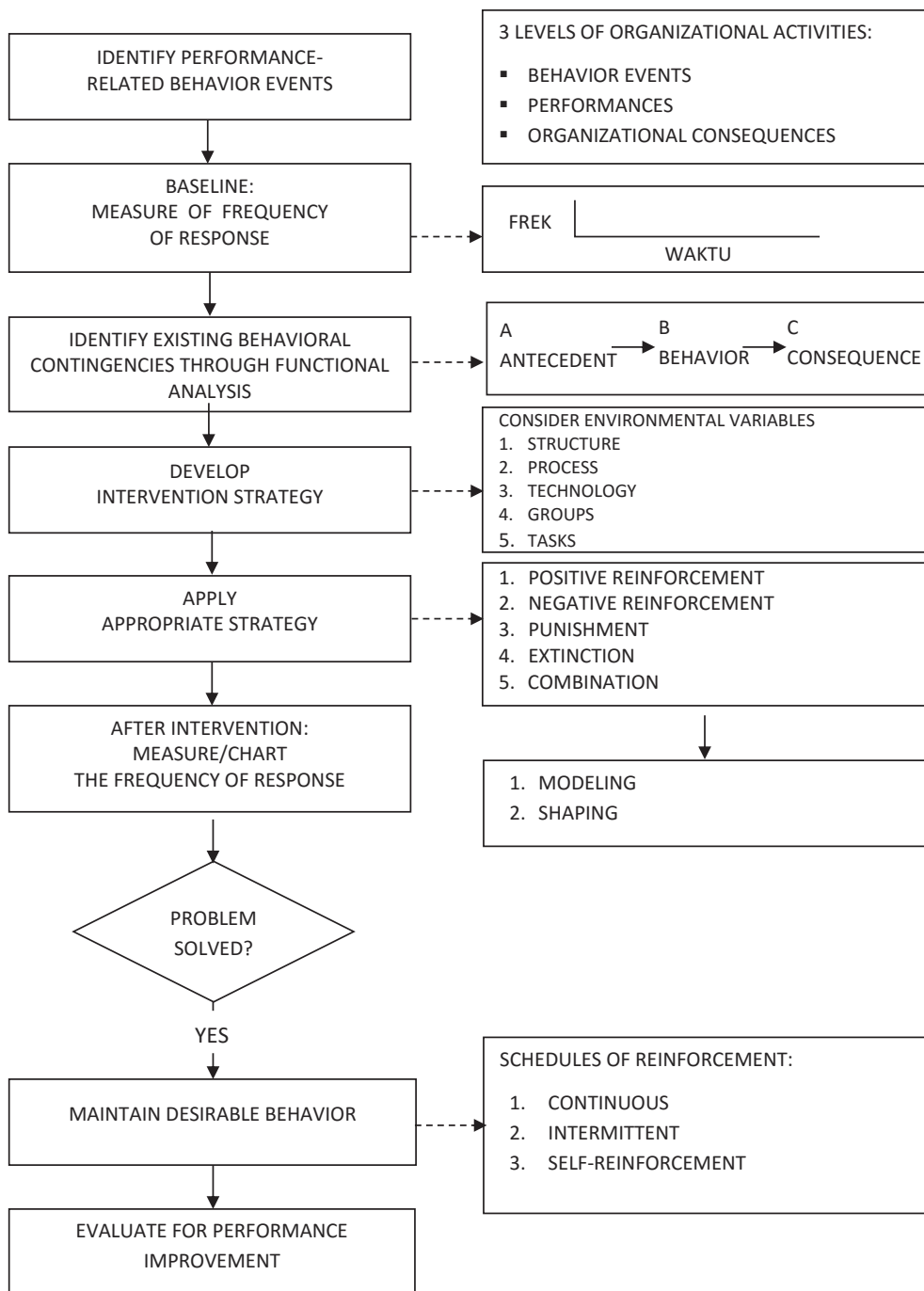
Strategi ini berangkat dari asumsi bahwa suatu perilaku kritis (yang negatif), apabila dibiarkan, sering kali akan padam dengan sendirinya. Strategi ini pada umumnya lebih efektif bila dibandingkan dengan strategi hukuman. Sebab, ketakutan dan kekhawatiran akan mendapatkan hukuman kadang-kadang mendorong orang untuk menampilkan perilaku yang tidak diinginkan. Agar bisa memberikan hasil yang memuaskan, seperti pada strategi sebelumnya, maka strategi *extinction* ini juga harus dikombinasikan dengan strategi pemberian imbalan.

2. Evaluasi yang sistematis terhadap upaya modifikasi tersebut

Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan terjadinya peningkatan performansi. Langkah ini biasanya mencakup:

- a. reaksi partisipan,
- b. proses belajar yang diterapkan,
- c. perubahan perilaku yang terjadi, dan
- d. perbaikan *performance* yang diakibatkannya.

Kelima langkah yang sudah dijelaskan di atas dapat diilustrasikan dalam bentuk *flow chart* seperti yang dapat dilihat di Gambar 8.2.



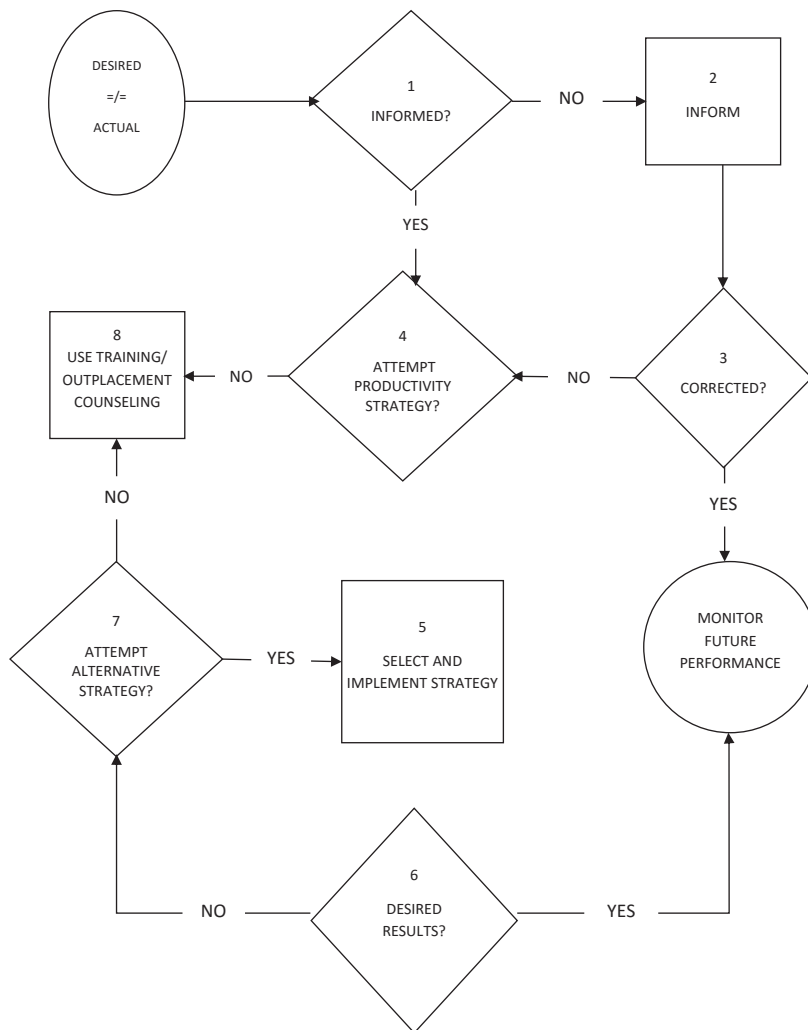
Gambar 8.2 Langkah-Langkah Modifikasi Perilaku Organisasi

8.2 HASIL APLIKASI DARI MODIFIKASI PERILAKU ORGANISASL

Aplikasi dari langkah-langkah modifikasi perilaku tersebut di atas ternyata memang bisa menghasilkan beberapa perbaikan nyata yang langsung berhubungan dengan performa tenaga kerja. Dari beberapa studi yang dilakukan, diperoleh beberapa temuan sebagai berikut.

1. Produktivitas tenaga kerja meningkat.
2. Tmngkat kemangkiran dan keterlambatan menurun.
3. Keselamatan kerja meningkat.
4. Performa penjualan mengalami peningkatan yang berarti.

8.3 UPAYA UNTUK MEMPERBAIKI KINERJA KARYAWAN BERDASARKAN PENDEKATAN CONTINGENCY



Gambar 8.3 Pendekatan *Contingency* untuk Memperbaiki Kinerja Karyawan

Selain dengan menerapkan kelima langkah modifikasi perilaku organisasi tersebut di atas, upaya untuk memperbaiki kinerja karyawan dapat pula dilakukan berdasarkan pendekatan *contingency*. Untuk jelasnya mengenai apa yang dimaksud dengan pendekatan *contingency*, dapat dilihat di Gambar 8.3.

Dengan melihat Gambar 8.3 tersebut tampak bahwa sebetulnya ada tiga pertanyaan dasar yang muncul, yaitu sebagai berikut.

1. Apakah manajer telah mengomunikasikan apa yang mereka harapkan untuk dilakukan oleh karyawan?
2. Apakah perlu diterapkan strategi untuk meningkatkan motivasi. Apa masalahnya bukan *training/placement/counseling* misalnya?
3. Yang manakah di antara sekian banyak strategi untuk meningkatkan motivasi yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan?

8.4 STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN

R. Bruce McAfee dan William Poffenberger mengidentifikasi adanya tujuh macam strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja, yaitu sebagai berikut.

1. Positive reinforcement and shaping

Inti dari strategi ini adalah memberikan reward (*positive reinforcement*) bilamana muncul tingkah laku yang diharapkan; jangan pada tingkah laku yang tidak diharapkan. Adapun yang penting di sini adalah saat pemberian *reward* tersebut (kapan, bagaimana, dan seberapa seringnya atau bagaimana frekuensinya).

2. Disiplin dan Hukuman

Hal-hal yang ditekankan pada strategi ini, adalah:

- a. pentingnya memiliki dan menggunakan prosedur pendisiplinan yang efektif;
- b. kapan dan bagaimana menerapkan disiplin, agar dapat meningkatkan *job performance* dengan menghindari akibat samping yang negatif.

3. Memperlakukan karyawan secara adil

Strategi ini merekomendasikan agar manajer memperlakukan para pekerjanya secara adil atau meyakinkan para pekerja bahwa mereka diperlakukan secara adil. Hal-hal yang penting di sini adalah:

- a. Apa yang dimaksud dengan perlakuan adil?
- b. Apa yang membuat orang merasa diperlakukan secara adil?

4. Memuaskan kebutuhan karyawan

Dasar strategi ini, adalah berupaya untuk mencari tahu tentang kebutuhan karyawan dan berusaha untuk bisa memenuhi kebutuhan tersebut. Adapun yang penting di sini adalah pengertian tentang kebutuhan dasar manusia dan adanya perbedaan kebutuhan manusia.

5. Menetapkan tujuan kerja

Strategi ini mengupayakan peningkatan produktivitas dengan cara berikut:

- a. memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menetapkan tujuan kerjanya sendiri;
- b. hendaknya tujuan tersebut dapat diukur, cukup sulit, dan realistis.

6. Perancangan kerja

Ide dari strategi ini adalah dengan motivasi kerja yang tinggi orang akan dapat meningkatkan prestasi. Adapun hal yang penting di sini adalah merancang pekerjaan sedemikian rupa sehingga dalam diri karyawan timbul rasa tanggung jawab, merasa berguna, dan merasa mampu, agar muncul motivasi kerja.

7. Pemberian imbalan yang sesuai sebanding dengan prestasi kerja

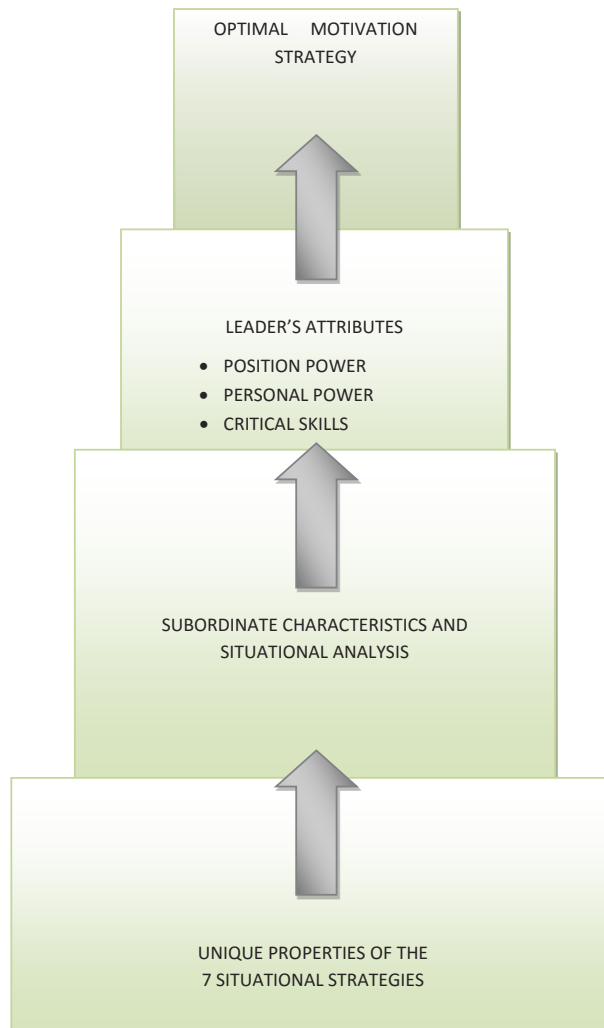
Strategi ini berusaha untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menentukan nasibnya sendiri. Adapun hal yang penting di sini adalah memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan jumlah dan kualitas hasil kerjanya.

Dalam memilih alternatif strategi terbaik, karena pendekatannya *contingency*, maka langkah yang harus diterapkan adalah dengan melakukan analisis situasional. Pada dasarnya, keberhasilan suatu strategi dipengaruhi oleh situasi-situasi, seperti:

1. karakteristik strategi itu sendiri;
2. karakteristik manajer yang akan menggunakan strategi tersebut;
3. karakteristik karyawan yang terhadapnya strategi tersebut akan diterapkan.

Adapun secara skematis, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan suatu strategi (seperti yang disebutkan di atas) dapat dilihat di **Gambar 8.4**. Hal lain yang perlu diingat di sini adalah sebagai berikut.

1. Pada umumnya tiap-tiap pendekatan itu akan efektif dalam kondisi-kondisi tertentu.
2. Tidak ada satu pun pendekatan yang efektif untuk semua kondisi. Dalam kondisi tertentu, bisa saja terdapat dua atau lebih pendekatan yang akan sama efektifnya.



Gambar 8.4 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Strategi

8.5 BEHAVIORAL SELF-MANAGEMENT

Teknik modifikasi perilaku organisasi tidak hanya dapat diterapkan oleh seorang atasan terhadap perilaku bawahannya, tetapi dapat juga diterapkan oleh setiap orang untuk memodifikasi perilakunya sendiri. Pada waktu yang lalu, *self management* sering dikenal sebagai berpikir positif (*positive thinking*), atau *self motivation*.

Ada tiga strategi yang dapat diterapkan dalam *self management*, yaitu sebagai berikut.

1. Stimulus Management

Strategi ini dilaksanakan dengan cara mengatur stimulus sedemikian rupa sehingga mendukung perilaku pribadi yang sesuai dengan keinginan. Misalnya saja sebagai berikut.

- a. Apakah selama ini banyak waktu terbuang karena harus mendengarkan keluhan bawahannya atau untuk menghadapi persoalan bawahannya?

Bilamana jawabannya adalah “ya”, maka untuk mengatasi permasalahan tersebut mulai saat ini dapat dilakukan peraturan yang dapat mengurangi terbuangnya waktu kerja. Cara yang dapat ditempuh, misalnya, dengan menyaring kedatangan bawahan dengan bantuan seorang sekretaris; atau dengan menetapkan kriteria tertentu bagi bawahan untuk dapat diterima menghadap pimpinan.

- b. Sebaliknya, untuk contoh lainnya, misalnya terlalu sedikitnya waktu yang disediakan bagi bawahan akibat jadwal kerja pimpinan yang terlalu ketat.

Bila diinginkan peningkatan interaksi informal dengan bawahan, sebagai contoh, ada dua cara yang dapat ditempuh. Pertama, dengan cara membuat jadwal terencana untuk pertemuan dengan bawahan. Kedua, dengan mengadakan *coffee break* yang diadakan seminggu sekali, yang ditetapkan pada hari tertentu.

2. Consequence Management

Strategi ini bisa merupakan kombinasi strategi penerapan pemberian imbalan, ataupun hukuman bagi diri sendiri. Misalnya saja, bahwa perilaku yang ingin dimodifikasi adalah rapat yang berlarut-larut, yang jauh lebih lama dari jadwal yang direncanakan (misalnya satu jam). Strategi yang dapat ditempuh, sebagai contoh, adalah sebagai berikut. Bilamana ternyata rapat dapat diselesaikan pada waktunya, atau kurang, setiap peserta rapat mendapatkan sccangkir kopi sebagai imbalan, atau saling memberi selamat satu sama lainnya. Sebaliknya, apabila rapat berlangsung berlarut-larut dan memakan waktu lebih dari satu jam, kelebihan waktu tersebut harus dijadikan sebagai lama waktu lembur (tanpa dibayar), yang harus dipenuhi oleh semua peserta rapat.

3. Self -Recording

Strategi ini mencakup penetapan sasaran oleh diri sendiri. Pemantauannya dilaksanakan melalui pencatatan yang dilakukan oleh diri sendiri. Bila dalam pelaksanaannya ternyata sasaran tercapai, maka dirinya sendiri dapat menetapkan imbalan pribadi tertentu. Sebaliknya, apabila terjadi keterlambatan, maka hukuman dapat pula ditentukan sendiri. Cara ini telah ditetapkan di beberapa perusahaan di Indonesia, dan dikenal dengan istilah satuan kerja individu (SKI).

Keberdayaan tim ditunjukkan oleh karakteristik berikut.

1. Mandiri, merupakan pendirian yang teguh yang mendasari keyakinan akan diri tim, rasa yang timbul dari pendirian, kebebasan, keberanian mengambil risiko, yang memungkinkan mereka beroperasi secara utuh dan mengambil semua keputusan yang akan memengaruhi kerja mereka dan menyelaraskan keinginan dengan tujuan perusahaan. Rasa mandiri ditunjukkan oleh rasa bangga (harga diri), rasa kebermaknaan, rasa kebebasan dari tim, rasa bangga pada tim atas citra tim yang tinggi, rasa bermakna tim atas usaha pemupukan yang positif, dan rasa kebebasan tim yang keseluruhannya memberi keyakinan untuk dapat menjalankan roda perusahaan.
2. Saling percaya, merupakan jaminan yang berhubungan dengan karakter, kemampuan, kekuatan atau kebenaran dari seseorang atau tim yang menimbulkan keterbukaan dan kecerahan di antara anggota tim. Saling percaya ditunjukkan oleh rasa kebersamaan, rasa saling percaya, dan rasa saling terbuka. Rasa kebersamaan membuat mudah mempertemukan kepentingan yang berbeda; rasa saling percaya memberi kesempatan para anggota tim melakukan pengambilan keputusan; dan rasa saling terbuka terlihat dari kebiasaan anggota tim saling bertukar pikiran tanpa rasa takut atau cemas.
3. Tanggung jawab, merupakan semangat yang menggerakkan tim untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan dan kemajuan perusahaan seperti layaknya seorang pemilik. Tanggung jawab ditunjukkan oleh rasa tanggung jawab dan rasa memiliki. Rasa tanggung jawab membuat anggota tim bertanggung jawab akan kemajuan organisasi, sedangkan rasa memiliki terlihat dari tindakan anggota tim yang bekerja dengan kesungguhan hati.
4. Rasa mampu, merupakan keyakinan tim akan dapat menyelesaikan dan meningkatkan dampak kerja, atau memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Rasa mampu ditunjukkan oleh rasa mampu melakukan pekerjaan, rasa mampu berkreasi, rasa mampu memperbaiki efisiensi, dan rasa optimistis. Rasa mampu melakukan pekerjaan terlihat dari kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas. Rasa mampu berkreasi terlihat dari pengembangan metode baru yang memberikan nilai tambah atau menurunkan pemborosan. Rasa optimistis terlihat dari optimisme tim dalam menyambut masa depan perusahaan yang penuh tantangan.



BAB 9

KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI

Informasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam hidup manusia. Kegiatan manusia sebagian besar dilakukan dengan berkomunikasi. Tanpa melakukan komunikasi dengan manusia lainnya, kegiatan manusia dapat terhenti.

Di dunia manajemen industri, kemampuan komunikasi menjadi faktor yang sangat strategis dalam kehidupan politik, ekonomi, sosial-budaya, termasuk dalam organisasi pendidikan. Yuwono (1985) mengatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tercapainya tujuan organisasi secara efisien bergantung pada berbagai macam faktor, salah satunya adalah komunikasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman tentang konsep komunikasi.

Henry Mintzberg menyatakan bahwa manajer menghasilkan 80 persen waktunya untuk komunikasi (*meeting* 60 persen). Sementara itu, R. A. F. Stoner menyatakan komunikasi merupakan proses bagi manajemen untuk menyelesaikan fungsinya.

Komunikasi = darah kehidupan

Miskomunikasi = serangan jantung

Dari tinjauan etimologis perkataan komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicare* yang berarti milik bersama. Maksudnya di sini adalah bersama dalam menggunakan informasi. Sehubungan dengan pengertian tersebut, D. Lawrence Kincaid and Wilbur Schramm (1984) berpendapat bahwa komunikasi merupakan proses saling berbagi informasi atau menggunakan informasi secara bersama. Komunikasi seperti yang telah diuraikan tersebut merupakan suatu pengertian sederhana. Hal ini karena menggunakan informasi secara bersama saja belum tentu akan berlangsung efektif.

Robbins dan Jones (1983) memberikan pengertian komunikasi sebagai suatu tingkah laku perbuatan atau kegiatan penyampaian lambang-lambang yang mengandung arti atau makna. Dengan kata lain, komunikasi adalah perbuatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seorang kepada orang lain.

Terdapat beberapa model atau metode komunikasi dalam pendekatan proses komunikasi, antara lain model komunikasi interaktif atau konvergen yang dikemukakan oleh Gonzales dalam Jahir (1989). Model ini menganggap komunikasi sebagai suatu transaksi di antara partisipan yang setiap orang memberikan kontribusi pada transaksi itu meskipun dalam derajat yang berbeda.

Untuk memahami pengertian komunikasi sehingga dapat dilancarkan secara efektif, Harold Lasswell dalam Depari (1978) menggambarkan unsur komunikasi dalam pertanyaan-pertanyaan *who* (siapa), *says what* (pesan-pesan), *in which channel* (saluran atau media), dan *with what effect* (efek komunikasi). Unsur-unsur komunikasi tersebut selalu dijumpai dalam kegiatan komunikasi.

Komunikasi itu bukan sekadar proses penyampaian informasi, melainkan lebih dari itu sebagai proses penyampaian pengertian atau maksud tertentu melalui sejumlah informasi. Moore (1987) menjelaskan bahwa komunikasi menunjukkan suatu proses khas yang memungkinkan interaksi antarmanusia dan menyebabkan individu-individu menjadi makhluk sosial.

9.1 PROSES KOMUNIKASI

Proses komunikasi pada dasarnya adalah proses pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti dari satu pihak kepada pihak lain. Astrid S. Susanto (1982) yang menyatakan bahwa lambang-lambang yang digunakan harus dipahami oleh komunikator maupun komunikan. Colley dalam Effendy (1992) menyatakan bahwa proses komunikasi adalah proses pengoperan lambang-lambang yang mengandung pengertian tertentu oleh seseorang kepada orang lain. Hal ini karena proses komunikasi setidaknya meliputi:

1. Komunikator (*communicator*) yakni orang yang menyampaikan atau mengatakan atau menyiarkan pesan.
2. Pesan (*message*) yaitu gagasan, informasi, opini, dan sebagainya.
3. Saluran (*channel/media*) ialah alat yang dipergunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan.
4. Komunikan (*audience*) yaitu orang yang menerima pesan.
5. Efek yakni pengaruh kegiatan komunikasi yang dilakukan komunikator kepada komunikan.

Schramm dalam Efrendy (1906) mengemukakan bahwa proses komunikasi pada hakikatnya adalah membuat si penerima dan si pemberi sama-sama setala (*tuned*) untuk sesuatu pesan (*message*). Untuk membuat pesan itu setala (*tuned*) bagi komunikator dan komunikan dilakukan melalui proses komunikasi. Sehubungan dengan proses komunikasi ini, Fisher (1906) mengemukakan pendapatnya bahwa proses pentransformasian pesan dari satu bentuk ke bentuk yang lain pada saat penerimaan (di titik tujuan) disebut dengan *decoding* (pengalihan sandi).

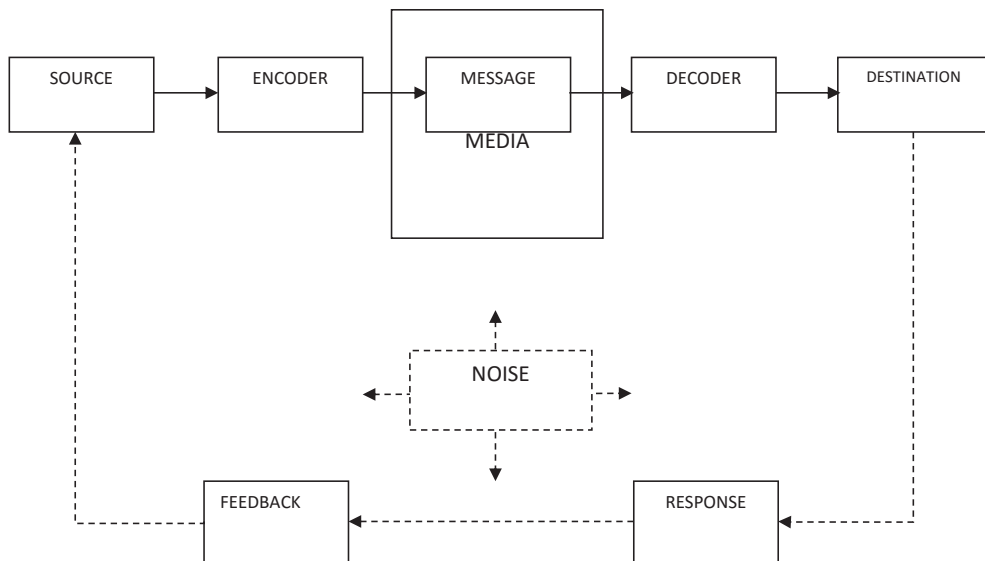
Lebih lanjut, Astrid Susanto (1974) menyatakan bahwa dalam proses komunikasi terdapat lima komponen, yaitu sumber (*source*), komunikator (*encoder*), pernyataan (*message*), komunikan (*decoder*), dan tujuan (*destination*). Proses komunikasi tersebut secara sederhana dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 9.1 Proses Komunikasi

Kelima komponen tersebut tidak dapat berdiri sendiri, tetapi saling menunjang atau mendukung satu dengan yang lainnya. *Source* (sumber) tidak akan mungkin dapat diterima jika tidak ada *encoder* dan yang lainnya. Begitu pula sebaliknya.

Selanjutnya, model komunikasi Harold Lasswell yang dikutip oleh Onong Uchjana (1984) ditunjukkan pada diagram berikut.



Gambar 9.2 Model Proses Komunikasi

Penegasan tentang unsur-unsur dalam proses komunikasi itu adalah sebagai berikut:

- Sender* : komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- Encoding* : penyandian, yakni proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- Message* : pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.

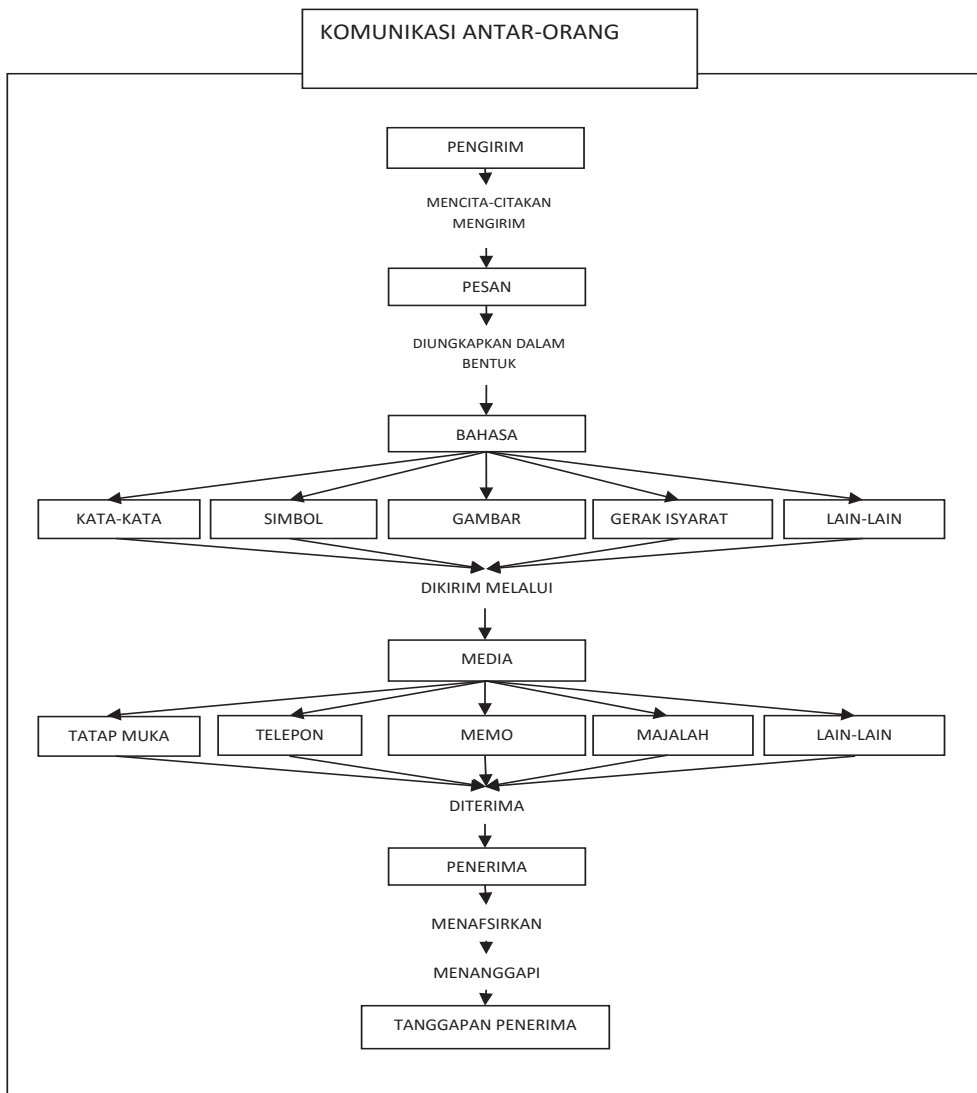
Media : saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

Decoding : pengawasan dan/penerjemahan sandi, yaitu proses di mana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Receiver : komunikan yang menerima pesan dari komunikator.

Response : tanggapan; seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.

Feedback : umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.



Gambar 9.3 Proses Komunikasi Antar-orang

Model komunikasi tersebut menegaskan faktor-faktor kunci dalam komunikasi efektif. Komunikator harus tahu khalayak mana yang dijadikannya sasaran, dan tanggapan apa yang diinginkannya. Komunikator harus terampil dalam menyandikan pesan dengan memperhitungkan bagaimana komunikasi sasaran biasanya menerjemahkan pesan. Komunikator harus mengirimkan pesan melalui media yang efisien dalam mencapai khalayak sasaran.

Dalam proses komunikasi yang melakukan penyandian (*encoding*) adalah komunikator dan kegiatan untuk pengalihan sandi (*decoding*) dilakukan komunikasi. Dalam kaitan ini, Schramm dalam Effendy (1986) mengemukakan pendapatnya mengenai proses penyandian bahwa pertama sumber meng-*encode* pesannya, yaitu mengambil informasi yang diberikan, lalu dituangkan dalam bentuk yang dapat dikirimkan. Gambaran dalam otak kita (*pictures in our heads*) tak mungkin dapat disiarkan, kecuali jika sudah di-*code*. Jika gambaran tadi di-*code* dalam kata-kata lisan maka akan dapat dipindahkan dengan mudah dan efektif.

Berdasarkan uraian tadi dapat disimpulkan bahwa perumusan pesan baik dalam bentuk kata-kata lisan maupun tertulis merupakan langkah awal yang penting dan menentukan berlangsungnya komunikasi. Hal ini karena dalam merumuskan pesan memerlukan kecermatan untuk memilih kata-kata yang tepat dan dapat dipahami oleh mereka. Dalam hubungan dengan penyandian ini, Fisher (1986) menyatakan bahwa satu unsur pokok dalam proses penyampaian dari model mekanistik komunikasi adalah pengertian tentang tingkat kecermatan. Dalam pengertian komunikasi, tingkatan di mana pesan itu sama pada titik salurannya. Dengan kata lain, pesan yang disandikan oleh sumber pesan dan pesan yang dialih sandikan oleh penerima merupakan tingkat kecermatan dari proses penyampaian itu.

Kecermatan dalam memilih kata-kata yang tepat dalam merumuskan pesan itu penting dan menentukan agar ide-ide, gagasan-gagasan yang ada itu dapat dituangkan ke dalam lambang-lambang yang bisa dimengerti oleh penerima sehingga tidak terjadi salah penafsiran. Informasi yang disampaikan kepada komunikasi harus secara jelas dan dapat dimengerti. Oleh sebab itu, lambang yang dipergunakan haruslah dapat dimengerti oleh mereka yang menjadi sasaran komunikasi. Hal ini berarti jika menggunakan bahasa, harus digunakan bahasa yang dapat dimengerti. Di samping itu, pesan yang disampaikan oleh komunikator hendaknya dapat menimbulkan minat dan perhatian dari komunikannya.

Selanjutnya, tahapan lain yang juga diperhatikan oleh komunikator adalah memilih saluran komunikasi yang akan dipergunakan untuk menyebarkan pesannya. Sehubungan dengan saluran komunikasi ini, Edward Depari dan Colin MacAndrews (1985) menyatakan bahwa saluran komunikasi adalah alat yang dipakai sumber komunikasi dalam menyampaikan pesan-pesan (*message*) kepada penerima (*receiver*). Saluran ini dapat dianggap sebagai penerus/

penyampai pesan yang berasal dari sumber informasi kepada tujuan Informasi. Jadi, saluran komunikasi merupakan alat yang dipergunakan komunikator untuk menyampaikan/meneruskan/menyebarkan pesannya kepada penerima atau komunikan.

Berkenaan dengan pentingnya saluran ini dalam komunikasi, Fisher (1906) mengemukakan pendapatnya bahwa setiap komponen komunikasi terletak pada saluran. Para komunikator saling dihubungkan oleh adanya saluran. Dalam kenyataannya, yang memungkinkan adanya hubungan atau sambungan tiap-tiap komponen komunikasi adalah saluran itu. Hanya saluran itulah yang dapat berbuat demikian. Tanpa adanya saluran, komponen-komponen itu akan terkatung-katung secara konseptual dalam ruang.

Pada saat proses penyampaian pesan kepada komunikan sering mengalami gangguan. Akibatnya, informasi ketika sampai kepada komunikan tidak seutuhnya seperti saat meninggalkan sumbernya, mengenai gangguan terhadap proses perjalanan dari pesan ini pendapat Fisher (1986) yang menyatakan bahwa yang mengintervensi proses penyampaian penerimaan pesan itu dan karena berperan mengurangi tingkat kecermatan dari pesan tersebut dinamakan gangguan (*noise*). Wajar untuk beranggapan bahwa suatu pesan yang ditransformasikan ke dalam begitu banyak variasi yang berbeda sebagaimana yang terjadi dalam komunikasi manusia, tidak dapat dielakkan lagi akan menghasilkan tingkat kecermatan yang rendah. Dengan kata lain, potensi gangguan yang akan merongrong tingkat kecermatan pesan yang disampaikan itu amat tinggi, dan ada sesuatu yang pasti hilang dalam proses penerjemahan yang bersangkutan.

Salah satu dari unsur komunikasi adalah terjadinya apa yang disebut arus balik (*feedback*) yang merupakan efek dari komunikasi. Jika proses komunikasi berlangsung cukup lama akan terjadi arus balik dimaksud. Mengenai arus balik atau yang disebut juga efek komunikasi dapat dibedakan dalam empat macam, yaitu *zero feedback*, *positive feedback*, *neutral feedback*, dan *negative feedback*. Hal tersebut dinyatakan oleh Ralph Webb (1982) berikut ini.

1. *Zero feedback*, yaitu *feedback* yang diterima komunikator dari komunikan. Oleh komunikator tidak dapat dimengerti tentang apa yang dimaksud oleh komunikan.
2. *Positive feedback*, yaitu pesan yang dikembalikan kepada komunikator dapat dimengerti dan mendapat persetujuan. Komunikan bersedia berpartisipasi memenuhi ajakan seperti yang termuat dalam pesan yang diterimanya.
3. *Neutral feedback*, yaitu *feedback* yang tidak memihak. Artinya, pesan yang dikembalikan kepada komunikator tidak relevan atau tidak ada hubungannya dengan masalah yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan.
4. *Negative feedback*, yaitu pesan yang dikembalikan kepada komunikator tidaklah mendukung atau menentang yang berarti terjadi kritikan atau kemarahan.

Jadi jelas, arus balik yang dikembalikan kepada komunikator adalah berbeda-beda. Komunikator yang berpengalaman biasanya akan memerhatikan efeknya. Dalam kaitan ini kita melihat pendapat Jalaluddin Rakhmat (2000) yang menguraikan bahwa komunikasi yang efektif berpengaruh pada pengertian (persepsi), kesenangan, memengaruhi sikap, hubungan sosial yang baik, dan tindakan. Sistem komunikasi interpersonal berpengaruh pada sensasi, persepsi, memori, dan berpikir. Adapun dalam komunikasi massa, efek komunikasi berpengaruh pada kognitif, efektif, dan *behavioral* atau konatif.

Menurut Gonzales dalam Amri Jahi (1993) efek kognitif meliputi peningkatan kesadaran, belajar, dan tambahan pengetahuan. Efek afektif berhubungan dengan emosi, perasaan dan *attitude* (sikap) sedangkan efek konatif berhubungan dengan perilaku dan niat untuk melakukan sesuatu menurut cara tertentu. Sementara itu, Astrid S. Susanto (1982) menyatakan sikap kegiatan komunikasi bertujuan untuk mengubah dan tindakan sikap komunikasikan atau sekurang-kurangnya bermaksud untuk memperoleh persetujuan dan dukungan komunikasikan. Hanya saja, apabila komunikasi mampu memperoleh persetujuan atau maksud komunikator, komunikasi dapat dikatakan berhasil. Hal ini didukung oleh pendapat dari Bintaro (1983) yang menyatakan komunikasi adalah sebagai proses mengubah perilaku orang lain.

9.2 EFEKTIVITAS KOMUNIKASI

Komunikasi efektif jika mereka yang terlibat dalam komunikasi, selain mengerti bahasa yang dipergunakan juga mengerti makna dari isi pesan yang dikomunikasikan. Pemahaman terhadap isi pesan yang disampaikan itu penting untuk mewujudkan komunikasi yang efektif. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Abdurrahman (1986) menyatakan bahwa pesan (*message*) yang disampaikan komunikator harus mempunyai pengertian yang sama dengan komunikasikan agar dapat dimengertikan. Dengan demikian, komunikator akan mengetahui bagaimana respons dari komunikasikan terhadap komunikator. Lebih lanjut, Schramm dalam Effendy (1986) menyatakan bahwa komunikasi akan berhasil apabila pesan yang di sampaikan komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*), yakni paduan pengalaman dan pengertian (*collection of experience*) yang pernah diperoleh komunikasikan. Bidang pengalaman (*field of experience*) merupakan faktor yang penting dalam komunikasi. Jika bidang pengalaman komunikator sama dengan bidang pengalaman komunikasikan, komunikasi akan berjalan lancar. Sebaliknya, apabila pengalaman komunikasikan tidak sama dengan pengalaman komunikator akan timbul kesukaran untuk mengerti satu saran lain.

Oleh karena itu, Effendy (1986) menyatakan bahwa agar pesan mendapat respon harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga dapat menarik perhatian sasaran yang dimaksud.

2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju kepada pengalaman yang sama antarsumber dan sasaran sehingga sama-sarna dapat dimengerti.
3. Pesan harus dapat membangkitkan kebutuhan pribadi pihak sasaran dan mengarahkan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tadi.
4. Pesan harus menyarankan suatu jalan untuk memperoleh kebutuhan tadi, yang layak bagi situasi kelompok di mana sasaran berbeda pada saat digerakkan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Kemudian pesan itu disampaikan melalui sarana atau media yang tepat dan meminimumkan gangguan (*noise*) serta memerhatikan tanggapan (*respona*) komunikan sehingga mampu merealisasikan misi komunikasi.

Komunikasi disebut efektif apabila pendengar menangkap dan menginterpretasikan ide yang disampaikan tepat seperti apa yang dimaksud pengirim cerita supaya komunikasi efektif:

1. kepekaan terhadap orang yang diajak bicara;
2. memilih saat yang tepat (*timing*);
3. memilih media komunikasi yang tepat;
4. memilih simbol yang tepat (lisan/tulisan);
5. memerhatikan isyarat non-verbal;
6. menggunakan umpan balik.

Hal-hal yang bisa mengurangi keefektifan komunikasi adalah:

1. mata rantai yang terlalu panjang yang bisa menyebabkan terjadinya *distortion* dan *omission*;
2. terlalu banyak informasi dalam saluran komunikasi yang bisa menyebabkan *overload* atau terjadinya *distortion* dan *omission*;
3. lingkungan yang menimbulkan kesulitan dalam komunikasi.

9.3 PEMBAGIAN KOMUNIKASI

9.3.1 Komunikasi Berdasarkan Arah Pesan

Berdasarkan arah pesan, komunikasi dibagi atas:

1. Komunikasi Satu Arah
Komunikasi satu arah memiliki karakteristik berikut:
 - cepat, efisien - *top down*;
 - melindungi pimpinan;
 - otoriter;
 - menimbulkan ketidakjelasan, salah paham;
2. Komunikasi Dua Arah
Komunikasi dua arah memiliki karakteristik berikut:

- lebih cepat, akurat;
- bisa dikurangi kesalahpahaman;
- demokratis;
- komunikasi dan kepatuhan lancar;
- ada kemungkinan sifat menyerang.

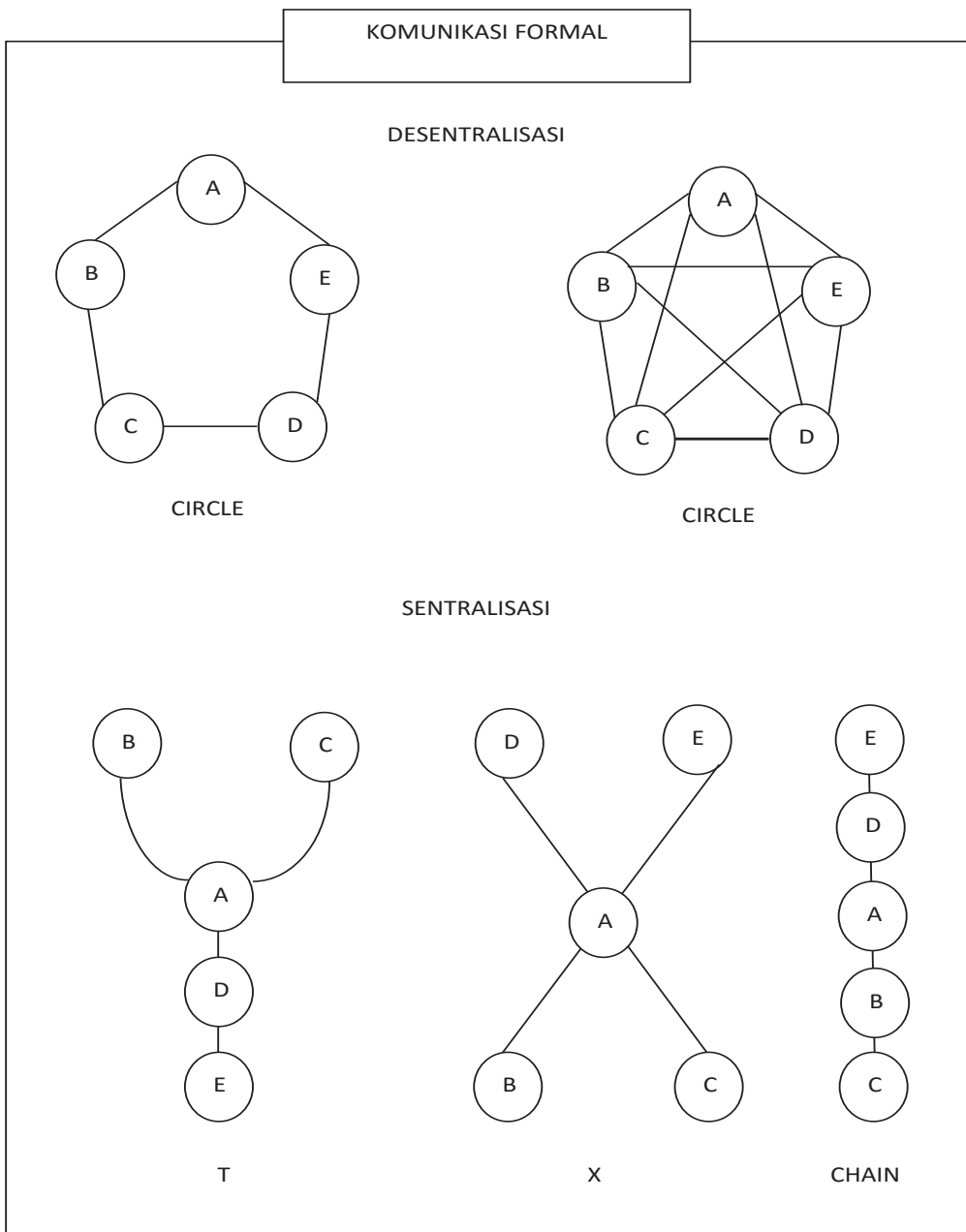
9.3.2 Komunikasi Berdasarkan Bahasa

Berdasarkan bahasa, komunikasi dibagi atas:

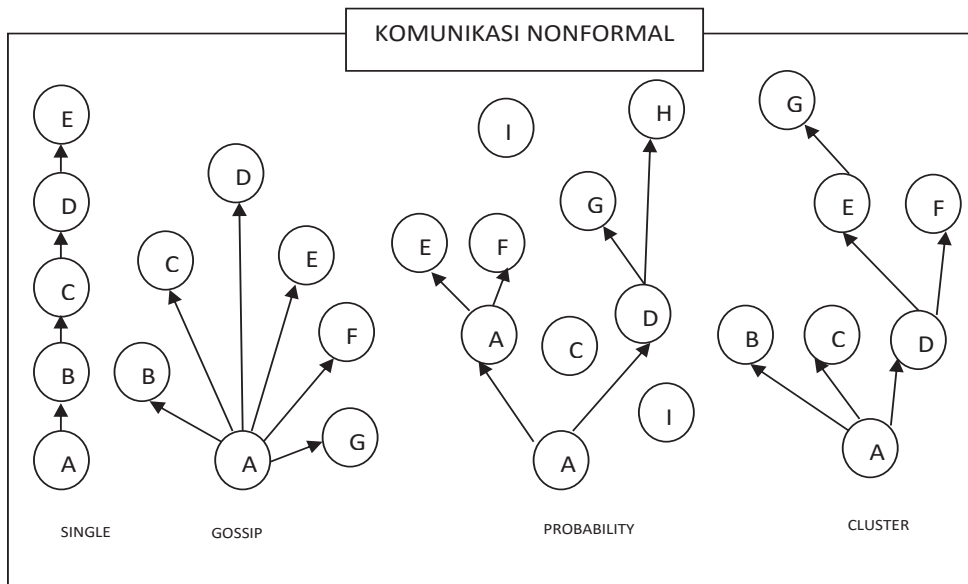
1. komunikasi lisan;
2. komunikasi bukan lisan.

9.3.3 Komunikasi Berdasarkan Tingkat Pengirim dan Penerima

1. Komunikasi Atasan Bawahan
 - a. tugas, pengarahan
 - b. informasi, prosedur, penilaian
 - c. kejelekannya informasinya ada *mum effect*
 - d. tidak enak pada atasan untuk menyampaikan hal yang jelek pada bawahannya.
2. Komunikasi Bawahan Atasan
 - *filtering effect*
3. Komunikasi antara Orang Setingkat
 - a. task coordination
 - b. problem solving
 - c. information sharing
 - d. conflict resolution
4. Komunikasi Formal
 - a. Komunikasi Resmi
 - b. Komunikasi Tak Resmi
 - 1). *Single Strand*
A -) B -) C *telephone game*
 - 2). *Gossip*
Diceritakan kepada siapa saja; biasanya untuk informasi yang penting namun tidak ada hubungannya dengan pekerjaan.
 - 3). *Probalility*
Informasi yang diberikan secara *random*, tidak dibeda-bedakan. Biasanya untuk informasi yang relatif menarik, tetapi tidak signifikan.
 - 4). *Cluster*
Informasi hanya diberikan terhadap individu-individu tertentu, begitu selanjutnya.



Gambar 9.4 Komunikasi Formal



Gambar 9.5 Komunikasi Nonformal

Dijumpai empat alternatif untuk mengatasi rumor atau gosip, yakni sebagai berikut.

1. Refutation
 Cara ini memberikan pernyataan yang menyangkal kebenaran dari rumor/ gosip tersebut. Cara ini seringkali justru memperkuat ingatan orang akan gosip tersebut. Demikian pula, orang yang tadinya tidak tahu akan menjadi tahu.
2. Retrieval Cue
 Cara ini mencoba untuk memulihkan nama baik seseorang yang telah tercemar karena gosip yang beredar. Yang dilakukan adalah mengalihkan perhatian orang pada hal-hal lain yang positif, yang tidak ada hubungannya dengan gosip tadi.
3. Storage Cue
 Cara ini berusaha untuk mengurangi efek negatif dari gosip tadi, dengan menciptakan asosiasi yang positif terhadap hal yang digosipkan.
4. No Response
 Cara diam ini sering kali dianggap sebagai cara yang paling efektif.

Satu hal lain yang juga harus diingat adalah bahwa untuk dapat berkomunikasi secara efektif, seseorang juga harus bisa menjadi pendengar yang baik. Dalam berkomunikasi seseorang berperan sebagai pemberi berita, sekaligus juga sebagai penerima berita.

Berikut ini akan dituliskan beberapa petunjuk untuk bisa menjadi pendengar yang baik:

1. Berhenti berbicara. Anda tidak bisa mendengar dan berbicara pada saat yang sama. Untuk dapat memerhatikan apa yang diucapkan oleh mitra bicara anda, Anda harus diam (tidak berbicara).
2. Hilangkan ketegangan. Usahakan agar suasana tidak tegang sehingga mitra bicara Anda dapat mengungkapkan dengan tenang dan santai segala sesuatu yang ingin dikatakannya.
3. Tunjukkan perhatian Anda. Anda harus memperlihatkan kepada mitra bicara Anda bahwa Anda betul-betul berkeinginan untuk memerhatikan dan mendengarkan segala sesuatu yang akan diungkapkannya.
4. Singkirkan hal-hal yang bisa mengganggu perhatian. Janganlah membuat gerakan-gerakan atau suara-suara yang bisa mengganggu perhatian. Bilamana perlu, tutuplah pintu ruang Anda bicara sehingga ketenangan bisa diperoleh.
5. Tunjukkan empati. Cobalah menempatkan diri Anda pada posisi mitra Anda bicara. Cobalah pula untuk melihat sesuatu dari sudut pandangnya.
6. Bersikaplah sabar. Anda harus menyediakan cukup waktu dan jangan menginterupsi pembicaraan mitra bicara Anda.
7. Tidak bersikap emosional. Dalam keadaan emosional Anda bisa salah menafsirkan sesuatu.
8. Hati-hati dalam mengajukan kritik atau dalam beradu argumentasi.
9. Usahakan agar Anda tidak menghambat keterbukaan dari mitra bicara Anda. Kritik yang tidak membangun atau sikap melecehkan, bisa membuat mitra bicara Anda membangun benteng pertahanan.
10. Ajukan pertanyaan. Dengan cara ini Anda menunjukkan perhatian dan Anda bisa menggali lebih dalam mengenai permasalahan yang dibicarakan.

9.4 BEBERAPA HASIL PENELITIAN KOMUNIKASI

Beberapa hasil penelitian tentang komunikasi menyatakan bahwa seseorang yang sedang marah, kurang suka menerima permintaan yang wajar atau saran-saran dari orang lain. Sementara itu, jika dua orang berinteraksi dalam berorganisasi, tingkah laku mereka mencerminkan kekuasaan relatif dan status relatif mereka. Orang berstatus tinggi cenderung menguasai percakapan dengan memaksakan pendapat sendiri dan menyela, sedangkan orang berstatus rendah lebih segan menyatakan pendapat atau lebih segan menyela.

BAB 10

KEPEMIMPINAN DAN KONFLIK

Interaksi sosial pada masyarakat ditandai oleh pluralisme atau keanekaragaman sebagai realitas kehidupan masyarakat. Pluralisme ini dicirikan dengan munculnya keanekaragaman kelompok sosial organisasi, badan pemerintahan, usaha swasta, gerakan sosial politik, dan lain-lain, yang masing-masing memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri. Tak jarang kepentingan tersebut saling berbenturan satu dengan yang lain, terutama pada kurun waktu kekinian, dalam hal ini paham individualisme sangat menonjol. Dengan demikian, tak aneh jika dikatakan bahwa kepemimpinan masyarakat kontemporer ialah kepemimpinan konflik.

Konflik, menurut Lewis A. Coser, adalah perselisihan mengenai nilai-nilai atau tuntutan-tuntutan berkenaan dengan status, kuasa, dan sumber-sumber kekayaan yang persediaannya tidak mencukupi, di mana pihak-pihak yang sedang berselisih tidak hanya bermaksud untuk memperoleh barang yang diinginkan, melainkan juga memojokkan, merugikan atau menghancurkan lawan mereka (Veerger, 1986).

Konflik sesungguhnya dapat didefinisikan sebagai suatu pertentangan langsung antara dua kepentingan dalam masyarakat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Konflik ini muncul bersamaan dengan pergeseran pola-pola budaya di mana selama ini masyarakat setempat melihatnya sebagai suatu yang asing dan tidak wajar, konflik dapat dilihat sebagai sebuah perjuangan antar-individu atau kelompok untuk memenangkan suatu tujuan yang sama-sama ingin mereka capai (Suparlan, 1999). Kekalahan atau kehancuran pihak lawan dilihat oleh yang bersangkutan sebagai tujuan utama untuk memenangkan tujuan yang ingin dicapai.

Konflik terjadi antarkelompok yang memperebutkan hal yang sama dapat dikolaborasi menuju ke arah kesepakatan (konsensus). Namun, masyarakat tidak mungkin terintegrasi secara permanen dengan mengandalkan suatu tekanan kekuatan dari pihak yang berkuasa. Sebaliknya, masyarakat yang terintegrasi atas dasar konsensus tak mungkin bertahan secara permanen tanpa ada gejala-gejala yang merupakan potensi konflik.

Subekti (1992) membedakan konflik dari dua bagian yaitu konflik yang berwujud kekerasan dan tidak berwujud kekerasan. Konflik yang berwujud kekerasan biasanya terjadi pada negara-negara yang belum memiliki konsensus dasar atau tujuan negara dan mengenai mekanisme pengaturan dan penyelesaian konflik tidak melembaga. Adapun konflik yang tidak berwujud kekerasan umumnya dapat ditemui dalam masyarakat-negara yang memiliki konsensus mengenai dasar dan tujuan negara dan mengenai mekanisme pengaturan dan penyelesaian konflik melembaga.

Untuk mengantisipasi jangan sampai terjadinya hal tersebut maka yang menjadi sumber konflik perlu digunakan sejak dini guna menemukan resolusi konflik sebagai manajemen konflik. Dengan demikian, konflik berkepentingan yang dimaksud tidak berubah menjadi konflik terbuka dalam bentuk kekerasan.

10.1 SUMBER KONFLIK

Watkins menyatakan bahwa konflik dapat terjadi apabila terdapat dua hal berikut. *Pertama*, konflik terjadi apabila sekurang-kurangnya terdapat dua pihak yang secara potensial dan praktis operasional dapat saling menghambat. *Kedua*, konflik muncul apabila ada suatu sasaran yang sama-sama dikejar oleh kedua pihak, namun hanya salah satu pihak yang mungkin akan mencapainya (Chandra, 1992).

Konflik muncul karena dalam proses interaksi tadi ada pihak yang dirugikan dengan memberikan pengaruh negatif terhadap kelompok lainnya. Dalam hal ini, Robbin (Tadjudin, 2000) mengatakan bahwa konflik sebagai suatu proses yang dimulai tatkala satu pihak merasa ada pihak lain yang memberikan pengaruh negatif kepadanya atau ketika satu pihak merasa kepentingannya memberikan pengaruh negatif kepada pihak lain.

Coser mengatakan bahwa penyebab terjadinya konflik adalah kondisi-kondisi yang menyebabkan ditariknya legitimasi dari sistem distribusi yang ada dan intensifikasi tekanan terhadap kelompok-kelompok yang tidak dominan (Soekanto dan Lestarini, 1988).

Dahrendorf dalam Paloma (1994) melihat dari sisi lain walaupun dikatakannya tidak determinan kelas, seperti kekayaan, status ekonomi, dan status sosial, ia tidak dapat memengaruhi intensitas pertentangan, dengan proporsi semakin rendah korelasi kedudukan kekuasaan dan aspek-aspek status sosial ekonomi lainnya. Semakin rendah intensitas pertentangan kelas dan sebaliknya. Kelompok yang menikmati status ekonomi relatif tinggi memiliki kemungkinan yang rendah untuk terlibat dalam konflik yang keras dengan struktur kekuasaan.

Rupesinghe meyakini bahwa ada beberapa yang melatarbelakangi konflik, yaitu ideologis, konflik pemerintahan atau kekuasaan, konflik rasial, konflik lingkungan, dan konflik identitas. Konflik yang berlatar belakang lingkungan

hidup semakin terasa krusial dan nyaris mendekati ketegangan yang diakibatkan berkonflik berlatar belakang ideologis. Beberapa konflik kekerasan massa, konflik kekuasaan, dan ketegangan politik terbentuk dari krisis lingkungan sebagai faktor penyebab utama (Ismawan, 1999).

Menurut George J. Aditjondro (Fauzi dan Zakaria, 1999), ada lima jenis konflik yang memberikan kekuatan bertahan kepada konflik-konflik tanah di Indonesia, yakni sebagai berikut:

1. konflik-konflik mayoritas-minoritas yang umum berlaku di Indonesia;
2. konflik-konflik antara warga negara (*citizen*) versus negara (*state*) yang umum terjadi di negara-negara di mana kedudukan negara sangat kuat *vis-à-vis* warganya;
3. konflik-konflik politis-ekologi yang khas di Asia Tenggara;
4. Konflik antarsistem ekonomi yang berbeda;
5. konflik antara ekosistem-ekosistem yang berbeda.

Tujuan konflik ini tentu saja mempertahankan sumber-sumber yang dianggapnya sebagai hak milik yang harus dipertahankan. Ada kecenderungan hidup manusia senantiasa ingin memelihara sumber-sumber yang menjadi miliknya dan berusaha untuk mempertahankan dari usaha pihak lain untuk merebut atau mengurangi sumber-sumber tersebut. Yang ingin dipertahankan bukan saja wilayah, daerah tempat tinggal, kekuasaan yang dimiliki, harga diri, serta keselamatan hidup dan keluarganya.

Selain penyebab-penyebab tersebut, ditengarai pula adanya dua sumber lain yang juga sering menimbulkan konflik. *Pertama*, kesalahan komunikasi yang akan memicu konflik, karena menimbulkan keraguan (*ambiguity*) dan dapat mengarah kepada kesalahan interpretasi, dan karena tidak cukup terarah (*unintentionally*) yang dapat menimbulkan kesan ketidakpedulian pada pihak lain. *Kedua*, sifat dendam dan praduga yang akan menjadi sumber konflik (Iskandar, 2001).

Kekhawatiran akibat dari konflik kepentingan dapat mengarah pada konflik terbuka dengan tujuan konflik sebagaimana dikatakan Coser ada dua hal, yaitu sebagai berikut:

1. memperebutkan barang yang diinginkan;
2. dapat saling memojokkan, merugikan, atau menghancurkan pihak lain.

10.2 KONFLIK DAN INTERAKSI SOSIAL

Dalam membicarakan konflik, tidak ada alasan untuk tidak menyinggung tentang interaksi sosial dan perubahan sosial sebagaimana anggapan dasar teori konflik yang dinyatakan Ralf Dahrendorf (Nasikum, 1984). bahwa:

1. setiap masyarakat senantiasa berada dalam proses perubahan yang tidak pernah berakhir atau dengan kata lain bahwa perubahan sosial merupakan gejala yang melekat dalam setiap masyarakat;
2. setiap masyarakat mengandung konflik di dalam dirinya atau dengan kata lain bahwa konflik merupakan gejala yang melekat dalam setiap masyarakat;
3. setiap unsur di dalam masyarakat memberikan sumbangan bagi terjadinya disintegrasi dan perubahan-perubahan sosial.

Homans (Johnson, 1986) menyatakan bahwa interaksi adalah kegiatan apa saja yang merangsang atau dirangsang oleh kegiatan orang lain dan kegiatan itu sendiri akan memengaruhi (dan dipengaruhi) oleh pola-pola Interaksi. Dengan adanya interaksi, sebagaimana dinyatakan Simmel, bahwa melalui interaksi timbal balik individu saling berhubungan dan saling memengaruhi (Johnson, 1986a).

Interaksi itu terwujud melalui kontak antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Hal ini tentu saja akan melahirkan perubahan dalam masyarakat terutama interaksi antara masyarakat lokal dan pihak luar.

Bennett (1996) menyatakan bahwa konflik sesungguhnya tidak dapat dihindari. Konflik muncul bersamaan dengan terjadinya proses interaksi antarmasyarakat. Bagaimanapun harmonisnya tatanan kehidupan masyarakat, konflik itu akan muncul jika terjadi pelanggaran terhadap batasan kepentingan kelompok yang ada. Selanjutnya, ia mengatakan bahwa sekalipun dalam masyarakat terdapat sebuah kehidupan yang harmonis, kehidupan bertetangga yang sangat bersahabat, tetapi ketika masyarakat dihadapkan dengan kepentingan yang lebih substansial maka kehidupan yang harmonis dalam masyarakat tadi justru berubah menjadi konflik kepentingan.

Perubahan sosial merupakan gejala yang melekat dalam setiap masyarakat dan dapat menciptakan konflik. Demikian pula konflik kepentingan sering merupakan rangsangan utama terhadap perubahan sosial dan berpengaruh terhadap intensitas interaksi dalam masyarakat.

Masalah konflik atau terhambatnya proses integrasi merupakan bentuk interaksi sosial dan umumnya teori ini mengarahkan perhatiannya pada kepentingan-kepentingan kelompok atau individu yang saling bertentangan dalam struktur sosial. Konflik kepentingan mengarah pada perubahan sosial yang terus-menerus (Johnson, 1986).

Simmel dalam Johnson (1998) lebih menekankan pada ide-ide bahwa konflik merupakan salah satu bentuk interaksi sosial dasar dan proses konflik tersebut dihubungkan dengan bentuk-bentuk alternatif. Misalnya, kerja sama dalam berbagai cara yang kompleks.

Selanjutnya, Simmel melihat konflik akan terjadi manakala superordinasi terlalu mendominasi subordinasi. Oleh karena itu, dalam hubungan sosial interaksi timbal balik senantiasa perlu diperlihara. Artinya, dalam banyak hal superordinasi memperhitungkan kebutuhan dan keinginan-keinginan subordinan. Pemikiran Simmel telah memberikan inspirasi pada Coser tentang konflik dengan mengatakan konflik sosial sebagai suatu perjuangan terhadap nilai, pengakuan terhadap status, sumber daya yang langka dan kekuasaan, serta sumber-sumber pertentangan dinetralisasi atau dieliminasi sebagaimana dikemukakannya.

10.3 MANAJEMEN KONFLIK

Coser (Paloma, 1994) menawarkan suatu jalan keluar (untuk meredam konflik) yang tanpa itu hubungan-hubungan di antara kelompok yang bertentangan akan semakin tajam. Coser memberi nama mekanisme dengan sebutan katup penyelamat (*safety valve*), yaitu suatu mekanisme yang dapat diterapkan untuk mempertahankan kelompok dari kemungkinan kelompok sosial.

Robbin mengartikan mekanisme itu dengan manajemen konflik sebagai suatu penanganan proses pembentukan (kemunculan) konflik yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja kelompok masyarakat atau organisasi (Tadjudin, 2000: 78).

Untuk menangani konflik tentu saja membangun hubungan harmonis dalam kelompok yang berkonflik sebagaimana disampaikan Ismantoro (1999: 15). Beberapa prinsip dasar dalam membangun kemitraan, yaitu saling percaya, kesamaan kepentingan dan tujuan, serta kesamaan pandangan tentang cara pencapaian tujuan, pembagian tanggung jawab yang jelas, pembagian hak yang jelas, pembagian ongkos dan keuntungan yang adil berdasarkan kesepakatan bersama.

Marshall (Tadjudin, 2000) mencoba mengategorikan intensi penanganan konflik bersandar pada dua variabel, yaitu *cooperativeness* (derajat upaya satu pihak untuk memuaskan kepentingan pihak lain) dan *assertiveness* (derajat upaya satu pihak untuk memuaskan kepentingan sendiri). Dari perpaduan variabel tersebut menghasilkan lima bentuk penanganan konflik.

1. Kompetisi, yaitu tindakan seseorang untuk memuaskan kepentingannya tanpa mempertimbangkan pengaruhnya terhadap kepentingan pihak lain.
2. Kolaborasi, yaitu suatu tindakan yang diambil oleh semua pihak yang berkonflik untuk menghasilkan tindakan yang memuaskan semua pihak yang terlibat.
3. Pengabaian, yaitu suatu tindakan yang menghindari konflik yang dinilainya akan berakibat menindas.

4. Akomodasi, yaitu tindakan untuk *meredam* tekanan pihak lain dengan cara menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan sendiri.
5. Kompromi, yaitu suatu tindakan bersama yang bersifat jalan tengah.

Untuk memenuhi tuntutan kepuasan sejati diperlukan suatu manajemen dalam mengakomodasi berbagai kepentingan. Simmel melihat kompromi tidak akan mungkin terjadi apabila objek konflik itu tidak dapat dibagikan, tetapi dalam banyak kasus kompromi dapat dicapai dengan pemberian suatu hadiah hiburan kepada pihak yang menderita kekalahan (Johnson, 1986: 274).

Duverger (1996) membedakan teknik kompromi pada dua hal, yaitu negosiasi dan arbitrase, serta penekanannya bahwa kompromi yang ideal akan membuat keseimbangan antara keuntungan dan pengorbanan dari setiap pihak yang berkonflik dengan didasarkan pada keadilan. Sejalan dengan itu, Robbins (Tadjudin, 2000) menyampaikan proses penanganan konflik secara garis besarnya ada lima tahapan penanganan berikut ini.

Tahap pertama, oposisi atau ketidakcocokan potensial tidak selalu berkembang menjadi suatu konflik terbuka. Namun, hal itu merupakan kondisi yang menciptakan peluang terjadinya suatu konflik terbuka. Hal yang dapat mengembangkan ketidakcocokan menjadi suatu konflik terbuka antara lain sebagai berikut.

1. Komunikasi yang buruk atau terhambat merupakan suatu kondisi yang dapat merangsang suatu potensi konflik menjadi konflik terbuka.
2. Struktur dalam suatu organisasi atau masyarakat dapat merangsang tumbuhnya konflik.

Tahap kedua, jika kondisi yang disebutkan pada kondisi tahap pertama itu memberikan pengaruh negatif pada pihak yang terlibat, oposisi dan ketidakcocokan potensial akan berkembang menjadi hal yang aktual. Aktualisasinya akan berbentuk:

1. Konflik yang terpersepsikan (*percieved conflict*), yaitu kesadaran seseorang terhadap suatu kondisi yang menciptakan kesempatan tumbuhnya konflik.
2. Konflik terasakan (*felt conflict*), yaitu suatu libatan emosional dalam suatu konflik yang menciptakan ketakutan, tekanan, frustasi, atau keterungkungan.

Ada dua hal penting yang dapat dilihat pada tahap ini. *Pertama*, tahap konflik sudah berkembang menjadi fenomena yang jelas dan tegas. *Kedua*, emosi memegang peranan besar dalam membentuk persepsi.

Tahap ketiga, intensi adalah keputusan untuk bertindak menurut cara tertentu dalam kaitannya dengan konflik yang sedang berkembang. Intensi ini merupakan suatu tahap selipan di antara persepsi dan emosi seseorang dengan perilakunya yang tegas dan jelas.

Tahap keempat, pengendalian perilaku. Tahap ini sangat penting karena suatu konflik akan muncul dalam bentuknya yang nyata. Perilaku ini mencakup pernyataan, aksi, dan reaksi yang dilakukan oleh pihak yang berkonflik. Jika penanganan konflik tidak tepat, perilaku yang muncul bisa sangat berbeda dengan intensi awal.

Tahap kelima, pencapaian hasil sebagai rangkaian suatu proses konflik dapat bersifat fungsional (jika mampu meningkatkan kinerja kelompok) maupun disfungsional (jika menurunkan kinerja kelompok). Proses konflik harus diarahkan pada hasil yang fungsional. Dengan kata lain, konflik harus ditangani secara konstruktif.

Penanganan konflik yang timbul sebaiknya dilihat dari pengelompokan jenis pemicu konflik itu sendiri. Berikutnya, konflik juga dapat timbul disebabkan minimnya sumber-sumber yang membentuk manajemen dari satu kelompok (*scarce resources*). Hal ini mengakibatkan timbulnya konflik dalam usaha untuk mendapatkan sumber-sumber tersebut. Timbulnya konflik juga dapat dipicu oleh kinerja individu yang tergabung dalam satu organisasi dengan keahlian fungsional yang baik, namun mempunyai kebiasaan sering mengesampingkan kontribusi yang datang dari bagian lainnya dalam organisasi tersebut atau sering melakukan *differentiation* atau sering tidak kompromistis (Iskandar, 2001).

Lebih lanjut, Iskandar (2001) menyatakan bahwa di samping pemakaian cara-cara persuasif biasanya ada tiga cara yang umum dilakukan dalam proses penyelesaian konflik secara profesional. *Pertama*, dengan cara mengembangkan serta memperluas satu proses dari negosiasi. Cara ini biasa disebut *mediation*. Bentuk cara ini melibatkan keturutsertaan dari pihak ketiga yang tidak memihak, netral, dan diterima oleh semua pihak yang sedang berkonflik, serta tidak mempunyai kekuatan apa-apa dalam pengambilan keputusan. *Kedua*, dengan cara kompromi atau rekonsiliasi dengan dipandu oleh pihak ketiga yang lebih ahli dalam hal masalah yang menjadi konflik. Cara ini disebut teknik *negotiation* yang dipergunakan untuk menyelesaikan konflik kepentingan antarpihak yang berkonflik. Dalam hal ini, pihak ketiga akan memberikan pengarahan kepada semua pihak apa yang menjadi keinginan dan kepentingan mereka serta memecahkan isu-isu yang bersifat subjektif (*intangible*). *Ketiga*, cara terakhir yang disebut *arbitration*, yaitu penyelesaian konflik dengan cara melibatkan satu badan resmi bukan perorangan yang tidak berpihak untuk membantu menyelesaikan konflik. Hal yang dilakukan oleh badan tersebut antara lain dengan memakai tata cara *mediation* dan *negotiation* tersebut.

10.4 KEPEMIMPINAN MANAJEMEN KONFLIK

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu awal pembentukan dan pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1979), serta proses memengaruhi aktivitas-aktivitas suatu kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan

(Rauch dan Behling, 1984). Adapun O'Connor (1992) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan visi/wawasan sehingga orang lain ingin mencapainya.

Sementara itu, Kartini (1993) menyatakan kepemimpinan adalah masalah relasi dan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dan para individu yang dipimpin.

Kepemimpinan pada situasi konflik dapat didekati melalui pola kepemimpinan sinergis yang memadukan kebinekaan melalui kerja sama yang sinergis membangun suatu pengetahuan yang baru dengan memadukan pengetahuan yang sudah dimilikinya dengan pengetahuan lain yang berasal dari pihak lain yang komplementer dan mampu melengkapi pengetahuannya (Hartanto, 1997).

Kunci dari kepemimpinan dalam manajemen konflik adalah rasa saling percaya di antara semua pihak yang perlu bekerja sama. Sinergi terbentuk dari suatu komitmen dari semua pihak terkait untuk mewujudkan suatu cita-cita bersama. Rasa saling percaya adalah ekspektasi yang muncul di lingkungan suatu komunitas (atau organisasi) yang terbentuk dari orang-orang biasa yang jujur dan memiliki perilaku kooperatif, yang dilandasi oleh seperangkat norma yang dapat diterima para anggota organisasi tersebut.

Hartanto (1997) melihat bahwa rasa saling percaya terjadi apabila anggota tim mampu membiarkan pikiran mereka terbuka atas semua fakta, meyakini akan pentingnya komunikasi dan dialog sehingga meyakini bahwa rasa saling percaya akan meningkatkan akses pada informasi dan meningkatkan antisipasi pentingnya transformasi pengetahuan. Rasa saling percaya dipengaruhi oleh iklim kerja sehingga akan memengaruhi efektivitas proses pembentukan komitmen pembelajaran organisasi.

Perilaku sinergis akan memengaruhi tumbuhnya rasa saling percaya, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada pembentukan komitmen untuk terjadinya proses transformasi pengetahuan. Perilaku sinergis pemimpin akan mampu mendorong sikap terbuka, jujur, dan toleran pada perbedaan. Perilaku sinergis merupakan perilaku atasan yang memiliki kemampuan untuk mengajak berkolaborasi atau bekerja sama di antara para anggota kelompok, untuk mewujudkan hasil gabungan yang melebihi penjumlahan hasil individu-individu kelompok (Hartanto, 1997).

Pemimpin sinergis adalah pemimpin yang memiliki fungsi: memperlancar interaksi yang digerakkan oleh visi secara proaktif, membuka jalan dan memperlancar komunikasi antar-orang dan antartim, memperlancar berbagi informasi, memperlancar kerja sama yang sinergis untuk menciptakan pengetahuan baru, menggunakan perubahan sebagai pemicu bagi kerja sama yang sinergis, mengidentifikasi berbagai tata nilai, norma-norma, prinsip-prinsip,

dan maksud inti sebagai bagi kerja sama, mengembangkan budaya menimbulkan semangat keterbukaan dan kejujuran.

Pemimpin yang sinergistis membina rasa saling percaya di antara sesama anggota komunitas, karena dengan begitu dapat diharapkan proses dialog dan olah intelektual yang pada dasarnya merupakan suatu proses transaksi psiko-sosial berlangsung dengan linear, tuntas, dan murah. Agar proses transaksi psiko-sosial dapat berlangsung dengan baik maka seyogianya hal itu dilakukan di dalam suatu iklim kerja yang kondusif bagi perilaku transformasional. Hal ini sekaligus juga menunjukkan bahwasanya seseorang baru dapat menjadi pemimpin sinergistis yang efektif, apabila ia juga seorang pemimpin transformasional.

Kepemimpinan sinergistis melakukan perubahan melalui proses pembangunan keunggulan melalui kerja sama dan saling mengisi kompetensi di antara para pengikut. Dengan demikian, akan terbentuk pengetahuan baru yang memiliki utilitas lebih tinggi.

Profil perilaku kepemimpinan yang sinergistis tecermin dalam lima cara berikut.

1. Interaksi proaktif; upaya untuk saling penyesuaian diri secara terus-menerus.
2. Kerja sama kreatif; kerja sama untuk dapat menjadi yang terbaik.
3. Belajar inovatif; pemimpin memelopori proses belajar dan menciptakan suasana kerja di mana belajar menjadi suatu kebiasaan.
4. Stimulasi intelektual; merangsang hasil proses berpikir yang menghasilkan pengetahuan baru.
5. Keragaman sintesis; berbagai perpaduan dari berbagai unsur sehingga merupakan kesatuan yang selaras.

Perilaku ini diwujudkan dalam aktivitas yang memotivasi anggota tim: memudahkan interaksi proaktif pendorong visi, melakukan inisiatif komunikasi antarpersonal dan tim, memudahkan pertukaran informasi, memudahkan kolaborasi sinergistis untuk menciptakan ilmu baru, menggunakan perubahan sebagai pemicu kolaborasi sinergistis, mengidentifikasi nilai bersama, norma, prinsip, dan tujuan untuk kolaborasi, serta mengembangkan budaya keterbukaan dan keadilan.

Perubahan yang dilakukan dalam kepemimpinan manajemen konflik mengizinkan kelompok mengembangkan kreativitas dan antusiasme, kelompok lebih memercayai kredibilitas dan kejujuran pemimpin, kelompok menggunakan otonomi pribadi dan kebebasan mengungkapkan pendapat, kelompok mengetahui bahwa pemimpin peduli terhadap mereka sebagai manusia maupun karyawan, menciptakan tempat kerja kelompok di mana nilai dan norma dilaksanakan, mengarahkan kelompok belajar mengatur emosi dan membangun hubungan antarpribadi yang efektif, membangkitkan kelompok agar bertanggung

jawab membuat atmosfer tempat kerja yang positif dan produktif, membangun kepercayaan dalam kelompok (Sedarmayanti, 1999).

Kepemimpinan dalam manajemen konflik dapat meningkatkan keberhasilan atasan dengan cara memberi kekuasaan kepada orang lain. Pemberian kekuasaan bukan berarti melepaskan tanggung jawab tentang apa yang terjadi dalam organisasi, melainkan merupakan upaya menemukan keseimbangan yang tepat antara struktur dan pengendalian manajemen yang longgar versus yang ketat.

Pemimpin memberi peluang kepada komunitas untuk mengerahkan keterampilan yang diperlukan untuk berubah. Hal ini berarti pemimpin bersikap lebih manusiawi dan mengetahui nilai pribadi, memikirkan konsekuensi keputusan dari perspektif humanisme dan perspektif keuangan, memikirkan bagaimana menggunakan emosi dan tindakan yang dapat dilakukan, membandingkan apakah paradigma diri bertentangan dengan tim, menerapkan otonomi yang sesuai, mengizinkan mencoba hal baru dan mengontrol temperamen, memberi peluang tim agar lebih peduli kepada sesama pekerja, memberi peluang tim untuk memberikan umpan balik dan informasi.

Alasan dasar suatu komunitas menciptakan kelompok adalah harapan bahwa mereka dapat mengerjakan tugas dan juga tujuan organisasi secara keseluruhan. dengan lebih efektif dibandingkan jika dilakukan oleh individu. Saat ini ketika lingkungan berubah sangat cepat orang harus bekerja sama sebelah-menyebelah dengan orang lain. Rasa memiliki tanggung jawab bersama melalui kerja kelompok akan menambah kekuatan komunitas. Agar kelompok berfungsi secara efektif, setiap anggota harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan kelompok dan secara teratur mengisi ulang metode kerja untuk mencapainya. Bekerja sama membuat kelompok dapat melakukan lebih banyak daripada apabila bekerja sendiri-sendiri, dan ini merupakan prinsip sinergi (West, 1994).

Di dalam komunitas, peran koordinator yaitu pemimpin adalah pemikir positif, yang berorientasi pada pencapaian tujuan, memberi pengaruh pada orang lain untuk terus berjuang dan berupaya, yang seluruhnya berorientasi kepada manusia. Pemimpin adalah orang yang dipercaya, diterima, serta memiliki komitmen terhadap tujuan serta sasaran komunitas. Kepemimpinan akan memberikan arahan dan contoh dengan jelas kepada tim, memberikan dorongan, melatih, serta berbagi informasi di antara para anggota komunitas (Cook dan Macaulay, 1996).

Untuk berfungsi secara efektif, setiap anggota komunitas harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan mereka, secara teratur menguji ulang cara pencapaian serta metode kerjanya. Pemimpin harus dapat merefleksikan cara mendukung para anggotanya, cara penyelesaian konflik, dan merefleksikan keseluruhan iklim sosial tim tersebut bagi kesejahteraan para anggota komunitas. Komunitas membangun rasa kebersamaan dalam arah yang akan

diambil, meskipun seringkali mempunyai perspektif, keahlian, dan kontribusi yang berbeda. Ikatan ini menimbulkan rasa ikut memiliki dalam permasalahan tim dan menyebabkan para anggota tim saling mendukung (Katzenbach dan Smith, 1993).



DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A. 1995. *Developing Business Strategy*. New York: John Wiley and Sons.
- Adizes, Ichak. 1980. *How to Solve the Management Crisis*. Los Angeles, California: Moor Inc.
- Albers, Henry H. 1972. *Management: The Basic Concepts*. New York: John Wiley and Sons.
- _____. 1974. *Principles of Management: A Modern Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Allen, Louis A. 1964. *The Management Profession*. New York: McGraw-Hill.
- Anderson, Richard C. 1965. *Management Strategies*. New York: McGraw-Hill.
- Andrews, Kenneth. R. 1980. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, H. Igor. 1980. *Strategic Management*. London: Macmillan Press.
- Appleby, Paul H. 1970. *Public Administration for a Welfare State*. London: Asia Publishing House.
- Aram, John D. 1976. *Dilemmas of Administrative Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Argyris, Chris. 1953. *Executive Leadership: An Appraisal of a Manager in Action*. New York: Harper and Brothers.
- _____. 1957. *Personality and Organizations: The Conflict between System and the Individual*. New York: Harper and Brothers.
- _____. 1961. *Leadership and Interpersonal Behavior*. New York: Holt.
- _____. 1985. *Strategy Change and Defensive Routines*. Boston, Massachusetts: Pitman.
- Atmosoeparto, Kisdarto. 2000. *Menuju SDM Berdaya dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Azhar, Kasim. 1993. *Pengukuran Efektivitas dalam Organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Bass, Bernard dan Samuel D. Deep (Ed.). 1970. *Current Perspectives for Managing Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

- Bell, David, Ralph L. Keeney, dan Howard Raiffa. 1977. ***Conflicting Objectives in Decisions***. New York: John Wiley and Sons.
- Bellow, Roger Marion. 1959. ***Creative Leadership***. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bennet, John W. 1993. ***Human Ecology as Human Behavior: Essay in Environmental and Development Antropology***. New Brunswick dan London: Transaction Publishers.
- Berry, David. 1993. ***Pokok-Pokok Pikiran dalam Sosiologi***. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Blake, Robert R. 1961. ***Group Dynamics: Key to Decision-Making***. Houston, Texas: Gulf Publishing Company.
- Blake, Robert R. dan Jane S. Mouton. 1964. ***The Managerial Grid***. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Bogardus, Emory S. 1968. ***Leaders and Leadership***. New York: Appleton.
- Bonner, Hubert. 1959. ***Group Dynamics: Principles and Applications***. New York: Ronald Press.
- Brown, Warren B. 1980. ***Organization Theory and Management: A Macro Approach***. New York: John Willey and Sons.
- Burhanuddin. 1994. ***Analisis Administrasi Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan***. Jakarta: Bumi Aksara.
- Burns, James MacGregor. 1978. ***Leadership***. New York: Harper and Row.
- Chaffee, Ellen Earle. 1985. "Three Models of Strategy". Dalam ***The Academy of Management Review*** Vol. 10 No. 1, hlm. 89-98.
- Chandler, Alfred D 1962. ***Strategy and Structure: Chapter in the History of American Industrial Enterprise***. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Churchman, C. West. 1968. ***The Systems Approach***. New York: Dell Publishing.
- Covey, Stephen R. 1997. ***The 7 Habits of Highly Effective People***. New York: Simon dan Schuster.
- Craib, Ian. 1986. ***Teori-Teori Sosial Modern: Dari Parsons sampai Habermas***. Jakarta: Rajawali.
- Cyert, Richard Michael dan James G. March. 1963. ***A Behavioral Theory of the Firm***. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dalton, Melville. 1959. ***Man Who Manage***. New York: John Wiley.
- Drucker, Peter F. 1954. ***The Practice of Management***. New York: Harper and Row.

- _____. 1979. *Manajemen: Tugas, Tanggung Jawab, dan Praktek*. Jakarta: Gramedia.
- Duvergeer, Maurice. 1996. *Sosiologi Politik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Efendi, Onong Uchjana. 1992. *Kepemimpinan dan Komunikasi*. Bandung: Mandar Maju.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Fauzi, Noer. 1991. *Petani dan Penguasa: Dinamika Perjalanan Politik Agraria Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Fauzi, Noer dan R. Yando Zakaria. 1999. "Perennial Claim yang Menggugat Tanggung Jawab Negara". Dalam *Jurnal Ilmu Sosial Transformatif* No. IV 1999. Yogyakarta: Insist (Institute for Social Transformation).
- Fayol, Henri. 1949. *General and Industrial Administration*. London: Sir Issac Pitman and Sons.
- Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, Fred Edward, Martin M Chemers, dan Linda Mahar. 1976. *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*. New York: John Wiley and Sons.
- Flippo, Edwin B. 1994. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Follet, Mary Parker. 1940. *Dynamic Administration*. New York: Harper.
- Fremont, E. Kast dan James E. Rosenzweig. 1991. *Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- French, Wendell L., Cecil H. Bell, Jr., dan Robert A. Zawacki. 1979. *Organization Development: Theory, Practice and Research*. Dallas, Texas: Business Publications.
- Galbraith, Jay R. 1977. *Organization Design*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Garna, Yudistira K. 1992. *Perubahan Sosial*. Bandung: Program Pascasarjana, Universitas Padjadjaran.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, Jr. 1979. *Organizations: Behavior, Structures, Processes*. Dallas, Texas: Business Publications.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Hersey, Paul dan Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hertzberg, Frederick, Bernard Mausner, dan Barbara B Snyderman. 1959. *The Motivation of Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Holden, Paul. 1951. *Top Management Organization and Control*. New York: McGraw-Hill.
- Horton, Paul B. dan Chester L. Hunt. 1999. *Sosiologi*. Jakarta: Erlangga.
- Hrebiniak, Lawrence G. 1978. *Complex Organizations*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co.
- Humble, John W. 1972. *Management by Objectives*. London: Management Publications Ltd for the British Institute of Management.
- Hunneryager, S.G. dan I.L. Heckman (Ed.). 1992. *Kepemimpinan*. Semarang: Dahara Prize.
- Iskandar, M. 2001. *Peran Manajemen Kontrak dalam Menghadapi Konflik pada Industri Konstruksi*.
- Ismawan, Indra. 1999. *Risiko Ekologis di Balik Pertumbuhan Ekonomi*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Jackson, John H. 1978. *Organization Theory: A Macro Perspective for Management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Johnson, Doyle Paul. 1986. *Teori Sosiologi Klasik dan Modern*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Juliantara, Dadang. 2000. *Menggeser Pembangunan, Memperkuat Rakyat: Emansipasi dan Demokrasi Mulai dari Desa*. Yogyakarta: Lapera Pustaka Utama.
- Karim, Muhammad Rusli. 1980. *Seluk Beluk Perubahan Sosial*. Surabaya: Usaha Nasional.
- Kartono, Kartini. 2003. *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Pemimpin Abnormal Itu?* Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Kast, Fremont Ellsworth dan James Erwin Rosenzweig. 1979. *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Kipnis, David. 1976. *The Powerholders*. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Koeswara, E. 1989. *Motivasi: Teori dan Penelitiannya*. Bandung: Angkasa.
- Koontz, Harold dan Cyril O'Donnell. 1955. *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill.

- Lickert, Rensis. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.
- Marbun, B. N. 1987. *Manajemen Jepang*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- March, James G. dan Herbert A. Simon. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Mayo, Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
- McClelland, David C. dan David G. Winter. 1971. *Motivation Economic Achievement*. New York: Free Press.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, John B. 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, Illinois: Dryden Press.
- Moekijat. 1989. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Mandar Maju.
- Mooney, James D. dan Alan C. Riley. 1939. *The Principles of Organization*. New York: Harper and Brothers.
- Ndua, P. A. 1995. "Falsafah Produktivitas dan Gambaran Pertumbuhan Produktivitas Pekerja Indonesia". Dalam *Majalah Ilmiah Kampus Tugu*, Jakarta.
- Newcomb, Theodore M., Ralph H. Turner, dan Philip E. Converse. 1985. *Psikologi Sosial*. Bandung: Diponegoro.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1992. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Poloma, Margaret M. 1983. *Sosiologi Kontemporer*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Reddin, William J. 1970. *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Roethlisberger, F. J. dan William J. Dickson. 1939. *Management and the Worker*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Roy, Robert H. 1981. *The Cultures of Management*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins University Press.
- Sedarmayanti. 2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*. Bandung: Mandar Maju.

- Shaw, Marvin E. 1971. *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Siagian, Sondang P. 1981a. *Bunga Rampai Manajemen Modern*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1981b. *Peranan Staf dalam Management*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1981c. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1985. *Pengembangan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1986a. *Eksekutif yang Efektif*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1986b. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1986c. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1987. *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1995. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- . 1999. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simon, Herbert A. 1959. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Sloan, Alfred P. 1964. *My Years with General Motors*. New York: Doubleday.
- Sunaryo, Indryati. 1995a. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Jurusan Teknik Industri ITB.
- . 1995b. *Psikologi Industri*. Bandung: Jurusan Teknik Industri ITB.
- Suparlan, Parsudi. 1999. "Antropologi Indonesia dalam Memasuki Abad ke- 21". Dalam *Antropologi Indonesia*, Vol. XXIII, No. 58. Jakarta: Universitas Indonesia Bekerja Sama dengan Yayasan Obor Indonesia.
- Surbakti, Ramlan. 1992. *Memahami Ilmu Politik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Suwarsono, Muhammad. 2000. *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan AMP YKPN.
- Tadjudin, Djuhendy. 2000. *Manajemen Kolaborasi*. Bogor: Pustaka Latin.
- Tannembaum, Robert. 1961. *Leadership and Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Tead, Ordway. 1959. *Administration: Its Purpose and Performance*. New York: Harper and Brothers.

- Toha, Miftah. 1999. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Toha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Timpe, A. Dale. 1991. *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Memotivasi Pegawai*. Jakarta: Elex Media Computindo.
- Urwick, Lyndall Fownes. 1943. *The Elements of Administration*. New York: Harper & Brothers.
- Vroom, Victor H. dan Arthur G. Jago. 1988. *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Englewood, New Jersey: Prentice Hall.
- Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wahyudi, Bambang. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- West, Michael A. 1999. *Effective Teamwork*. London: British Psychological Society.
- Wexley, Kenneth N. 1992. *Organization Behavior and Personal Psychology*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Whyte, William Foote. 1955. *Money and Motivation*. New York: Harper and Brothers.
- Whitehead, Thomas North. 1936. *Leadership in a Free Society*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Widjaja, A. W. 1986. *Peranan Motivasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Akademika Presindo.
- Yukl, Gary. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.



BIOGRAFI PENULIS

Dr. R. Ahmad Buchari, S.I.P., M.Si. lahir di Garut pada 9 Juli 1971. Menyelesaikan S-1 Administrasi Negara di Universitas Gajah Mada tahun 1995, S-2 Administrasi Universitas Padjadjaran tahun 2005, dan S-3 Administrasi Publik Universitas Padjadjaran tahun 2012. Kini mengabdikan di Fisip Unpad dengan jabatan fungsional sebagai Asisten Ahli. Adapun mata kuliah yang diampu, meliputi Pendidikan Agama Islam, Dasar-Dasar Ilmu Politik, Sistem Pengawasan dalam Administrasi Publik, Kepemimpinan, dan Perbandingan Administrasi Publik (untuk mahasiswa Strata 1); Perbandingan Administrasi Publik, Teori dan Praktik Kebijakan Publik (Public Policy Praxis), dan Isu-Isu Kebijakan Publik Kontemporer (untuk mahasiswa Strata 2).

Pengalaman penelitian dalam lima tahun terakhir, antara lain Bimbingan Teknis Komunikasi Administrasi Desa di Desa Sayang Kecamatan Jatinangor Kabupaten Sumedang (2013), Kepemimpinan Kepala Desa dan Reformasi Birokrasi di Aras Lokal: Studi Kasus di Kecamatan Jatinangor (2014). Adapun pengalaman pengabdian kepada masyarakat dalam lima tahun terakhir, meliputi: Penyusunan Rencana Strategi (Renstra) Tahun 2013–2018 Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat; Bintek Saresehatan Komunikasi Politik (5 Februari 2013); Penataan Sistem Kepegawaian/Aparatur Negara dalam Kerangka Penegakan Negara Kesatuan Republik Indonesia Kajian Redefinisi Sistem Administrasi Negara (5 Juni 2013); Workshop Kurikulum 2013 Menuju Kurikulum Kerangka Kualifikasi Nasional (KKNI) 2014; Bintek Sosialisasi Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2015 tentang Perubahan atas UU Nomor 1 tahun 2015 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 tahun 2014 tentang Pemilihan Gubernur, Bupati, dan Walikota menjadi Undang-Undang (2014); Bimbingan Teknis Penanganan Permasalahan Hukum Pemerintah Daerah Se Jawa Barat Yang diselenggarakan oleh Biro Hukum dan HAM Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (2014); Bintek Sikap Politik Ideal Masyarakat dalam Pelaksanaan Pemilu di Daerah di Kota Depok pada 30 Mei 2016; Bintek Sikap Politik Ideal Masyarakat dalam Pelaksanaan Pemilu di Daerah Kota Tasikmalaya pada 26 Juli 2016.

Publikasi artikel ilmiah dalam 5 tahun terakhir, antara lain “Pelayanan Publik dalam Bingkai Birokrasi” (*Jurnal Administrasi Negara*); “Model Kelembagaan Pengelolaan Air Bersih Berbasis Partisipasi Masyarakat di Kawasan Kaki Gunung Manglayang” (*Sosiohumaniora: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora*); “Implementasi E-Service pada Organisasi Publik di Bidang Pelayanan Publik di Kelurahan Cibangkong Kecamatan Batununggal Kota Bandung” (*Sosiohumaniora: Jurnal Ilmu-ilmu Sosial dan Humaniora*).

Aktif juga sebagai pemakalah seminar ilmiah (*oral presentation*), antara lain pada temu ilmiah *New Challenges and Advances in Public Administration* di *University of Electronic Science and Technology of China*, Chengdu China (24–26 Oktober 2014); *Pembangunan Ekonomi dan Reformasi Sektor Publik menuju Asean Economic Community 2015* di Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN SUSKA Riau (29-31 Oktober 2014); *Simposium Kebudayaan dan Kerjasama Indonesia Malaysia 2015* di *Universiti Kebangsaan Malaysia*, Hotel Everly Putrajaya Malaysia (25–27 November 2015); *The Challengers of Social Sciences in Changing World* di *International Conference on Sosial Politics Universitas Muhammadiyah Yogyakarta* (26–28 Januari 2016), *Towards a Global and Digital Society Exploring the Role of Public Administration: Theory and Practice* di *IAPA in Collaboration with the Departement of Public Policy and Management Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Gadjah Mada* (6–8 Oktober 2016).

Adapun karya buku yang telah dihasilkan, antara lain *Implementasi Kebijakan Penerbitan Izin Lokasi Pusat Perdagangan dan Perbelanjaan* (2016), *Modul Praktikum Kepemimpinan* (2016), dan *Teori Administrasi Negara* (2016).

Dr. Hj. Siti Marwiyah, M.Si. lahir di Jember pada 9 Juli 1965. Menyelesaikan S-1 Prodi Aqidah Filsafat di Fakultas Ushuluddin IAIN Sunan Ampel Surabaya, S-2 Prodi Ilmu Administrasi di Universitas Jember (UNEJ), dan S-3 Prodi Ilmu Administrasi di Universitas Jember (UNEJ). Sekarang bekerja menjadi dosen di Universitas Panca Marga (UPM) Probolinggo. Di samping mengajar, dia pun menjabat sebagai Wakil Rektor II Bidang Administrasi Umum dan Keuangan UPM periode 2018–2021.