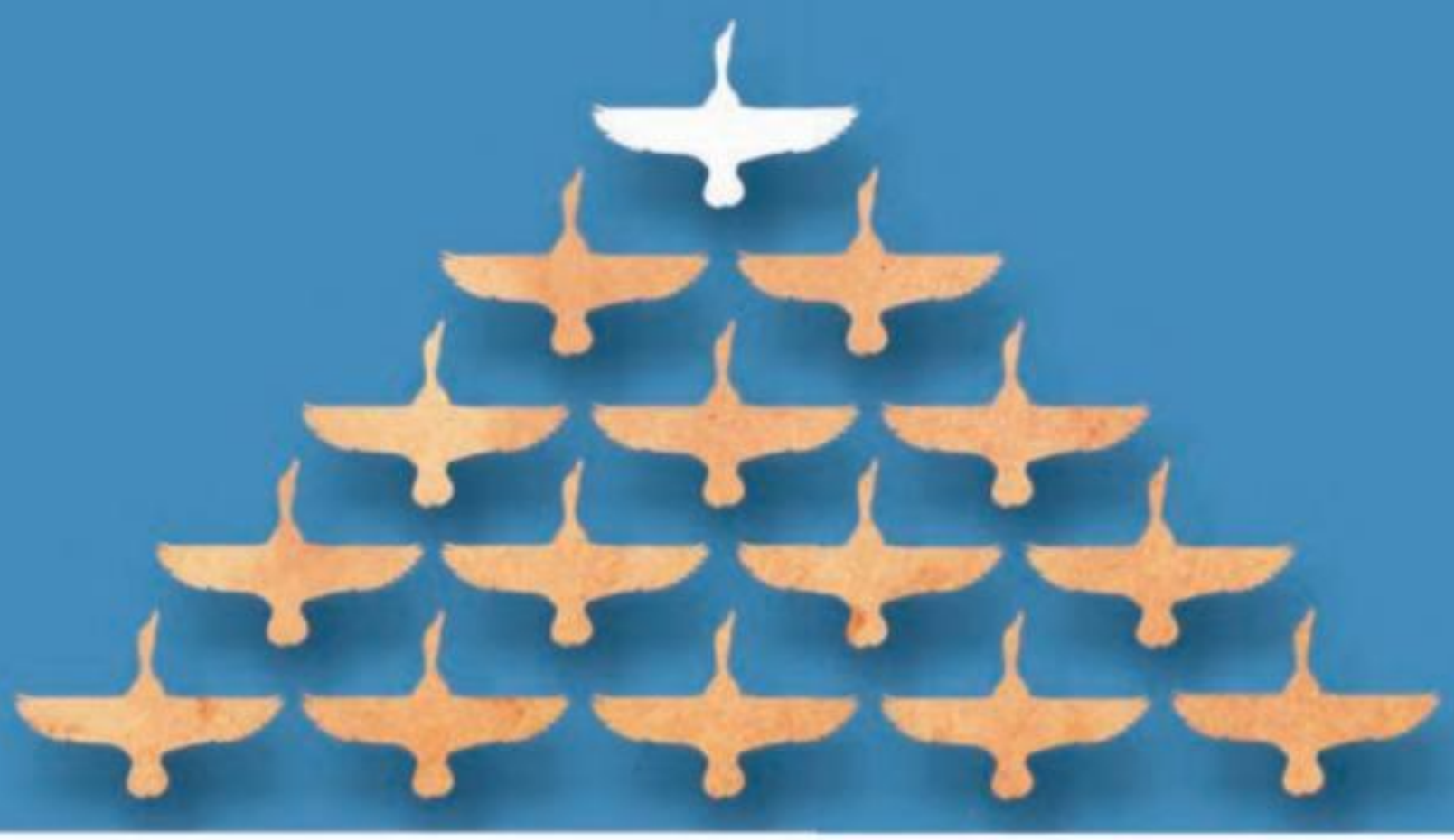
KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI



Sutarto Wijono

Bahan dengan hak cipta

KEPEMIMPINAN DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI
Edisi Pertama
Copyright © 2018

ISBN 978-602-422-341-0
13,5 x 20,5 cm
x, 224 hlm
Cetakan ke-1, Agustus 2018

Kencana. 2018.0947

Penulis
Sutarto Wijono

Desain Sampul
Irfan Fahmi

Penata Letak
Y. Rendy

Penerbit
PRENADAMEDIA GROUP
(Divisi Kencana)
Jl. Tambra Raya No. 23 Rawamangun - Jakarta 13220
Telp: (021) 478-64657 Faks: (021) 475-4134
e-mail: pmg@prenadamedia.com
www.prenadamedia.com
INDONESIA

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit.

Bahan dengan hak cipta

BAB 5 DINAMIKA ORGANISASI 111

A. Kekuatan untuk Perubahan 112
B. Mengelola Perubahan Terencana..... 115
C. Apakah yang Dapat Diubah oleh Agen Perubahan? 118
D. Pendekatan ke Arah Pengelolaan Perubahan Organisasi .. 120
E. Pencegahan dan Pengelolaan Stres 127

BAB 6 INTERAKSI ANTARA PEMIMPIN, PENGIKUT, DAN SITUASI 147

A. Pengantar 147
B. Melihat Kepemimpinan Melalui Beberapa Lensa 147
C. Kerangka Berpikir Interaksional untuk Menganalisis Kepemimpinan 151
D. Pemimpin 154
E. *Follower* (Pengikut) 159
F. Perubahan Peran Pengikut 160
G. Kepemimpinan dan Manajemen *Revisited*..... 168
H. Kepemimpinan dan Manajemen sebagai Solusi Berbagai Jenis Soal 170

BAB 7 KEPEMIMPINAN, ETIKA, DAN NILAI 173

A. Kepemimpinan dan Perbuatan yang Benar 174
B. Apakah itu "Nilai"?..... 176
C. Kepemimpinan dan Nilai Organisasi..... 187
D. Kesimpulan 201

Daftar Pustaka 203
Glosarium 211
Indeks 219
Tentang Penulis 223

Bahan dengan hak cipta

BAB 1

KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Pada suatu kesempatan, Griffin dan Ebert (1999, h. 228) mengatakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian, ada suatu pernyataan lain yang diungkapkan oleh Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005, h. 492) bahwa kepemimpinan adalah *as the process of influencing others to facilitate the attainment of organizationally relevant goals*. Atas dasar definisi tersebut, setiap individu tidak diharuskan untuk menjadi pemimpin formal dalam suatu organisasi, namun dapat juga menjadi pemimpin informal untuk memimpin orang lain sebagai pengikutnya dalam suatu kelompok. Untuk mencapai tujuan kelompok maupun organisasi, pemimpin informal maupun formal mempunyai peran yang sama-sama pentingnya untuk menuju keberhasilan kelompok maupun tujuan organisasi. Selanjutnya, Mullins (1993) mengatakan bahwa kepemimpinan didasarkan pada sebuah fungsi dari kepribadian yang dapat dilihat

Bahan dengan hak cipta

dari perilaku yang dinampakkan ketika seorang pemimpin memimpin kelompok maupun organisasi. Dengan kata lain, perilaku kepemimpinan tersebut ditunjukkan melalui peran yang dimainkan oleh para pemimpin untuk mencapai kinerja yang efektif dalam memimpin orang lain sebagai pengikutnya di dalam situasi tertentu, baik kelompok maupun di dalam suatu organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh Huges, Ginnett, dan Curphy (1999) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah fenomena yang kompleks meliputi tiga elemen yaitu pemimpin, para pengikut, dan situasi. Beberapa peneliti kepemimpinan memfokuskan pada kepribadian, ciri-ciri fisik, atau perilaku dari seorang pemimpin; sementara ada yang melakukan studi tentang hubungan di antara para pemimpin dengan para pengikut; sedangkan yang lainnya lagi mempelajari aspek-aspek situasi yang berpengaruh terhadap cara-cara pemimpin bertindak. Tetapi, pada beberapa tahun terakhir ini ada yang memberi saran untuk memperluas sudut pandangnya bagi individu yang belum berpikir untuk menjadi seorang pemimpin. Sebagian individu berargumentasi bahwa ketika seorang pemimpin dalam menghadapi kegagalan atau ketidakkesuksesan organisasi, sering kali dihubungkan dengan kesan yang sumbang. Oleh sebab itu, situasi tersebut mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap fungsi organisasi daripada secara individual termasuk pemimpinnya (Meindl dan Ehrlich, 1987).

Selanjutnya, Hughes, Ginnett, dan Curphy juga (2012) mengemukakan bahwa ada kemungkinan yang terbaik bagi setiap individu untuk mulai memahami kompleksitas kepemimpinan adalah dengan melihat beberapa cara tentang beberapa definisi kepemimpinan. Para peneliti kepemimpinan telah mendefinisikan kepemimpinan dalam berbagai macam cara yang berbeda seperti yang dikatakan berikut ini:

1. Proses yang harus dilalui oleh seorang wakil agar dapat membentuk bawahan untuk berkelakuan sesuai dengan gaya yang diinginkan;

Bahan dengan hak cipta

2. Mengarahkan dan mengoordinasi pekerjaan para anggota kelompok;
3. Relasi antarpribadi yang dilakukan menurut orang lain karena mereka ingin menjadi atau karena mereka harus melakukannya;
4. Proses memengaruhi sebuah kelompok yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan;
5. Tindakan-tindakan yang difokuskan untuk menciptakan kesempatan yang diinginkan;
6. Pemimpin pekerjaan adalah untuk menciptakan kondisi bagi suatu tim yang efektif;
7. Pada akhir kepemimpinan meliputi memperoleh hasil dari orang lain, dan arti kepemimpinan mencakup kemampuan membangun kohesivitas yang berorientasi pada tujuan tim. Pemimpin yang baik adalah dapat membangun tim untuk memperoleh hasil dari berbagai macam situasi;
8. Kepemimpinan mencerminkan suatu bentuk pemecahan masalah sosial yang kompleks.

Dalam suatu kesempatan yang berbeda, Ricky dan Ronald (1999, h. 228) mengemukakan bahwa kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memotivasi orang lain atau pengikutnya untuk mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu, Keys dan Case (Newstrom dan Davis (1993, h. 222) menyebutkan kepemimpinan adalah "*the process of influencing and supporting others to work enthusiastically toward achieving objectives.*" Sehubungan dengan itu, William dan Joseph (1997, h. 4) dalam buku yang mereka tulis tentang *Mutu Total dan Pembangunan Organisasi* menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha merealisasikan tujuan organisasi dengan memadukan kebutuhan para pengikutnya untuk terus tumbuh berkembang sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, perlu diketahui bahwa setiap individu merupakan anggota dari kelompok maupun suatu organisasi. Sementara itu, Marvin *et al.* (1977,

Bahan dengan hak cipta

h. 192) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kreasi yang berkaitan dengan pemahaman dan penyelesaian atas permasalahan yang terkait dengan situasi internal dan eksternal organisasi.

Dari keenam definisi tersebut di atas, dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun tujuan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan dapat memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Selain itu, diperlukan adanya keseimbangan antara kebutuhan para pengikutnya yang menjadi para pelaksana untuk mencapai tujuan individu maupun tujuan organisasi. Lingkup kepemimpinan tidak hanya terbatas pada permasalahan yang terkait dengan situasi internal organisasi, melainkan juga mencakup permasalahan yang terkait dengan situasi eksternal organisasi. Dalam konteks penugasan pengembangan SDM, secara internal seorang manajer harus dapat menggerakkan anggota yang dipimpinnya sedemikian rupa, sehingga tujuan pengembangan SDM dapat dicapai secara maksimal sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pengikutnya.

Untuk memperjelas uraian di atas, penulis mencoba untuk memberi contoh tentang sebuah tim kesebelasan. Di satu sisi, sebagai seorang pelatih maupun ketua tim kesebelasan sepakbola secara internal, harus dapat memahami kelebihan dan kekurangan anggota timnya sebagai pengikutnya, sehingga dapat menentukan peran dan strategi yang harus diberikan kepada setiap pengikutnya sebagai anggota tim sepakbola (kiper, bek, gelandang, dan penyerang) tersebut. Di lain pihak, secara eksternal seorang pelatih ataupun ketua tim kesebelasan sepakbola harus dapat memengaruhi, mendukung, dan memotivasi setiap pengikutnya sebagai anggota timnya agar

Bahan dengan hak cipta

mau menjadi mitra bermainnya secara baik. Situasi tersebut diharapkan dapat memperlancar ataupun membantu tugas-tugas pelatih ataupun ketua tim sepakbola dalam membina tim kesebelasan mereka. Semua itu dilakukan untuk mendukung tim kesebelasannya dalam mencapai tujuan mencetak gol sebanyak-banyaknya ke gawang lawan mainnya agar dapat memperoleh kemenangan. Untuk dapat mengatasi permasalahan yang terkait dengan situasi internal dan eksternal tersebut, pelatih ataupun ketua tim kesebelasan sepakbola tersebut harus bertindak sebagai pemimpin yang dapat memberi arah dan motivasi yang konstruktif kepada setiap anggota timnya. Dia juga harus mampu bekerja secara profesional dan memiliki keterampilan interpersonal atau komunikatif serta strategi untuk mempertahankan dan menyerang lawan. Selain itu, akan lebih lengkap jika pemimpin mempunyai pengalaman sebagai pemimpin yang profesional ataupun dia pernah menjadi pemain bola yang profesional. Atas dasar pernyataan tersebut, mereka dapat memotivasi para pengikutnya yang menjadi anggota tim kesebelasan sepakbola yang solid, sehingga dapat mencetak gol sebagai tanda kemenangan tim sepakbola yang dipimpinnnya.

Walaupun ada beberapa perbedaan definisi yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, namun harapan terhadap kepemimpinan, dan juga termasuk dalam perbedaan ketiga variabelnya (pemimpin, para pengikut, dan situasi), kepemimpinan masih tetap mempunyai beberapa karakteristik yang umum. Untuk memperjelas pernyataan tersebut diilustrasikan sebuah contoh, Werren Bennis (dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2007) yang selama beberapa dekade melakukan penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan kepemimpinan. Dia menyimpulkan bahwa pada dasarnya seluruh pemimpin dari kelompok yang efektif mempunyai empat karakteristik utama sebagai berikut:

1. Mereka memberikan arahan dan arti bagi orang-orang yang mereka pimpin. Artinya, mereka dapat mengingat-

Bahan dengan hak cipta

kan para pengikutnya akan hal-hal yang penting dan membimbing pengikutnya menyadari bahwa apa yang mereka lakukan mampu membuat perbedaan penting;
2. Mereka menumbuhkan kepercayaan;
3. Mereka mendorong tindakan dan pengambilan risiko. Mereka proaktif dan berani gagal demi meraih kesuksesan;
4. Mereka memberikan harapan. Dengan cara yang nyata atau simbolis, mereka menekankan bahwa kesuksesan akan dapat diraih.

B. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN

Asumsi dasar kita, bahwa kepemimpinan dan manajemen itu sangat berbeda. Mari kita lihat apa itu kepemimpinan dan apa itu menejeman serta di mana perbedaan dan sinkronisasinya. Pada dasarnya, orang yang saat mendengarkan kata **manajemen** selalu mempunyai pandangan yang dikaitkan dengan kata-kata *efisiensi, perencanaan, pekerjaan tertulis, produser, regulasi, kontrol,* dan *konsistensi.* Sementara itu, kepemimpinan dikaitkan dengan kata-kata seperti *pengambilan risiko, dinamis, kreativitas, perubahan,* dan *visi.* Para pemimpin dituntut untuk melakukan hal-hal yang benar, sebaliknya para manajer dituntut melakukan hal-hal yang tepat.

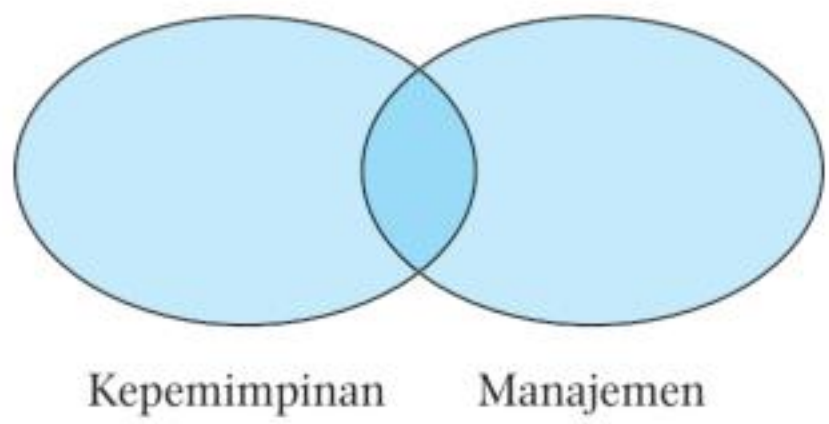
1. Perbedaan antara Manajer dan Pemimpin

No.	Manajer	Pemimpin
1.	Melaksanakan	Berinovasi
2.	Memelihara	Mengembangkan
3.	Mengontrol	Menginspirasi
4.	Berpikir jangka pendek	Berpikir jangka panjang
5.	Bagaimana dan kapan	Bertanya apa dan mengapa
6.	Meniru	Menciptakan sesuatu yang original
7.	Menerima *status quo*	Menantangnya

Sumber: Zaleznik, A. (1992). They Different?" In Managing People & Organizations, edited by John J. Gabarro, 85–100. Boston: Harvard Business School Publications.

Bahan dengan hak cipta

Perbedaan-perbedaan di atas menurut Zaleznik (1992), ini merupakan cerminan perbedaan secara mendasar karena pemimpin dan manajer pada dasarnya adalah jenis orang yang berbeda. Ia mengatakan ada beberapa orang adalah manajer yang terbentuk secara alami; sementara di sisi lain ada orang-orang lain dalam hal ini pemimpin yang terbentuk secara alami. Artinya bahwa, yang satu tidak lebih baik dari yang lain hanya saja mereka berbeda. Berbeda itu bermanfaat karena dalam berorganisasi secara khusus membutuhkan kedua fungsi itu agar dapat berjalan dengan baik. Dapat disederhanakan, kepemimpinan dan manajemen itu saling melengkapi satu sama lain, dan keduanya adalah hal yang sangat vital bagi keberhasilan sebuah organisasi.



GAMBAR 1.1. KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN SALING TUMPANG TINDIH

Kepemimpinan dan manajemen memiliki keterkaitan yang erat namun memiliki fungsi-fungsi yang berbeda. Kepemimpinan dan manajemen adalah dua fungsi yang saling tumpang tindih. Meskipun terdapat beberapa fungsi khusus yang dilaksanakan oleh pemimpin dan manajer, ada pula yang saling tumpang tindih.

Maria Gamb dalam bukunya *Healing the Corporate World* menawarkan konsep sederhana bahwa seorang pemimpin adalah orang yang melayani masyarakat dengan bisnis mereka. Selain itu, pemimpin yang baik selalu mementingkan kebaikan dibandingkan kebutuhan mereka sendiri. Sementara itu, seorang manajer adalah orang yang fokus. Manajer merupakan bagian dari organisasi, yang bertindak sebagai ken-

Bahan dengan hak cipta

dali atau fokus pada fungsi tertentu. Sebagai contoh, manajer pemasaran mengendalikan dan mengelola kebutuhan pemasaran bagi bisnis. Kekuatan mereka adalah untuk merencanakan, mengorganisasi, dan mengoordinasi proyek.

2. Kepemimpinan dalam Tingkatan Besar dan Kecil

Pemimpin yang hebat kadang-kadang tampak lebih besar daripada kehidupan. Tidak semua pemimpin yang baik terkenal atau kuat, namun kepemimpinan dapat dipahami jika kita mempelajari berbagai pemimpin, ada beberapa pemimpin yang terkenal dan beberapa tidak begitu terkenal. Berikut adalah beberapa contoh kepemimpinan di panggung kecil, di mana individu dipengaruhi dan membantu kelompok masing-masing untuk mencapai tujuan mereka.

Seorang wanita tua dalam upayanya memimpin seluruh masyarakat untuk menyelenggarakan advokasi dan kelompok pendukung untuk orangtua dari anak-anak dewasa sakit mental dan memberikan pengaturan hidup terlindung bagi orang-orang tersebut. Dia membantu keluarga-keluarga ini sementara juga melayani peran yang sangat berharga dalam mendidik legislator negara dan badan-badan sosial tentang kebutuhan konstituen yang diabaikan. Sudah ada banyak orangtua dengan anak-anak sakit mental di masyarakat ini sebelumnya, tetapi tidak ada yang punya ide dan mengambil inisiatif untuk mengatur mereka. Sebagai hasil dari kepemimpinan perempuan ini, banyak orang dewasa tinggal dan bekerja di kondisi yang lebih manusiawi daripada yang mereka lakukan sebelumnya.

Contoh-contoh ini mewakili peluang setiap orang yang harus menjadi pemimpin. Mengutip Jhon Fitzgerald Kennedy, kita semua dapat membuat perbedaan dan masing-masing dari kita harus mencoba. Dalam buku ini lebih dari suatu desakan untuk masing-masing dari kita untuk memainkan peran kepemimpinan yang lebih aktif pada berbagai tahap kehidupan kita. Kita akan melihat para pemimpin di

Bahan dengan hak cipta

panggung dunia seperti Mahatma Gandhi, Hellen Keller, dan mantan presiden pertama Indonesia Soekarno, dan kita akan melihat para pemimpin tahap-tahap yang lebih kecil lebih dekat ke rumah seperti kepala sekolah, pelatih, dan manajer di toko lokal.

Mitos-mitos kepemimpinan (yang menghalangi proses memahami dan mengembangkan kepemimpinan).

Kepemimpinan yang baik hanya bermodalkan akal sehat (*common sense*).

Pada dasarnya, mitos ini menyatakan bahwa seseorang hanya membutuhkan pemikiran yang masuk akal/rasional untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Karena berbagai kajian tentang kepemimpinan yang dilaporkan dalam jurnal-jurnal dan buku ilmiah hanya menginformasikan hal-hal yang sebenarnya sudah diketahui oleh akal sehat. Tetapi kadang akal sehat pun dapat mempermainkan kita.

Contohnya jika kita mengatakan kalimat "jauh di mata, dekat di hati" kepada beberapa kelompok orang. Kebanyakan pasti akan mengatakan bahwa kalimat tersebut benar (masuk akal). Kemudian kita mengatakan kalimat lain seperti "jauh di mata, jauh di hati" kepada kelompok yang lain. Pastinya kebanyakan orang juga mengatakan bahwa hal tersebut ada benarnya.

Akal sehat dapat mempermainkan kita. Karenanya satu tantangan dalam memahami kepemimpinan adalah mengetahui kapan akal sehat dapat digunakan dan kapan tidak.

Pemimpin harus bertindak yakin? YA. Tetapi mereka juga harus merendahkan hati untuk mengakui bahwa pandangan orang lain juga bermanfaat.

Pemimpin harus bertahan di masa-masa sulit? YA. Tetapi mereka juga harus menyadari bahwa ada saatnya untuk mengubah arah kepemimpinan bila dibutuhkan.

Pemimpin yang efektif pasti lebih dari sekadar akal sehat.

Bahan dengan hak cipta

3. Para Pemimpin Dilahirkan, Bukan Dibentuk

Ada pendapat yang percaya bahwa kepemimpinan seseorang tergantung dari ada atau tidaknya gen pemimpin dalam diri mereka. Namun pendapat lain percaya bahwa pengalaman hiduplah yang akan membentuk kepemimpinan seseorang. Kedua pendapat ini tidak benar dan juga tidak salah. Kedua pendapat ini dapat dikatakan benar, karena faktor bawaan lahir serta pengalaman hidup dapat memengaruhi banyak hal, termasuk kepemimpinan. Tetapi, kedua pendapat ini juga salah jika disiratkan bahwa kepemimpinan merupakan bawaan lahir atau diperoleh. Sebenarnya, hal yang paling penting dari dua pendapat ini adalah kedua faktor tersebut saling berinteraksi.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, diperlukan bakat alami yang dimiliki sejak kecil dan juga cara bakat alami tersebut dibentuk melalui pengalaman.

4. Satu-satunya Cara Mempelajari Kepemimpinan adalah Melalui Pengalaman Hidup

Beberapa orang juga menyatakan bahwa kepemimpinan tidak dapat dipelajari di sekolah formal, dan menyatakan bahwa kepemimpinan hanya dapat dipelajari melalui pengalaman nyata di kehidupan sehari-hari. Namun pada kenyataannya, kedua hal ini saling melengkapi satu sama lain. Pembelajaran dan pelatihan tertentu dapat meningkatkan kemampuan seseorang untuk menarik pelajaran penting tentang kepemimpinan lewat pengalaman.

Keuntungan mempelajari kepemimpinan secara formal ialah bahwa pendidikan formal memberikan beragam perspektif untuk mengkaji sebuah situasi kepemimpinan di masyarakat.

5. Kesimpulan

Setelah mempelajari berbagai pengertian dan mitos-mitos kepemimpinan, dapat kelompok kami katakan bahwa

Bahan dengan hak cipta

kepemimpinan merupakan hal yang sulit untuk diwujudkan. Karena pada kenyataannya, seorang yang memiliki pengetahuan luas tentang studi-studi kepemimpinan mungkin malah menjadi pemimpin yang buruk. Ketika orang mengetahui yang dilakukan tidak sama dengan mengetahui kapan, di mana, dan bagaimana melakukannya.

Seni kepemimpinan memerhatikan keahlian memahami situasi kepemimpinan dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan kelompok. Pendidikan kepemimpinan formal mungkin memberi individu keahlian untuk memahami situasi kepemimpinan dengan lebih baik, dan bimbingan dan pengalaman mungkin memberikan keahlian untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin juga harus dapat mengukur antara pertimbangan rasional dan emosional ketika coba memengaruhi orang lain. Pemimpin sering menjadi sangat efektif ketika mereka mampu memengaruhi tingkat emosional dan rasional seseorang.

Kepemimpinan yang baik dapat membuat perbedaan, dan dapat meningkatkan kepedulian yang lebih tinggi dari faktor-faktor penting yang memengaruhi proses kepemimpinan.

Atas dasar ulasan di atas, buku ini juga dilengkapi dengan beberapa pertanyaan yang lain agar dapat memberi gambaran yang saling melengkapi informasi terhadap dua istilah yaitu kepemimpinan dan manajemen sebagai berikut: bagaimanakah hubungan antara kepemimpinan dan manajemen? Lalu apakah perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen? Kepemimpinan dan manajemen sekilas nampak sama tetapi sesungguhnya ada beberapa perbedaan yang cukup mendasar. Benarkah demikian?

Mari kita tinjau lebih dekat kedua istilah tersebut. Manajemen menciptakan relasi dengan orang-orang yang bekerja dalam sebuah organisasi yang mempunyai struktur dan memiliki peran di dalamnya. Namun, untuk orang-orang di luar organisasi bukan merupakan bagian dari tanggung jawabnya

Bahan dengan hak cipta

seperti peran yang dimainkan oleh kepemimpinan. Manajemen biasanya lebih bertanggung jawab dalam mengelola orang untuk mencapai tujuan secara individu maupun organisasi. Seorang manajer dapat bersaksi terhadap situasi-situasi secara khusus dan lebih memberi perhatian pada pemecahan masalah dalam jangka waktu yang relatif singkat/pendek.

Namun sebaliknya, titik tolak kepemimpinan adalah pada perilaku interpersonal dalam konteks yang lebih luas. Kepemimpinan sering kali diasosiasikan dengan harapan dan perilaku antusias oleh para pengikutnya. Kepemimpinan tidak memerlukan mengambil tempat struktur hierarki dalam suatu organisasi. Ada banyak orang yang bertindak sebagai para pemimpin tanpa memiliki peran yang diakui keberadaannya secara jelas. Seorang pemimpin sering kali cukup berpengaruh untuk membawa perubahan-perubahan jangka panjang terhadap bermacam-macam sikap dan dapat membawa perubahan yang lebih dapat diterima oleh setiap orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan dapat dijadikan sebagai suatu proses inspirasi utama (dalam Hunt, 1986).

Ada berbagai perbedaan lain antara kepemimpinan dan manajemen. Contohnya Zaleznik (Mullins, 1993) menjelaskan bahwa adanya berbagai perbedaan dalam sikap mencapai tujuan ke depan, konsepsi-konsepsi pekerjaan, relasi dengan orang lain, persepsi diri, dan pengembangan diri.

1. Para manajer cenderung untuk "*adopt impersonal*" dan bersikap pasif dalam mencapai tujuan ke depan, sedangkan para pemimpin melakukan adopsi yang lebih bersifat pribadi dan bersikap aktif dalam mencapai tujuan;
2. Para manajer mengarahkan orang untuk menerima solusi, manajer secara terus-menerus membutuhkan koordinasi dan keseimbangan untuk dapat mengkompromikan perbedaan nilai-nilai yang dianut oleh bawahannya. Pemimpin mewujudkan rasa suka dalam melakukan tugas dan mengembangkan pilihan-pilihan yang memberi gambaran secara substansial bagi setiap orang yang dipimpinnya;

Bahan dengan hak cipta

3. Dalam menciptakan hubungan dengan orang lain, para manajer lebih memelihara keterlibatan emosional pada tingkat yang rendah. Para pemimpin memiliki empati terhadap orang lain dan memberi perhatian lebih terhadap berbagai peristiwa dan tindakan;
4. Para manajer melihat diri mereka sebagai "*conservators and regulators*" atas keberadaan identitasnya sebagai manajer yang juga berorientasi pada keuntungan dan ganjaran. Tugas pemimpin bukan hanya seperti itu dalam organisasi. Mereka lebih memiliki identitas, tidak tergantung pada anggota atau peran yang dimainkan dalam bekerja, dan mereka melakukan kajian untuk melakukan perubahan.

Pada suatu kesempatan yang berbeda, Watson (1983) membedakan antara kepemimpinan dan manajemen dalam suatu kerangka kerja organisasi melalui tujuh faktor yaitu strategi, struktur, sistem, gaya, staf, keterampilan, dan tujuan yang dibagikan bagi para anggotanya.

MANAJER:	**PEMIMPIN:**
STRATEGY	STYLE
STRUCTURE	STAFF
SYSTEM	SKILL
	SHARED GOAL

Berikut ini akan dijelaskan satu persatu sesuai dengan kelompok masing-masing yang dapat lebih memperjelas adanya perbedaan antara ketujuh faktor yang menjadi bagian dari antara manajer dan pemimpin tersebut. Oleh sebab itu, secara berurutan akan dijelaskan faktor-faktor dan contohnya dari peran dan fungsi yang dimainkannya sebagai manajer maupun pemimpin.

Manajer: agar dapat lebih berhasil dalam menjalankan fungsinya secara produktif, dia perlu memfokuskan pada tiga faktor yaitu strategi (*strategy*), struktur (*structure*), dan sistem (*system*).

Bahan dengan hak cipta

***Pertama,* strategi (*strategy*).** Setiap manajer perlu menjalankan strategi-strategi tertentu dalam memainkan kelima fungsinya yaitu membuat perencanaan, pengorganisasian, motivasi, pengendalian, dan pengarahan. Contohnya, ketika manajer membuat suatu usaha baru, maka dia perlu membuat sejumlah perencanaan (*planning*) yang didasari oleh kajian-kajian tertentu, melakukan pengorganisasian (*organizing*) kepada bawahannya agar kinerjanya lebih meningkat, memberi motivasi (*motivating*) kepada setiap bawahan untuk mencapai keberhasilan kerja yang semakin meningkat, dan pengendalian (*controlling*), manajer mengendalikan setiap bawahan agar dapat berhasil dalam tugas, pengarahan (*directing*), melalui pengarahan, manajer dapat membimbing bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

***Kedua,* struktur (*structure*).** Pada setiap organisasi baik yang bergerak di bidang manufakturing ataupun jasa seharusnya memiliki stuktur organisasi yang jelas, agar manajer dapat melakukan fungsinya dengan tepat. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, maka pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, hak, dan kewajiban para bawahan dapat diharapkan berjalan lancar. Contohnya, sebagai manajer yang bekerja sesuai dengan struktur organisasi yang jelas, maka dia dapat membagi tugas dan tanggung jawabnya kepada stafnya sesuai dengan jabatan yang diperankan dalam struktur organisasi.

***Ketiga,* sistem (*system*).** Di sebuah organisasi, perlu dibuat suatu sistem kerja yang jelas. Dengan adanya sistem kerja yang jelas, maka setiap unsur yang ada dalam organisasi, dapat berjalan dengan tertib dan teratur. Atas dasar sistem kerja yang jelas tersebut, manajer dapat melaksanakan fungsinya dengan lebih produktif. Contohnya, ketika manajer melaksanakan salah satu fungsinya yaitu membuat perencanaan tentang penerimaan karyawan baru, maka manajer akan berpegang pada pedoman yang sudah disusun dalam sistem kerja untuk perekrutan dan penyeleksian calon karyawan yang

Bahan dengan hak cipta

sudah jelas. Hal ini dapat memperlancar fungsinya sebagai manajer.

Pemimpin: agar dapat lebih berhasil dalam menjalankan perannya secara produktif, pemimpin perlu memfokuskan pada empat faktor yaitu gaya (*style*), bawahan (*staff*), dan keterampilan (*skill*), dan men-*sharing*-kan tujuan (*share goal*).

Pertama*, gaya *(style). Pemimpin dalam memainkan perannya memerlukan gaya yang sesuai dengan situasi tempat dia memimpin para bawahan sebagai pengikutnya. Pembahasan tentang gaya ini akan dijelaskan secara lebih perinci pada Bab III dalam tulisan ini. Ada berbagai gaya kepemimpinan yang dapat digunakan dalam memimpin di antaranya gaya otokratik, gaya demokratik, dan gaya bebas kendali (*laissez-faire*). Contohnya, ketika pemimpin memberi arahan kepada bawahannya dia harus memahami situasi yang ada di dalam kelompoknya. Jika para bawahan mempunyai inisiatif untuk maju, bersemangat mengajukan ide-ide yang membangun ataupun memiliki kemauan untuk melakukan perubahan, maka gaya kepemimpinan demokratik lebih sesuai digunakan dalam situasi seperti ini.

***Kedua*, bawahan (*staff*)**. Pada dasarnya, suatu organisasi dapat berjalan ketika ada pemimpin dan yang dipimpin yang disebut sebagai bawahan (staf). Bawahan (staf) mempunyai peran yang cukup potensial dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Peran bawahan (staf) di antaranya membantu memperlancar pemimpin dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya baik secara konseptual maupun operasional. Contoh, seorang bawahan harus selalu siap untuk membantu pimpinan jika setiap saat dia diminta oleh pimpinannya menyiapkan semua laporan harian yang akan digunakan dalam pertemuan direksi.

***Ketiga*, keterampilan (*skill*)**. Pemimpin yang andal diharapkan mempunyai berbagai keterampilan (*skill*) yang dapat digunakan untuk memimpin para bawahan atau pengikutnya dalam suatu organisasi. Pada saat ini, paling tidak ada

Bahan dengan hak cipta

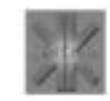
dua keterampilan yang perlu dimiliki oleh pemimpin dalam memainkan perannya agar lebih berhasil dan produktif yaitu keterampilan berkomunikasi dan mendengarkan. Contoh, ketika pemimpin memberi tugas kepada bawahannya, dia harus memiliki keterampilan dalam mengirim pesannya secara jelas, sehingga pesan tersebut dapat diterima secara baik oleh bawahannya. Untuk menghindari terjadinya kesalahan komunikasi antara pemimpin dan bawahan, maka perlu dilakukan komunikasi dua arah.

***Keempat*, membagi tujuan (*share goal*)**. Pemimpin berusaha untuk men-*sharing*-kan tujuan organisasi kepada para bawahannya. Sharing tersebut berguna dalam memperjelas arah dan menghindari terjadinya kesalahpahaman di antara pemimpin dan para bawahan. Contohnya, pemimpin bersama bawahannya men-*sharing*-kan beberapa tujuan yang hendak dicapai menurut urutan skala prioritasnya, sebelum tujuan tersebut dilakukan.

Sehubungan dengan pernyataan tersebut, Watson di satu sisi juga secara hati-hati memberi saran bahwa meskipun ada antara 7-8 manajemen yang dapat menunjukkan bidang kewenangan mereka sebagai seorang pemimpin. Namun di lain sisi, manajer biasanya kurang mempunyai cukup kemampuan untuk menguasai tujuh faktor yang dijelaskan di atas dalam mencapai prestasi organisasi ke tingkat yang lebih secara konstan.

Sementara itu, Reynold and Tramel (1989) mengemukakan bahwa ada perbedaan yang mendasar dalam kepemimpinan dan manajemen, sebagai berikut:

	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Persepsi terhadap diri sendiri	▪ Rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. ▪ Perlindungan dan pendorong struktur.	▪ Dirinya terpisah dari organisasi. ▪ Keahlian dan kompetensi pribadi kuat untuk melakukan perubahan.



Bahan dengan hak cipta

image not available

C. PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Pada suatu kesempatan, Winardi (2000) merumuskan bahwa kepemimpinan memiliki kaitan dengan fungsi penggerakan (*actuating*) dalam manajemen. Pada dasarnya, fungsi penggerakan termasuk memberi motivasi, memimpin, komunikasi, *training*, dan berbagai jenis aktivitas yang melibatkan keterampilan pribadi. Berbagai fungsi tersebut berguna bagi pemimpin dalam mendorong dan mengarahkan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi, *actuating* mempunyai kaitan dengan fungsi-fungsi manajemen yang lainnya seperti: perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan agar tujuan-tujuan organisasi. Dengan kata lain, fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan pengarahan (dalam Robbins, 1996).

Dalam mewujudkan fungsi perencanaan tersebut, menurut Kasminto & Sjamsuddin (2007) bukan hanya merealisasikan sumber daya alam saja tetapi juga sumber daya manusia. Mereka juga mengatakan bahwa perencanaan yang telah disusun tersebut bertujuan agar setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan aktivitas yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pencegahan merupakan suatu strategi yang diperlukan untuk menghindari munculnya berbagai kendala, peristiwa ataupun masalah-masalah yang dapat mengganggu jalannya organisasi di masa mendatang. Ketika organisasi menghadapi masa mendatang yang kurang mempunyai kepastian, sudah barang tentu pencegahan yang dilakukan oleh organisasi belum dapat berjalan sesuai dengan keinginan. Atas dasar itu, para manajer sebagai "*leader*", dalam organisasi perlu melakukan antisipasi secara cermat melalui berbagai alternatif dalam mengadapi segala kemungkinan yang paling buruk sekalipun.

Pada suatu kesempatan, William dan Joseph (1977) mengatakan bahwa dalam pengorganisasian, pihak manajemen perlu melakukan berbagai strategi yang paling sesuai untuk

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

efektif (dalam Bass, 1960).

Pertama, kepemimpinan berusaha (*attempted leadership*) memiliki arti bahwa ketika banyak individu dalam kelompok berusaha menggunakan pengaruh yang berlebihan terhadap anggota-anggota kelompok yang lainnya.

Kedua, kepemimpinan berhasil (*successful leadership*) memiliki arti bahwa ketika pengaruhnya tersebut membawa berbagai perilaku dan hasil-hasil yang diharapkan oleh pemimpin.

Ketiga, kepemimpinan yang efektif (*effective leadership*) memiliki arti bahwa ketika kepemimpinan berhasil menghasilkan perilaku fungsional dan mencapai tujuan-tujuan kelompok.

French dan Raven (Mullins, 1993) telah mengidentifikasi bentuk-bentuk yang perlu dipertimbangkan bagi manajer (sebagai pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan):

1. *Reward power*: Kekuatan ganjaran didasarkan pada persepsi bawahan terhadap kemampuan pemimpin dan sumber-sumber untuk memperoleh ganjaran bagi yang memenuhi target; contohnya, memperoleh: gaji, promosi, pujian, penghargaan penambahan tanggung jawab, pemberian dan perencanaan kerja, dan pemberian hak istimewa;
2. *Coercive power*: Kekuatan paksaan didasarkan pada rasa takut dan persepsi bawahan terhadap pemimpin yang mampu memberi hukuman atas hasil yang tidak menyenangkan terhadap karyawan yang tidak mencapai target; contohnya, pemotongan perolehan gaji, promosi atau hak istimewa, pemberian tugas atau tanggung jawab yang tidak menyenangkan, menghindari teman atau dukungan, teguran resmi atau kemungkinan pemberhentian kerja. Hal ini adalah berlawanan dengan kekuatan ganjaran.
3. *Ligitimate power*: Kekuasaan yang ligitimasi didasarkan pada persepsi bawahan terhadap pemimpin yang menggunakan pengaruh secara tepat karena seorang pemim-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

si. Tujuan tersebut dijabarkan melalui berbagai struktur yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan tugas-tugas pemimpin dan para pengikutnya. Selanjutnya tugas-tugas disusun berdasarkan analisis jabatan (deskripsi tugas dan spesifikasi tugas) yang sudah disetujui oleh setiap jabatan yang ada dalam stuktur organisasi. Contohnya, pemimpin dalam memainkan perannya dalam organisasi harus berdasarkan pada tujuan yang telah dijabarkan dalam struktur organisasi agar pemimpin dapat melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan analisis jabatannya.

4. *Lingkungan sosial, ekonomi, dan politik.*
   Pemimpin dalam mengendalikan organisasi dipengaruhi oleh faktor yaitu lingkungan sosial, ekonomi, dan politik baik yang kondusif atau kurang kondusif. Berbagai faktor lingkungan sosial, ekonomi, maupun politik tersebut dapat memengaruhi keberhasilan pemimpin dalam melaksanakan perannya. Contoh, ketika pemimpin ingin mengembangkan organisasi yang dipimpinnya, sebagian besar bawahannya memberi dukungan sosial yang positif kepadanya. Selain itu, kondisi ekonomi berjalan stabil dan situasi organisasi juga kondusif tanpa adanya intrik-intrik politik atau demonstrasi yang merugikan, maka pemimpin dapat melakukan perubahan organisasi dengan lancar.

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

Ada dua keterbatasan dalam pendekatan kualitas atau sifat ini:

Pertama, ada keterbatasan untuk memberi pertimbangan secara subjektif terhadap sifat-sifat pribadi pemimpin dalam menentukan siapa yang dianggap sebagai pemimpin yang mempunyai sifat-sifat yang "baik" dan/atau yang dianggap "berhasil" dalam memimpin organisasi. Contoh: Pada satu sisi, ada target yang menunjukkan hasil memuaskan ketika dipimpin oleh seorang manajer produksi yang memiliki komitmen dan tanggung jawab yang tinggi. Di lain sisi, terjadi sebaliknya yaitu ada manajer yang memiliki komitmen dan tanggung jawab tinggi, tetapi hasil produksinya menurun.

Kedua, sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh seorang pemimpin sangat beragam atau tidak ada yang sama persis antara satu pemimpin dengan pemimpin yang lainnya. Oleh karena adanya perbedaan sifat-sifat pribadi yang dimiliki oleh pemimpin ini, maka sifat-sifat pribadi masih belum dapat dianggap sebagai satu-satunya penentu keberhasilan bagi pemimpin dalam menjalankan perannya. Tetapi, mungkin yang dianggap paling penting adalah ketika seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat pribadi seperti: berkomitmen, asertif, tanggung jawab dan disiplin, dan mau kerja keras tersebut muncul, belum tentu dapat dipatuhi oleh bawahannya. Contohnya, walaupun pemimpin memiliki berbagai sifat pribadi yang disebutkan di atas, dia dapat saja tidak dipatuhi oleh bawahannya, ketika dia memerintah para bawahannya dengan sikap yang sangat keras dan kaku, atau menegur para bawahan dengan kata-kata yang keras dan kedengaran kasar di telinga mereka. Sebaliknya, pemimpin akan disegani dan dipatuhi, ketika dia menegur bawahannya yang melanggar aturan dengan nada yang lembut dan berwibawa.

Pendekatan kualitas atau sifat ini membuat munculnya beberapa pertanyaan: apakah para pemimpin tersebut dilahirkan atau dibentuk? Selain itu, apakah kepemimpinan itu adalah seni atau ilmu pengetahuan? Oleh sebab itu, muncul per-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

tuk kepentingan dan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan;

12. *The leader as ideologist* – Pemimpin secara proporsional sebagai sumber yang dapat dipercaya, karena memiliki nilai-nilai dan standar perilaku bagi individu sebagai anggota kelompok;
13. *The leader as father figure* – Pemimpin secara proporsional menjadi tempat menampung berbagai perasaan atau "curhat" secara positif bagi setiap anggota kelompok yang membutuhkannya;
14. *The leader as scapegoat* – Pemimpin secara proporsional sebagai suatu target yang dapat menimbulkan "agresi" dan permusuhan bagi suatu kelompok. Jadi, pemimpin seharusnya siap disalahkan ketika mengalami kegagalan.

3. Kepemimpinan sebagai Suatu Kategori Perilaku

Kepemimpinan ini, menggambarkan adanya perhatian terhadap berbagai macam perilaku orang dalam situasi-situasi kepemimpinan. Suatu studi yang paling luas terhadap kategori perilaku kepemimpinan yang berkaitan dengan *Ohio State Leadership Studies* telah dilakukan oleh Kantor Penelitian Bisnis di Universitas OHIO. Fokus penelitiannya pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja kelompok.

Pertanyaan-pertanyaan yang dirancang terdiri dari suatu daftar yang setiap itemnya berbentuk deskriptif yang berhubungan dengan aspek-aspek perilaku kepemimpinan. Pertanyaan-pertanyaan digunakan secara berulang-ulang dalam berbagai macam organisasi yang berbeda dan dalam berbagai variasi dari situasi anggota kelompok.

Hasil dari studi yang dilakukan oleh *Ohio State* menemukan bahwa ada dua dimensi utama dari perilaku kepemimpinan yaitu konsiderasi dan struktur (Fleishman, 1974).

1. **Konsiderasi** adalah refleksi dari kepercayaan pemimpin yang mantap, adanya relasi yang dibangun oleh pemimpin dapat memberi perhatian terhadap kelompok secara

Bahan dengan hak cipta

image not available

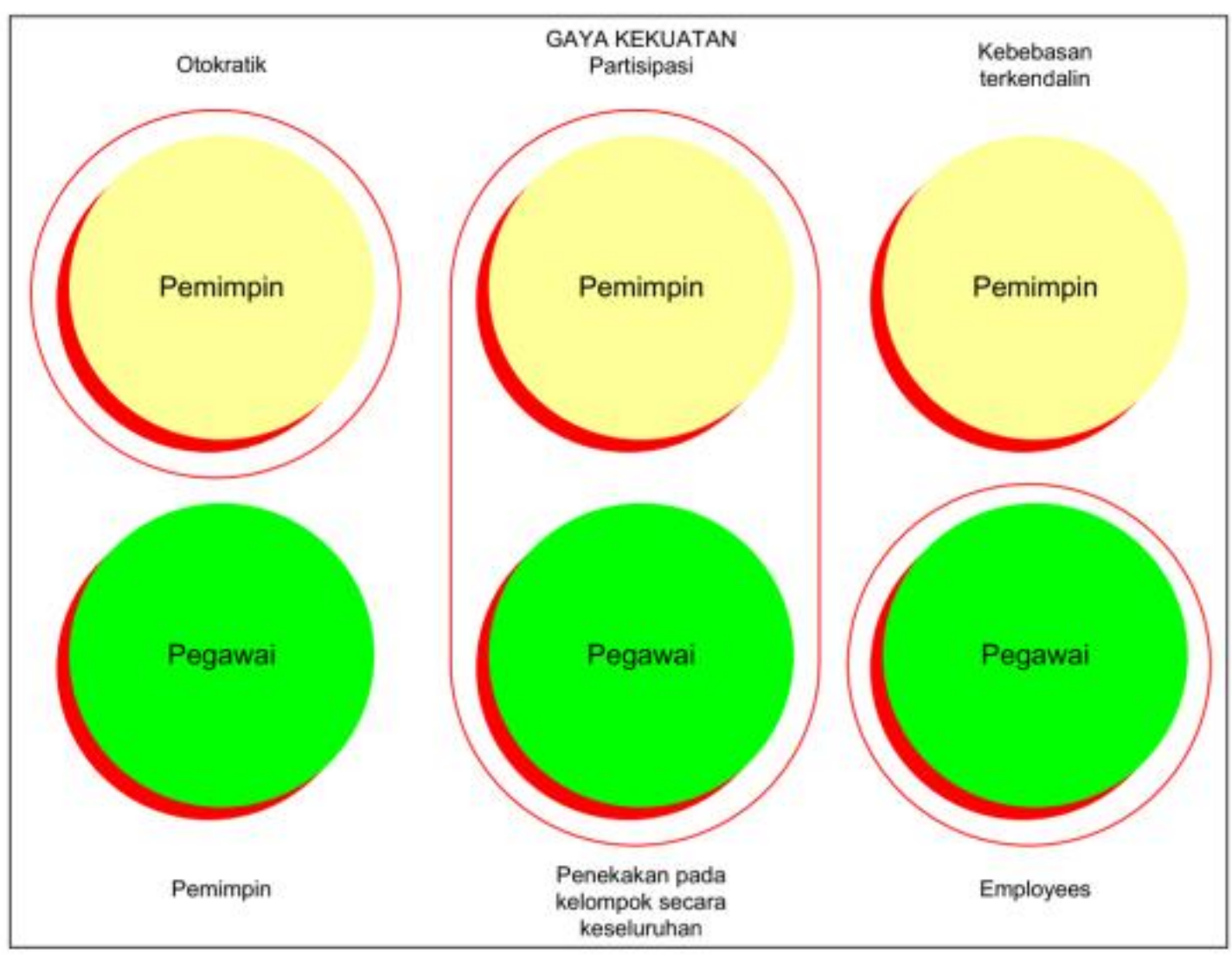
image not available

image not available

mengadopsi gaya kepemimpinan tertentu daripada mereka menggunakan gaya alternatif yang lainnya.

Ada berbagai dimensi kepemimpinan dan berbagai kemungkinan cara untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan, seperti contohnya, diktator, *unitary*, birokrasi, *benevolent*, karismatik, konsultatif, partisipasi, dan *abdicatorial*.

Pernyataan itu sesuai dengan pendapat Newstrom dan Davis (1993) dan Mullins (1993) yang mengemukakan bahwa ada tiga gaya kepemimpinan (*leaders style*) yang dapat dijelaskan dalam tulisan ini, yaitu: (1) gaya otokratik *(autocratic style)* atau *the authoritarian style*; (2) gaya partisipasi (*participative style*) atau *the democratic style;* dan (3) gaya bebas terkendali (*free-rein studi but style*) atau disebut juga gaya *A genuine laissez-faire.*



GAMBAR 2.2. PERBEDAAN TEKANAN (DITUNJUKKAN OLEH GARIS WARNA) HASIL-HASIL DARI PERBEDAAN GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENGGUNAKAN KEKUASAAN

(1) Pemimpin dan gaya ***otokratik atau*** disebut juga sebagai ***the authoritarian style*** di mana *focus* kekuasaan dan

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

(1943) menjelaskan bahwa pada akhir tugasnya yang dituangkan ke dalam teorinya, mengatakan bahwa individu memiliki hierarki kebutuhan (fisiologi, rasa aman, sosial, harga diri, dan aktualisasi diri) yang berbeda satu sama lainnya yang diperoleh dari hasil temuannya tentang motivasi dan perilaku individu dalam situasi kerja.

Konsekuensi dari semua itu, maka perhatian diarahkan pada teori-teori motivasi individu yang menggunakan pendekatan psikologi untuk mempelajari organisasi kerja. Fokus perhatian yang utama adalah penyesuaian pribadi adalah pada setiap individu. Hal itu berpengaruh pada relasinya dengan kelompok dan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan tersebut diadopsi melalui fungsi-fungsi dari sikap manajer dan asumsinya mengenai sifat dan perilaku manusia.

Perhatian terhadap gaya kepemimpinan manajer telah menjadi pemahaman yang lebih besar terhadap kebutuhan dan harapan orang yang bekerja. Hal itu juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- Perubahan sistem nilai dalam masyarakat;
- Standar pendidikan dan pelatihan yang lebih luas;
- Memengaruhi serikat perdagangan;
- Tekanan tanggung jawab sosial terhadap pekerja lebih besar, misalnya melalui skema partisipasi dalam mengambil keputusan dan kualitas kehidupan kerja; dan
- Pemerintahan legislatif, misalnya daerah yang digunakan untuk memproteksi para pekerja, dan pengaruhnya terhadap parlemen.

Semua faktor yang disebutkan di atas, memiliki kombinasi untuk menciptakan gaya kepemimpinan secara otomatis.

5. Pendekatan Situasional dan Model-model Kontigensi

Pada suatu kesempatan, Mullins (1993) juga mengatakan bahwa pendekatan situasional ini mempunyai perhatian ter-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

Tiga daerah yang dibutuhkan individu dalam kerja kelompok yang dijelaskan oleh Adair (1986) memberi ilustrasi akhir dari suatu relasi antara kepemimpinan dan manajemen dalam membangun tim dan untuk memuaskan kebutuhan individu termasuk juga kepemimpinan dalam menyelesaikan tugas yang sama di dalamnya akan terjadi proses manajemen. Pada dasarnya menemukan tiga daerah kebutuhan yaitu tugas, kelompok dan individu merupakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang harus dilakukan seorang pemimpin.

Adair memberi saran bahwa kebutuhan-kebutuhan pemimpin adalah:

1. Kesadaran yaitu apa yang harus dilakukan oleh kelompok, proses kelompok, atau perilaku yang digarisbawahi dan materi aktual yang dibahas;
2. Pemahaman adalah mengetahui apakah fungsi utama yang disyaratkan dan keterampilan untuk melakukan secara efektif, yang dapat digunakan untuk bahan pertimbangan dari suatu kegiatan apa yang menginginkan adanya perubahan dan jawaban-jawaban kelompok.

Pada bab berikutnya akan secara perinci dijelaskan adanya tiga model kepemimpinan yang secara khusus terkait dengan teori kepemimpinan yaitu model sifat, model perilaku, dan model kontigensi.

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

semakin penting sifat kepribadian individu tersebut. Dia juga menemukan bahwa jaminan diri (*self-assurance*) berhubungan dengan posisi hierarki dalam organisasi. Kemudian yang terakhir, dia menemukan bahwa individu yang menunjukkan sifat kepribadian individualis, ternyata menjadi pemimpin yang paling efektif dalam memimpin organisasi.

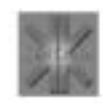
3. Karakteristik Fisik

Sementara itu, Ivancevich *et al.* (2005) menemukan bahwa penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan yang efektif dan karakteristik fisik seperti umur, tinggi badan, berat badan, dan penampilan menunjukkan hasil yang kontradiksi. Badan yang lebih tinggi dan lebih besar dibandingkan dengan rata-rata anggota kelompok yang lain, justru tidak menguntungkan untuk mencapai posisi pemimpin. Namun, ada beberapa organisasi yang memiliki keyakinan bahwa orang dengan postur tubuh yang besar diperlukan untuk memperoleh pemenuhan dari para pengikutnya. Keyakinan tersebut berhubungan dengan kekuasaan yang memaksa. Walaupun begitu, Truman, Gandhi, Napoleon, dan Stalin adalah contoh individu-individu yang berpostur kecil tetapi telah mencapai posisi puncak dalam kepemimpinan mereka.

4. Kemampuan Supervisi

Dengan menggunakan skala penilaian kinerja pemimpin, Ghiselli (1971) menemukan bahwa ada hubungan positif antara kemampuan supervisi dengan tingkat hierarki organisasi. Sementara itu, kemampuan supervisi olehnya didefinisikan sebagai penggunaan praktik supervisi yang efektif dalam situasi apapun menuntut kehadiran seorang penyelia (*supervisor*). Walaupun demikian, cara penilaian yang valid terhadap konsep tersebut masih belum ditemukan karena hal ini memang bukan persoalan yang mudah.

Tabel 3.1. memuat sifat-sifat kepemimpinan yang terkait dengan keefektifan pemimpin atau sifat-sifat yang menentu-



Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

ngan kemampuan tersebut, pemimpin diharapkan dapat memainkan peran dalam memimpin para pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. *Kemampuan mendelegasikan wewenang.*
Mendelegasikan wewenang, merupakan salah satu kemampuan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin. Pendelegasian wewenang dapat dijalankan ketika pemimpin memiliki kepekaan untuk mengenal kemampuan setiap bawahan sebagai pengikutnya. Dengan kemampuan tersebut, maka pemimpin dapat menetapkan kepada salah seorang yang dianggap mampu melakukan tugas dan tanggung jawabnya ketika diberi wewenang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab ketika pemimpin berhalangan.

d. *Kemampuan untuk menanamkan kesetiaan.*
Setiap pemimpin diharapkan dapat menanamkan rasa setia kepada para pengikutnya. Dengan kesetiaan yang dimiliki oleh para pengikutnya, maka tugas dan tanggung jawab yang diperankan oleh pemimpin menjadi lebih stabil. Oleh sebab itu, pemimpin perlu tetap meyakinkan kepada para pengikutnya bahwa rasa setia yang dimiliki oleh bawahannya akan dapat memperkokoh kestabilan dalam organisasi.

Pada lain kesempatan, Davis (1989) menyebutkan ada empat sifat utama yang perlu dimiliki oleh pemimpin yaitu (a) inteligensi; (b) kematangan dan keluasan wawasan pandangan sosial; (c) memiliki motivasi berprestasi tinggi; dan (d) memiliki kemampuan untuk mengadakan hubungan interpersonal.

a. *Inteligensi.*
Pemimpin perlu memiliki kemampuan inteligensi minimum di atas rata-rata. Inteligensi diperlukan oleh pemimpin karena dapat mendukung perannya dalam memimpin organisasi dengan pemikiran yang cerdas, kritis, inovatif, dan kreatif, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi lebih terarah. Oleh sebab itu, pemimpin perlu terus-mene-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

wahan. Salah satu ciri ekstrem lain dan *absolute* adalah akan selalu muncul pembatasan terhadap otoritas dan kebebasan bawahan. Pendekatan perilaku kepemimpinan tersebut dapat diidentifikasi melalui empat gaya kepemimpinan yang utama secara praktis dan yang diinginkan oleh manajer: *tells, sells, consults,* dan *joins.*

- **Tells**–manajer berusaha untuk mengidentifikasi masalah, memilih suatu keputusan yang kemudian diberitahukan kepada bawahan, dengan harapan mereka dapat meng-implementasikannya, walaupun mereka tanpa mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi dalam mengambil keputusan;
- **Sells**-manajer masih memilih sebuah keputusan tetapi berusaha untuk memahami beberapa kemungkinan terjadinya penolakan atas keputusan yang disarankan dan manajer berusaha melakukan persuasi terhadap bawahan agar dapat menerima keputusannya;
- **Consults**–manajer mengidentifikasi masalah, tetapi tidak mengambil keputusan hingga masalah tersebut dipaparkan oleh anggota-anggota kelompok, dan manajer berusaha untuk mendengarkan nasehat dan solusi yang diusulkan oleh bawahannya;
- **Joins**–manajer berusaha untuk merumuskan masalah dan memberi batasan terhadap keputusan yang seharusnya dipilih dan diambil oleh kelompok itu sendiri. Selain itu, manajer sebagai anggota kelompok berusaha untuk mengambil keputusan secara benar.

Selanjutnya, Tannenbaum dan Schmidt juga menyimpulkan bahwa ada tiga faktor atau kekuatan penting yang secara khusus dapat ditetapkan yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan yang praktis dan yang diinginkan. Tiga faktor yang dimaksud adalah kekuatan yang ada dalam diri manajer sendiri, kekuatan yang ada dalam diri bawahan, dan kekuatan yang ada dalam situasi itu sendiri.

Kekuatan yang ada dalam diri manajer – Perilaku mana-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

ngat, antusias, bertanggung jawab, dapat bekerja sama atau menjadi tim kerja yang solid, dan kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*) tinggi. Untuk itu, disarankan menggunakan gaya kepemimpinan demokratis dan partisipasi. Teori X dan Y ini dapat dilihat dari Tabel 3.3 yang menunjukkan tentang adanya perbedaan asumsi dari kedua teori tersebut.

TABEL 3.3. PERBEDAAN ASUMSI TEORI X DAN Y

Teori X	Teori Y
Pada umumnya, individu tidak mau bekerja keras.	Orang/bawahan menyenangi pekerjaannya.
Ada kecenderungan individu kurang berambisi dalam mencapai tujuan.	Individu senang berusaha keras untuk mencoba mencapai tujuan yang diinginkannya.
Umumnya, individu ingin terus-menerus berada pada "zona" yang aman dan nyaman.	Ada kecenderungan bagi individu untuk mencapai prestasi yang diinginkan agar memperoleh kepuasan.
Ada kecenderungan individu senang ketika dipimpin oleh orang lain.	Individu mempunyai keinginan untuk dapat mengembangkan imajinasi dan kreativitasnya.
Pada dasarnya, perubahan merupakan situasi yang tidak menyenangkan bagi individu.	Individu memiliki daya keinginan dan dorongan yang kuat untuk maju.
Individu cenderung lebih tergantung pada orang lain karena dirinya lebih mudah untuk diperdaya.	Individu memiliki tujuan yang jelas dalam mencapai prestasi dan penghargaan.
Setiap individu membutuhkan pengarahan dalam mengerjakan tugasnya. Jika tidak mendapatkannya mereka akan bertindak sesuka hatinya.	

Sumber: Adaptasi dari Graham, G. (1985: 139). *The world of Business*, America: Addison Wisley Pub. Comp.

Ada lima model perilaku (*behavioral model*) yang dapat diringkas dalam Tabel 3.4 yang merupakan dua dimensi utama dari kepemimpinan manajerial seperti berikut:

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

apresiasi yang setinggi-tingginya di antaranya memberi pujian ataupun penghargaan terhadap para bawahannya yang berhasil dalam meningkatkan produktivitas ataupun kinerjanya. Selain itu, pemimpin memberi dukungan dan simpati terhadap para bawahan yang mengalami masalah; dan (2) gaya memprakarsai sebuah struktur mengandung arti bahwa pemimpin memberi tugas kepada para bawahannya sesuai dengan potensi dan kompetensi yang dimiliki mereka. Pemimpin dalam memberi tugas kepada bawahan senantiasa menggunakan strategi secara sistematis dengan prosedur yang standar dalam mencapai produktivitas dan meningkatkan kinerja para karyawannya. Pembahasan tentang model ini telah dijelaskan secara perinci di dalam bab II dalam topik tentang kepemimpinan sebagai suatu kategori perilaku.

4. Model Manajerial Grid

Blake dan Mouton (1969) mengemukakan bahwa model manajerial Grid memiliki lima macam variasi gaya dari kombinasi antara orientasi terhadap hasil dan orientasi terhadap orang. Menurut mereka ada lima macam gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi, yaitu: (a) gaya yang kurang efektif ditandai oleh adanya rendahnya hubungan dengan orang dan hasil kerja (1.1); (b) gaya yang memfokuskan pada kepuasan individu dengan mengabaikan penyelesaian terhadap tugas, (1.9); (c) gaya moderat yang ditandai oleh memperhatikan keseimbangan antara orientasi hubungan dengan orang dan hasil kerjanya mengarah pada tingkat yang cukup memuaskan (5.5); (d) gaya yang menekankan pada hasil kerja dengan mengorbankan orientasi hubungan dengan orang (9.1); (e) gaya yang berorientasi tinggi pada pencapaian hasil kerja yang memuaskan dan gaya yang tinggi terhadap hubungan yang memuaskan dengan orang lain (9.9). Pola hubungan kelima macam gaya menurut Blake dan Mouton tersebut dapat dilihat dalam Gambar 3.3.

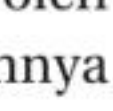
Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

11. *Penyebaran informasi.*
    Pemimpin mempunyai strategi dalam melakukan penyebaran informasi kepada para bawahannya. Berbagai strategi yang dapat dilakukan oleh pemimpin untuk penyebaran informasi dalam organisasi di antaranya: membuat perencanaan dan pengembangan karier, memberi kesempatan agar bawahannya dapat berpartisipasi di dalam ataupun di luar organisasi, baik di dalam departemen, unit kerja, ataupun di berbagai bagian dalam organisasi.
12. *Pemecahan masalah.*
    Pemimpin seharusnya memiliki beberapa strategi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan kata lain, pemimpin dapat menjadi seorang *problem solver* atau *decision maker* yang andal ketika dia dihadapkan pada masalah atau dituntut untuk mengambil keputusan secara arif dan bijaksana.
13. *Perencanaan.*
    Pemimpin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dituntut untuk membuat perencanaan strategis dan sistematis baik dalam jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Perencanaan yang dibuat oleh pemimpin seharusnya didukung oleh para bawahannya agar dapat mencapai tujuan organisasi.
14. *Pengoordinasian.*
    Pemimpin diharapkan dapat melakukan koordinasi yang jelas dan sistematis terhadap segala tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh bawahannya. Dengan kata lain, pemimpin dapat melakukan koordinasi secara tepat terhadap segala tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh bawahannya.
15. *Fasilitas kerja.*
    Pemimpin berusaha secara total menyediakan semua keperluan yang berupa fasilitas kerja lengkap dan memadai untuk memperlancar proses dan pelaksanaan tugas dan



Bahan dengan hak cipta

image not available

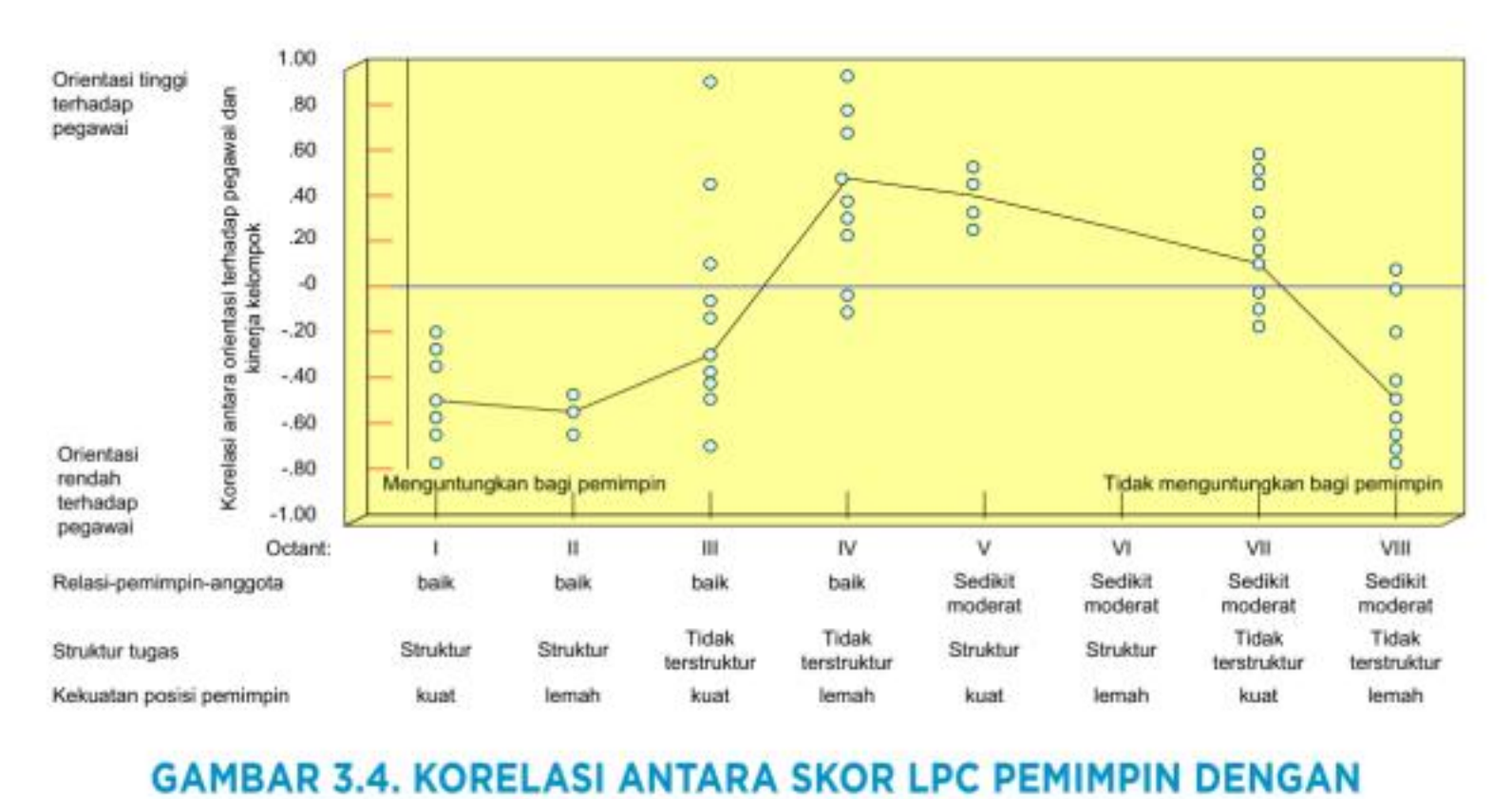
image not available

image not available

Derajat tugas yang jelas yang ditetapkan bagi kelompok tersebut dan luasnya tugas tersebut yang dapat diintruksikannya secara lengkap dengan mengikuti prosedur yang standar.

- *Position power.*
  Kekuatan seorang pemimpin dengan posisi yang baik dalam organisasi, dan derajat otoritas yang dimiliki oleh seorang pemimpin dilatih, sehingga berpengaruh misalnya, terhadap ganjaran dan hukuman, atau promosi dan demosi.

Dari tiga variabel yang dikemukakan oleh Fiedler tersebut, telah dibangun delapan kombinasi situasi kelompok tugas yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dapat dilihat dalam Gambar 3.4.



GAMBAR 3.4. KORELASI ANTARA SKOR LPC PEMIMPIN DENGAN KEEFEKTIFAN KELOMPOK

Sumber: ____= Leadership style. The appropriateness of leadership style for maximaxing group performance is dependent upon the three variables in the leadership situation (Adapted and reproduced with permission of the author. F.E. Fiedler. A. (1976). *Theory of Leadership Effectiveness.* McGraw-Hil. 146.

Bilamana, situasi adalah:

- *Very favourable* (relasi pemimpin dan anggota baik, tugas terstruktur, kekuasaan posisi kuat); atau
- *Very unfavourable* (relasi pemimpin dan anggota buruk, tugas tidak terstruktur, kekuasan posisi lemah); ketika

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

- ***Group***
  G.II. Masalah tersebut dibagikan kepada bawahan sebagai bagian dari kelompok. Pemimpin tersebut bertindak menjadi ketua, daripada sebagai advokat. Pemimpin dan bawahan secara umum bekerja sama dan mengevaluasi berbagai alternatif dan berusaha untuk mencapai kata sepakat dalam memecahkan masalah.
- ***Delegate***
  D.I. Pemimpin memberi tanggung jawab eksklusif kepada bawahan.

Selanjutnya, Vroom dan Yetton mengusulkan tujuh aturan dalam pengambilan keputusan untuk menolong manajer menemukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dalam suatu situasi. Tiga aturan pertama sebagai proteksi dalam ***quality of decision.***

1. Adakah suatu syarat yang berkualitas sebagai sebuah solusi yang barangkali lebih rasional daripada yang lainnya?
2. Adakah informasi yang cukup untuk membuat keputusan yang berkualitas tinggi?
3. Adakah masalah secara struktural?

Model Vroom dan Jago membedakan dua tipe situasi keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yaitu individu dan kelompok. Situasi keputusan individu merupakan keputusan yang hanya memengaruhi satu pengikut saja. Sementara itu, situasi keputusan yang memengaruhi beberapa pengikut diklasifikasikan sebagai keputusan kelompok. Lima gaya kepemimpinan yang berbeda sesuai dengan masing-masing situasi individual dan kelompok. Gaya ini dikategorikan Gambar 3.5. dan Tabel 3.5.

Untuk keputusan kelompok, pemimpin dapat memilih dari gaya A.I, A.II, C.I, C.II, dan GII. Untuk keputusan individual, pemimpin dapat memilih gaya A.I, A.II, C.I, G.I, dan D.I.

Ada empat aturan sebagai proteksi terakhir dalam ***acceptance of decisions.***

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

TABEL. 3.6. MODEL TIME-DRIVEN

Time-Driven Model →

Instruksi: Matriks tersebut dijalankan sperti suatu funnet. Anda lihat mulai sebelah kiri tentang suatu keputusan masalah khusus dalam pikiran. Pada kolom bagian atas menunjukkan faktor-faktor situasional anda yang mungkin atau tidak mungkin terjadi masalah tersebut. Kemajuan anda dengan cara menyeleksi tinggi atau rendah (H atau L) pada setiap faktor situasional yang relevan. Proses dimulai dari bawah funnel tersebut, pertumbuhan hanya faktor situasional tersebut ……. Yang diperhitungkan hingga anda menjangkau proses yang direkomendasikan.

PERNYATAAN MASALAH	Kepususan yang berarti	Pentingnya Komitmen	Keahlian Pemimpin	Kemungkinan Komitmen	Dukungan Kelompok	Keahlian Kelompok	Kompetensi Tim	
	H	H	H	H	-	-	-	Memutuskan
				L	H	H	H	Mengutus
							L	Konsultasi (kelompok)
						L	-	
					L	-	-	
			L	H	H	H	H	Fasilitas
							L	Konsultasi (individual)
						-	-	
					L	-	-	
				L	H	H	H	Fasilitas
							L	Konsultasi (Kelompok)
						L	-	
					L	-	-	
		L	H	-	-	-	-	Memutuskan
			L	-	H	H	H	Fasilitas
							L	Konsultasi (Individual)
						L	-	
					L	-	-	
	L	H	-	H	-	-	-	Memutuskan
				L	-	-	H	Mengutus
							L	Fasilitas
		L	-	-	-	-	-	Memutuskan

Sumber: Vroom, V.H. (2000). *"Leadership and the Decisio-Making Process." Organizational Dynamics, 28*, 82-94.

3. Path–goal Theory–House, and House and Dessler

Sebuah model kontigensi ketiga dari kepemimpinan adalah teori jalur-tujuan (*path-goal theory*), tujuan utama bekerja

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

kesiapan dari para pengikut yang memiliki kemampuan dan kesanggupan untuk menyelesaikan tugas secara khusus. Hal tersebut bukan termasuk karakteristik individu, tetapi bagaimana kesiapan individu melaksanakan tugas yang diberikan secara khusus tersebut.

Kesiapan (R) adalah ditetapkan sebagai empat tingkat secara kontinyu: R1 (*low*), R2 dan R3 (*moderate*), dan R4 (*high*).

- **R1 - *low follower readiness*** - merujuk kepada para pengikut di antara yang mampu dan yang tidak sanggup, dan yang kurang memiliki komitmen dan motivasi, atau yang tidak mampu dan yang tidak merasa aman.
- **R2 – *low to moderate follower readiness*** - merujuk kepada para pengikut yang tidak mampu tetapi sanggup, dan yang kemampuannya kurang tetapi memiliki motivasi untuk berusaha atau yang tidak mampu tetapi memiliki kepercayaan diri.
- **R3 – *moderate to high follower readiness*** - merujuk kepada para pengikut yang mampu tetapi tidak sanggup dan yang mempunyai kemampuan untuk melakukan tetapi tidak sanggup untuk menggunakan kemampuan mereka, atau yang mampu tetapi tidak merasa aman.
- ***R4 – high follower readiness*** - merujuk kepada para pengikut yang ada di antara yang mampu dan yang sanggup dan yang mempunyai kemampuan serta komitmen untuk melakukannya, atau yang mampu dan yang mempunyai kepercayaan diri.

Untuk setiap tingkat dari empat tingkat kematangan, gaya kepemimpinan yang sesuai merupakan suatu kombinasi dari gabungan antara perilaku tugas dan perilaku hubungan.

- ***Task behavior*** adalah untuk menetapkan arah pemimpin secara luas terhadap tindakan para pengikut, serangkaian tujuan mereka, dan definisi peran dan bagaimana mereka *undertaken* tersebut.
- ***Relationship behavior*** adalah untuk mengajak pemimpin ke dalam dua arah komunikasi yang lebih luas dengan

Bahan dengan hak cipta

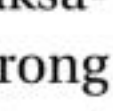
image not available

image not available

image not available

rendah, berada di antara yang tidak mampu dan yang tidak mau, maka pemimpin akan memainkan peran sebagai orangtua yang bijaksana untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sosial anak secara simultan. Seperti misalnya, berusaha untuk menambah kemampuan melalui kegiatan yang berkaitan dengan tugas dan relasi, sehingga dapat mengurangi kesimetrisan. Kemajuan yang diperoleh dari "*tell,*" harus melalui "*consult*" sehingga pemimpin dapat memainkan peran sebagai "*developer*" (*bottom left quadrant*);

2. Peran pembangun kepemimpinan secara terus-menerus dapat diwujudkan melalui suatu sentuhan keterampilan yang menggunakan "*participation*" dan "*delegation*" supaya dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan kelompok tersebut;
3. Bagaimanapun juga, seandainya kemauan berkembang lebih cepat daripada kemampuan, maka pemimpin mempunyai kesempatan memainkan perannya melalui *coach* dalam menghadapi kekhawatiran untuk meningkatkan kemampuan;
4. Seandainya, kemampuan berkembang lebih cepat daripada kemauan, maka pemimpin akan bertindak bijaksana dalam memainkan perannya supaya dapat mendorong kelompok untuk mencapai hasil-hasil yang lebih tinggi secara potensial dan juga untuk mencegah sebab-sebab terjadinya ketidaksanggupan mengatasi menurunnya kinerja;
5. Ringkasan, model tersebut menyarankan adanya kemajuan yang halus bagi pemimpin yang bertindak sebagai orangtua, yang menggunakan gaya orientasi tugas yang tinggi dan gaya kepemimpinan yang tinggi dalam relasi; kemajuan yang dilaporkan adalah pada umumnya "*tell-self*" (*or consult*)-*participate-delegate*; untuk pemimpin yang bertindak sebagai pembangun akan berorientasi pada tugas yang rendah dan gaya kepemimpinan terhadap hubungan yang rendah pula.



Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

vidu yang lain pada umumnya di antaranya seperti Abraham Lincoln, John, F. Kennedy, Winston Churchill, Warren Buffet, Walt Disney, Soekarno, Gus Dur, dan Joko Widodo adalah individu-individu yang memiliki daya tarik kepemimpinan yang membuat mereka mampu melakukan sesuatu yang berbeda kepada para warga negara, karyawan, dan para pengikut mereka. Individu yang semacam ini dapat disebut sebagai **pemimpin karismatik.** Max Weber (Ivancevich, *et al.* 2005) menyebutkan bahwa beberapa pemimpin mempunyai anugerah berupa kualitas yang luar biasa dan memiliki karisma yang membuat mereka mampu memotivasi pengikut mereka untuk memperoleh kinerja yang luar biasa. Selanjutnya, Ivancevich, *et al.* (2005) menerangkan bahwa pemimpin karismatik memiliki kemampuan memainkan peran yang dapat membawa suatu perubahan. Pada dasarnya, para individu yang dapat dikategorikan sebagai penyandang kualitas pahlawan biasanya memiliki karisma. Tetapi, sebagian yang lain pemimpin karismatik sebagai pahlawan. Seorang pemimpin karismatik adalah individu yang dapat menciptakan atmosfer motivasi yang didasarkan pada identitas dan komitmen emosional para pengikutnya terhadap visi dan misi, filosofi, dan gaya kepemimpinan tersebut. Dalam arena politik nasional di Indonesia mantan Presiden Soekarno dianggap oleh rakyat Indonesia memiliki karisma. Selain itu, Soekarno, dipandang oleh rakyat Indonesia sebagai pahlawan yang memiliki "anugerah" untuk memelopori berdirinya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Beliau memiliki nilai-nilai nasionalisme yang sangat tinggi, berwibawa, dan dicintai serta disegani oleh seluruh rakyat Indonesia dan negara-negara lain di berbagai belahan dunia.

Di Indonesia, mantan Presiden Gus Dur juga termasuk salah satu tokoh penting yang oleh sebagian besar pengikutnya dianggap memiliki karismatik. Gus Dur menjadi salah satu tokoh "panutan" Nahdlatul Ulama yang memiliki pandangan-pandangan luas tentang nilai-nilai spiritual dan nilai-nilai

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

2. Tipe Pemimpin Karismatik

Tipe pemimpin karismatik dapat dibedakan menjadi dua yaitu tipe pemimpin **karismatik visioner** dan tipe pemimpin **karismatik di masa krisis**. Dari berbagai hasil diskusi tentang pemimpin karismatik mengarah pada kepemimpinan visioner. Ada ungkapan yang menyatakan bahwa syarat utama untuk menjadi pemimpin karismatik visioner adalah berusaha untuk merealisasikan visi dan misi bersama tentang masa depan. Pemimpin karismatik visioner melalui komunikasi yang baik dapat menghubungkan antara kebutuhan dan target yang diinginkan oleh para pengikutnya untuk mencapai target dan/atau tugas yang diberikan oleh organisasi. Pemimpin juga perlu mengubungkan arah, visi dan misi, tujuan organisasi agar lebih mudah ketika mereka merasa tidak puas atau tidak tertantang dengan keadaan saat ini. Sejalan dengan pernyataan tersebut Barbara dan Wenet (2001) mengatakan bahwa pemimpin karismatik yang visioner memiliki kemampuan untuk melihat sebuah gambar besar dan peluang yang ada pada gambar besar tersebut.

Beberapa pemimpin karismatik yang visoner yang ada di Indonesia di antaranya adalah Bung Karno dan Bung Hatta, yang telah meletakkan Dasar Negara Republik Indonesia melalui UUD 45 dan Pancasila. Selain itu, dalam suatu organisasi di antaranya William Soeryadjaya, yang membangun dan meletakkan fondasi berdirinya PT Astra Internasional, Liem Sioe Liong, membangun dan memperkokoh bisnis makanan, tepung, Indofood dan Perbankan Bank Central Asia (BCA), Martha Tilaar, membangun dan menciptakan produk-produk Jamu Tradisional Martha Tilaar dan Kosmetika PT Martina Berto, serta perancang busana yang sangat terkenal dari Semarang, Jawa Tengah yaitu Anne Avantie. Mereka dapat dianggap sebagai pemimpin karismatik visioner yang tidak kenal lelah yang terus-menerus memformulasikan visi dan misi masa depan dan mewujudkan peluang-peluang yang ada di

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

pengikutnya untuk bekerja keras sehingga dapat memberikan imbalan internal.

Pemimpin transaksional akan menyesuaiakan tujuan, petunjuk, dan misi karena alasan praktis. Sebaliknya, pemimpin transformasional membuat perubahan besar pada misi dari sebuah unit organisasi, cara berbisnis, dan manajemen SDM untuk mencapai visi mereka. Pemimpin transformasional akan merombak seluruh filosofi, sistem, dan budaya sebuah organisasi. Untuk melakukan hal tersebut, pemimpin transformasional menggunakan dan berpegang pada metode, sikap, karisma, dan transitif dalam kepemimpinan.

Hasil penelitian Bass (1985) menemukan bahwa ada perkembangan dalam faktor kepemimpinan transformasional. Dia mengidentifikasi bahwa ada lima faktor kepemimpinan (tiga faktor pertama diaplikasikan pada kepemimpinan transformasional dan dua faktor terakhir pada kepemimpinan transaksional) yang menggambarkan pemimpin transaksional. Kelima faktor kepemimpinan transaksional tersebut adalah:

1. *Karisma.*
   Pemimpin menanamkan rasa kebermaknaan dan hormat, dan bangga serta dapat mengartikulasikan visi.
2. *Perhatian secara individual.*
   Pemimpin memperhatikan kebutuhan para pengikutnya dan memberikan proyek yang bermakna sehingga para pengikut akan tumbuh secara pribadi.
3. *Stimulasi intelektual.*
   Pemimpin membantu para pengikut untuk berpikir ulang secara rasional, bagaimana cara menganalisis situasi. Dia mendorong para pengikut untuk menjadi lebih kreatif.
4. *Imbalan yang kontinyu.*
   Pemimpin menginformasikan kepada para pengikut tentang apa yang harus mereka lakukan agar menerima imbalan yang mereka inginkan.
5. *Manajemen dengan perkecualian.*
   Pemimpin membiarkan para pengikut mengerjakan tu-

Bahan dengan hak cipta

image not available

image not available

image not available

individual maupun kelompok. Pernyataan ini sejalan dengan Elaine dan Robert (Ivancevich, *et al.* 2005) mengatakan bahwa pendekatan pertukaran antara pemimpin dan anggota (*Leader-Member Exchange* = LMX) mengatakan bahwa tidak ada perilaku pemimpin yang konsisten dalam memimpin para bawahan. Pernyataan tersebut dapat dilihat dalam Tabel 4.3. Contohnya, seorang pemimpin akan sangat toleran terhadap seorang bawahan ketika melanggar aturan. Tetapi, akan sangat kaku dan tegas terhadap bawahan yang baru pertama kalinya melakukan kesalahan dalam tugasnya. Ada kemungkinan seorang pemimpin yang memimpin 50 orang bawahan akan mempunyai 50 hubungan pemimpin bawahan yang berbeda untuk setiap bawahannya. Jadi, hubungan antara pemimpin dan bawahan yang bersifat antarpribadi inilah yang akan menentukan perilaku bawahan.

TABEL 4.3. ITEM UNTUK MENGUKUR LEADER-MEMBER EXCHANGE

1. Seberapa fleksibel Anda percaya bahwa penyelia Anda akan menyebabkan perubahan pada pekerjaan Anda? 4 = penyelia antusias terhadap perubahan; 3 = penyelia agak antusias terhadap perubahan; 2 = penyelia melihat hanya ada sedikit kebutuhan untuk perubahan; 1 = penyelia tidak melihat adanya kebutuhan akan perubahan.
2. Terlepas dari kekuasaan organisasi formal yang dibangun oleh penyelia Anda terhadap posisinya, seberapa besar kemungkinan dia secara pribadi akan mampu menggunakan kekuatannya dalam membantu Anda mengatasi masalah dalam pekerjaan Anda? 4 = dia pasti akan bersedia; 3 = mungkin akan bersedia; 2 = mungkin bersedia mungkin tidak; 1 = tidak bersedia.
3. Seberapa yakin Anda bahwa penyelia Anda akan "memasang badan" untuk Anda ketika Anda membutuhkannya. 4 = pasti; 3 = mungkin; 2 = mungkin ya, mungkin tidak; 1 = tidak.
4. Seberapa sering Anda memberikan saran tentang pekerjaan Anda kepada penyelia? 4 = hampir selalu; 3 = sering; 2 = jarang; 1 = tidak pernah.
5. Bagaimana Anda mengkarakteristikan hubungan kerja Anda dengan penyelia Anda? 4 = sangat efektif; 3 = di atas rata-rata; 2 = rata-rata; 1 = di bawah rata-rata.

Kelima item tersebut setelah dijumlahkan akan ketemu terdapat jarak di antara 5 – 20.

Sumber: Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. (2005). *Organizational Behavior and Management.* 7Th Ed. New York: McGraw-Hill International Edition. 513.

Bahan dengan hak cipta

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.