



**KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN
REPUBLIK INDONESIA**

**MATERI PENGANTAR SOAL
TEORI KEPEMIMPINAN**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat rahmat dan hidayahnya semata, maka materi pengantar soal Teori Kepemimpinan ini dapat terselesaikan dengan baik. Materi ini disusun dengan tujuan untuk menjadi bahan ajar bagi para PNS yang hendak mengambil ujian dinas dalam rangka kenaikan jabatan yang dimilikinya.

Berdasarkan Pasal 30 Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 99 tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, pengangkatan PNS dalam suatu jabatan dilaksanakan dengan memperhatikan jenjang pangkat yang ditetapkan untuk jabatan tersebut. Promosi kenaikan pangkat biasanya didasarkan pada kemampuan, senioritas, ujian, wawancara, dan gabungan beberapa faktor diatas. Promosi kenaikan pangkat dilakukan tidak saja untuk menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia di masa depan, namun juga meningkatkan kinerja PNS. Materi pengantar soal ini disusun khusus untuk memfasilitasi terselenggaranya Ujian Dinas Tingkat I dan II dalam rangka kenaikan jabatan tersebut.

Atas nama Kementerian Kelautan dan Perikanan, kami mengucapkan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penyusun yang telah bekerja keras menyusun materi pengantar soal ini. Begitu pula halnya dengan instansi dan narasumber yang telah memberikan review dan masukan, kami ucapkan terima kasih atas masukan dan informasi yang diberikan. Kami sangat menyadari bahwa materi pengantar soal ini masih jauh dari sempurna, sehingga setiap masukan dari semua pihak sangat kami harapkan guna penyempurnaan dalam pembuatan materi pengantar soal selanjutnya.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi.....	ii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat.....	2
BAB 2 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN	3
A. Elemen Kunci dari Kepemimpinan	5
B. Perlunya Kepemimpinan dalam Organisasi.....	6
C. Keahlian Pemimpin.....	7
BAB 3 PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN.....	10
A. Pendekatan Sifat (<i>The Traits Approach</i>).....	10
B. Pendekatan Gaya (<i>The Style Approach</i>)	11
C. Gaya Kepemimpinan.....	12
D. Pendekatan Kontingensi (<i>The Contingency Approach</i>).....	13
E. Teori Jalur-Tujuan dari House-Mitchell (<i>House-Mitchell-Goal-Theory</i>).....	15
F. Teori Kepemimpinan Situasional (<i>Situasional Leadership Theory</i>).....	16
BAB 4 PENDEKATAN KEPEMIMPINAN YANG BARU	18
A. Kepemimpinan Kharismatik.....	18
B. Kepemimpinan Transformasional.....	20
C. Kepemimpinan Visioner	24
D. Kepemimpinan Etis.....	25
BAB 5 KEPEMIMPINAN DAN GENDER	26
BAB 6 KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN	28
A. Landasan EQ dan SQ dalam Kepemimpinan.....	29
B. Kepemimpinan Strategis.....	33
C. Kegagalan Kepemimpinan Strategis.....	34
D. Kepemimpinan Perubahan.....	34
Daftar Pustaka.....	36

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebagian besar negara menghendaki para pemimpinnya selalu tampil ke depan untuk dapat mengatasi krisis ekonomi ataupun sosial yang dihadapi dengan tujuan memberi motivasi pada karyawan atau pekerja dan dapat memberi arahan yang terbaik pada masa yang akan datang. Kepemimpinan dipandang sangat penting karena penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan, serta proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi (Yukl, 1989). Kenyataan dan/atau gagasan, serta hasil penelitian tersebut tak dapat dibantah kebenarannya. Semua pihak maklum adanya, sehingga muncul jargon “ganti pimpinan, ganti kebijakan”,

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir (*traits approach*); (2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin (*style approach*); dan (3) pendekatan kontingensi (*contingency approach*). Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional serta bermoral. Tidak ada satu faktor pun yang memberikan lebih banyak manfaat terhadap sebuah organisasi dari pada kepemimpinan yang efektif. Pemimpin diperlukan untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, menetapkan arah yang benar atau yang paling baik

bila kegagalan terjadi. Kelompok-kelompok dengan pemimpin dapat melakukan hal-hal tersebut secara lebih efisien dan lebih benar daripada kelompok tanpa pemimpin.

B. Deskripsi Singkat

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Pemimpin yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner. Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang terhadap perubahan.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi. Efektivitas kepemimpinan dalam menjalankan kegiatan organisasi adalah sangat tergantung kepada adanya hubungan antara pemimpin dan bawahannya yang berjalan dengan baik. Hubungan kerja sama antara pemimpin dan bawahan dapat dilakukan secara luas sehingga bawahan termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Beberapa pendapat yang menganggap kepemimpinan adalah sebagai seni dan ilmu atau proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain agar mereka mau berusaha untuk mencapai tujuan yang hendak dicapai kelompok, Sehingga kepemimpinan adalah kemampuan mendorong sejumlah orang atau kelompok agar mau bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

BAB 2

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Sebagai unsur penting dalam penyelenggaraan organisasi, peranan pemimpin sangat menentukan sekali dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Kepemimpinan telah banyak didefinisikan dengan berbagai cara dan pemikiran yang berbeda dengan pendekatan yang berbeda pula. Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan salah satu faktor atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Kepemimpinan yang sukses, menunjukkan kesuksesan dalam organisasi. Seorang pemimpin adalah inti dari sebuah organisasi dimana seorang pemimpin yang melengkapi, melatih, dan mempengaruhi karyawan dengan berbagai macam perilaku, *skill* dan respon terhadap karyawan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi dengan segala kemampuannya dan antusias. *Leadership* atau kepemimpinan merupakan proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi serta membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias untuk mencapai tujuan-tujuan. Kepemimpinan merupakan alat untuk mengarahkan dan menciptakan semangat pada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugasnya dalam mencapai tujuan yang akan dicapai.

Cukup banyak definisi kepemimpinan yang ditawarkan para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena kepemimpinan. Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai “ ... *the ability to influence a group toward the achievement of goals.*”[1] Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai serangkaian tujuan. Kata

“kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definisi lain, yang cukup sederhana, diajukan oleh Laurie J. Mullins.[2] Menurut Mullins, kepemimpinan adalah “ *... a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people.*” Definisi Mullins menekankan pada konsep “hubungan” yang melaluinya seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Kepemimpinan dalam definisi yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Definisi kepemimpinan yang agak berbeda dikemukakan oleh Robert N. Lussier dan Christopher F. Achua.[3] Menurut mereka, kepemimpinan adalah “*... the influencing process of leaders and followers to achieve organizational objectives through change.*” Bagi Lussier and Achua, proses mempengaruhi tidak hanya dari pemimpin kepada pengikut atau satu arah melainkan timbal balik atau dua arah. Pengikut yang baik juga dapat saja memunculkan kepemimpinan dengan mengikuti kepemimpinan yang ada dan pada derajat tertentu memberikan umpan balik kepada pemimpin. Pengaruh adalah proses pemimpin mengkomunikasikan gagasan, memperoleh penerimaan atas gagasan, dan memotivasi pengikut untuk mendukung serta melaksanakan gagasan tersebut lewat “perubahan.”

Definisi kepemimpinan juga diajukan Yukl, yang menurutnya adalah “ *... the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*”[4] [“... proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.”]. Definisi kepemimpinan, cukup singkat, diajukan Peter G. Northouse yaitu “ *... is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.*”[5] [“... adalah proses dalam mana

seorang individu mempengaruhi sekelompok individu guna mencapai tujuan bersama.”] Lewat definisi singkat ini, Northouse menggarisbawahi sejumlah konsep penting dalam definisi kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan sebuah proses;
2. Kepemimpinan melibatkan pengaruh;
3. Kepemimpinan muncul di dalam kelompok;
4. Kepemimpinan melibatkan tujuan bersama.

A. Elemen Kunci dari Kepemimpinan

Elemen kunci dari kepemimpinan (Lussier, 2009) terdiri dari 5 yaitu:

1. Pemimpin-Pengikut (Leaders-Followers)

Definisi kita tentang kepemimpinan yaitu merupakan proses yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut, bukan hanya pemimpin mempengaruhi pengikut. Karena pengikut yang baik akan melakukan peran kepemimpinan apabila diperlukan dan pengikut mempengaruhi para pemimpin. Dengan mengetahui bagaimana pemimpin dan pengembangan ketereampilan kepemimpinan akan membuat anda menjadi pemimpin dan pengikut yang lebih baik.

2. Proses mempengaruhi

Mempengaruhi adalah proses pemimpin mengkomunikasikan ide-ide, mendapatkan penerimaan dari orang-orang dan memberikan motivasi kepada pengikut untuk mendukung dan melaksanakan ide-ide melalui perubahan.

3. Tujuan Organisasi

Para pemimpin yang efektif dapat mempengaruhi pengikutnya untuk berpikir tidak hanya pada kepentingan mereka sendiri tetapi juga dari kepentingan organisasi melalui visi bersama. Kepemimpinan terjadi ketika pengikut dipengaruhi untuk melakukan apa yang bermanfaat bagi organisasi dan diri mereka sendiri

4. Perubahan

Pemimpin mempengaruhi dan menetapkan tujuan adalah tentang perubahan organisasi yang perlu terus berubah untuk beradaptasi dengan lingkungan global yang berubah dengan cepat. Kepemimpinan melibatkan pengaruh pengikutnya untuk membawaperubahan menuju masa depan yang diinginkan bagi organisasinya.

Para pemimpin dan pengikut yang efektif menikmati bekerja dengan orang-orang dan membantu mereka mencapai keberhasilan. Seperti penelitian, pengalaman, dan akal sehat semuanya akan menunjuk ke hubungan langsung antara keberhasilan keuangan perusahaan dan komitmennya untuk praktek kepemimpinan yang memperlakukan orang sebagai asset

5. Orang

Orang-orang yang maju dalam organisasi adalah mereka yang bersedia untuk mengambil risiko dan mencoba hal-hal baru.



Sumber : Lussier, Edisi ke 5

B. Perlunya Kepemimpinan dalam Organisasi

Penelitian menyatakan bahwa pemimpin harus membuat perubahan. Beberapa peneliti mempertanyakan apakah kepemimpinan selalu membuat perubahan dalam membantu individu, kelompok dan organisasi untuk mencapai tujuan dan kepuasan kerja dan performa kerja yang tinggi,

mempermudah fungsi dan efek kelompok kerja dan suatu peningkatan dalam pendapatan organisasi dan pasar saham. Para peneliti ini menyatakan bahwa orang akan merasa senang dan aman berfikir bahwa seorang pemimpin penting dan bertanggung jawab, kepemimpinan mungkin hanya suatu bagian imajiner daripada suatu fakta dalam kehidupan organisasi.

Peneliti ini menyatakan bahwa pemimpin kadang kala hanya memiliki sedikit efek pada perilaku bawahannya. Kadang kala, tidak sesuai dengan apa yang dilakukan pemimpinnya, bawahan gagal dalam melakukan pekerjaannya dan merasa tidak puas akan pekerjaannya tersebut. Di sisi lain, ada pula orang-orang yang puas dalam pekerjaannya, mampu meningkatkan performanya dan berusaha memperbesar pekerjaannya tanpa adanya pengaruh yang terlalu kuat dari pemimpinnya.

C. Keahlian Pemimpin

Pendekatan Keahlian punya fokus yang sama dengan *pendekatan sifat* yaitu individu pemimpin. Bedanya, jika *pendekatan sifat* menekankan pada karakter personal pemimpin yang bersifat *given by God*, maka *pendekatan keahlian* menekankan pada keahlian dan kemampuan yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh siapapun yang ingin menjadi pemimpin organisasi. Jika *pendekatan sifat* mempertanyakan *siapa saja yang mampu untuk menjadi pemimpin*, maka *pendekatan keahlian* mempertanyakan *apa yang harus diketahui untuk menjadi seorang pemimpin*. Definisi *pendekatan keahlian* adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengetahuan dan kompetensi yang ada dalam dirinya untuk mencapai seperangkat tujuan. Keahlian, menurut *pendekatan keahlian* dapat dipelajari, dilatih, dan dikembangkan.

Keahlian-keahlian ini berbeda sesuai sifat dan kualitas seorang pemimpin.

1. Keahlian Teknis

Keahlian ini merupakan pengetahuan mengenai dan kemahiran atas jenis pekerjaan tertentu. Keahlian ini meliputi kompetensi-kompetensi di area spesialisasi tertentu, kemampuan analitis, dan kemampuan menggunakan alat dan teknik yang tepat. Keahlian teknis melibatkan kemampuan menggunakan metode dan teknik untuk melakukan suatu tugas. Termasuk didalamnya pengetahuan mengenai metode, proses, prosedur dan teknik, serta kemampuan menggunakan peralatan untuk melakukan tugas. Contoh, di perusahaan *software* komputer, keahlian teknis dapat meliputi pengetahuan bahasa program dan bagaimana memprogramnya, serta memastikan hasilnya dapat dimanfaatkan oleh para klien.

2. Keahlian Hubungan Manusia

Keahlian Manusia adalah pengetahuan mengenai dan kemampuan bekerja dengan orang lain. Keahlian ini beda dengan keahlian teknis, di mana keahlian manusia berorientasi manusia, sementara keahlian teknis berorientasi benda. Melibatkan kemampuan untuk memahami, berkomunikasi, dan bekerja dengan baik dengan individu dan kelompok melalui pengembangan hubungan yang efektif. *Interpersonal skill* juga disebut sebagai manusia, orang, dan *soft skill*.

3. Keahlian Konseptual

Keahlian konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan gagasan-gagasan dan konsep-konsep. Jika keahlian teknis bicara tentang kerja dengan benda, keahlian manusia bicara tentang kerja dengan manusia, maka keahlian konseptual bicara tentang kerja dengan ide atau gagasan. Pemimpin yang punya keahlian konseptual merasa nyaman tatkala bicara tentang ide yang membentuk suatu organisasi dan dapat melibatkan diri kedalamnya. Mereka mahir menempatkan tujuan organisasi ke dalam kata-kata yang bisa dipahami oleh para pengikutnya. Kemampuan mengambil keputusan berdasar pada kemampuan untuk mengkonsep suatu situasi dan memilih alternative untuk menyelesaikan masalah dan mengambil keuntungan

dari peluang yang ada. *Decision making* merupakan pemahaman atas “apa yang sedang terjadi”, karena keputusan merupakan kemampuan konsep, dan *decision making skill* sering disebut sebagai kemampuan konsep.

Kepemimpinan sebagai suatu proses yang mempengaruhi/ membujuk (*inducing*) orang lain menuju sasaran bersama, definisi tersebut terbagi atas tiga elemen:

1. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut), tersirat pada definisi pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
2. Kepemimpinan merupakan suatu proses, pemimpin harus melakukan sesuatu agar dapat memimpin. Kepemimpinan bukan sekedar otoritas yang mungkin diformalkan mendorong proses kepemimpinan.
3. Kepemimpinan harus membujuk orang lain dalam mengambil tindakan. Menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menjadi teladan, penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman serta mengkomunikasikan visi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan yang efektif yang terkait dengan karyawan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan para dalam mengimplementasikan tanggung jawabnya. Kepemimpinan menyangkut tiga hal yaitu orientasi terhadap pekerjaan, orientasi hubungan, orientasi terhadap perilaku, dimana semua itu berkaitan bagaimana seorang pemimpin menstimulus karyawan. Kepemimpinan merupakan bagian dari pekerjaan dimana orientasi pekerjaan, hubungan dan perilaku berkaitan dengan kegiatan mendorong dan menstimulus karyawan agar bekerja dengan baik dan efektif.

BAB 3

PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

Terdapat beberapa pendekatan dalam pola kepemimpinan seseorang. Pendekatan dalam kepemimpinan tersebut dapat dibagi dan dijelaskan sebagai berikut.

A. Pendekatan Sifat (*The Traits Approach*)

Pendekatan sifat berusaha memahami kepemimpinan berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin yang baik memiliki “karakteristik bawaan” dari lahir, baik menyangkut ciri fisik maupun kepribadian. Adapun Yukl (1989) menyebutkan bahwa pemimpin yang sukses memiliki kemampuan luar biasa seperti: energi yang tiada habisnya, ketajaman intuisi, wawasan yang sangat luas, dan kemampuan mempengaruhi/mempersuasi yang tak dapat ditolak.

Fokus pendekatan sifat semata-mata pada personality pemimpin. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya. Setelah merangkum studi yang dilakukan oleh Ralph Melvin Stogdill (1948), Mann (1959), Stogdill (1974), Lord, DeVader, and Alliger (1986), Kirkpatrick and Locke (1991) dan Zaccaro, Kemp, and Bader (2004), Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melakukan kepemimpinan (menurut pendekatan sifat) adalah sifat-sifat kualitatif berikut:

- a. Intelijensi – Pemimpin cenderung punya intelijensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.
- b. Kepercayaan Diri – Kepercayaan diri adalah keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.

- c. Determinasi – Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung “menyetir”.
- d. Integritas – Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.
- e. Sosiabilitas – Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

B. Pendekatan Gaya (*The Style Approach*)

Teori tentang gaya kepemimpinan berusaha mengkaji perilaku atau tindakan pemimpin dalam mempengaruhi dan/atau menggerakkan para pengikutnya guna mencapai suatu tujuan. Perilaku dan tindakan tersebut pada dasarnya dapat dipahami sebagai dua hal berbeda tetapi saling bertautan, yaitu:

- a. Fokus terhadap penyelesaian tugas (pekerjaan) atau *task/production-centered*;
- b. Fokus pada upaya pembinaan terhadap personil yang melaksanakan tugas/pekerjaan tersebut (*people/employee-centered*).

Pendekatan gaya menekankan pada perilaku seorang pemimpin. Pendekatan ini berbeda dengan pendekatan sifat yang menekankan pada karakteristik pribadi pemimpin, Juga berbeda dengan pendekatan keahlian yang menekankan pada kemampuan administratif pemimpin. Pendekatan gaya kepemimpinan, fokus pada apa yang benar-benar dilakukan oleh pemimpin dan bagaimana cara mereka bertindak. Pendekatan gaya kepemimpinan secara singkat direpresentasikan oleh tiga riset yang satu sama lain berbeda. *Pertama*, riset *Ohio State University*, *Kedua*, riset yang diadakan di *University of Michigan*, yang mengeksplorasi bagaimana

kepemimpinan menjalankan fungsinya di dalam kelompok kecil. *Ketiga*, riset yang diawali oleh Blake dan Mouton di awal 1960-an. yang mengeksplorasi bagaimana manajer menggunakan perilaku kerja dan hubungannya dalam konteks organisasi.

C. Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin dalam memimpin suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu selalu memiliki gaya kepemimpinan tertentu dalam memimpin organisasinya sendiri. Gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang dalam mengintegrasikan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan berhubungan erat dengan tujuan perusahaan yang dicapai, jenis kegiatan yang dipimpin, karakteristik tenaga kerja, dan lain-lain. Tidak ada gaya kepemimpinan yang sesuai bagi semua kondisi dalam suatu organisasi tetapi gaya kepemimpinan akan sangat efektif apabila dapat mengakomodasi lingkungannya (pengikut, atasan dan rekan kerjanya). Tentunya seorang harus mempunyai kewibawaan, kekuasaan untuk memerintah orang lain dan mempunyai kewajiban terhadap apa yang telah mereka lakukan. Seorang pemimpin yang efektif harus memperhatikan dengan baik orang-orang atau karyawan-karyawan dan berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang dapat memberdayakan potensi yang dimiliki orang atau karyawan tersebut sehingga menghasilkan mutu yang baik. Lewin, Lippitt, dan White (Dunford, 1995), pada tahun 30-an melakukan studi terkait dengan tingkat keketatan pengendalian, dan melahirkan terminologi gaya kepemimpinan *autocratic*, *democratic*, dan *laissez-faire*.

1. Kepemimpinan otokratis (*autocratic*), merujuk kepada kepemimpinan dengan tingkat pengendalian yang tinggi, tanpa kebebasan, dan partisipasi anggota dalam pengambilan keputusan. Pemimpin bersifat otoriter, tidak bersedia mendelegasikan wewenang dan tidak menyukai partisipasi anggota.

2. Kepemimpinan demokratis (*democratic*) merujuk kepada kepemimpinan dengan tingkat pengendalian yang longgar, namun pemimpin sangat aktif dalam menstimulasi diskusi kelompok dan pengambilan keputusan kelompok, kebijakan atau keputusan diambil bersama, komunikasi berlangsung timbal balik, dan prakarsa dapat berasal dari pimpinan maupun dari anggota.
3. Kepemimpinan *laissez-faire*, kepemimpinan yang menyerahkan atau membiarkan anggotanya untuk mengambil keputusan sendiri. Pemimpin memainkan peran pasif, dan hampir tidak ada pengendalian/pengawasan, sehingga keberhasilan organisasi ditentukan oleh individu atau orang per orang.

D. Pendekatan Kontingensi (*The Contingency Approach*)

Sebagaimana tidak ada obat mujarab (*panacea*) untuk segala penyakit; demikian pula dengan gaya kepemimpinan, tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok untuk segala situasi. Gaya kepemimpinan yang paling optimal sangat beragam tergantung pada (1) sifat, kemampuan, dan keterampilan pemimpin, (2) perilaku bawahan, dan (3) kondisi dan situasi lingkungan (Dunford, 1995). Seperti dikemukakan oleh Sweeney dan McFarlin (2002) bahwa “pada lingkungan apapun, memperhitungkan konteks mencakup bagaimana karakteristik situasi, pemimpin, dan pengikutnya, semuanya berkombinasi mempertajam strategi perilaku pemimpin”. Dengan demikian gaya kepemimpinan yang efektif atau optimal merupakan hasil penerapan strategi mempengaruhi pegawai dengan mempertimbangkan dan mengkombinasikan karakteristik pemimpin, pegawai (pengikut), dan konteks situasi.

Teori Kontingensi Kepemimpinan menurut Path-Gaol Robert House termasuk dalam teori perilaku kepemimpinan dan teori harapan dalam motivasi. Menurut pendapat *Robert House* (Gibson, Ivancevich, dan Donnelly, 2000) dan kawan-kawannya, perilaku pimpinan itu dilihat oleh bawahannya dalam usahanya untuk mengarahkan pada tujuannya:

kegiatan tugas dan kepuasan. Menjelaskan dengan mengarahkan pada pencapaian tujuan berkaitan sendirinya dengan menolong karyawan memfokuskan pada harapannya, alat imbalan dan nilai di dalam situasi kerja. Pada akhirnya pimpinan harus mengetahui apa yang diinginkan oleh bawahannya dalam situasi tugas tertentu dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya yang tepat untuk memenuhi kebutuhan mereka. Teori ini menganggap pimpinan itu bersifat fleksibel dalam memilih gaya kepemimpinan tertentu dari empat kemungkinan sebagai berikut:

1. Pimpinan direktif (*Directive Leaders*)

Tugas-tugas yang telah ditetapkan untuk karyawan, dengan tanggung jawab tertentu, pengawasan yang ketat, imbalan dan hukuman untuk mengawasi perilaku mereka. Gaya kepemimpinan ini baik jika tugas-tugas tidak terstruktur yang menimbulkan kebingungan dan frustrasi. Gaya ini juga dikehendaki jika bawahan mengharapkan pimpinan memberikan petunjuk yang berhubungan dengan pekerjaan, informasi, dan bantuan tehnik.

2. Pimpinan suportif (*Supportive Leaders*)

Pimpinan ini bersahabat, penuh pendekatan, dan memperhatikan kepentingan orang lain. Gaya ini cocok jika tugas-tugas terstruktur dengan baik. Bila tugas-tugas pekerjaan itu kurang memuaskan, karyawan mengharapkan pimpinannya dapat mempergunakan rapat atau minum kopi di kafetaria sebagai tempat menolong mereka akan kebutuhan sosial.

3. Pimpinan partisipatif (*Participative Leaders*)

Gaya ini mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam menentukan tugas-tugas dan menyelesaikan persoalan. Gaya ini cocok jika tugas-tugas kompleks dan saling berhubungan sehingga memerlukan kerjasama yang tinggi di antara karyawan. Gaya ini juga cocok kalau karyawan mempunyai keahlian dan pengetahuan. Mereka puas karena mempunyai kekuasaan dan pengawasan sendiri.

4. Pimpinan yang berorientasi pada prestasi (*Achievement-oriented Leadership*)

Gaya ini sebagai kelanjutan dari kepemimpinan partisipatif yang menekankan pada penentuan tujuan. Di bawah pendekatan ini, pimpinan memimpin karyawan dengan menetapkan tugas-tugas yang menantang dengan mengharapkan mereka mencapai tugas-tugas ini. Sepanjang karyawan ingin mencapai tujuannya, mereka bebas memimpin tugas mereka. Pendekatan ini cocok untuk individu yang ingin mencapai prestasi yang tinggi.

E. Teori Jalur-Tujuan dari House-Mitchell (*House-Mitchell-Goal-Theory*)

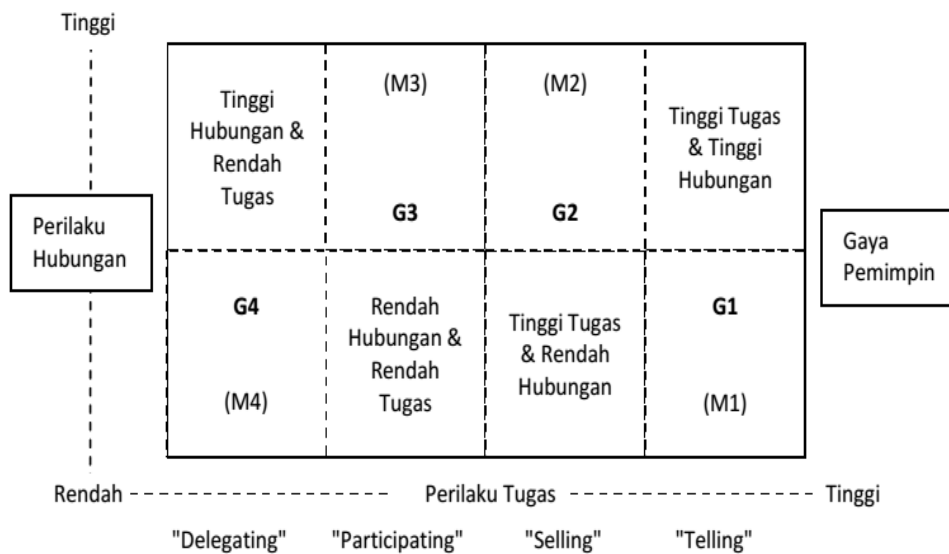
Robert House dan Terence Mitchell mendasarkan diri pada model Ohio State University, akan tetapi menambahkan bahwa orientasi hubungan kemanusiaan ataupun orientasi tugas akan efektif apabila diterapkan terhadap situasi yang cocok bagi masing-masing orientasi tersebut. Menurut teori ini tingkah laku pemimpin dianggap efektif apabila dia mampu mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi terdorong giat bekerja, meningkatkan semangat kerja serta mereka merasa puas dan bangga terhadap pekerjaannya. Teori ini disebut jalur-tujuan karena menitikberatkan pada bagaimana pemimpin mempengaruhi pandangan bawahan akan tujuan pribadi mereka (bawahan) sebagai jalur/jalan menuju tercapainya tujuan organisasi sebagai keseluruhan. Pemimpin kemudian berusaha menunjukkan bahwa tujuan pribadi mereka itu berhubungan erat dengan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Teori di atas memiliki kaitan dengan Teori Harapan (*Expectancy Theory*) yang menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas dan bangga atas pekerjaannya apabila dia merasa bahwa pekerjaannya itu menghasilkan sesuatu yang bernilai cukup tinggi bagi organisasi, dan dia akan bekerja keras apabila dia merasa yakin bahwa usahanya itu akan mendatangkan hasil yang lebih tinggi lagi kepadanya.

Tugas pemimpin di sini adalah menunjukkan dan memperjelas hubungan antara hasil pekerjaannya dengan apa yang diharapkannya. Sejalan dengan teori lain, teori ini menjelaskan pula bahwa dalam situasi yang *unstructured*, dimana tingkat kejelasan teknis dari pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan adalah rendah atau tidak jelas (misalnya pada pekerjaan penelitian, pendidikan, penerangan, penyampaian informasi, dan sebagainya) maka pemimpin dapat mempertinggi motivasi dan kepuasan kerja bawahan dengan cara mempertinggi kadar aspek penugasan (*task oriented*) yang berupa perincian tugas-tugas secara lebih teknis. Sebaliknya dalam Situasi yang terstruktur yaitu keadaan dimana tingkat kejelasan teknis dan pekerjaan itu adalah cukup tinggi (misalnya menyebar, memasang suku cadang, memperbaiki mesin, mengecat, mengelas, dan lain sebagainya) maka motivasi dapat ditingkatkan dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan kemanusiaan.

F. Teori Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)

Hersey dan Blanchard (Yukl, 1989) mengembangkan teori kepemimpinan yang pada awalnya disebut "*life cycle theory of leadership*" dan kemudian dinamakan "*situational leadership theory*". Argumen dasar ini teori ini adalah kepemimpinan yang efektif memerlukan kombinasi yang tepat antara perilaku berorientasi tugas dan perilaku berorientasi hubungan, serta mempertimbangan tingkat kematangan bawahan. Berdasarkan kombinasi tersebut dapat diterapkan beberapa gaya kepemimpinan *telling*, *selling*, *participating*, dan *delegating* sebagaimana gambaran berikut ini.



Gambar Kombinasi Perilaku Hubungan dan Gaya Pemimpin

1. Gaya *telling* (bercerita), berlaku dalam situasi orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan rendah, dan pegawai sangat tidak dewasa, sehingga pemimpin harus memberikan pengarahan dan petunjuk untuk mengerjakan berbagai tugas.
2. Gaya *selling* (menjual) berlaku pada orientasi tugas tinggi dan orientasi hubungan juga tinggi, sementara tingkat kedewasaan pegawai cukup. Dalam situasi tersebut, pemimpin memberikan pengarahan secara seimbang dengan memeberikan dukungan, meminta, dan menghargai masukan dari pegawai.
3. Gaya *participating* (partisipatif) dengan situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan tinggi, serta tingkat kedewasaan pegawai tinggi. Untuk itu pimpinan lebih kolaboratif, ada kedekatan emosional sehingga mengedepankan konsultasi, pembimbingan, dan dukungan, serta sangat sedikit pengarahan tugas.
4. Gaya *delegating* (delegasi), cocok untuk situasi orientasi tugas rendah dan orientasi hubungan juga rendah, serta pegawai sangat dewasa. Dalam situasi ini pemimpin memberikan tanggung jawab penuh kepada pegawai untuk menyelesaikan tugas. Pemimpin cukup mengetahui laporan dan memberikan dukungan, tanpa memberikan arahan.

BAB 4

PENDEKATAN KEPEMIMPINAN YANG BARU

Keberhasilan pemimpin dalam suatu organisasi akan sangat tergantung kepada kemampuan dan daya yang dimiliki pemimpin. Terdapat empat sumber daya (kekuatan) yang bisa digunakan dalam mempengaruhi pengikutnya, yaitu:

1. *Reward Power* (daya menghargai), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya melalui pemberian imbalan berupa gaji, kenaikan pangkat, jabatan, serta keinginan-keinginan lain dari bawahannya;
2. *Forcing Power* (daya memaksa), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya melalui tindakan sanksi;
3. *Legitimate Power* (daya sah), yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi perilaku bawahannya melalui jabatan;
4. *Expert Power* (daya ahli) yaitu kemampuan seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya melalui contoh yang baik kepada bawahannya.

Seiring berjalannya waktu, pendekatan kepemimpinan mulai berubah mengikuti perubahan lingkungan dan kebutuhan pemimpin dalam melakukan fungsi dan tugasnya. Perubahan pendekatan dilakukan karena seiring berjalannya waktu, perubahan lingkungan juga mendorong perubahan pola pikir dan tingkah laku manusia, sehingga perlu dilakukan penyesuaian gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan partisipasi karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya.

A. Kepemimpinan Kharismatik

Bentuk pengaruh yang ditimbulkan oleh pemimpin yang tidak disebabkan oleh jabatan pemimpin tersebut melainkan persepsi dari followers yang meyakini bahwa pemimpin tersebut memiliki bakat dari dalam dirinya untuk menjadi pemimpin. Komponen dalam kepemimpinan transaksional sebagai berikut:

1. *CONTINGENT REWARD (CR)*

Transaksi konstruktif ini terbukti efektif dalam memotivasi orang lain untuk mencapai kinerja tertinggi mereka, kendati tidak sebesar komponen kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan *Contingent Reward* melibatkan pemberian pekerjaan oleh pemimpin atau menambah persetujuan pengikut atas kebutuhan apa yang harus dituntaskan dengan janji atau *reward* aktual yang ditawarkan dalam pertukarannya dengan derajat kepuasan yang muncul dari pekerjaan tersebut. Contoh *item* untuk mengukur *Contingent Reward* adalah “Pemimpin menjelaskan apa yang orang bisa peroleh jika tujuan dari kinerja dicapai.”

2. *MANAGEMENT-BY-EXCEPTION (MBE)*

MBE terdiri atas *Management-by-Exception* Aktif (MBE-A) dan *Management-by-Exception* Pasif (MBE-P). Dalam MBE-A, pemimpin secara aktif merancang perangkat guna memantau penyelewengan dari *standard*, kesalahan, dan *error* yang ditunjukkan oleh pengikut untuk selanjutnya dilakukan langkah-langkah perbaikan. Dalam MBE-P, pemimpin secara pasif menunggu terjadinya penyelewengan, kesalahan, dan *error* untuk muncul terlebih dahulu baru kemudian mengambil langkah perbaikan. MBE-A efektif untuk dilakukan dalam situasi pekerjaan yang penuh bahaya. MBE-P efektif untuk dilakukan tatkala pemimpin membawahi pengikut yang cukup banyak dan mereka melakukan pelaporan kepadanya. Contoh *item* MBE-A adalah “Pemimpin mengarahkan perhatian agar kesalahan yang terjadi diperbaiki hingga sesuai dengan yang diharapkan.” Contoh *item* MBE-

P adalah “Pemimpin tidak mengambil tindakan hingga keluhan diterima oleh mereka.”

3. **LAISSER-FAIRE LEADERSHIP (LF).** Kepemimpinan Laissez-Faire adalah penghindaran atau ketiadaan kepemimpinan, dan merupakan kepemimpinan yang paling tidak efektif. Jika dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, *laissez-faire* tidak menunjukkan transaksi sama sekali. Keputusan-keputusan yang diperlukan tidak dibuat. Tindakan ditunda. Wewenang kepemimpinan diabaikan. Otoritas tidak digunakan.

Pengaruh pemimpin yang karismatik pada anak buah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Terbentuknya rasa percaya yang tinggi dari followers kepada visi yang dibawa oleh leaders dan ikatan yang kuat antara leader-followers
2. Penerimaan pemimpin tanpa syarat, diterima secara sukarela
3. Meningkatnya rasa percaya diri dan kemampuan mencapai tujuan
4. Meningkatkan rasa kepemilikan organisasi dalam diri followers
5. Kecenderungan followers untuk mengambil resiko yang tinggi (demi tercapainya tujuan)
6. Loyalitas tinggi dan ketaatan pada pemimpin
7. Termotivasi untuk memiliki target yang lebih tinggi
8. Keinginan followers untuk menyamakan kepercayaan, konsep diri, dan nilai dengan pemimpin

B. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional dikenal sebagai seseorang yang akan mengubah beberapa hal secara signifikan, atau dengan kata lain perubahan besar-besaran, dengan cara mengkomunikasikan visi baru yang lebih menjanjikan kepada followers.

Beberapa studi menyatakan bahwa transformational leadership identik dengan perubahan positif pada budaya dan pembelajaran organisasi

Bass (1985) mendefinisikan: "Kepemimpinan transformasional sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap karyawan. Para karyawan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat pada atasan dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi karyawan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, atau dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan diri para karyawan.

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Menurut Bass, kepemimpinan transformasional muncul pada saat seorang pemimpin merubah atau mentransformasikan bawahannya pada tiga cara yang penting yang secara bersama-sama akan memberikan hasil: bawahan akan mempercayai atasannya, memberikan performa terbaik pada pencapaian tujuan perusahaan dan termotivasi untuk memberikan performa yang terbaik. Pemimpin transformasional meningkatkan kesadaran bawahannya mengenai pentingnya tugas dan performa kerja mereka. Pemimpin transformasional membuat bawahannya sadar mengenai kebutuhan mereka untuk pertumbuhan, perkembangan dan pencapaian personal

Pemimpin transformasional memotivasi bawahan mereka untuk bekerja untuk kebaikan organisasi daripada untuk kepentingan pribadi mereka. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang karismatik. Mereka

memiliki visi bagaimana yang terbaik untuk organisasi dibandingkan dengan kondisi yang tengah terjadi pada saat ini. Pemimpin yang karismatik dapat mengkomunikasikan visi mereka dengan jelas pada bawahannya, melalui antusiasme dan kegembiraan mereka, sehingga menginduksi bawahannya untuk secara antusias pula mendukung visi tersebut.

Pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya dengan merangsang mereka secara intelektual untuk sadar akan masalah yang terjadi di kelompok dan organisasi mereka dan untuk memandang masalah tersebut dari perspektif baru yang konsisten dengan visi pemimpin tersebut. Pemimpin transformasional membuat bawahannya memandang masalah secara berbeda dan merasa turut bertanggung jawab untuk menyelesaikan masalah tersebut. Pemimpin transformasional juga mempengaruhi bawahannya melalui pertimbangan yang berkembang. Pertimbangan yang berkembang tidak hanya meliputi perilaku pertimbangan yang didiskusikan sebelumnya namun juga perilaku dimana seorang pemimpin memberikan dukungan dan dorongan bagi bawahannya dan memberikan mereka kesempatan untuk berkembang dan tumbuh pada pekerjaan dengan memberikan keahlian dan kapabilitas baru.

Pemimpin transformasional seringkali terpisah dari pemimpin transaksional. Pemimpin transaksional muncul pada saat seorang pemimpin memotivasi bawahannya dengan memberikan penghargaan pada mereka yang mencapai performa tinggi dan memberikan sejenis peringatan dan hukuman pada mereka yang melakukan kesalahan dan memberikan performa di bawah standar.

Pemimpin transformasional juga menerapkan kepemimpinan transaksional. Namun mereka juga memberikan pengaruh pada bawahannya untuk mendukung visi mereka, mengesampingkan kepentingan pribadi untuk kepentingan kelompok dan organisasi dan turut andil dalam menyelesaikan masalah yang terjadi. Dalam prosesnya, bawahan menumbuhkan dan mengembangkan kapasitas mereka daripada jika mereka bekerja secara eksklusif dalam kepemimpinan transaksional.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif berhubungan dengan kepuasan dan performa kerja bawahan.

Kepemimpinan transformasional punya sejumlah komponen sebagai berikut:

1. PENGARUH YANG DIIDEALKAN (IDEALIZED INFLUENCE)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model ideal bagi pengikutnya. Pemimpin dikagumi, dihargai, dan dipercayai. Pengikut mengidentifikasi diri mereka dengan pemimpin dan ingin menirunya. Pemimpin dipandang pengikutnya punya kemampuan, daya tahan, dan faktor penentu yang luar biasa. Item pertanyaan untuk mengukur *Idealized Influence* adalah “Pemimpin menekankan pentingnya seluruh kelompok punya misi bersama” atau “Pemimpin memberi keyakinan bahwa hambatan pasti bisa dilalui.”

2. MOTIVASI YANG INSPIRATIF (INSPIRATIONAL MOTIVATION)

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang mampu memotivasi dan menginspirasi orang-orang yang ada di sekeliling mereka dengan memberi makna dan tantangan atas kerja yang dilakukan oleh para pengikutnya. Semangat tim meningkat. Antusiasme dan optimisme ditunjukkan.

Idealized Influence dan *Inspirational Motivational* secara bersama-sama membentuk Faktor kepemimpinan Karismatik-Inspirational yang serupa dengan kepemimpinan seperti dimaksud teori kepemimpinan karismatik. Contoh item pertanyaan guna mengukur *Inspirational Motivation* adalah “Pemimpin mampu menjelaskan visi yang harus dicapai di masa mendatang.”

3. STIMULASI INTELEKTUAL (INTELLECTUAL STIMULATION)

Pemimpin transformasional merangsang usaha pengikutnya untuk kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan anggapan dasar (asumsi), memetakan masalah, dan memperbaharui pendekatan-pendekatan

lama. Kreativitas kemudian terbentuk. Pengikut jadi berani mencoba pendekatan-pendekatan baru dan gagasan mereka tidak dikritik karena beda dengan gagasan pemimpin. Contoh item pertanyaan guna mengukur *Intellectual Stimulation* adalah “Pemimpin membuat bawahan mampu melihat persoalan dari aneka sudut pandang.”

4. PERTIMBANGAN INDIVIDUAL (INDIVIDUALIZED CONSIDERATION)

Pemimpin transformasional memberi perhatian khusus atas kebutuhan setiap pengikut dalam rangka mencapai prestasi dan perkembangan dengan bertindak sekaligus pelatih dan pembimbing. Pengikut dan para kolega mampu mencapai potensi tertinggi mereka. Pertimbangan individual diterapkan tatkala satu kesempatan belajar baru diciptakan bersamaan dengan iklim yang mendukung. Perbedaan kebutuhan dan hasrat individual diakui. Pemimpin menunjukkan penerimaan atas perbedaan individual tersebut. Contoh *item* pertanyaan untuk *Individualized Consideration* adalah “Pemimpin meluangkan waktu untuk melatih dan mengajar tim kerjanya.”

Seperti telah disebutkan sebelumnya, lawan dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional muncul tatkala *reward* atau *punishment* dilakukan oleh pemimpin atas pengikut akibat kinerja yang terakhir (pengikut). Kepemimpinan transaksional bergantung pada penguatan terus-menerus, baik *reward* berlanjut yang bersifat positif (*CR/Contingent Reward*) atau bentuk aktif atau pasif dari manajemen dengan pengecualian (*management-by-exception*) (MBE-A atau MBE-P).

C. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner merupakan kemampuan untuk menciptakan, mengartikulasi suatu visi, terpercaya, dan realistis pada masa depan suatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan membaik saat ini. Visi di seleksi dan di implementasikan secara tepat.

D. Kepemimpinan Etis

Dua penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara perilaku etika dan keefektifan kepemimpinan. Integritas menjadi bagian penting dalam keefektifan kepemimpinan. Karyawan yang tidak mempercayai pemimpinnya tidak akan menjadi karyawan yang produktif dan berkomitmen. Etika dan kepercayaan tidak diatur sehingga harus dimulai dalam organisasi itu sendiri. Etika seharusnya didorong oleh pemimpin yang jujur dan mau mengakui kekurangan dan kesalahannya.

Faktor yang memengaruhi perilaku etis antara lain:

1. Sifat dan sikap kepribadian
2. Perkembangan moral
3. Situasi

Sedangkan faktor yang memengaruhi beretika antara lain:

1. Pembawaan kepribadian dan sikap
2. Pengembangan moral
3. Pengembangan moral merujuk pada pemilihan yang benar dari sesuatu yang salah dan memilih untuk melakukan tindakan yang benar. Kurangnya pengembangan moral akan berdampak pada banyak hal yang terjadi tidak etis.
4. Situasi
5. Kompetisi yang tinggi dan situasi yang tidak terkontrol meningkatkan perilaku tidak etis. Perilaku tidak etis seringkali terjadi ketika tidak ada kebijakan etika formal atau tidak ada kode etik, ketika perilaku tidak etis tidak diberi hukuman.

BAB 5

KEPEMIMPINAN DAN GENDER

Streotip umum yang berkembang di organisasi adalah bahwa wanita bersifat suportif, mengasihi dan pada umumnya bagus dalam hubungan interpersonal. Kebalikannya, pria dianggap lebih direktif dan berfokus untuk menyelesaikan pekerjaannya, dengan kata lain pria lebih berorientasi pada pekerjaannya. Dari streotip yang berkembang ini, Anda dapat melihat bahwa gender memiliki efek pada kepemimpinan dan karenanya pemimpin wanita lebih memiliki perilaku yang dapat dipertimbangkan daripada pria dan pemimpin pria lebih menginisiasi perilaku terstruktur daripada seorang wanita.

Salah satu perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita adalah pada cara memimpin bawahannya. Wanita cenderung memimpin dengan cara yang demokratis dan pria cenderung memimpin dengan cara yang lebih otokrat. Pada saat seorang pemimpin bersifat demokratis, mereka cenderung untuk melibatkan bawahan mereka pada pembuatan keputusan dan selalu meminta masukan dari bawahannya dalam berbagai masalah. Pemimpin otokrat cenderung menolak partisipasi dari bawahannya dalam pembuatan keputusan dan suka melakukan sesuatu berdasarkan cara mereka sendiri. Dalam model Vroom dan Yetton, hasil ini menyatakan bahwa pada pembuatan keputusan, wanita cenderung memiliki gaya yang lebih partisipatif dan pria cenderung lebih memiliki gaya otokratis.

Mengapa wanita lebih demokratis dari pria saat mereka menjadi salah satu pemimpin dalam organisasi. Hal ini terjadi karena yang pertama keahlian interpersonal wanita (keahlian dalam berinteraksi dengan dan berhubungan dengan orang lain lebih baik daripada pria. Untuk bisa menjadi lebih demokratif atau partisipatif, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan interpersonal yang baik. Untuk mendorong bawahan untuk memberikan opininya, penting bagi pemimpin untuk memahami perasaan

bawahannya. Untuk menolak ide bawahan atau mengusulkan solusi pada masalah sambil menjaga hubungan baik dengan bawahan, seorang pemimpin harus sangat sensitif dalam memahami perasaan bawahan.

Alasan yang kedua adalah karena seorang pemimpin wanita lebih resisten terhadap opini bawahannya daripada seorang pemimpin pria. Hal ini konsisten dengan kecenderungan bahwa bawahan mengevaluasi pemimpin wanitanya lebih keras daripada pada pemimpin pria. Stereotip gender membuat pemimpin dalam organisasi siap menerima pria dalam mengisi posisi pemimpin dalam organisasi tapi tetap mempertahankan wanita yang telah ada dalam posisi pemimpin.

BAB 6

KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN

Stephen R. Coney menjelaskan bahwa karakteristik seorang pemimpin adalah:

1. Seorang yang belajar seumur hidup
Tidak hanya melalui pendidikan formal, Pemimpin adalah sebuah proses, dan proses pembelajaran untuk mendapatkan pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.
2. Berorientasi pada pelayanan
Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
3. Membawa energi yang positif
Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:
 - a. Percaya pada orang lain
Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk anak buah sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.
 - b. Keseimbangan dalam kehidupan
Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri

antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akherat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, ketrampilan, kreatifitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

Mencapai kepemimpinan yang berprinsip tidaklah mudah, karena beberapa kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan dan pengalaman sangat penting untuk mendapatkan perspektif baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

A. Landasan EQ dan SQ dalam Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang hanya berlandaskan pada IQ saja, maka visi dan misi serta orientasi kerjanya sebatas pada hal-hal yang sifatnya materialistis, matematis dan pragmatis, dengan mengenyampingkan hal-hal yang berbau spirituellits dan sentuhan hati nurani. Pencapaian visi dan misi oleh pemimpin yang hanya mengandalkan IQ, dilakukan dengan prinsip just do it, sehingga segala bentuk kegagalan ataupun keberhasilan, disikapi sebagai prinsip just a game. bahkan ultimate goal nya juga masih sebatas mencari kepuasan materiil atau duniawi. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai EQ akan menggunakan hatinya dalam memimpin, tidak semata-mata logika sebagaimana pendekatan IQ.

1. Kecerdasan Intektual

IQ (*Intellectual Quotient*) atau pengalaman, skill, pengetahuan, dan berbagai hal yang berhubungan dengan kecerdasan intelektual dan

dapat meningkatkan derajat kita ke tempat yang lebih tinggi dari orang lain. Dengan begitu kesuksesan akan dapat lebih mudah dicapai.

Kecerdasan intelektual adalah kemampuan intelektual, analisa, logika dan rasio. Ia merupakan kecerdasan untuk menerima, menyimpan dan mengolah informasi menjadi fakta. Orang yang kecerdasan intelektualnya baik, baginya tidak ada informasi yang sulit, semuanya dapat disimpan dan diolah, pada waktu yang tepat dan pada saat dibutuhkan diolah dan diinformasikan kembali. Proses menerima, menyimpan, dan mengolah kembali informasi, (baik informasi yang didapat lewat pendengaran, penglihatan atau penciuman) biasa disebut "berfikir. Berfikir adalah media untuk menambah perbendaharaan atau khazanah otak manusia.

Orang sering kali menyamakan arti *inteligensi* dengan IQ, padahal kedua istilah ini mempunyai perbedaan arti yang sangat mendasar. *inteligensi* adalah kemampuan untuk bertindak secara terarah, berpikir secara rasional, dan menghadapi lingkungannya secara efektif. Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa inteligensi adalah suatu kemampuan mental yang melibatkan proses berpikir secara rasional.

Oleh karena itu, inteligensi tidak dapat diamati secara langsung, melainkan harus disimpulkan dari berbagai tindakan nyata yang merupakan manifestasi dari proses berpikir rasional itu. Sedangkan IQ atau singkatan dari *Intelligence Quotient*, adalah skor yang diperoleh dari sebuah alat tes kecerdasan. Dengan demikian, IQ hanya memberikan sedikit indikasi mengenai taraf kecerdasan seseorang dan tidak menggambarkan kecerdasan seseorang secara keseluruhan.

2. Kecerdasan Emosional

EQ (Emotional Quotient). Dengan kecerdasan emosional, kita justru akan lebih mendalami kecerdasan intelektual kita dalam berbuat dan berperilaku. Karena hanya dengan IQ saja, tentu sangat mustahil orang bisa meraih kesuksesan. merupakan himpunan bagian dari kecerdasan social yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi

baik padadiri sendiri maupun orang lain, memilah–milah semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.

Menurut Stein dan Book (2000:31): “Dalam kehidupan sehari – hari kecerdasan emosional biasanya kita sebut sebagai street smart (pintar), atau kemampuan khusus yang kita sebut akal sehat. Ini terkait dengan kemampuan membaca lingkungan politik dan sosial, dan menatanya kembali; kemampuan memahami dengan spontan apa yang diinginkan dan dibutuhkan orang lain, kelebihan dan kekurangan mereka; kemampuan untuk tidak terpengaruh oleh tekanan; kemampuan untuk menjadi orang yang menyenangkan, dan kehadirannya didambakan orang lain” Istilah Emotional Intelligence (EI) pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer (1990) dan istilah tersebut diketahui sebelum mengetahui aspek–aspek non kognitif dari kecerdasan.

Menurut Salovey dan Meyer yang dikutip oleh Cherniss (2000:3) mendefinisikan Emotional Intelligence: “Emotional Intelligence is a form of social intelligence that involve the ability to monitor one’s and other’s feelings and emotions, to discriminate among them, and touse this information to guide one’s thingking and action”. Maksud pernyataan tersebut adalah Emotional Intelligence merupakan himpunan bagian dari kecerdasan social yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik padadiri sendiri maupun orang lain, memilah–milah semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.

Sedangkan menurut Goleman (1995:512), Kecerdasan emosional atau *Emotional Intelligence* merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada dirisendiri, dan dalam hubungan dengan orang lain.

Beberapa pakar kecerdasan telah menemukan tiga tingkatan alam dalam otak manusia, yaitu alam sadar (IQ), alam pra sadar (EQ), dan sebuah unsur terdalam otak manusia yang disebut GOD SPOT, sebuah titik terang yang berada di alam bawah sadar manusia. Hal itulah yang ternyata dapat meningkatkan potensi kecerdasan spiritual atau SQ (Spiritual Quotient) kita.

1. Kecerdasan Spiritual (SQ), adalah kecerdasan yang berperan sebagai landasan yang diperlukan untuk memfungsikan IQ dan EQ secara efektif. Bahkan SQ merupakan kecerdasan tertinggi dalam diri kita. Dari pernyataan tersebut, jelas SQ saja tidak dapat menyelesaikan permasalahan, karena diperlukan keseimbangan pula dari kecerdasan emosi dan intelektualnya. Jadi seharusnya IQ, EQ dan SQ pada diri setiap orang mampu secara proporsional bersinergi, menghasilkan kekuatan jiwa-raga yang penuh keseimbangan. Dari pernyataan tersebut, dapat dilihat sebuah model ESQ yang merupakan sebuah keseimbangan Body (Fisik), Mind (Psikis) and Soul (Spiritual).
2. Kecerdasan Adversity, adalah kecerdasan yang dimiliki seseorang untuk mengatasi kesulitan dan sanggup untuk bertahan hidup, dalam hal ini tidak mudah menyerah dalam menghadapi setiap kesulitan hidup. Adversity quotient berarti bisa juga disebut dengan ketahanan atau daya tahan seseorang ketika menghadapi masalah. Stein & Book (2004) menjelaskan bahwa ketahanan adalah kemampuan untuk menghadapi peristiwa yang tidak menyenangkan dan situasi yang penuh tekanan tanpa menjadi berantakan, dengan secara aktif dan pasif mengatasi kesulitan. Ketahanan ini berkaitan dengan kemampuan untuk tetap tenang dan sabar, serta kemampuan menghadapi kesulitan dengan kepala dingin, tanpa terbawa emosi. Orang yang tahan menghadapi kesulitan akan menghadapi, atau menghindari, tidak menyerah pada rasa tidak berdaya atau putus asa. *Adversity quotient* sebagai suatu potensi, dimana dengan potensi ini seseorang dapat mengubah hambatan menjadi peluang. serta kemampuan menghadapi

kesulitan dengan kepala dingin, tanpa terbawa emosi. Adversity quotient yang dimaksudkan di sini adalah ketangguhan, ketenangan dalam menghadapi berbagai masalah dan dapat mencari alternatif solusi masalah.

B. Kepemimpinan Strategis

Kepemimpinan strategis adalah penting untuk kemampuan organisasi untuk beradaptasi, evolusi, dan menang di tengah gangguan bergolak. Kepemimpinan strategis sebagai kemampuan orang untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan orang lain untuk memulai perubahan yang akan menciptakan masa depan yang baik bagi organisasi. Ini adalah proses memberikan arah dan inspirasi yang diperlukan untuk membuat dan melaksanakan sebuah perusahaan visi, misi, dan strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin strategis adalah tanggung jawab untuk kinerja jangka pendek, serta untuk menciptakan kondisi yang akan menjamin organisasi saing dalam jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, pemimpin strategis yang efektif harus mampu (Robert, 2010):

1. Mengantisipasi dan peramalan kejadian dalam lingkungan eksternal daripada memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja bisnis mereka mengamati dari ancaman, kelenmahan, kekuatan dan opportunity yang terjadi dilingkungan
2. Mencari dan mempertahankan keunggulan kompetitif dengan membangun kompetensi inti dan memilih pasar yang tepat di mana untuk bersaing
3. Mengevaluasi implementasi strategi dan hasil sistematis, dan membuat penyesuaian-penyesuaian strategis
4. Membangun sebuah tim yang sangat efektif, efisien, dan termotivasi karyawan
5. Memilih, mengembangkan, dan pendampingan tim berbakat pemimpin tertinggi

6. Menentukan tujuan dan prioritas yang tepat
7. Terus menerus mencari peluang yang terjadi di lingkungan untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi.

C. Kegagalan Kepemimpinan Strategis

Beberapa akan berpendapat bahwa ada banyak yang harus dipelajari dari kegagalan CEO dan kita perlu berbagi pelajaran mereka sehingga orang lain tidak membuat kesalahan yang sama. "Kegagalan" dalam literatur ilmiah yang ada sebagian besar terbatas pada ukuran kuantitatif tentang kinerja yang buruk dari tindakan pemimpin. Banyak contoh bahwa kegagalan utama dalam kepemimpinan strategis adalah adanya penyimpangan etika dan moral pemimpin. Akan tetapi tidak akan terjadi apabila pemimpin memiliki integritas yang baik dengan bersikap jujur dan bertanggung jawab atas segala tindakannya. Integritas kredibilitas akan menentukan reputasi pemimpin strategis.

D. Kepemimpinan Perubahan

Strategi sering digambarkan sebagai manajemen perubahan. Ingat bahwa perubahan adalah bagian dari definisi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan. Sebagai pembahasan kepemimpinan karismatik, transformasional, dan strategis telah mengungkapkan, fokus masing-masing dari tiga disiplin kepemimpinan ini adalah perubahan, bukan status quo. Pada dasarnya, perubahan organisasi adalah setiap transisi yang memerlukan perubahan dalam kinerja manusia yang ada dalam organisasi. Perubahan adalah tentang orang-orang melakukan hal-hal yang berbeda. Peran pemimpin dalam mengimplementasikan perubahan, proses perubahan, mengapa orang menolak perubahan dan bagaimana strategi untuk meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

Salahsatu temuan yang paling banyak adalah proses perubahan organisasi selalu ada yang menentang. Menurut (Robert, 2010) bahwa

terdapat Beberapa alasan mengapa beberapa orang menolak akan perubahan yaitu:

1. Ancaman terhadap kepentingan diri sendiri
2. Ketidakpastian
3. Kurang yakin terhadap kesuksesan yang diraih
4. Kurang yakin terhadap perlunya perubahan
5. Ketidakpercayaan terhadap pemimpin
6. Ancaman terhadap nilai individu
7. Ketakutan adanya manipulasi

Perubahan adalah hal yang selalu terjadi dalam proses mencapai tujuan organisasi. Peran pemimpin adalah bagaimana bisa berhasil dalam menagtasi penolakan perubahan dalam organisasi. Menurut Robert (2010) yang bisa dilakukan pemimpin adalah:

1. Tunjukan dukungan yang terus menerus dan komitmen yang kuat pada proses perubahan
2. Komunikasikan kebutuhan dan pentingnya perubahan bagi semua orang
3. Menjaga komunikasi yang berlangsung mengenai proses perubahan
4. Melibatkan semua anak buah untuk menerapkan perubahan
5. Memastikan bahwa upaya perubahan dilakukan secara memadai
6. Mengantisipasi dan mempersiapkan orang – orang untuk penyesuaian seperti konseling karir atau memberi pelatihan.

Peran besar seorang pemimpin adalah perubahan. Pemimpin besar selalu membawa perubahan yang bermanfaat bagi kemajuan dan prestasi organisasi. Pemimpin yang membawa perubahan dalam organisasi maka hanya berperan sebagai manajer yang baik bukan pemimpin yang baik. Pemimpin yang beroreintasi pada perubahan akan selalu melihat peluang-peluang potensial yang ada di lingkungan organisasi untuk dikembangkan menjadi potensi masa depan organisasi. Bila pemimpin hanya fokus pada hasil kerja saat ini maka dia hanya berperan sebagai manajer.

DAFTAR PUSTAKA

Stephen P. Robbins, *Essentials of Organization Behavior*, 7th Edition (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2003), p.130.

Laurie J. Mullins, *Management and Organisational Behavior*, 7th Edition, (Essex: Pearson Education Limited, 2005), p.282.

Robert N. Lussier and Christopher F. Achua, *Leadership: Theory, Application, and Skill Development*, 4th Edition (Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, 2010) p.6.

Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Sixth Edition (Delhi: Dorling Kindersley, 2009) p.26.

Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice, Fifth Edition* (Thousand Oaks, California: SAGE Publication, 2010)

Richard L. Daft, *The Leadership Experience*, 4th Edition (Mason, Ohio: Thomson Learning Education, 2008) p. p.55.