

# Intisari **Teori** Kepemimpinan

Buku ini mengulas intisari teori-teori kepemimpinan secara komprehensif, sehingga mudah dipahami untuk dipraktikkan dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari. Setelah membaca buku ini, Anda diharapkan dapat merubah Gaya Kepemimpinan yang ada saat ini sehingga Anda berhasil menjadi pemimpin yang efektif dan memikat.

**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd.**



**pt ipu**

**PT. Intermedia Personalia Utama**

Alamat : Griya Harapan Permai Blok B1/9,  
Kota Harapan Indah, Bekasi 17131,  
Phone/Fax : 021-88877209, HP. 081317594995,  
E-mail : [intermediapersonalia@gmail.com](mailto:intermediapersonalia@gmail.com),  
Website : [www.ptipu.blogspot.com](http://www.ptipu.blogspot.com)



# INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN

Buku ini mengulas intisari teori-teori kepemimpinan secara komprehensif, sehingga mudah dipahami untuk dipraktekkan dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari. Setelah membaca buku ini, Anda diharapkan dapat merubah Gaya Kepemimpinan yang ada saat ini sehingga Anda berhasil menjadi pemimpin yang efektif dan memikat.

Penulis ;  
**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd.**

Penyunting & Design Cover ;  
**Dwi Purwanto, SE, MM**

Diterbitkan oleh ;  
**@ 2015, PT. Intermedia Personalia Utama**  
Jl. Duta Bumi Raya No. 1 Kota Harapan Indah,  
Bekasi, Jawa Barat 17131  
Telp. 021-88877209, Fax. 021-88983906,  
E-mail : [intermediapersonalia@gmail.com](mailto:intermediapersonalia@gmail.com),  
Website : [www.ptipu.blogspot.com](http://www.ptipu.blogspot.com)

**ISBN : 978-602-98449-0-0**

**Hak Cipta Pada Penulis.**  
**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:**  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
Atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PENGANTAR

Penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas izin dan bimbingan-Nya akhirnya buku yang berjudul INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN ini dapat hadir ditengah-tengah pembaca.

Tujuan menulis buku ini, diantaranya untuk ikut berpartisipasi memperkaya khasanah keputakaan di Indonesia khususnya dalam bidang Teori Kepemimpinan yang hingga saat ini dirasakan masih sedikit. Penulis juga ingin ikut berpartisipasi mempercepat upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sasaran utama pembaca buku INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN ini adalah para mahasiswa dan dosen program studi Bisnis dan Manajemen baik jenjang Sarjana (S1), Magister (S2) dan Doktor (S3). Sedangkan sasaran berikutnya adalah para peminat teori kepemimpinan dari kalangan praktisi kepemimpinan, birokrat, anggota legislatif serta masyarakat umum lainnya. Buku ini juga sangat baik digunakan sebagai bacaan para peserta pelatihan kepemimpinan.

Penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih belum sempurna. Oleh karenanya, penulis dengan senang hati menerima segala bentuk kritik dan saran untuk perbaikan.

Jakarta, 01  
November 2015

Penulis

## DAFTAR ISI

Pengantar	i
Daftar Isi	ii
Daftar Tabel	iv
Daftar Gambar	v
<b>BAB I PENGERTIAN KEPEMIMPINAN</b>	
A. Pemimpin dan Kepemimpinan	1
B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan	4
C. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan Yang Efektif	7
D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin	12
E. Pengertian <i>Traits</i> dan <i>Skills</i>	13
F. <i>Leader Vs Manager</i>	17
G. Intisari Teori Kepemimpinan	20
<b>BAB II TEORI KEHADIRAN ORANG BESAR</b>	
A. Asumsi Dasar	23
B. Deskripsi Teori	23
C. Pembahasan	23
<b>BAB III TEORI KEPEMIMPINAN ALAMIAH</b>	
A. Asumsi Dasar	25
B. Deskripsi Teori	25
C. Pembahasan	27
<b>BAB IV TEORI PERILAKU KEPEMIMPINAN</b>	
A. Asumsi Dasar	29
B. Deskripsi Teori	29
C. Pembahasan	30
4.A. Teori Peran ( <i>Role Theory</i> )	30
4.B. Consideration vs Initiating Structure Theory By Ohio State University	32
4.C. Michigan State University Theory	34
4.D. Teori Kisi-kisi Manajerial ( <i>Managerial Grid Theory</i> )	36
4.E. Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor	39

<b>BAB V</b>	<b>TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU KHUSUS (SPECIFIC BEHAVIOUR THEORY)</b>	
A.	Asumsi Dasar	41
B.	Deskripsi Teori	41
C.	Pembahasan	43
	5.A. <i>Leadership Through Contact</i>	43
	5.B. <i>Leadership Through Power</i>	43
	5.C. <i>Leadership Through Persuasion</i>	48
	5.D. <i>Johary Window Leadership Theory</i>	50
<b>BAB VI</b>	<b>TEORI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF</b>	
A.	Asumsi Dasar	55
B.	Deskripsi Teori	55
C.	Pembahasan	56
	6.A. Gaya Kepemimpinan Lewin	57
	6.B. Gaya Kepemimpinan Likert	65
<b>BAB VII</b>	<b>TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL</b>	
A.	Asumsi Dasar	71
B.	Deskripsi Teori	71
C.	Pembahasan	72
	7.A. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard	73
	7.B. Model Kepemimpinan Normatif Vroom dan Yetton	79
	7.C. Teori Kepemimpinan Pemandu Jalan oleh House	82
	7.D. Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara	84
<b>BAB VIII</b>	<b>TEORI KEPEMIMPINAN KONTINJENSI (CONTINGENCY LEADERSHIP THEORY)</b>	
A.	Asumsi Dasar	89
B.	Deskripsi Teori	89
C.	Pembahasan	89
	8.A. Teori Kepemimpinan LPC Fielder	90
	8.B. Teori Sumber Daya Kognitif	93
	8.C. Teori Kontijensi Strategis	95
	8.D. Impact Theory	96

<b>BAB IX KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL</b>	
A. Asumsi Dasar	99
B. Deskripsi Teori	99
C. Pembahasan	100
9.A. Leader-Member Exchange Theory (LMX)	101
9.B. Transactional Analysis Theory (TAT) Eric Berne	104
9.C. Teori Konflik Kepemimpinan	112
<b>BAB X TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL</b>	
A. Asumsi Dasar	117
B. Deskripsi Teori	117
C. Pembahasan	119
10.A. Teori Kepemimpinan Transformasional Bass	120
10.B. Teori kepemimpinan Transformasional Burn	122
10.C. Inventory Partisipasi Kepemimpinan oleh Kouzes dan Posner	124
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	127





~ BAB I ~  
PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

**A. Pemimpin dan Kepemimpinan.**

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam kajian manajemen SDM atau perilaku keorganisasian banyak ditemukan literatur yang membahas topik tentang kepemimpinan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang ditemukan pada saat ini justru dapat membuat bingung para pembaca khususnya dalam menentukan jenis teori atau gaya kepemimpinan yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilah dan memilih secara tepat teori kepemimpinan yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya.

Menurut Afdhal (2004:25) topik kepemimpinan telah dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup. Permasalahan utama dalam organisasi bisnis selalu sama, yaitu : kekurangan pemimpin. Sebagai bukti begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, sampai tahun 2002 telah diterbitkan sekitar 2000 judul buku yang membahas secara khusus mengenai kepemimpinan. Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa hal penting yang diperlukan oleh para pemimpin adalah : *visi, energi, kekuatan dan arah strategis*.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan kepemimpinan para manajer dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu merubah keadaan dan membuat segala impian dan cita-cita organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan (*makes thing happen*).

Mengingat begitu banyaknya penulis atau penemu teori kepemimpinan, maka dalam buku ini hanya dibahas beberapa teori tentang kepemimpinan yang utama saja.

Dalam aliran *behavioral* seorang manajer tidak harus dilahirkan, namun dapat dipersiapkan atau ditugaskan. Kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan dalam organisasi, tetapi sebuah kekuatan yang sangat berpengaruh. Kepemimpinan bukanlah berdasarkan kepada jabatan atau

kedudukan, tapi terletak pada otoritas dan prestis seseorang. Kepemimpinan mungkin datang dari antusiasisme pribadi, otoritas pribadi, kredibilitas, pengetahuan, keterampilan atau karisma. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah adanya power atau pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap anak buahnya.

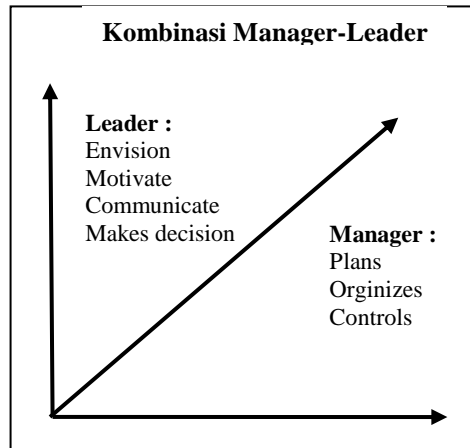
Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, diantaranya :

1. Pendekatan berdasarkan *karakteristik pribadi*. Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi sang pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa seseorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang-orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah sejak dilahirkan atau bahkan sejak dalam kandungan. Para penganut teori ini berpendapat bahwa *certain people are born to be leader*. Pendapat ini disebut *trait theory*.
2. Pendekatan berdasarkan *perilaku*. Pendekatan ini sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut pendekatan *behavioral* atau *environmental*.
3. Pendekatan berdasarkan *kekuasaan-pengaruh*. Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan *kepemimpinan karismatik*.
4. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan moralitas atasan-bawahanm, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontinjensi (*contingensi leadership*) atau (*situational leadership*).

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Dengan demikian, pada saat yang bersamaan seorang pegawai atau manajer sebenarnya secara otomatis memiliki dua

fungsi sekaligus, yaitu sebagai manager dan leader. Upaya-upaya pemimpin untuk mengkombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil. Kombinasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1.1.** Kombinasi *Leader-Manager*

Selanjutnya Overton (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *'the ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation'*.

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun demikian, pemimpin memiliki tiga faktor keterbatasan, yaitu :

1. Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu sendiri,
2. Keterampilan anak buah dan
3. Lingkungan kerja.

Pemimpin formal dipilih dan ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal dipilih oleh anggota kelompok. Pemimpin formal dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemimpin informal memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok dan persahabatan serta pengakuan.

## B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harafiah memiliki banyak makna, diantaranya : menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan (Echols and Shadily, 1997:351).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.

Menurut Stogdill (1974:259) dalam Yukl (2010:20) beberapa definisi atau batasan kepemimpinan yang telah dikenal sejak kurun waktu 50 tahun terakhir diantaranya :

*Leadership is "the behavior of an individual... directing the activities a group toward a shared goal"*, (Hemphill & Coons, 1957:7).

Kepemimpinan adalah "perilaku individu... mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama", (Hemphill & Coons, 1957:7).

*Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization"*, (Katz & Kahn, 1978:528).

Kepemimpinan adalah "pengaruh incremental di atas mekanisme kepatuhan dengan arahan rutin organisasi", (Katz & Kahn, 1978:528).

*"Leadership is exercised when person ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers"*, (Burns, 1978:18).

"Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang... memobilisasi ... sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya sehingga membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motivasi pengikut", (Burns, 1978:18).

*“Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others”*, (Smircich & Morgan, 1982:258).

"Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain", (Smircich & Morgan, 1982: 258).

*Leadership is “the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement”*, (Rauch & Behling, 1984:46).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan", (Rauch & Behling, 1984:46).

*“Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished”*, (Richards & Engle, 1986:206).

"Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan agar tujuan dapat dicapai", (Richards & Engle, 1986:206).

*“Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose”*, (Jacobs & Jaques, 1990: 281)

"Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan", (Jacobs & Jaques, 1990:281).

*Leadership “is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive”*, (Schein, 1992:2).

Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif", (Schein, 1992:2).

*“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed”*, (Drath & Palus, 1994:4).

Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang bersama sehingga orang akan memahami dan berkomitmen", (Drath & Palus, 1994, h. 4)

*Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization..."*, (House et al., 1999:184).

Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi ...", (House et al, 1999:184).

*Leadership is "the influencing process of leaders and followers to achieve organizational goals/objectives through change"*, (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007:6).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan ...", (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007:6).

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori telah berjasa dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Upaya memahami berbagai teori dan hasil riset kepemimpinan sangatlah penting karena dapat membantu menentukan kebijakan strategis dalam organisasi memilih yang dibawahinya.

Sebagai contoh, jika kita yakin terhadap teori sifat (*Trait Theory*) yang beranggapan bahwa orang-orang tertentu sejak dilahirkan telah dianugerahi oleh Tuhan YME berupa bakat, sifat atau karakteristik dasar yang secara alamiah sangat ideal untuk menjadi pemimpin. Jika hal-hal demikian diyakini para pemimpin, maka dalam proses rekrutmen manajer perlu dilakukan serangkaian tes psikologi untuk mendapatkan calon yang memiliki *traits* yang ideal untuk diangkat menjadi seorang pemimpin.

Jika kita percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari keterampilan atau perilaku spesifik tertentu (*Leader Behavior Theory*), maka kita akan menerima apapun jenis kepribadian pegawai, kemudian melatihnya untuk menjadi pemimpin yang efektif dan sukses.

Jika kita percaya bahwa pemimpin yang baik adalah hasil interaksi atau kombinasi antara jenis kemampuan dan perilaku tertentu dengan aspek-aspek tertentu dari sebuah situasi (*Situational Leadership Theory*), maka kita akan memilih orang-orang tertentu untuk menjadi pemimpin pada waktu dan situasi tertentu serta melatih pemimpin agar perilakunya disesuaikan dengan situasi dan kondisi tugas yang dihadapinya.

Jika seseorang memiliki keyakinan dan intuisi yang tajam dalam kepemimpinannya, maka dia akan menentukan sendiri gaya kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan ini boleh dikatakan telah keluar dari “pakem” atau teori kepemimpinan yang telah ada. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontemporer atau *Specific Behavior Theory*. Para pelaku bisnis sekarang yang didirikan oleh generasi muda seperti Larry Page dan Sergey Brin (Google) dan Bill Gates (Microsoft) cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tersebut.

Buku ini akan membahas beberapa teori kepemimpinan utama yang populer dengan harapan dapat diaplikasikan baik dalam pengelolaan organisasi maupun kehidupan sehari-hari di masyarakat. Teori-teori kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini telah lama dikenal baik oleh kalangan akademik, praktisi maupun masyarakat luas. Setiap teori kepemimpinan akan dibahas secara mendalam mengenai asumsi, karakteristik atau deskripsi teori dan manfaat aplikatif yang dapat diperolehnya.

### **C. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif**

Menurut Aamodt (1996:307) secara umum terdapat dua faktor penting yang menunjang kepemimpinan yang efektif, yaitu karakteristik kepribadian (*personality*) dan fisik.

Karakteristik kepribadian seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan, diantaranya :

*adaptable* (mudah menyesuaikan diri),  
*assertive* (lugas),  
*charismatic* (berwibawa dan berkarisma),  
*creative* (banyak ide),  
*decisive* (tegas mengambil keputusan),  
*dominant* (menonjol diantara rekan-rekannya),  
*energetic* (bertenaga dan berstamina tinggi),  
*extraverted* (berkepribadian terbuka),  
*friendly* (ramah terhadap siapa saja),

*honest* (jujur),  
*intelligent* (cerdas),  
*masculine* (jantan),  
*self-confident* (percaya diri) dan  
*wise* (bijaksana).

Sedangkan ciri-ciri fisik seorang pemimpin yang ideal diantaranya : *athletic* (atletis), *attractive* (menarik) dan *tall* (tinggi).

Keberhasilan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengaruhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat dan waktu yang tepat.

Simonton (1979) dalam Aamodt (1996:308) menyebutkan, "*leadership excellent is a function of the right person being in the right place and in the right time*". Fenomena ini dapat dilihat pada Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) Lyndon Johnson dan Marthin Luther King Jr. Mereka dianggap sebagai pemimpin yang sukses karena pengaruhnya yang begitu kuat dalam menuntut persamaan hak-hak sipil. Namun banyak pemimpin yang berjuang sebelumnya (awal tahun 1960-an) dengan pikiran, ambisi, dan kemampuan yang sama dengan Johnson dan King, akan tetapi tidak berhasil karena waktunya yang belum cocok. Istilah lain untuk mengungkapkan fenomena ini adalah adanya "*The Spirit of the Time*".





Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.2.** Lyndon Johnson Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) dan Martin Luther King (1929 – 1968). Mereka menemukan momentum yang tepat sehingga berhasil menggerakkan pemberlakuan persamaan hak-hak sipil warga kulit hitam.

Untuk fenomena peristiwa kepemimpinan di dalam negeri, kita bisa temukan pada sosok Dr. Sri Bintang Pamungkas, dosen Universitas Indonesia (UI). Pada awal tahun 1990-an, gagasan reformasi yang menentang kezaliman orde baru telah memasukkannya ke dalam penjara semasa presiden Soeharto hendak lengser. Kemudian Dr. Sri Bintang Pamungkas bebas pada saat reformasi bergulir tahun 1998. Setelah mendirikan Partai Uni Demokrasi Indonesia (PUDI), perolehan suara dalam pemilu selalu kecil sehingga dilikuidasi oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU).



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.3.** Dr. Sri Bintang Pamungkas, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia yang sempat mendekam di penjara semasa pemerintahan presiden Soeharto.

Berbeda dengan Prof. Dr. Muhammad Amien Rais, dosen Fisipol Universitas Gadjah Mada (UGM). Dengan gagasan, ambisi serta motivasi yang sebenarnya sama dengan yang pernah dimiliki oleh Sri Bintang Pamungkas, namun karena tempat dan waktunya tepat maka Amien Rais berhasil menjadi “Lokomotif Reformasi” dan berhasil menjadi Ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) Republik Indonesia.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.4.** Prof. Dr. HM. Amien Rais, MA, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia. Waktu dan tempat (momentum) yang tepat menjadikannya dijuluki sebagai “Lokomotif Gerakan Reformasi” di Indonesia.

Kouzes dan Posner (2003:14) melakukan penelitian selama beberapa dekade dan hasilnya konstan. Dari hasil penelitian mereka selama beberapa periode, ternyata diketahui bahwa *respondent* selalu

memberikan jawaban yang stabil ketika ditanyakan mengenai kualitas perilaku kepemimpinan yang dikagumi. Penelitian ini dilakukan bekerjasama dengan *Korn and Ferry International* dan *Columbia University Graduate School of Business*. Respondent terdiri dari 1.500 top eksekutif di 20 negara, meliputi USA, Jepang, Eropa Barat dan Amerika Latin.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kebanyakan *respondent* memberikan jawaban yang konstan, bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang : (1). jujur (*honest*), (2). berpandangan jauh ke depan (*forward looking*), (3). menginspirasi (*inspiring*) dan (4). kompeten (*competent*). Ke empat karakteristik kepemimpinan ini selalu menduduki ranking teratas dari dua penelitian yang dilaksanakan pada tahun 1993 dan 1987. Secara lebih rinci, Tabel 1.1. di bawah ini menjelaskan hasil penelitian yang dimaksud.

**Tabel 1.1.** Karakteristik Pemimpin yang dikagumi para Karyawan

Karakteristik	Responden (%) 1993	Responden (%) 1987
<i>Honest</i> (Jujur)	87	83
<i>Forward-looking</i> (Menatap ke depan)	71	62
<i>Inspiring</i> (Menginspirasi bawahan)	68	58
<i>Competent</i> (Cakap)	58	67
<i>Fair-minded</i> (Wajar tanpa prasangka)	49	40
<i>Supportive</i> (Mendukung bawahan)	46	32
<i>Broad-minded</i> (Berwawasan luas)	41	37
<i>Intelligent</i> (Cerdas)	38	43
<i>Straightforward</i> (Langsung)	34	34
<i>Courageous</i> (Berkemauan keras)	33	27
<i>Dependable</i> (Dapat diandalkan)	32	32
<i>Cooperative</i> (Suka kerjasama)	30	25
<i>Imaginative</i> (Imajinatif)	28	34
<i>Caring</i> (Peduli)	27	26
<i>Mature</i> (Dewasa)	14	23
<i>Determined</i> (Tekun, teguh hati)	13	20
<i>Ambitious</i> (Ambisius)	10	21
<i>Loyal</i> (Setia, taat pada komitmen)	10	11
<i>Self-controlled</i> (Mengendalikan diri)	5	13
<i>Independent</i> (Mandiri, bebas)	5	10

#### D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin.

Kebanyakan tujuan penelitian kepemimpinan adalah untuk mendapatkan karakteristik kepemimpinan yang efektif. Namun demikian, Hogan (1989) dalam Aamodt (1996:310) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik (*traits*) yang menyebabkan kegagalan kepemimpinan. Penelitian Hogan bermula dari keprihatinannya terhadap adanya anekdot yang terkenal pada saat itu, bahwa salah satu sumber *stress* dalam bekerja diakibatkan oleh kinerja (*performance*) yang jelek dan perilaku aneh (*strange behavior*) para *supervisor* (pimpinan) atau kedua-duanya.

Berdasarkan hasil risetnya, Hogan menyebutkan tiga penyebab utama perilaku pemimpin yang buruk, yaitu : (1). *Lack of training*, rendahnya pelatihan kepemimpinan yang diberikan kepada para *supervisor*, (2). *Cognitive deficiency*, rendahnya kemampuan kognitif para *supervisor* dan (3). *Personality*, kepribadian atau sifat dasar para *supervisor* itu sendiri.

##### 1. *Lack of Training*

Contoh terbaik mengenai pelatihan kepemimpinan ada pada organisasi militer.

##### 2. *Cognitive Deficiency.*

Menurut Hogan, pemimpin yang gagal biasanya enggan belajar dari pengalaman kegagalan masa lalu dan tidak bisa berfikir secara strategis. Biasanya pemimpin yang gagal selalu membuat kesalahan yang sama dan tidak memiliki perencanaan strategis yang baik.

##### 3. *Personality.*

Penyebab utama ke tiga kegagalan pemimpin adalah karakteristik *personality* pemimpin itu sendiri. Tiga hal penting berkaitan dengan kegagalan pemimpin disebabkan oleh adanya perasaan mereka yang tidak aman terhadap dirinya sendiri (*inscure*). Ketiga hal tersebut adalah (1). *the paranoid/passive-aggressive*, (2). *the high likeability floater* dan (3) *narcissist*.

*The paranoid/passive-aggressive,*

Para pemimpin yang gagal biasanya memiliki sifat *paranoid* atau *passive-aggressive* atau kedua-duanya, yaitu perasaan tidak aman dalam kehidupannya dimana mereka merasa dikhianati. Perasaan ini mungkin sangat mendalam, tapi tidak

disadarinya. Sifat ini termasuk dendam, benci dan marah yang terus menerus walaupun tidak ada alasan yang jelas.

Pada penampilan luarnya, pemimpin ini menarik, sering memberikan penghargaan kepada anak buah atau pengikutnya. Pemimpin tipe ini tidak suka keberhasilan orang lain dan bersikap menyerang anak buah (*passive-aggressive*). Dari luar tampaknya mendukung dan bersahabat, tapi dari belakang menikam.

#### *The high likeability floater*

Jenis pemimpin yang gagal berikutnya adalah mereka yang selalu membuat permasalahan dalam organisasinya sendiri. Tipe orang seperti ini biasanya setuju-setuju saja terhadap setiap langkah organisasi, ramah terhadap setiap orang, dan tidak pernah menolak gagasan orang lain. Pemimpin tipe ini tidak memiliki musuh dan dapat bergaul dengan semua orang. Alasan mereka berperilaku seperti itu adalah agar mereka tidak perlu bekerja keras, tidak dimusuhi orang lain dan selalu mendukung hak-hak anak buah.

Pemimpin seperti ini sangat disukai pegawai, meskipun kinerjanya jelek. Pemimpin tipe ini tidak akan pernah dipecat, selalu mendapat promosi meskipun tidak ada kemajuan yang dicapainya.

#### *Narcissist.*

Narcissist adalah pemimpin yang mengatasi perasaan tidak aman (*insecurity*) mereka dengan kepercayaan diri yang berlebihan. Mereka senang menjadi pusat perhatian, selalu membangga-banggakan keberhasilan mereka sendiri, meng-*claim* semua keberhasilan organisasi menjadi keberhasilan miliknya, tapi selalu menolak untuk bertanggungjawab terhadap semua kegagalan yang terjadi.

### **E. Pengertian Sifat atau Karakter Dasar (*Traits*) dan Kemampuan (*Skills*)**

Pengertian karakter atau sifat dasar seseorang (*traits*) adalah berbagai atribut individual meliputi aspek-aspek kepribadian, temperamental, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai. Sifat dasar kepribadian seseorang sifatnya stabil. Contohnya, adalah rasa percaya diri, terbuka (*extroversion*), kematangan emosional dan tingkat kemampuan kerja.

Sedangkan pengertian kemampuan atau *skills* adalah kemampuan seseorang melakukan pekerjaan dengan cara yang efektif. Seperti *traits*, *skills* juga terbentuk berdasarkan perpaduan antara proses belajar dan sifat yang diturunkan secara genetis.

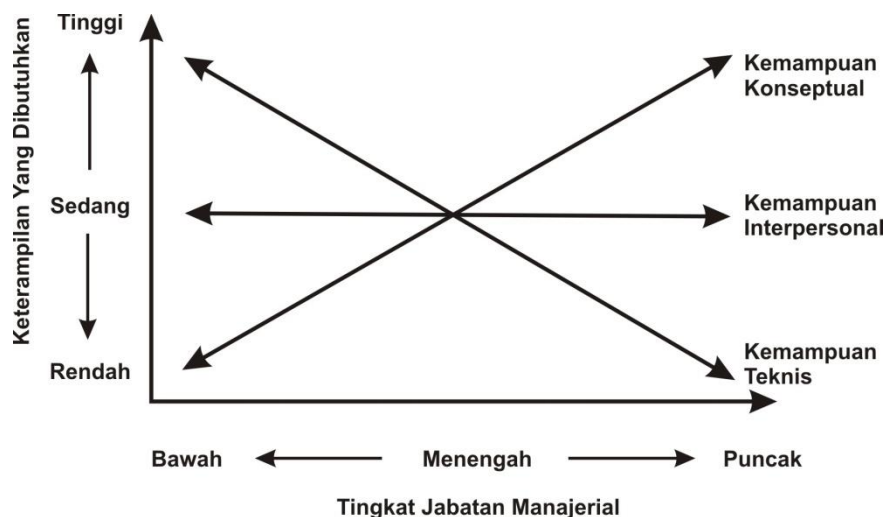
Kemampuan manajerial (*magerial skills*) menurut Katz (1955) dan Mann (1965) dalam Yukl (2010:44) terdiri dari tiga golongan, yaitu : *pertama*, kemampuan teknis (*technical skills*) berurusan dengan pekerjaan, *kedua*, kemampuan berhubungan sosial (*interpersonal skills / social skills*) dan berhubungan dengan orang lain dan *ketiga*, kemampuan konseptual atau kognitif (*conceptual/cognitive skills*) berurusan dengan gagasan atau konsep.

**Table 1.2.** Tiga Jenis Kemampuan (*skills*) yang Dibutuhkan Manajerial.

<b>Kemampuan (<i>skills</i>)</b>	<b>Jenis kemampuan</b>
Kemampuan Teknis ( <i>Technical skills</i> )	Pemahaman tentang metode, proses, prosedur, dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan kemampuan menggunakan alat yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut
Kemampuan Interpersonal ( <i>Interpersonal skills</i> )	Pemahaman tentang perilaku manusia dan proses antar pribadi, kemampuan memahami perasaan orang lain, perilaku dan motivasi orang lain dari apa yang dikatakan dan lakukan orang lain (empati, kepekaan sosial), kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, (bicara fasih dan lancar, persuasif), dan kemampuan untuk membangun hubungan dan kerjasama yang efektif (taktis, diplomatis, mampu mendengarkan dengan baik, pemahaman tentang penerimaan perilaku sosial)
Kemampuan Konseptual/Kognitif ( <i>Conceptual skills</i> )	Kemampuan analisis secara umum, berfikir logis, cakap dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi dari hubungan yang kompleks dan ambisius, kreatif dalam membangkitkan gagasan dan pemecahan masalah, mampu menganalisis kejadian dan mempersepsikan kecenderungan kejadian, mengantisipasi perubahan,

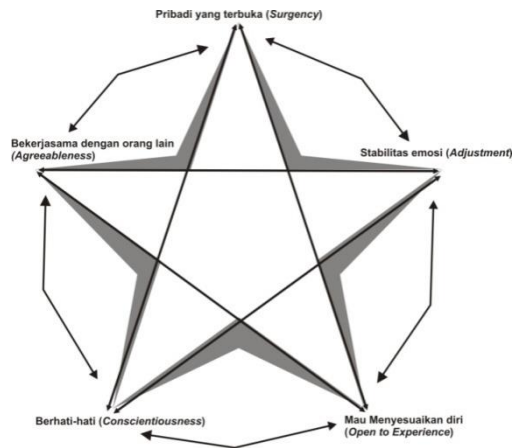
Kemampuan ( <i>skills</i> )	Jenis kemampuan
	memahami kesempatan dan permasalahan yang potensial (berfikir secara induktif dan deduktif)

Salah satu aspek yang mempengaruhi penggunaan dan kebutuhan *skill* adalah kedudukan manajer dalam hierarki otoritas jabatannya. Secara umum, semakin tinggi kedudukan atau jabatan manajer jenis *skill* yang diperlukan adalah konseptual atau kognitif, sedangkan *skill* teknik lebih rendah. Sedangkan level menengah, yang diperlukan adalah interpersonal *skills*, disamping *skill* teknis. Untuk manajer level rendah kemampuan teknis dituntut tinggi dan *skill* konseptual atau kognitif rendah.



**Gambar 1.5.** Kebutuhan Jenis Keterampilan pada Berbagai Tingkatan Jabatan Manajerial

Sedangkan menurut Hogan & Curphy (1994) dalam Yukl (2010:61) terdapat lima karakteristik utama kepemimpinan yang efektif yang disebut *The Big Five Personality Traits*.



**Gambar 1.6.** Lima Besar Dimensi *Personality Traits*

**Table 1.3.** Hubungan Antara *The Big Five Traits* dengan Karakteristik Khusus

<b>Lima Besar Karakter (Big Five Personality Traits)</b>	<b>Karakteristik Khusus (Specific Traits)</b>
<i>Surgency</i> (Pribadi terbuka)	Terbuka, enerjik, lugas ( <i>Extroversion/outgoing</i> ), <i>Energy/Activity level</i> , <i>Need for power, assertive</i> )
<i>Conscientiousness</i> (Penuh kehati-hatian)	Andal, integritas tinggi, ingin berprestasi ( <i>Dependability, Personal integrity, Need for achievemen</i> )
<i>Agreeableness</i> (Bekerjasama dengan pihak lain)	Ceria, optimis, pengasuh, suka bekerja sama ( <i>Cheerfull and optimistic, Nurturance (sympathetic, helpful), Need for affiliation</i> )
<i>Adjustment</i> (Emosional stabil)	Emosinya stabil, percaya diri, mampu mengendalikan diri ( <i>Emotional stability, Self-esteem, Self-control</i> )
<i>Intellectance/Openess to expearence</i> (Mau merubah diri)	Serba ingin tahu, terbuka, mau belajar( <i>Curious and inquisitive, Open minded, Learning oriented</i> )



## F. Leader vs Manager.

Sampai saat ini masih sering terjadi kontroversi mengenai perbedaan antara pemimpin (*leader*) versus manajer (*manager*). Seorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer, contohnya pemimpin informal. Demikian juga, seseorang bisa menjadi manajer tanpa harus memimpin. Dengan demikian, seorang yang berjuduk manajer tidak harus memiliki bawahan seperti jabatan manajer akuntansi keuangan. Tidak ada seorangpun yang berpendapat bahwa pemimpin dan manajer adalah dua perkara yang sama, tapi tingkat saling terkait (*overlap*) antara keduanya menimbulkan perbedaan yang mencolok.

Menurut Gardner (1990:3) kata manajer biasanya memberi label kepada individu yang memiliki tugas mengarahkan dalam sebuah organisasi. Manajer berperan mengawasi proses agar organisasi berfungsi dengan baik, membagi sumber daya secara hati-hati, dan menggunakan sebaik mungkin sumber daya manusia.

Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) dalam Yukl (2010:24) dalam bukunya "*Leaders The Strategies For Taking Charge*" mengemukakan bahwa sungguh suatu kesalahan fatal jika menyamakan antara pemimpin dan manajer. Dalam dunia bisnis memang selalu mengasosiasikan bahwa pemimpin adalah manajer. Padahal, dalam suatu organisasi antara manajer dan pemimpin memiliki peran yang sama sekali berbeda, bahkan tidak jarang bertentangan. Perbedaan antara manajer dan pemimpin dipaparkan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus sebagai berikut :

**Tabel 1.4.** Perbedaan Manajer VS Pemimpin

No	Manajer	Pemimpin
1	Mengelola	Melakukan inovasi
2	Tiruan	Orisinal
3	Mempertahankan	Mengembangkan
4	Fokus pada sistem dan struktur	Berfokus pada orang
5	Bergantung pada pengawasan	Membangkitkan kepercayaan
6	Melihat jangka pendek	Perspektif jangka panjang
7	Bertanya kapan dan bagaimana	Bertanya apa dan mengapa
8	Melihat hasil	Menatap masa depan
9	Meniru	Melahirkan
10	Menerima status <i>quo</i>	Menentang status <i>quo</i>
11	Prajurit yang baik	Menjadi dirinya sendiri
12	Melakukan hal-hal dengan benar	Melakukan hal-hal yang benar

Dengan uraian di atas, kita mejadi lebih paham bahwa manajer dan manajemen dikenal karena keterampilannya memecahkan masalah, sedangkan pemimpin dikenal karena mahir mendesain dan membangun intuisi, menjadi arsitek organisasi masa depan.

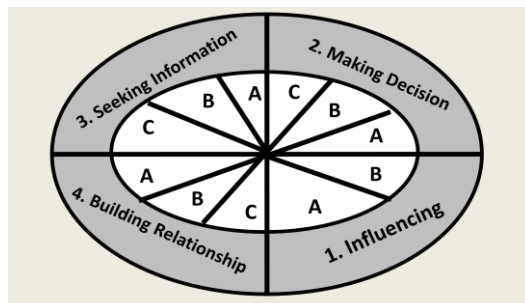
Untuk mempertajam analisis tentang perbedaan peran serta fungsi *manajer vs leader*, perhatikan Tabel 1.5. yang dikembangkan dari Ippho Santosa (2009:23) dalam bukunya “**13 Wasiat Terlarang Dahsyat Dengan Otak Kanan**” dan Roger Sphere yang menyebutkan bahwa karakteristik pemimpin cenderung lebih dominan menggunakan otak kanan, sedangkan manajer sebaliknya.

**Table 1.5.** Perbedaan *Manager* (Otak Kiri) VS *Leader* (Otak Kanan)

<b><i>Manager (Otak Kiri)</i></b>	<b><i>Leader (Otak Kanan)</i></b>
Mengontrol sisi atau bagian kanan tubuh manusia	Mengontrol sisi atau bagian kiri tubuh manusia
Matematika	Visual
Terkait IQ	Terkait EQ
Intrapersonal, <i>self-centric</i>	Interpersonal, <i>other-centric</i>
Kognitif, logis	Afektif, Intuitif
Analistik	Artistik
Kuantitatif	Kualitatif
Realistis	Imajinatif
Aritmatik	Spasial
Verbal, tertera	Visual, lambang
Eksplisit	Implisit
Segmental	Holistik
Fokus	Difus
Serial, linier	Paralel, lateral
Terencana, <i>cautious</i>	Tak terencana, <i>impulsive</i>
Mencari Perbedaan	Mencari Persamaan
Bergantung waktu	Tak bergantung waktu
Analysis	Intuition
Detail (see the “trees”)	Overview (see the “forest”)

Sumber : Dari berbagai sumber dikembangkan penulis.

Pembahasan mengenai peran manajer selanjutnya disampaikan oleh Hugo Mintzberg (1973) yang telah melakukan observasi untuk mengetahui isi dari aktivitas manajerial. Mintzberg membuat struktur atau taksonomi peran dan tanggungjawab manajer dengan memberi kode aktivitas seperti terlihat pada Gambar 1.7. di bawah ini.



**Gambar 1.7.** Peran dan Tanggungjawab *Manager* Menurut Mintzberg.

**Tabel 1.6.** Peran dan Tanggungjawab *Manager* Menurut Mintzberg.

No	<i>Tugas dan Tanggungjawab (Duties and Responsibilities)</i>	<i>Jenis Tugas (Specific Tasks)</i>
1	<i>Influencing people</i> (Mempengaruhi atau mengajak orang lain)	A. <i>Recognizing &amp; Rewarding</i> (Memberikan penghargaan) B. <i>Motivating</i> (Memberikan semangat)
2	<i>Making decision</i> (Membuat keputusan)	A. <i>Consulting and delegating</i> (Berkonsultasi dan delegasi) B. <i>Planning &amp; Organizing</i> (Perencanaan dan pengorganisasian) C. <i>Problem Solving</i> (Pemecahan masalah),
3	<i>Giving-seeking information</i> (Memberi dan mencari informasi)	A. <i>Monitoring</i> (Memantau), B. <i>Clarifying</i> (Mengklarifikasi), C. <i>Informing</i> (Memberi informasi)
4	<i>Building relationship</i> (Membangun hubungan baik dengan pihak lain)	A. <i>Managing conflict &amp; Team Building</i> (Mengelola konflik dan membangun kerja sama kelompok) B. <i>Networking</i> (Membangun jaringan), C. <i>Supporting</i> (Memberikan dukungan kepada anak buah)

Secara ringkas, untuk menyederhanakan peran manajer dapat dibuat ke dalam matrik seperti pada Tabel 1.7. di bawah ini .

**Table 1.7.** Mintzberg's Managerial Roles

<b><i>Interpersonal Roles</i></b> <b>(Peran Hubungan Antar Pribadi)</b>	<b><i>Information-Processing Roles</i></b> <b>(Peran Informasi dan Proses Organisasi)</b>	<b><i>Decision-Making Roles</i></b> <b>(Peran Pengambilan Keputusan)</b>
<i>Figurehead</i> (Tauladan, model)	<i>Monitor</i> (Memantau)	<i>Entrepreneur</i> (Pebisnis)
<i>Leader</i> (Kepala/pimpinan)	<i>Disseminator</i> (Penyebar informasi)	<i>Disturbance handler</i> (Pemecah masalah)
<i>Liaison Officer</i> (Penghubung antar stakeholder)	<i>Spokeperson</i> (Juru bicara)	<i>Resource allocator</i> (Pembagi sumber daya)
		<i>Negotiator</i> (Juru runding)

### **G. Intisari Teori Kepemimpinan**

Secara garis besar, beberapa teori kepemimpinan dapat disarikan sebagai berikut :

1. Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*)
2. Teori Sifat atau Kepemimpinan Alamiah (*Trait Theory*)
3. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)
  - a. Teori Peran (*Role Theory*)
  - b. *Consideration VS Initiating Structure Theory by Ohio State University*
  - c. *Michigan State University Theory*
  - d. Teori Kisi-kisi Manajerial (*Manajerial Grid*)
  - e. Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor
4. Teori perilaku Khusus (*Specific Behavior Theory*)
  - a. *Leadership Through Contact*
  - b. *Leadership Through Power*
  - c. *Leadership Through Persuasion*
  - d. *Johary Window Theory*
5. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership Theory*)
  - a. Gaya Kepemimpinan Lewin
  - b. Gaya Kepemimpinan Likert
6. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)
  - a. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
  - b. *Leadership Through Decision Making* (Model Normatif Vroom dan Yetton's)

- c. Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House
- d. Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara
- 7. Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)
  - a. Teori Fiedler's *Least Preferred Co-worker (LPC)*
  - b. Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory/CRT*)
  - c. Teori Kontinjensi Strategis (*Strategic Contingency Theory*)
  - d. *IMPACT Theory*
- 8. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*)
  - a. *Leader-Member Exchange (LMX)* atau *Vertical Dyad Linkage (VDL) Theory*.
  - b. *Transactional Analysis Theory (TAT)* by Eric Berne.
  - c. Teori Konflik Kepemimpinan
- 9. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*)
  - a. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass
  - b. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Burns
  - c. Inventory Partisipasi Kepemimpinan oleh Kouzes dan Posner



~ **BAB II** ~  
**TEORI KEHADIRAN ORANG BESAR**  
*(THE GREAT MAN THEORY)*

**A. Asumsi Dasar**

Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) memiliki dua anggapan dasar, yaitu :

1. Pemimpin dilahirkan, bukan dihasilkan atau dibuat.
2. Pemimpin besar akan muncul atau hadir ketika ada kebutuhan besar di dalam lingkungan atau masyarakatnya.

**B. Deskripsi Teori**

Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) sering juga disebut Teori Kemunculan Orang Besar (*The Leader Emergence Theory*).

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan orang besar didasarkan pada studi dari orang-orang yang pernah menjadi pemimpin besar di waktu lampau. Para pemimpin besar di masa lampau sering berasal dari kalangan bangsawan atau kerajaan, sementara orang-orang dari kelas bawah sulit memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin. Asumsi seperti ini memberikan kontribusi terhadap kesimpulan bahwa kepemimpinan itu berhubungan dengan silsilah atau keturunan.

Gagasan Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Theory*) sebenarnya telah menyeret kita ke dalam domain mitos, dengan pengertian bahwa pada saat dibutuhkan, Manusia Luar Biasa sebagai pemimpin akan muncul dengan sendirinya secara ajaib dan tiba-tiba, seperti halnya peristiwa sihir. Hal ini mudah untuk membuktikannya, dengan merujuk kepada orang-orang besar seperti Soekarno, Martin Luther King, Eisenhower, Adolf Hitler, Churchill. Bahkan teori ini percaya bila diruntut jauh ke belakang, kehadiran Yesus, Musa, Muhammad dan Buddha juga muncul pada saat dunia sedang membutuhkan kehadirannya.

**C. Pembahasan.**

Isu jender tidak menjadi bahan pembahasan ketika teori *The Great Man* dikemukakan. Pada saat itu kebanyakan pemimpin adalah laki-laki dan pembahasan mengenai kepemimpinan Besar Wanita (*The*

*Great Women*) dikesampingkan dan masih dianggap di luar permasalahan kepemimpinan. Pada saat itu, kebanyakan peneliti juga laki-laki, sehingga kekhawatiran mengenai bias androsentrik masih belum disadari.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 2.1.** Mantan presiden RI ke-5 Megawati. Pada saat *The Great Man Theory* muncul, para ahli kepemimpinan belum memberikan fokus kajian kepada perempuan yang menjadi pemimpin seperti Megawati.

Di Indonesia teori *The Great Man* masih diyakini oleh sebagian besar orang, khususnya di daerah-daerah yang masih menganut system atau nilai-nilai kebangsawanan seperti di provinsi daerah Istimewa Yogyakarta.

*The Great Man Theory* juga sering disebut teori kehadiran Ratu Adil. Karena masyarakat Indonesia hampir putus asa dengan kondisi yang carut marut dilanda krisis multidimensional yang tidak kunjung berakhir, maka muncullah harapan yang begitu besar terhadap lahirnya seorang pemimpin yang mampu mengatasi berbagai permasalahan tersebut. Pada kenyataannya, telah beberapa kali terjadi pergantian kepemimpinan nasional sejak krisis 1998 namun masyarakat belum juga merasakan terselesaikannya berbagai permasalahan krusial bangsa Indonesia. Oleh karenanya, mereka begitu mengharapkan kehadiran seorang pemimpin besar yang mampu mengakhiri krisis multidimensional. Mereka mengharapkan kehadiran seorang Ratu Adil, yang disebut sebagai *Satria Piningit*.

Apakah *The Great Man Theory* masih relevan dan realistis dengan kondisi sekarang? Jawaban atas pertanyaan tersebut, tentu saja ada pada diri kita masing-masing.



~ BAB III ~  
TEORI KEPEMIMPINAN ALAMIAH

**A. Asumsi Dasar**

Tiga asumsi yang mendasari Teori Kepemimpinan Alamiah atau Teori Sifat Dasar Kepemimpinan (*Trait Theory*) adalah :

1. Orang dilahirkan dengan sifat-sifat yang diturunkan atau diwariskan.
2. Beberapa sifat yang diwarisi ada yang secara kebetulan sangat cocok untuk menjadi pemimpin.
3. Orang-orang yang berhasil menjadi pemimpin yang baik dan efektif memiliki jumlah dan kombinasi warisan sifat-sifat kepemimpinan yang secara alamiah baik.

**B. Deskripsi Teori**

Penelitian awal tentang teori kepemimpinan ini didasarkan pada fokus perkembangan Ilmu Jiwa (*Psychology*) pada saat itu, yang beranggapan bahwa setiap orang memiliki karakteristik atau sifat yang diwariskan. Fokus penelitian kepemimpinan dalam teori ini berupaya menemukan sifat-sifat kepemimpinan yang ideal, khususnya dengan mempelajari karakteristik para pemimpin besar yang telah dinilai sukses.

Teori ini memiliki asumsi dasar bahwa jika sifat-sifat kepemimpinan yang ada pada orang-orang besar yang berhasil ini ditemukan pada orang lain, maka orang lain juga memiliki kemungkinan yang kuat menjadi pemimpin besar.

Stogdill (1974) berhasil mengidentifikasi sifat-sifat (*traits*) dan keterampilan (*skills*) istimewa yang cocok untuk menjadi pemimpin yang berhasil.

Selanjutnya McCall dan Lombardo (1983) meneliti ciri-ciri yang baik mengenai karakter yang dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan kepemimpinan dan telah berhasil mengidentifikasi empat ciri utama sebagai berikut:

- Memiliki ketenangan dan stabilitas emosional (*Emotional stability and composure*) meliputi : Tenang, percaya diri dan dapat diprediksi, terutama ketika sedang mengalami stres.

- Bersedia mengakui kesalahan (*Admitting error*) : Dalam setiap menghadapi masalah, memilih mengakui kesalahan daripada membuang-buang energi untuk menutupi kesalahan.
- Memiliki kemampuan interpersonal yang baik (*Good interpersonal skills*) : Mampu berkomunikasi dan membujuk orang lain dengan baik tanpa menggunakan cara-cara yang negatif atau pemaksaan kehendak.
- Berwawasan intelektual yang luas (*Intellectual breadth*) : Mampu memahami berbagai hal, tidak berpikiran sempit dalam bidang keahliannya.

Table 3.1. *Traits dan Skills yang Sesuai dengan Persyaratan Kepemimpinan yang Efektif*

<b>Karakteristik Khusus (<i>Specific Traits</i>)</b>	<b>Keterampilan Khusus (<i>Specific Skills</i>)</b>
Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan ( <i>Adaptable to situations</i> )	Cerdas ( <i>Clever, (intelligent)</i> )
Peka terhadap lingkungan sosial ( <i>Alert to social environment</i> )	Konseptualis analitis ( <i>Conceptually skilled</i> )
Beroroentasi prestasi dan ambisi ( <i>Ambitious and achievement-orientated</i> )	Banyak menciptakan gagasan baru ( <i>Creative</i> )
Lugas ( <i>Assertive</i> )	Diplomatis dan taktis ( <i>Diplomatic and tactful</i> )
Suka bekerja sama ( <i>Cooperative</i> )	Fasih berbicara ( <i>Fluent in speaking</i> )
Tegas mengambil keputusan ( <i>Decisive</i> )	Memahami tugas kelompok ( <i>Knowledgeable about group task</i> )
Dapat dijadikan panutan ( <i>Dependable</i> )	Terorganisir dalam bekerja ( <i>Organised, administrative ability</i> )
Menonjol dan menguasai orang lain ( <i>Dominant, desire to influence others</i> )	Pandai meyakinkan orang lain ( <i>Persuasive</i> )
Enerjik dan beraktivitas tinggi ( <i>Energetic, high activity level</i> )	Memiliki kecerdasan sosial ( <i>Socially skilled</i> )
Teguh pendirian ( <i>Persistent</i> )	
Percaya sendiri ( <i>Self-confident</i> )	
Mampu meredam ketegangan ( <i>Tolerant of stress</i> )	

<b>Karakteristik Khusus (<i>Specific Traits</i>)</b>	<b>Keterampilan Khusus (<i>Specific Skills</i>)</b>
Bertanggungjawab ( <i>Willing to assume responsibility</i> )	

### **C. Pembahasan.**

Terdapat beberapa hasil studi yang berbeda mengenai sifat-sifat (*traits*) yang baik untuk menjadi syarat kepemimpinan yang efektif. Para ahli pada umumnya telah sepakat mengenai persyaratan kualitas *traits* dasar yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin.

Untuk jangka waktu yang cukup panjang, teori sifat dasar yang diwariskan (*Trait Theories*) telah dipelajari secara bersamaan dengan faktor-faktor situasional yang dianggap jauh lebih realistis sebagai penunjang keberhasilan seseorang dalam mencapai keberhasilan dalam kepemimpinan.

Secara mengejutkan, penelitian dalam bidang perilaku genetika yang dilakukan terhadap anak kembar yang dipisahkan sejak lahir menunjukkan bahwa jauh lebih banyak karakteristik yang diwariskan dari yang diduga sebelumnya. Mungkin suatu hari dapat ditemukan gen khusus kepemimpinan.

Dalam konteks system perpolitikan saat ini, belum tentu sifat-sifat kepemimpinan akan menurun secara otomatis kepada generasi berikutnya pada keluarga kerajaan pada saat seperti sekarang ini. Sebagai contoh, beberapa keturunan atau generasi penerus atau singkatnya anak-anak raja pada saat ini, belum tentu memiliki sifat dasar yang cocok untuk menjadi seorang pemimpin.

Hanya saja, secara otomatis mereka dapat menjadi pemimpin (raja atau ratu) karena memang system monarki yang mengharuskannya.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 3.1.** Pangeran William (Penerus Tahta Kerajaan Inggris), Sultan Bolkiah (Pangeran Brunei Darussalam) dan Sultan Hamengkubuwono X (Raja Kesultanan Yogyakarta).

Terlepas dari karakteristik kepribadiannya apakah sesuai atau tidak untuk menjadi pemimpin yang efektif berdasarkan Teori Sifat (*Trait Theory*), namun system perpolitikan monarki telah mengharuskan dirinya menjadi Pemimpin.

## ~ BAB IV ~

### TEORI PERILAKU KEPEMIMPINAN

#### A. Asumsi Dasar

Teori perilaku kepemimpinan (*Behavior Theory*) sangat berlawanan dengan dua teori sebelumnya, yaitu *The Great Man* dan *Trait Theory*. Teori perilaku fokus pada apa yang pemimpin dapat kerjakan atau lakukan, bukannya fokus pada siapakah pemimpin itu.

Sebagai contoh, jika seorang pemimpin memiliki sifat dasar pemalu dan tidak suka bertemu dengan orang lain. Namun jika dia tahu bahwa berkomunikasi dengan orang lain adalah hal penting dalam pekerjaannya, maka dia akan mencoba mengucapkan salam (*Just say hello*) kepada para pegawai setiap tiba di tempat kerja. Dengan demikian, pemimpin tersebut sebenarnya memiliki sifat dasar pemalu, tapi perilakunya telah menjelma menjadi tidak pemalu.

Sedikitnya ada dua asumsi yang mendasari teori kepemimpinan ini, yaitu:

1. Pemimpin dapat dibuat, bukan dilahirkan.
2. Sukses kepemimpinan berbasis pada perilaku yang dapat dikenali dan dipelajari.

Teori perilaku terdiri dari : (1) Teori Peran (*Role Theory*), (2) *Consideration VS Initiating Structure Theory* by Ohio State University, (3) *Michigan State University Theory*, (4) Teori Kisi-kisi Manajerial (*Manajerial Grid*) dan (5) Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor.

#### B. Deskripsi Teori

Teori perilaku kepemimpinan tidak tertarik untuk meneliti sifat-sifat atau kemampuan bawaan yang mempengaruhi keberhasilan pada seorang pemimpin. Sebaliknya, para penganut teori ini lebih memperhatikan apa yang sebenarnya pemimpin lakukan. Jika kesuksesan pemimpin dapat diidentifikasi sebagai tindakan yang bisa dijelaskan atau dideskripsikan, maka akan menjadi relatif lebih mudah bagi orang lain untuk melakukan kepemimpinan dengan cara yang sama. Hal ini akan menjadikan lebih mudah bagi setiap orang untuk mempelajari serta mengadopsi sifat-sifat yang menyebabkan seseorang dapat berhasil dalam kepemimpinan.

### C. Pembahasan

Teori Perilaku (*Behavioral Theory*) merupakan lompatan besar dari Teori Sifat *Trait Theory*. Teori perilaku mengasumsikan bahwa kemampuan kepemimpinan dapat dipelajari, bukannya melekat atau diwariskan. Teori ini sebagai pintu gerbang memasuki pengembangan teori-teori kepemimpinan modern selanjutnya. Teori ini tentu saja sangat bertentangan dengan hasil penilaian *psichotest* sederhana yang dapat menentukan kemampuan seseorang apakah mampu menjadi pemimpin atau tidak.

Teori perilaku relatif lebih mudah untuk dikembangkan, karena kita dapat menilai dari keberhasilan atau kegagalan pemimpin serta tindakan apa yang dilakukannya. Dari hasil penelitian yang cukup banyak dapat disimpulkan adanya hubungan yang signifikan antara perilaku dengan kesuksesan dalam kepemimpinan. Kita juga dapat mempelajari dan mengidentifikasi perilaku yang berkontribusi signifikan terhadap kegagalan, sehingga menambah keyakinan kita terhadap teori perilaku.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 4.1.** Bill William Gates (Pendiri Microsoft Inc.) diyakini sebagai pemimpin bisnis yang dapat memenuhi kriteria Teori Kepemimpinan Perilaku (*Behavior Theory*).

#### 4.A. TEORI PERAN (*ROLE THEORY*)

##### 1. Asumsi Dasar

Sedikitnya terdapat empat asumsi yang mendasari Teori Peran (*Role theory*), yaitu :

- a) Orang mendefinisikan peran untuk diri sendiri dan orang lain berdasarkan hasil belajar dan membaca lingkungan sosialnya.

- b) Orang-orang akan membentuk harapan tentang peran apa yang mereka dan orang lain akan perankan dalam melakukan aktivitas dalam lingkungan sosialnya.
- c) Orang secara halus akan mendorong orang lain untuk bertindak dalam peran sesuai yang diharapannya.
- d) Orang akan bertindak dalam peran sesuai yang mereka berhasil adopsi dari lingkungannya.

## 2. Deskripsi Teori

Para pengikut memiliki gambaran kondisi internal peran pemimpin berdasarkan apa yang bisa dibaca, didiskusikan dan sebagainya. Secara halus atau diam-diam para pengikut sebenarnya selalu mengirim harapan kepada para pemimpin, bertindak sebagai pengirim peran (*role senders*). Harapan itu misalnya dikirimkan atau diwujudkan melalui keseimbangan keputusan yang dibuat sendiri maupun keputusan yang diberikan kepada pemimpin.

Pemimpin dipengaruhi oleh sinyal-sinyal kehendak anak buahnya, terutama jika pemimpin peka terhadap orang-orang di sekitarnya. Pemimpin pada umumnya bekerja sesuai dengan sinyal-sinyal tersebut, memainkan peran kepemimpinan yang ditentukan berdasarkan pesan dari orang lain atau anak buah.

Dalam organisasi, ada banyak informasi formal dan informal tentang peran apa yang seharusnya pemimpin lakukan, termasuk nilai-nilai budaya, nilai-nilai kepemimpinan, peran dalam sesi pelatihan, pemodelan (peran contoh) oleh manajer senior, dan sebagainya. Hal-hal semacam ini dan tindakan-tindakan yang lebih kontekstual akan membentuk ekspektasi atau harapan serta perilaku kepemimpinan.

Peran konflik (*role conflict*) juga sangat diharapkan ketika pengikut memiliki perbedaan harapan dari pemimpin mereka. Begitu juga sebaliknya, ketika para pemimpin memiliki ide yang berbeda dari harapan pengikutnya.

## 3. Pembahasan

Peran member harapan (*expectation role*) seorang pemimpin dapat bervariasi dari gagasan yang sangat spesifik hingga yang sangat umum, di mana pemimpin dapat menentukan gaya kepemimpinannya sendiri. Ketika peran harapan rendah maka dapat memainkan peran konflik (*role conflict*).

#### **4.B. CONSIDERATION VS INITIATING STRUCTURE THEORY BY OHIO STATE UNIVERSITY**

##### **1. Deskripsi Teori**

Teori perilaku kepemimpinan (*behavioral*) yang paling terkenal dihasilkan dari serangkaian penelitian yang dilakukan oleh para ahli Universitas Negeri Ohio, USA awal tahun 1950-an. Setelah melakukan riset bertahun-tahun lamanya, para peneliti berhasil menemukan dua elemen utama dalam kepemimpinan, yaitu perhatian atau kepedulian terhadap pengikut (*consideration*) dan tuntutan pemimpin kepada pengikut untuk menjalankan tugas (*initiating structure*).

*Consideration* seorang pemimpin sering juga disebut *morale orientation* didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin berperilaku penuh kehangatan, peduli serta mendukung dan memperhatikan pengikutnya. Contoh tindakan ini adalah melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan, memberikan penghargaan atas prestasi karyawan, menanyakan keadaan anggota keluarga karyawan, serta tindakan-tindakan kepedulian terhadap anak buah lainnya.

*Initiating structure* seorang pemimpin sering juga disebut *task* atau *productivity orientation* didefinisikan sebagai tingkat dimana seorang pemimpin menentukan dan menganggap peran dirinya sangat penting dalam meminta bawahan untuk menjalankan tugas organisasi atau kelompoknya. Contoh tindakan ini adalah membuat target pekerjaan yang jelas, membuat keputusan tanpa konsultasi dengan bawahan, memberikan penghargaan atau hukuman terhadap karyawan hanya berdasarkan produktivitas.



**Tabel 4.1.** *Consequences of Two Ohio State Leadership Style*

↑ Consideration (Orientasi orang) ↓	Tinggi	Kinerja rendah, <i>Labor Turn Over</i> rendah, Kepuasan karyawan tinggi	Kinerja tinggi, <i>Labor Turn Over</i> rendah, Kepuasan karyawan tinggi
	Rendah	Kinerja rendah, <i>Labor Turn Over</i> tinggi, Kepuasan karyawan rendah	Kinerja tinggi, <i>Labor Turn Over</i> tinggi, Kepuasan karyawan rendah
		Rendah	Tinggi
		← <i>Initiating Structure</i> (Orientasi Tugas) →	

## 2. Pembahasan

Kecenderungan seorang pemimpin untuk menggunakan perilaku *consideration* atau *initiating structure* dapat diukur dengan beberapa instrument, namun instrument yang paling terkenal adalah *Leadership Opinion Questionnaires (LOQ)* dan *Leader Behavior Description Questionnaires (LBDQ)*. LOQ diisi oleh *direct supervisor* (atasan langsung) atau oleh si pemimpin sendiri yang ingin mengetahui gaya kepemimpinannya. Sedangkan LBDQ diisi oleh anak buah dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran atau persepsi yang sebenarnya tentang gaya kepemimpinan atasannya.

Sebuah temuan menarik diperoleh dari penelitian terhadap gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure*. Sebagaimana diilustrasikan oleh Tabel 4.1., pemimpin yang lebih bergaya *consideration*, pada umumnya karyawan memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sedangkan pemimpin yang bergaya *initiating*

*Structure* yang tinggi cenderung menghasilkan produktivitas karyawan yang lebih tinggi.

Pemimpin yang bergaya *consideration* dan *initiating structure* sama-sama tinggi, cenderung menghasilkan karyawan

yang berproduktivitas dan berkepuasan tinggi. Sedangkan pemimpin yang bergaya *consideration* dan *initiating structure* sama-sama rendah, cenderung menghasilkan karyawan yang berproduktivitas dan berkepuasan tinggi.

Hasil penelitian di atas sungguh-sungguh masuk akal, tapi hasil penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan antara *consideration* dan *initiating structure* ternyata jauh lebih rumit dari yang diperkirakan setiap orang. Variabel penelitian lain yang berpengaruh terhadap kepemimpinan adalah pengalaman dan pengetahuan serta faktor lingkungan luar seperti tingkat tekanan pekerjaan.

#### **4.C. MICHIGAN STATE UNIVERSITY THEORY**

##### **1. Deskripsi Teori**

Serangkaian penelitian tentang kepemimpinan yang terkenal dilakukan oleh para ahli dari Michigan State University, USA dimulai pada awal tahun 1950-an. Para ahli dari Michigan State University menemukan tiga karakteristik penting dari para pemimpin yang efektif.

Ketiga karakteristik tersebut, adalah : *task-oriented behavior*, *relationship-oriented behavior* dan *participative leadership*.

##### ***Perilaku Berorientasi Tugas (Task-oriented Behavior)***

Manajer yang efektif belajar tidak melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan mereka. Tugas mereka berbeda, meliputi perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasi kegiatan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan.

Mereka juga menghabiskan waktu membimbing bawahan dalam menetapkan tujuan yang menantang dan dapat dicapai.

### ***Perilaku Pemimpin Yang Berorientasi Pada Hubungan Dengan Bawahan (Relationship-Oriented Behavior).***

Para manajer yang efektif tidak melulu berkonsentrasi pada tugas, tetapi juga pada hubungan baik dengan bawahan mereka. Mereka lebih perhatian, membantu dan mendukung bawahan, termasuk membantu mereka dalam hal karir dan masalah pribadi. Mereka mengakui setiap usaha bawahan dengan memberikan penghargaan secara intrinsik dan ekstrinsik sebagai bentuk ucapan terima kasih.

Secara keseluruhan, gaya kepemimpinan yang efektif secara umum cenderung lebih kendor dalam pengawasan. Mereka menetapkan tujuan yang hendak dicapai sekaligus memberikan pedoman kerja, tapi kemudian memberikan bawahan mereka banyak waktu luang untuk memberikan keleluasaan untuk memilih cara dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### ***Kepemimpinan Partisipatif (Participative Leadership).***

Para pemimpin yang efektif menggunakan gaya partisipatif, baik dalam pengelolaan di tingkat kelompok maupun individu, misalnya menggunakan pertemuan kelompok untuk berbagi ide dan melibatkan kelompok dalam hampir setiap pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Dengan cara seperti itu, gaya kepemimpinan partisipatif disebut juga gaya kepemimpinan berorientasi kelompok (*team-oriented behavior*).

Peran manajer yang bergaya partisipatif lebih cenderung fasilitatif bukannya direktif, memandu diskusi dan membantu untuk menyelesaikan setiap perbedaan yang timbul dalam kelompok. Namun demikian, manajer tetap bertanggung jawab untuk hasilnya dan tidak terbebas dari tanggung jawab. Dalam membuat keputusan akhir, pemimpin menggunakan rekomendasi dari kelompoknya.

Pengaruh kepemimpinan partisipatif adalah untuk membangun tim yang padu atau kohesif yang dapat bekerja secara bersama-sama dan berusaha menghindari pemusatan perhatian pada individu tertentu.

## 2. Pembahasan.

Meskipun teori ini merupakan studi awal yang sudah lama, namun teori ini masih sering dirujuk.

*Studi Michigan* dilakukan pada waktu yang hampir bersamaan atau berkesinambungan dengan *studi Ohio State Leadership*, yang juga fokus pada perilaku menuntut tugas kepada bawahan (*Initiating Structure*) dan berhubungan baik dengan bawahan (*Consideration*). Temuan Studi Michigan berhasil menambahkan perilaku kepemimpinan partisipatif yang belum ditemukan pada studi Ohio State University sebelumnya. Dengan temuan Michigan, perdebatan terus berkembang ke arah pertanyaan bahwa esensi memimpin adalah memimpin sebuah tim secara keseluruhan bukan fokus pada individu saja.

## 4.D. TEORI KISI-KISI MANAJERIAL (*MANAGERIAL GRID THEORY*)

### 1. Deskripsi Teori

Pemimpin mungkin sering menghadapi dilema dalam menentukan dua pilihan, yaitu harus lebih memperhatikan pengikut, atau lebih menuntut pengikut untuk menjalankan tugas. Pemimpin yang berusaha memperhatikan kepentingan anak buah disebut pemimpin yang bergaya *morale oriented*. Sedangkan pada saat pemimpin menuntut pengikutnya untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik, disebut gaya tugas atau *task oriented*.

Pertanyaan selanjutnya adalah, bagaimana sebaiknya seorang pemimpin dalam menentukan tingkat perhatian kepada pengikut atau menuntut pengikut untuk melaksanakan tugas agar diperoleh kinerja organisasi yang efektif? Untuk menentukan gaya kepemimpinan, model atau gaya kepemimpinan *managerial grid* (kisi-kisi managerial) yang belakangan juga disebut *leadership grid* (kisi-kisi kepemimpinan) dikembangkan oleh Robert R. Blake dan Jeany Mouton di awal tahun 1960-an.

**Table 4.2.** Kisi-Kisi Manajerial/Kepemimpinan

↑ Perhatian terhadap pengikut ↓	Tinggi (9)	<i>Country Club</i> (1,9)		<i>Team</i> (9,9)
	Sedang (5)		<i>Middle of the Road</i> (5,5)	
	Rendah (1)	<i>Impoverished</i> (1,1)		<i>Authority-Compliance</i> (9,1)
		Rendah (1)	Sedang (5)	Tinggi (9)
		← Tuntutan terhadap pekerjaan →		

Penjelasan :

Penilaian (*scoring*) fokus perhatian/kepedulian pada model ini berkisar antara 1 sampai dengan 9, dengan interpretasi : 1 (rendah), 5 (sedang) dan 9 (tinggi).

- a. Pemimpin/Manajer Gaya Kepatuhan 9,1 (*Authority-Compliance*)

Pemimpin dengan gaya 9,1 fokus kuat pada tugas (9), tetapi dengan sedikit perhatian kepada pengikut (1). Gaya kepemimpinan ini lebih berfokus kepada efisiensi, termasuk jika memungkinkan sedapat mungkin melakukan pengurangan atau pemecatan karyawan.

- b. Pemimpin/Manajer Gaya *Country Club* 1,9 (*Cheerleader Manager*)

Gaya kepemimpinan 1,9 memiliki kepedulian dan perhatian terhadap pengikut yang lebih tinggi (9), sehingga iklim organisasinya memiliki lingkungan yang nyaman dan ramah serta bekerja dalam susana kekeluargaan atau kolegal. Gaya kepemimpinan ini memiliki fokus pada tugas yang rendah (1) sehingga akan memberikan hasil yang dapat dipertanyakan atau masih meragukan.

c. Pemimpin/Manajer Gaya *Country Club* 1,1 (*Impoverished Management*)

Gaya kepemimpinan 1,1 memiliki kepedulian dan perhatian terhadap pengikut yang rendah (1), sehingga iklim organisasinya memiliki lingkungan yang kaku dan tidak ramah serta bekerja dalam suasana yang tidak bergairah. Gaya kepemimpinan ini juga tidak fokus pada tugas atau tuntutan tugas rendah (1). Kondisi produktivitas pada gaya kepemimpinan 1,1, masih sangat meragukan.

d. Pemimpin/Manajer Jalan Tengah 5,5 (*Middle of the Road Management*)

Gaya kepemimpinan 5,5 ini mengutamakan keseimbangan fokus pada perhatian dan kepedulian pengikut (5) dan tuntutan pekerjaan (5). Pemimpin yang menerapkan gaya ini biasanya melakukan pekerjaan secukupnya saja untuk mendapatkan target, tetapi tidak mendorong secara maksimal terhadap apa yang seharusnya dapat diperbuat.

e. Pemimpin/Manajer Gaya Kelompok 9,9 (*Team Management*)

Dengan gaya kepemimpinan 9,9 seluruh komponen roda organisasi bergerak secara maksimal dan optimal: Orang-orang berkomitmen untuk menjalankan tugas dan pemimpin berkomitmen untuk memperhatikan dan peduli secara penuh terhadap pengikut dan juga tugas.

## 2. Pembahasan.

Teori ini awalnya dikenal dengan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*), namun seiring perkembangan praktik kepemimpinan, istilah ini bergeser menjadi kisi-kisi kepemimpinan (*leadership grid*). Model ini menghubungkan preferensi terhadap orang vs pekerjaan yang juga muncul dalam penelitian lainnya, seperti Studi Kepemimpinan Michigan dan *Ohio State Leadership Studies*.

Banyak lagi teori lain yang menganalisis efektivitas kepemimpinan dengan cara menghubungkan tugas vs perhatian sebagai perkembangan yang muncul pasca *Managerial Grid*. Dua dimensi tugas vs perhatian adalah

bagian terpenting dalam teori ini, tapi berbagai teori yang lain menunjukkan, dua dimensi tersebut tidak mutlak ada dalam kepemimpinan dan manajemen.

Teori-teori kepemimpinan yang lebih kontemporer selanjutnya akan menggabungkan dua dimensi pada *managerial grid* untuk mendapatkan formulasi gaya kepemimpinan yang lebih efektif dan optimal atau kalau boleh dikatakan ideal.



Robert R Blake      Jane S Mouton

Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 4.2.** Dr. Robert R. Blake dan Dr. Jany Srygley Mouton

#### **4.E. TEORI X dan TEORI Y (X THEORY AND Y THEORY OLEH DOUGLAS MC GREGOR)**

##### **1. Asumsi Dasar**

Ternyata hubungan antara *consideration* (kepedulian terhadap pengikut) dan *initiating structure* (tuntutan tugas) lebih kompleks dari pada yang diduga sebelumnya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa beberapa *variable* seperti pengalaman dan pengetahuan pemimpin juga *variable eksternal* seperti tekanan waktu dan tingkat kualitas pekerjaan akan sangat berperan dalam menentukan gaya kepemimpinan seseorang.

##### **2. Deskripsi Teori**

Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor (1967) mempercayai bahwa pemimpin akan menggunakan salah satu

cara dari dua kemungkinan yang ada, yaitu kepemimpinan bergaya X atau Y.

Pemimpin yang bergaya X selalu melihat para pengikutnya malas, harus dimotivasi secara ekstrinsik, ingin mencari aman, tidak disiplin dan menghindar tanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya X cenderung memimpin dengan gaya direktif atau otoriter, lebih berorientasi tugas dan selalu membuat keputusan dengan tidak berkonsultasi dengan pengikutnya.

Sebaliknya, pemimpin yang bergaya Y selalu melihat para pengikutnya rajin dan suka bekerja, termotivasi secara intrinsik, mampu menguasai diri sendiri (*self-control*) dan bertanggungjawab. Karena anggapan seperti ini, pemimpin bergaya Y cenderung memimpin dengan gaya demokratis atau *laissez-faire*, berorientasi kepada kepedulian pengikut dan selalu membuat keputusan dengan berkonsultasi dengan pengikutnya.

### 3. Pembahasan

Seorang pemimpin dengan gaya Teori X maupun Y dapat diusahakan untuk berubah jika seorang pemimpin mau membuka diri terhadap perkembangan organisasi yang dipimpinya. Sebab, pengalaman sebagai respon terhadap perkembangan di lapangan akan menambah wawasan seorang pemimpin terhadap faktor eksternalnya sehingga akan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang lebih ideal.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 4.3.** Dr. Douglas Mc Gregor



~ BAB V ~  
**TEORI KEPEMIMPINAN PERILAKU KHUSUS  
(SPECIFIC BEHAVIOR THEORY)**

**A. Asumsi Dasar**

Cara pandang lain mengenai kepemimpinan adalah bahwa pemimpin yang hebat memiliki perilaku yang sangat spesifik dan istimewa sedangkan pemimpin yang gagal sebaliknya. Cara pandang ini menghasilkan Teori Kepemimpinan Perilaku Khusus atau *Specific Behavior Theory*.

Setelah meneliti ribuan pemimpin dalam berbagai situasi, Garry Yukl (1982), Carter (1952), Hemphil dan Coons (1950), dan Gibbs (1969) mengusulkan beberapa karakteristik khusus seseorang untuk berhasil dalam memimpin, diantaranya :

- Membangun ide tau gagasan,
- Secara tidak resmi atau informal berinteraksi dengan anak buah,
- Membantu dan mendukung anak buah,
- Bertanggungjawab,
- Membangun iklim atau atmosfir organisasi,
- Mengorganisir dan membentuk struktur pekerjaan,
- Berkomunikasi secara formal dengan anak buah,
- Memberikan penghargaan dan hukuman kepada anak buah,
- Menentukan target,
- Membuat keputusan yang cepat dan akurat,
- Melatih dan mengembangkan keterampilan pegawai,
- Membangkitkan antusiasme anak buah.

**B. Deskripsi Teori**

Teori Teori Kepemimpinan Perilaku Khusus atau *Specific Behavior Theory* menjadi salah satu teori kepemimpinan yang sangat menarik karena jarang dijelaskan dalam *textbook*, meskipun cara-cara dalam teori ini sering dipraktikkan dalam industry atau bisnis. Jika teori ini benar, maka kepemimpinan adalah sesuatu yang dapat dipelajari. Jika karakteristik dan *skill* tertentu yang penting untuk mendapatkan

kepemimpinan yang efektif dapat diidentifikasi, maka setiap orang dapat dilatih menjadi pemimpin yang efektif. Ada beberapa jenis pelatihan kepemimpinan yang akhir-akhir ini sering dikembangkan.

Pada pusat pelatihan kepemimpinan biasanya para peserta dilatih beberapa keterampilan yang mendukung keberhasilan untuk menjadi manajer yang efektif. Pelatihan biasanya memberikan materi berupa teknik komunikasi yang efektif, menulis laporannya bisnis, mengatasi konflik dan evaluasi kinerja.

Beberapa keterampilan kepemimpinan lainnya yang diberikan dalam pelatihan kepemimpinan diantaranya: manajemen waktu, membuat keputusan, menentukan target, teknik negosiasi dan meyakinkan orang lain.

Berikut adalah silabus yang umum disusun dalam Kurikulum Program Pelatihan yang berisi Beberapa Karakteristik Perilaku Kepemimpinan yang Efektif :

- ✓ Kemampuan dan keterampilan komunikasi (*Communication skills*),
- ✓ Keterampilan pengambilan keputusan (*Decision making*),
- ✓ Teknik delegasi atau pelimpahan wewenang (*delegation*),
- ✓ Disiplin (*Dicipline*),
- ✓ Motivasi (*Motivation*),
- ✓ Persuasi (*Persuasion*),
- ✓ Bicara di depan umum (*public speaking*),
- ✓ Teknik member penghargaan dan hukuman (*Reward and punishment*),
- ✓ Menyelenggarakan rapat (*Running a Meeting*),
- ✓ Manajemen ketegangan (*Stress management*),
- ✓ Membangun kekompakan team (*Team building*),
- ✓ Manajemen waktu (*Time management*),
- ✓ Teknik menyelenggarakan pelatihan (*Training techniques*),
- ✓ Memahami orang (*Understanding people*),
- ✓ Teknik penulisan (*Writing*).

Teori perilaku kepemimpinan khusus terdiri dari : (1) *Leadership Through Contact Theory*, (2) *Leadership Through Power Theory*, (3) *Leadership Through Persuasion Theory*, (4) *Johary Window Leadership Theory*.

## C. Pembahasan

Dengan adanya pembahasan mengenai Teori Kepemimpinan Perilaku Khusus (*Specific Behavior Theory*), menambah keyakinan kita bahwa sebenarnya kepemimpinan itu bisa dipelajari. Dengan hadirnya teori ini, maka keyakinan kita bahwa usaha meningkatkan kualitas kepemimpinan adalah suatu keniscayaan.

### 5.A. LEADERSHIP THROUGH CONTACT

#### 1. Deskripsi Teori

*Management Through Contact* atau *Management by Walking Around* (MBWA) adalah salah satu teori kepemimpinan perilaku khusus. Teori ini berkeyakinan bahwa pemimpin atau manajer bekerja paling efektif jika mereka mau keluar dari kantornya, berkeliling dan berbincang-bincang dengan anak buah dan pelanggan. Beberapa pemimpin industry atau bisnis terkenal seperti Bill Gates dan pemilik Wal-Mart di USA telah sukses mengadopsi konsep dari teori ini.

Penelitian dilakukan oleh Komaki *et. all.* (1986) terhadap manajer bank untuk diketahui perbedaan perilaku manajer yang dianggap sukses vs gagal, hasilnya menunjukkan bahwa manajer yang efektif dan sukses lebih sering menghabiskan waktu untuk keluar dan memonitor perilaku serta kinerja para karyawannya. Sebaliknya, manajer yang tidak efektif lebih banyak duduk di belakang meja saja. Bukti empiris ini memperkuat konsep pada teori MBWA.

#### 2. Pembahasan

Untuk mendapatkan keberhasilan kepemimpinan menurut teori MBWA, maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan atau *skills* dalam berkomunikasi. Pemimpin harus berperilaku terbuka (*extrovert*), bukannya tertutup (*introvert*) dan hanya duduk-duduk di belakang meja saja. Inilah perlunya training kepemimpinan.

### 5.B. LEADERSHIP THROUGH POWER

#### 1. Deskripsi Teori

Strategi lain yang sering diadopsi oleh para pemimpin yang efektif adalah cara mencapai kekuasaan atau *power*. Teori kekuasaan melalui power ini dikemukakan oleh French and Raven (1959).

Power atau kekuasaan merupakan unsur yang sangat penting bagi seorang pemimpin, karena jika kekuasaan meningkat maka kekuatan untuk mempengaruhi orang lain akan meningkat pula. Pemimpin yang memiliki power akan mampu mendapatkan sumber daya yang cukup, mengimplementasikan setiap kebijakan, dan aktivitas lainnya dibandingkan pemimpin yang hanya memiliki sedikit atau sama sekali tidak memiliki kekuasaan. Teori ini telah diadopsi oleh teori IMPACT oleh Geier *et al.*

French and Raven (1959) mengidentifikasi lima dasar tipe kekuasaan, yaitu *expert, legitimate, reward, coercive dan referent.*

## 2. Pembahasan

### ***Expert Power***

Dalam situasi tertentu, pemimpin yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus yang bermanfaat bagi organisasi akan membantu pemimpin mendapatkan kekuasaan atau power. Ada dua persyaratan untuk mendapatkan *expert power.*

Pertama, keahlian yang dimiliki harus benar-benar diperlukan orang lain dalam organisasi. Misalkan dalam fakultas Psikologi di sebuah universitas, para peneliti yang memiliki keahlian Statistik akan lebih memiliki kekuasaan dibanding dengan peneliti lain yang kurang mampu dalam Statistik.

Syarat kedua, orang lain harus tahu bahwa pemimpin memiliki keahlian tertentu. Informasi hanya akan berguna jika orang lain tahu bahwa pemimpinnya mampu atau pemimpin dapat menggunakan keahliannya.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 5.1.** Presiden Rusia, Vladimir Putin ternyata memiliki keahlian beladiri Judo sejak masih muda. Keahliannya menunjang kekuatan dan kepercayaan dirinya dalam menjalankan tugas sebagai pemimpin.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 5.2.** Baharudin Jusuf Habibie (Mantan Presiden RI ke-3), salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi Presiden RI ke-3 adalah karena keahliannya di bidang teknologi dirgantara.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 5.3.** KRMT Roy Suryo, salah satu hal yang dapat mengantarkannya menjadi anggota DPR RI Periode 2009-2014 adalah karena keahliannya di bidang telematika.

### *Legitimate Power*

Pemimpin memiliki kekuasaan berdasarkan posisi atau jabatannya. Sebagai contoh, seorang sersan memiliki kekuasaan terhadap seorang kopral. Seorang wakil direktur memiliki kekuasaan terhadap supervisor dan seorang pelatih sepak bola memiliki kekuasaan terhadap para pemain.

Sebagai contoh, terlepas dari kontroversi keaslian Surat Perintah Sebelas Maret (SUPERSEMAR), Soeharto kemudian secara otomatis memiliki legitimasi (keabsahan) kekuasaan untuk memimpin Negara Republik Indonesia.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)  
**Gambar 5.4.** Naskah asli SUPERSEMAR versi Google.com.

### ***Reward and Coercive Power***

Pemimpin juga dapat memiliki kekuasaan berdasarkan penghargaan (*reward*) serta hukuman (*punishment*) yang dapat digunakannya. *Reward power* adalah memiliki kontrol kekuasaan melalui pemberian kenaikan gaji, bonus, promosi serta tugas-tugas yang lebih menyenangkan.

Sedangkan *coercive power*, pemimpin memberikan pengertian kepada orang lain bahwa dia memiliki kekuasaan untuk memberikan ancaman hukuman. Jika pekerja telah mengetahui bahwa pemimpin memiliki banyak kesalahan, maka *coercive power* tidak dapat diterapkan secara efektif. Bentuk *punishment* dapat berupa pemecatan, tidak dinaikkan jabatannya atau dikotakkan.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 5.5.** Sistem *Reward* dan *Punishment* sangat terlihat pada kepemimpinan militer, seperti memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi dan memberikan hukuman ringan seperti *push-up*.

### ***Respect or Affection Power.***

Pemimpin tipe ini memndapatkan pengaruhnya dengan cara memberikan perilaku yang baik dan dapat dijadikan sebagai suri tauladan bagi para anak buahnya. Sumber kekuasaan lain bagi seorang pemimpin terletak pada perasaan positif anak buah atau pengikut terhadap pemimpin tersebut. Pemimpin yang sangat disenangi akan dapat mempengaruhi orang lain walaupun tanpa penghargaan (*reward*) dan pemaksaan (*coercive*). Dengan disukai dan dihormati oleh anak buah, atasan atau kolega maka tentu saja pemimpin akan mampu mempengaruhi kelompoknya. Kekuasaan kepemimpinan tipe ini disebut *referent power*.

Pemimpin dapat memperoleh *referent power* dengan menghargai orang lain, berbuat baik, ramah dan suportif.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 5.6.** Gus Dur (Mantan Presiden RI ke-4) , Kardinal Sin (Mantan Pemimpin Agama Philipina) dan Dalai Lama (Pemimpin Tebet), diyakini sebagai pemimpin yang bergaya *Referent Power*

## **5.C. LEADERSHIP THROUGH PERSUASION**

### **1. Deskripsi Teori**

Salah satu *skill* yang biasanya diperlukan oleh para pemimpin adalah kemampuan meyakinkan orang lain. Para supervisor sering meyakinkan level manajer di atasnya bahwa program barunya akan berjalan dengan baik, para politisi selalu meyakinkan politisi lainnya untuk menyetujui pendapatnya, para eksekutif *public relation* meyakinkan masyarakat untuk merubah persepsi tentang organisasi atau produknya. Dua aspek yang sangat dominan dalam kepemimpinan gaya persuasive adalah gaya berkomunikasi dan pesan yang perlu disampaikan.



### **Persuasi Dengan Komunikasi Yang Effectif (*Persuasion By Communication*).**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang yang memiliki beberapa karakteristik tertentu dapat berkomunikasi lebih mudah dengan cara persuasif dibanding yang tidak memilikinya. Karakteristik khusus tersebut diantaranya keahlian (*expertise*), kepercayaan (*trustworthiness*) dan daya tarik (*attractiveness*).

### **Pemimpin Harus Ahli di Bidang yang Dipimpinnya (*Expertise*)**

Dari hasil penelitian yang mendalam, pemimpin yang memiliki atau dianggap memiliki keahlian dalam bidang tertentu akan lebih persuasif dibanding pemimpin yang tidak memiliki keahlian sama sekali. Oleh karenanya, pemimpin yang ingin menyakinkan bawahannya, pemimpin harus menjadi yang paling ahli dalam bidangnya. Dalam bidang teknologi, pemimpin akan memiliki daya pengaruh yang kuat jika pemimpin menguasai *skill* yang mumpuni dalam bidang teknologi.

### **Pemimpin Harus Dapat Dipercaya (*Trustworthiness*).**

Kepercayaan terhadap seorang pemimpin adalah sangat penting jika menggunakan gaya persuasive. Penjual mobil *second* (bekas) akan sangat sulit meyakinkan pembeli jika tidak ada kepercayaan dari pelanggan. Beberapa perusahaan sering tidak dipercayai para karyawannya sehingga sangat sulit meyakinkan mereka.

Untuk meningkatkan kepercayaan pengikut, pemimpin dapat melakukan beberapa hal diantaranya menjalin komunikasi yang intensif dan memberikan *support*.

### **Berpenampilan Menarik dan Meyakinkan (*Attractive*)**

Hasil dari beberapa observasi menunjukkan bahwa orang-orang yang berpenampilan menarik memiliki score yang lebih tinggi dalam *test* wawancara dibandingkan yang tidak menarik. Berpenampilan menarik memiliki efek yang sama dengan persuasi : Orang yang atraktif lebih persuasive

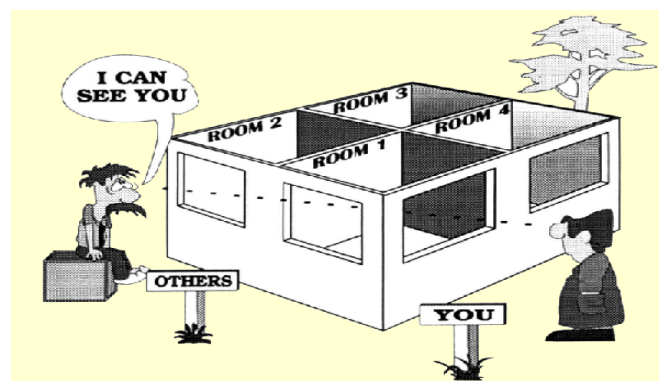
dibanding yang tidak atraktif. Inilah mengapa industri pertelevisian atau sinetron umumnya menggunakan orang-orang yang berpenampilan menarik dan mengapa politisi yang menarik atau atraktif dianggap sebagai kandidat yang ideal.

## 5.D. JOHARI WINDOW LEADERSHIP THEORY

### 1. Deskripsi Teori

*Johari Window* (Jendela Johari) adalah alat psikologis kognitif yang diciptakan oleh **Joseph Luft** dan **Harry Ingham** di tahun 1955 di Amerika Serikat, digunakan untuk membantu orang lebih memahami komunikasi dan hubungan interpersonal mereka. Hal ini digunakan terutama dalam kelompok mandiri dan pengaturan perusahaan sebagai latihan heuristik.

Ketika melakukan latihan ini, subjek atau peserta diberikan daftar 56 kata sifat dan mereka diwajibkan mengambil lima atau enam kata sifat yang dianggap dapat menggambarkan kepribadian mereka sendiri. *Peer* (pasangan) dari peserta juga diberikan daftar yang sama, dan masing-masing mengambil lima atau enam kata sifat yang dianggap dapat menggambarkan kepribadian pasangan tersebut. Kata-kata sifat ini kemudian dipetakan atau dimasukkan ke dalam kotak-kotak atau ruang-ruang dalam Jendela Johari. Charles Handy menyebut konsep ini dengan sebutan Rumah Johari yang berisi dengan empat kamar.



**Gambar 5.7.** Johari Window menurut Charles Handy disebut Rumah Johari.

**Kamar 1**

Bagian dari diri kita yang kita tentu saja bisa melihat dan orang lain juga dapat melihatnya.

**Kamar 2**

Orang lain lain dapat melihat tapi kita tidak menyadarinya sehingga kita tidak melihat.

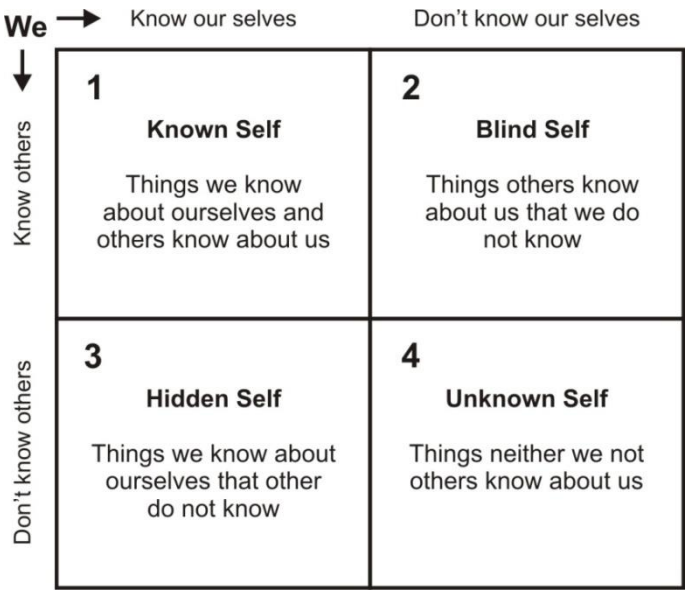
**Kamar 3**

Ruang paling misterius di mana bagian bawah sadar (*subconscious*) atau bawah sadar (*unconscious*) sama-sama tidak terlihat baik oleh diri kita sendiri maupun orang lain.

**Kamar 4**

Ruang pribadi kita, yang kita bisa tahu, tapi orang lain tidak bisa tahu

Konsep ini jelas berhubungan dengan ide-ide yang dikemukakan dalam program *Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)*, yang pada gilirannya berasal dari teori tentang kepribadian yang pertama dieksplorasi oleh tokoh psikolog terkenal Carl Jung.



**Gambar 5.8.** Kuadran Model Johari Window

### **Kuadran 1**

Pribadi terbuka (*Open-self* atau *Known-self*) : Kata sifat atau *adjectives* kepribadian yang dipilih oleh peserta dan atau teman-temannya (*peer*) ditempatkan ke dalam kuadran 1 atau kuadran terbuka. Kuadran ini merupakan sifat dari subyek yang disadari atau dapat dilihat baik oleh mereka dan rekan-rekan mereka sadar.

### **Kuadran 2**

Pribadi tersembunyi (*Hidden-self*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian hanya dipilih oleh peserta, tetapi tidak oleh rekan-rekan (*peer*) mereka, lalu ditempatkan ke dalam kuadran 2 (kuadran tersembunyi).

Hal ini mewakili informasi tentang peserta dan teman-teman (*peer*) mereka tidak menyadari atau tidak mengetahuinya. Kondisi ini kemudian terserah kepada peserta apakah bersedia atau tidak untuk mengungkapkan informasi sifat atau kepribadian yang disebutkan dalam kata sifat (*adjective*).

### **Kuadran 3**

Pribadi buta (*Blind Spot*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian yang tidak dipilih oleh peserta tetapi hanya dipilih oleh rekan-rekan (*peer*) mereka ditempatkan ke dalam kuadran 3 (*Blind spot - self*). Kondisi ini merefleksikan keadaan peserta yang tidak menyadarinya, tetapi orang lain mampu melihatnya. Teman-teman mereka dapat memutuskan untuk menginformasikan kepada individu peserta mengenai "*blind spot*" yang dimilikinya.

### **Kuadran 4**

Pribadi tidak dikenal (*Unknown-self*) : Kata sifat (*adjectives*) kepribadian tidak dipilih oleh peserta atau rekan-rekan mereka akan berada di kuadran *Unknown*. Kondisi ini mewakili perilaku atau motivasi peserta yang tidak dikenali oleh siapapun yang berpartisipasi dalam penelitian atau pelatihan tersebut. Hal ini mungkin karena mereka tidak menerapkan atau karena ada ketidaktahuan kolektif mengenai keberadaan sifat-sifat ini.

Kata-kata Sifat yang Mewakili Kepribadian menurut Johari. Jendela Johari terdiri dari 56 kata sifat berikut ini digunakan sebagai gambaran kemungkinan peserta.

Sesuai urutan abjad, table 5.1. memuat kata-kata sifat (*adjectives*) yang mewakili Kepribadian menurut Johari mereka adalah:

**Table 5.1.** Lima Puluh Enam Kata-kata Sifat (*Adjectives*) yang Mewakili Kepribadian Menurut Johari

<i>Able</i> (Mampu)
<i>Accepting</i> (Menerima)
<i>Adaptable</i> (Menyesuaikan diri)
<i>Bold</i> (Berani)
<i>Brave</i> (Berani)
<i>Calm</i> (Tenang)
<i>Caring</i> (Peduli)
<i>Cheerful</i> (Ceria)
<i>Clever</i> (Pintar)
<i>Complex</i> (Ruwet, rumit)
<i>Confident</i> (Percaya diri)
<i>Dependable</i> (Diandalkan)
<i>Dignified</i> (Bermartabat)
<i>Energetic</i> (Bertenaga)
<i>Extroverted</i> (Terbuka)
<i>Friendly</i> (Ramah)
<i>Giving</i> (Pemberi)
<i>Happy</i> (Happy)
<i>Helpful</i> (Membantu)
<i>Idealistic</i> (Idealis)
<i>Independent</i> (Mandiri)
<i>Ingenious</i> (Cerdik)
<i>Intelligent</i> (Cerdas)
<i>Introverted</i> (Tertutup)
<i>Kind</i> (Baik hati)
<i>Knowledgeable</i> (Berpengetahuan luas)
<i>Logical</i> (Logis)
<i>Loving</i> (Mencintai)
<i>Mature</i> (Dewasa)
<i>Modest</i> (Sederhana)
<i>Nervous</i> (Gugup)

*Observant* (Jeli)  
*Organized* (Terorganisir)  
*Patient* (Sabar)  
*Powerful* (Kuat)  
*Proud* (Bangga)  
*Quiet* (Diam)  
*Reflective* (Reflektif)  
*Relaxed* (Santai)  
*Religious* (Agamis)  
*Responsive* (Tanggap)  
*Searching* (Mencari)  
*Self-assertive* (Menonjolkan diri)  
*Self-conscious* (Sadar-diri)  
*Sensible* (Masuk akal)  
*Sentimental* (Cengeng)  
*Shy* (Pemalu)  
*Silly* (Konyol)  
*Smart* (Pintar)  
*Spontaneous* (Tiba-tiba, sering mendadak)  
*Sympathetic* (Simpatik)  
*Tense* (Tegang)  
*Trustworthy* (Dapat dipercaya)  
*Warm* (Hangat)  
*Wise* (Bijaksana)  
*Witty* (Jenaka)

~ BAB VI ~  
TEORI KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF

**A. Asumsi Dasar**

Keterlibatan pengikut dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan pemahaman terhadap berbagai permasalahan yang telah diputuskan sehingga mereka diharapkan dapat melaksanakan hasil keputusan dengan lebih baik. Para pengikut akan lebih berkomitmen dalam menjalankan pekerjaannya jika mereka terlibat dalam pembuatan keputusan yang relevan dengan tugas atau pekerjaannya. Para pengikut akan menjadi kurang bersaing dan lebih kolaboratif pada saat mereka bekerja dalam bingkai tujuan yang sama sesuai dengan yang telah diputuskan.

Ketika para pengikut membuat keputusan secara bersama, komitmen sosial terhadap satu sama lain akan lebih besar, dengan demikian keadaan ini akan mampu meningkatkan komitmen mereka terhadap keputusan tersebut. Keputusan yang dibuat secara bersama-sama akan lebih baik jika dibandingkan dengan keputusan yang dibuat oleh hanya satu orang saja.

Teori kepemimpinan partisipatif memiliki dua gaya kepemimpinan, yaitu (1) Gaya Kepemimpinan Kurt Lewin dan (2) Gaya Kepemimpinan Rensis Likert.

**B. Gaya Partisipatif.**

Seorang pemimpin yang bergaya partisipatif dalam mengambil keputusan tidak akan secara otokratis, melainkan berusaha untuk melibatkan orang lain dalam prosesnya. Orang lain yang dimaksud mungkin bawahan, rekan, atasan atau pemangku kepentingan lainnya (*stake holders*). Namun demikian, sebagai kontrol terhadap para pengikutnya, seringkali kepemimpinan partisipatif membuat kerja secara kelompok. Jawaban terhadap pertanyaan tentang bagaimana pemimpin partisipatif dipengaruhi orang lain, jawabannya sangat bervariasi tergantung pada tingkat kepercayaan dan preferensi manajer.

Tabel 6.1. di bawah ini menggambarkan luas wilayah peranserta atau partisipasi antara pimpinan dengan pengikut :

**Table 6.1.** Tingkat Partisipasi Pengikut Dalam Pengambilan Keputusan

< Partisipasi rendah      ←————→      Partisipasi tinggi >				
Autocratic Keputusan oleh pemimpin	Pemimpin mengusulkan gagasan, mendengar umpan balik dan memutuskan sendiri	Team mengusulkan keputusan, keputusan akhir ada pada pemimpin	Keputusan bersama antara pemimpin dan anak buah	Delegasi penuh, keputusan oleh anak buah
Autocratic	Democratic			Laizezz- Faire

Dari tabel di atas dapat dilihat beberapa tingkat partisipasi pengikut dalam pengambilan keputusan. Dalam setiap spektrum, dapat dilihat besarnya partisipasi pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Juga dapat dilihat pada tahap atau spectrum mana pemimpin menjual ide untuk tim. Spektrum atau tahap lain adalah kondisi pemimpin menggambarkan tujuan apa yang diinginkan serta membiarkan pengikut secara kelompok atau individu menentukan caranya sendiri dalam proses mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Cara seperti ini disebut sebagai Manajemen Berbasis Tujuan (MBT). MBT dalam bahasa Inggris sering disebut *Management by Objectives (MBO)*.

Tingkat partisipasi mungkin juga tergantung pada jenis keputusan yang dibuat. Keputusan tentang cara untuk menerapkan atau mengimplementasikan tujuan mungkin sangat digemari para pengikut, sedangkan mengenai proses pengambilan keputusan mengenai evaluasi kinerja bawahan akan lebih baik jika diambil oleh manajer.

### C. Pembahasan

Ada banyak manfaat yang potensial dari gaya kepemimpinan partisipatif, seperti yang telah diuraikan di atas.



Pendekatan ini juga dikenal sebagai pendekatan konsultatif, pemberdayaan, pengambilan keputusan bersama, kepemimpinan demokratis, Manajemen Berbasis Tujuan (MBT) dan pemerataan kekuasaan.

Kepemimpinan partisipatif dapat menjadi semu jika manajer hanya bersemangat meminta pendapat pada awalnya, namun kemudian mengabaikan usulan atau pendapat pengikutnya. Jika seperti ini kondisinya, mungkin dapat mengarah kepada sinisme pengikut dan merasa dikhianati.

## **6.A. GAYA KEPEMIMPINAN LEWIN**

### **Deskripsi Teori**

Kurt Lewin dan koleganya melakukan percobaan mengenai keputusan kepemimpinan pada tahun 1939 dan berhasil mengidentifikasi tiga gaya kepemimpinan pokok yang berbeda, khususnya yang terkait dengan pengambilan keputusan. Ketiga gaya utama kepemimpinan menurut Kurt Lewin, adalah :

#### **a. Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Dalam gaya otokratis, pemimpin mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan orang lain. Keputusan ini dibuat tanpa melalui konsultasi dengan pengikut. Dalam percobaannya, Lewin menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter atau dictator menyebabkan tingkat ketidakpuasan yang tinggi.

Gaya otokratis tepat diterapkan jika tidak diperlukan masukan dari pengikut pada proses pengambilan keputusan. Masukan pengikut tidak diperlukan jika keputusan yang akan dibuat tidak akan dipengaruhi oleh hasil dari masukan anak buah. Masukan tidak diperlukan jika pemimpin meyakini bahwa motivasi orang untuk melakukan pekerjaan tidak akan terpengaruh apakah mereka dilibatkan atau tidak dalam proses pengambilan keputusan.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.1.** Ferdinand Marcos (Mantan Presiden Republic Philipine) dan H.M. Soeharto (Mantan Presiden Republik Indonesia), sebagian orang meyakini sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori aya Kepemimpinan Otokratik (*Autocratic Leadership Style*).

**b. Gaya Kepemimpinan Demokratis**

Dalam gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin melibatkan pengikut dalam pengambilan keputusan. Meskipun keputusan akhir mungkin berbeda dari apa yang dikatakan pemimpin, namun pemimpin selalu berusaha memfasilitasi konsensus dalam pengambilan keputusan secara berkelompok.

Pengambilan keputusan yang demokratis biasanya akan sangat dihargai oleh pengikut, lebih-lebih jika pengikut telah lama berada dalam sistem keputusan otokratis yang sebenarnya mereka tidak setuju. Gaya kepemimpinan demokratis akan menuai masalah besar jika muncul banyak pendapat namun tidak ada cara yang jelas untuk mencapai keputusan akhir yang adil.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.2** Barrack Obama, dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership Style*).

c. **Gaya Kepemimpinan *Laissez-Faire***

Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* meminimalkan keterlibatan pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, dan karenanya memungkinkan para pengikut untuk membuat keputusan sendiri, namun mereka masih harus bertanggungjawab untuk hasil kerjanya.

*Laissez-Faire* dapat diterapkan secara lebih baik jika pengikut memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi dalam membuat keputusan sendiri. Persyaratan lain dalam penerapan gaya kepemimpinan *Laizess-Faire*, adalah tidak diperlukannya pusat koordinasi.

**BELAJAR GAYA KEPEMIMPINAN LAISSEZ-FAIRE DARI PENDIRI GOOGLE**

Dalam biography pendiri Google, Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin berhasil mengubah dunia dengan mesin pencari kata yang dapat menemukan apa yang kita cari dalam 0.59 detik. Menurut Patel (2005) mesin pencari Google pada tahun 2004 berhasil mencari informasi sebanyak 4 juta halaman web dalam hitungan detik oleh para penggunanya di berbagai belahan dunia. Jika halaman web tersebut dicetak, akan terbentuk tumpukan kertas hasil cetakan setinggi 352 km. Saat mendirikan Google, mereka adalah mahasiswa PhD yang sama-sama masih berumur 23 tahun.

Dari segi bibit, keduanya mewarisi kecerdasan orangtua masing-masing yang merupakan profesor. Sergey hijrah dari Rusia pada saat dia berumur 6 tahun sehingga dia merasakan bagaimana perjuangan keluarga imigran.

Mulanya, Larry dan Sergey menawarkan proposal kepada perusahaan yang sudah ada untuk menjalankan ide mereka. Tetapi, tidak ada perusahaan yang mau dengan anggapan sudah ada mesin pencari kata, dan tidak perlu ada yang baru lagi. Dengan penolakan ini akhirnya mereka mendirikan sendiri perusahaan mereka.

Penemu biasanya memang selalu mendapatkan penolakan. Dengan kegigihan dan keyakinan, biasanya sang penemu berhasil mewujudkan impiannya. Salah satu yang menarik dari mereka adalah niat awal pendirian Google bukanlah untuk mencari uang, tetapi lebih kepada untuk menyebarkan informasi kepada umat manusia. Wah, mulia banget ya.

Memang biasanya, penemu atau orang besar berhasil berpikir melampaui jamannya, tidak seperti pola pikir orang awam yang sekedar bermaksud memenuhi kebutuhan hidupnya. Kita sekolah biar pintar. Setelah pintar mudah cari kerja. Kerja untuk cari duit. Dengan banyak duit kita bisa hidup senang.

Lary dan Sergey bukanlah tipe orang yang berpikir seperti orang kebanyakan. Karena itu, barangkali kita harus lebih memberi pendidikan kepada anak-anak kita untuk berpikir seperti mereka berdua. Kalau menurut pakar motivasi, kita harus mendahulukan *to be* bukan *to have*. Jika *to be* sudah tercapai, biasanya *to have* akan mengiringinya dengan sendirinya.

Salah satu yang menarik lainnya adalah, kehidupan mereka yang tetap sederhana. Dengan jumlah kekayaan masing-masing senilai 4 milyar dolar AS atau sekitar 36 trilyun rupiah, sebenarnya mereka bisa beli apa saja. Kebalikannya, mereka tetap hidup zuhud. Bahkan Larry belum mengganti mobil Hondanya yang sudah berumur 10 tahun. Mereka juga masih tinggal di apartemen, gaya hidup yang efisien bagi warga USA.

Setelah perusahaan berkembang, dari karyawan yang dulu cuma 100 orang, kini sudah lebih dari 10.000 orang, Larry dan Sergey sadar bahwa mereka tidak bisa lagi terus memimpin. Karena itu, mereka merekrut seorang profesional yang menjadi CEO Google. Kesadaran ini perlu diteladani para pemimpin kita yang sudah lama berkiprah tetapi tidak mau mundur, bahkan ingin kembali memerintah.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.3.** Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin Pendiri Google

Hanya dalam waktu 10 tahun lebih, Dua pendiri Google, **Lawrence (Larry) Page dan Sergey Brin** berhasil menempati posisi 5 besar warga terkaya di AS, dan menjadi TOP 30 Orang Terkaya Didunia.

Google berasal dari kata *go goal* yang diplesetkan. Di situs milik majalah Moment, Mark Malseed menyebutkan dua orang ini bersahaja, pria baik-baik, dan tak terlena oleh kemewahan. Sergey (34) tak pernah bisa melihat makanan tersisa di piring. Demikian pula Larry (34), ia tak silau dengan atribut kemewahan, walau mereka kini memiliki pesawat pribadi Boeing 767 yang disulap menjadi rumah mewah untuk perjalanan mereka.

Google Inc berkantor di Googleplex, di selatan San Fransisco Bay. Majalah Fortune pernah menjuluki Googleplex sebagai tempat bekerja terbaik di AS pada tahun 2007. Suasana kekeluargaan, makanan gratis tiga kali sehari, lokasi perawatan bayi bagi ibu muda, serta kursi pijat elektronis pun tersedia. Kedua orang ini bertemu ketika sama-sama belajar teknik komputer di Stanford University tahun 1995. Pertemuan itu ditandai dengan perdebatan, tetapi mereka tetap menjalin kontak dan terus saling beradu argumentasi.

Keduanya lalu mendirikan proyek “Sergey and Larry” yang kemudian melahirkan Google, dimulai dari sebuah garasi di Menlo Park, California, milik Susan Wojcicki, yang kini menjadi Wakil Presiden Manajemen Produk Google. Susan adalah kakak Anne Wojcicki, istri Larry. Situs ini khusus mendalami pencarian informasi hasil-hasil riset yang sudah dituangkan internet. Idenya sederhana. Di dunia akademis, Anda akan dianggap berkualitas dan makalah Anda lebih bernilai, jika semakin banyak mengutip hasil-hasil riset hebat. Akan tetapi, butuh 5.700 tahun mencari informasi pada tiga miliar halaman Google yang ada sekarang. Pertanyaan mereka adalah bagaimana mendapatkan informasi itu dalam hitungan detik dengan hanya membuka satu situs bank data? You Google it! (Anda cari saja di Google), demikian majalah Forbes pada edisi 26 Mei 2003, menceritakan sukses dari jerih payah duet ini. Sebelum Google muncul, mencari informasi yang relevan di internet sama seperti berjalan pada malam gelap

“Kami ingin menawarkan web yang tidak saja ingin mencari informasi, tetapi web yang menyenangkan,” kata Sergey, Presiden Teknologi Google. Bagaimana mereka bisa sukses?

“Cerita orangtua soal Rusia, dan pengalaman masa kecil saya yang selalu takut menghadapi otoritas di Rusia. Juga kesediaan ayah saya mengambil risiko hijrah ke AS telah membuat saya memberontak,” ujar Sergey melukiskan niatnya untuk menghapus kekecewaan sang ayah soal Rusia. Suatu saat, di samping ayahnya, Sergey berujar, “Terima kasih, Pak, telah membawa saya ke AS.” Michael, ayah Sergey, merendah. “Ide kewirausahaan Sergey pasti tidak datang dari latar belakang kehidupan keluarga. Akan tetapi, saya bangga, tak pernah menyangka dia akan seperti ini,” kata Michael. Namun, sukses bisnis Google juga dipoles setelah Sergey dan Larry menyewa Eric E Schmidt, mantan karyawan Sun Microsystems. Di balik sukses inovasi Google juga ada sekian banyak doktor matematika dengan lulusan terbaik.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diperbolehkan membawa binatang piaraan kesayangannya ke tempat kerja.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, pegawai Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti “*thuisuran*” untuk karyawan meluncur dari lantai atas ke bawah.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, pegawai Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti “*prosotan*” untuk karyawan meluncur dari lantai atas ke bawah.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti ‘ayunan untuk bekerja dengan santai’.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan, seperti ‘perahu-perahuan untuk tempat rapat’.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan seperti naik *autopad* di dalam lingkungan kerja.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi fasilitas tempat kerja yang menyenangkan seperti kursi pijat electric yang otomatis.



Dengan gaya kepemimpinan *Laissez-faire*, karyawan Google diberi makan tiga kali sehari.

Sumber : Diunduh dari

<http://heryazwan.wordpress.com/2008/06/02/belajar-dari-pendiri-google/> dan [www.Kompas.com](http://www.Kompas.com)



**d. Pembahasan**

Dalam percobaan Kurt Lewin dkk, ia menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otoriter yang berlebihan menyebabkan revolusi, sementara di bawah pendekatan gaya kepemimpinan *Laissez-Faire*, orang-orang tidak kompak atau koheren dalam pekerjaan mereka dan tidak bekerja dengan semangat saat dipimpin secara langsung.

Percobaan ini sebenarnya dilakukan terhadap kelompok anak-anak, tetapi pada awal era modern teori kepemimpinan hasilnya tetap masih sangat memberikan pengaruh.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.4.** Kurt Lewin Zadek

**6.B. GAYA KEPEMIMPINAN LIKERT**

**1. Deskripsi Teori**

Rensis Likert berhasil mengidentifikasi empat gaya utama kepemimpinan, khususnya berdasarkan proses pengambilan keputusan dan tingkat sejauh mana orang terlibat dalam pengambilan keputusan. Ke-empat gaya kepemimpinan menurut Likert, adalah :

**a. Gaya Kepemimpinan Eksploitatif Otoritatif (*Exploitive-Authoritative*)**

Dalam gaya kepemimpinan ini, dalam mencapai tujuannya pemimpin memiliki kepedulian yang rendah terhadap pengikut dan menggunakan metode yang berbasis ancaman serta rasa takut.

Komunikasi hampir seluruhnya bersifat dari atas mengalir ke bawah (*top down*) dan secara psikologis terbentuk jarak yang jauh antara pemimpin vs pengikut.



**Gambar 6.5.** Rensis Likert

**b. Gaya Kepemimpinan Kebajikan Otoritatif (*Benevolent Authoritative*)**

Ketika pemimpin meningkatkan kepedulian terhadap anak buah pada posisi kepemimpinan eksploitatif-otoriter, maka akan terbentuklah gaya kepemimpinan otoriter baru yang disebut “gaya kepemimpinan kebajikan-otoritatif” atau ***Benevolent Dictatorship Leadership Style***. Pada gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin lebih menggunakan penghargaan untuk mendorong kinerja yang tepat dan lebih bersedia mendengarkan kebutuhan pengikutnya, meskipun pada akhirnya apa yang mereka dengar sering bersifat laporan Asal Bapak Senang (ABS). Walaupun mungkin ada beberapa keputusan yang didelegasikan, namun hampir semua keputusan besar masih tetap dibuat secara terpusat.

**c. Gaya Kepemimpinan Konsultatif**

Aliran informasi gaya ini sudah mulai berubah dari bawah ke atas (*bottom up*) dan masih bersifat sangat hati-hati, namun sudah mulai sedikit lebih berkualitas. Pemimpin berusaha secara sungguh-sungguh dan tulus untuk mendengarkan dengan cermat setiap gagasan pengikut. Namun demikian, keputusan utama sebagian besar masih tetap dibuat secara terpusat.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.6.** Formasi Lengkap Pimpinan  
Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Republik Indonesia.

Contoh gaya kepemimpinan konsultatif, dapat dilihat pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK). KPK dipimpin oleh seorang Ketua, namun keputusan harus dibuat dengan mendengarkan aspirasi anggota komisioner lainnya. Dengan demikian, keputusan KPK memang diputuskan oleh seorang ketua, namun pertimbangan dan masukan anak buah atau anggota komisioner menjadi hal yang sangat penting untuk didengarkan oleh pimpinan.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Pada tingkat ini, pemimpin memanfaatkan secara maksimum metode partisipatif, yaitu dengan melibatkan orang-orang di level bawah dalam pengambilan keputusan. Orang-orang di seluruh bagian organisasi secara psikologis merasa lebih dekat dan dapat bekerja sama dengan baik di semua tingkatan.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.7.** Pegawai RM Padang bekerja dengan penuh semangat dengan diterapkannya gaya kepemimpinan partisipatif.

Kepemimpinan partisipatif ternyata dapat memompa semangat kerja para pegawai rumah makan Padang. Pada umumnya, rumah makan padang menggunakan sistem atau gaya kepemimpinan partisipatif. Cara penggajiannyapun unik, yaitu pegawai dibayar berdasarkan laba yang diperoleh setiap hari atau periode tertentu, misalkan tiap minggu atau bulan. “*Untuk menjaga sense of belonging*”, demikian alasan diberlakukannya sistem keterlibatan anak buah atau manajemen partisipatif.

Dengan sistem semacam ini, tentu saja perusahaan harus menerapkan manajemen terbuka (*open management*) sehingga satu sama lain saling dapat mengawasi.

Dalam sistem pemerintahan yang demokratis seperti di Indonesia saat ini, ternyata gaya kepemimpinan partisipatif atau akomodatif juga dipraktekkan oleh presiden SBY. Dengan membentuk Kabinet Indonesia Bersatu atau Kabinet Gotong Royong dengan dasar koalisi partai-partai besar, sebenarnya gaya kepemimpinan ini juga dapat dikatakan sebagai gaya kepemimpinan partisipatif.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 6.8.** Dr.H. Soesilo Bambang Yoedoyono (SBY), dianggap sebagai pemimpin yang memenuhi kriteria Teori Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership Style*) dengan bercirikan Gaya Kepemimpinan Partisipatif.

## 2. Pembahasan.

Teori kepemimpinan gaya Likert ini merupakan pandangan klasik di tahun 1960-an yang prinsip dasarnya masih sangat alamiah dan bergaya *top-down*. Gaya kepemimpinan Likert sudah mulai melakukan penambahan unsur-unsur kerjasama pengikut namun masih sedikit-demi sedikit sehingga efektifitas dan optimalisasi gaya kepemimpinan ini masih dipertanyakan atau bahkan masih menjadi semacam mimpi (utopia).



~ BAB VII ~  
**TEORI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL  
(SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY)**

**A. Asumsi Dasar**

Asumsi yang mendasari para penganut teori situasional adalah bahwa tindakan terbaik dari pemimpin tergantung pada berbagai faktor situasional yang mengelilingi organisasi yang dipimpinnya.

Teori kepemimpinan situasional memiliki empat gaya kepemimpinan, yaitu : (1) Kepemimpinan Situasional oleh Paul Hersey dan Kent Blanchard, (2) *Leadership Through Decision Making* (Teori kepemimpinan Model Normatif Vroom dan Yetton), (3) Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House dan (4) Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara.

**B. Deskripsi Teori**

Ketika keputusan dibutuhkan, seorang pemimpin yang efektif tidak hanya menggunakan gaya kepemimpinan tertentu, seperti menggunakan gaya transaksional atau transformasional. Dalam prakteknya, berdasarkan pengalaman di lapangan, menentukan gaya kepemimpinan ternyata tidak sesederhana itu. Dalam menentukan gaya kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin ternyata memerlukan analisis terhadap lingkungan organisasi sebelum secara meyakinkan menentukan gaya kepemimpinannya.

Tingkat kualitas motivasi dan kemampuan pengikut adalah faktor atau dimensi utama yang mempengaruhi keputusan situasional. Hal ini juga dipengaruhi oleh faktor-faktor internal pada setiap situasi tertentu. Hubungan antara pengikut dan pemimpin bisa menjadi faktor lain yang mempengaruhi perilaku pemimpin dan pengikut.

Persepsi pemimpin terhadap pengikut dan situasi organisasi akan mempengaruhi penentuan gaya kepemimpinan. Dengan demikian persepsi pemimpin sangat menentukan gaya kepemimpinan seseorang bukannya situasi lingkungan organisasi yang sesungguhnya. Persepsi pemimpin terhadap diri mereka sendiri dan faktor-faktor lain seperti stres dan suasana hati juga akan mempengaruhi perilaku para pemimpin.

Garry Yukl (1989) berusaha untuk menggabungkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan lain dan berhasil mengidentifikasi enam variable :

- Usaha pengikut (*Subordinate effort*): motivasi dan usaha yang dilakukan pengikut.
- Kemampuan dan kejelasan peran anak buah (*Subordinate ability and role Clarity*) : pengikut mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya.
- Organisasi pekerjaan (*Organization of the work*): struktur kerja dan pemanfaatan sumber daya.
- Kerjasama dan kekompakan (*Cooperation and cohesiveness*): kelompok dalam bekerja sama.
- Sumber dan dukungan (*Resources and support*): ketersediaan alat, bahan, orang, dll
- Koordinasi eksternal (*External coordination*): kebutuhan untuk berkolaborasi dengan kelompok lain.

Pemimpin juga bekerja berdasarkan beberapa faktor hubungan eksternal seperti ; menggabungkan sumber daya, mengelola kebutuhan kelompok, dan mengelola struktur dan budaya kelompok.

### **C. Pembahasan**

Tannenbaum dan Schmidt (1958) mengidentifikasi tiga kekuatan yang mendorong tindakan pemimpin: kekuatan dalam situasi, kekuatan pengikut dan kekuatan pemimpin itu sendiri. Ini mempertegas bahwa gaya pemimpin itu memang sangat bervariasi.

Maier (1963) mencatat bahwa pemimpin tidak hanya berusaha agar seorang pengikut menerima saran, tetapi lebih penting lagi adalah menyelesaikan pekerjaan. Jadi dalam situasi kritis, seorang pemimpin lebih bergaya direktif karena khawatir akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuannya.



## 7.A. GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL HERSEY DAN BLANCHARD

### 1. Asumsi Dasar

Pemimpin harus mampu menyesuaikan diri dengan kemampuan pengikut (atau tingkat kedewasaan pengikut). Hal ini dapat diketahui dari tingkat kesiapan dan kesediaan (*readiness*) pengikut melaksanakan tugas sesuai yang dipersyaratkan. Unsur kesiapan pengikut adalah tingkat kompetensi dan motivasi.

Ada empat gaya kepemimpinan (*Style 1 to Style 4*) yang cocok dengan tingkat perkembangan pengikut (*Development 1 to Development 4*).

Keempat gaya menyarankan bahwa pemimpin dapat menuntut lebih atau kurang terhadap tugas pengikut (*task oriented*) atau lebih berfokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut (*morale oriented*). Semua pertimbangan itu tergantung pada tingkat kedewasaan pengikut.

Tingkat kematangan pegawai atau anak buah dilihat dari tingkat kematangan (*maturity*) dapat digolongkan menjadi tingkat *maturity* 1 sampai dengan 4 seperti terlihat pada Tabel di bawah ini :

**Tabel 7.1.** Tingkat Kematangan (*Maturity*) Pegawai/Anak Buah.

High	Moderate		Low
M4	M3	M2	M1
Able and willing or confident	Able but unwilling or insecure	Anable but willing or confident	unable and unwilling or insecure

Sumber : Dari berbagai sumber diolah penulis.

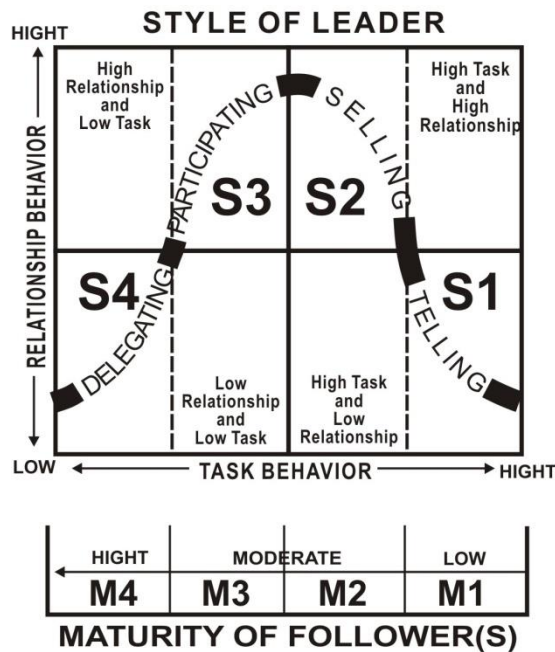
Keterangan :

M1 → Pegawai atau anak buah yang tidak cakap (*unable*) dan motivasi rendah, sehingga merasa tidak nyaman dalam bekerja (*insecure*)

- M2 → Pegawai atau anak buah yang tidak cakap (*unable*) namun motivasi tinggi, sehingga merasa nyaman dalam bekerja (*confident*)
- M3 → Pegawai atau anak buah yang cakap (*capable*) namun motivasi rendah, sehingga merasa tidak nyaman dalam bekerja (*insecure*)
- M4 → Pegawai atau anak buah yang cakap (*capable*) dan motivasi tinggi, sehingga merasa nyaman dalam bekerja (*confidence*)

**Deskripsi Teori**

Paul Hersey dan Kent Blanchard berhasil membuat grafik atau model kepemimpinan situasional sebagai berikut :



**Gambar 7.1.** Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

**Gaya S1 (Style-1):**

Gaya Menceritakan/Mengarahkan (*Telling*)

Kualitas Pengikut:

Kompetensi rendah, komitmen rendah / tidak mampu dan tidak mau atau tidak aman (*insecure*). Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Maturity 1* (M1)

Gaya Pemimpin:

Fokus pada tuntutan tugas tinggi, fokus pada hubungan rendah.

Ketika pengikut tidak dapat melakukan pekerjaan dan tidak bersedia atau takut untuk mencoba, maka pemimpin mengambil peran yang sangat direktif, mengatakan kepada mereka apa yang harus dilakukan. Pemimpin memberikan perhatian yang rendah dalam berhubungan dengan pengikut. Pemimpin memberikan struktur kerja yang ketat untuk mencapai keberhasilan pekerjaan dan mengendalikan pengikut.

Pemimpin berusaha mencari tahu mengapa seseorang tidak termotivasi dan melihat apakah terdapat keterbatasan kemampuan. Kedua faktor ini mungkin saling berhubungan, misalnya jika seseorang percaya tingkat kemampuannya rendah mungkin menyebabkan beberapa bentuk penolakan. Sebagai hasilnya, mereka mungkin kurang percaya diri.

Jika pemimpin lebih berfokus pada hubungan baik dengan pengikut, dan jika para pengikut bingung tentang pekerjaan atau opsi apa yang harus dilakukan maka sebaiknya pemimpin terus memberikan perintah secara otoriter dan direktif untuk menjamin pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

**Gaya S2 (Style-2) : Gaya Menjual (*Selling/Coaching*)**

Kualitas Pengikut:

Sedikit kompetensi, komitmen berubah-ubah/tidak mampu, tapi mau atau termotivasi dalam bekerja. Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Maturity 2* (M2)

Gaya Pemimpin:

Fokus tugas tinggi, fokus hubungan dengan pengikut tinggi.

Jika pegawai atau pengikut dapat melakukan pekerjaan dengan baik, dan ada kemungkinan mereka terlalu percaya diri, maka jika pemimpin mendikte mereka tentang apa yang harus dilakukan, tentu saja dapat menurunkan motivasi atau mereka akan memberikan perlawanan. Pemimpin demikian perlu 'menjual' cara lain agar mereka mau bekerja, menerangkan dan mengklarifikasi keputusan yang ada.

Pemimpin demikian menghabiskan waktu mendengarkan dan memberikan saran, bahkan jika diperlukan, dapat membantu pengikut untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

Catatan: S1 dan S2 pengikut didikte oleh pemimpin (*leader-driven*).

### **Gaya S3 (*Style-3*) : Gaya Partisipatif / Pendukung**

Kualitas Pengikut:

Kompetensi tinggi, komitmen berubah-ubah / mampu tetapi tidak mau dalam menjalankan tugas. Karyawan jenis ini disebut kategori tidak aman (*insecure*). Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Maturity 3 (M3)*.

Gaya Pemimpin:

Fokus terhadap tugas rendah, fokus hubungan baik dengan pengikut tinggi.

Ketika pengikut sebenarnya memiliki kemampuan melakukan pekerjaan, tetapi menolak untuk melakukannya atau menunjukkan komitmen rendah, pemimpin tidak perlu khawatir untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan. Yang lebih penting bagi pemimpin adalah mencari tahu mengapa orang tersebut menolak dan membujuk mereka agar bersedia bekerja sama.

Terdapat alasan yang kurang kuat bagi pengikut karena mereka bukannya memiliki kemampuan yang rendah, tapi permasalahan utamanya adalah hilangnya motivasi. Jika penyebab utamanya ditemukan maka mereka bisa diatasi oleh pemimpin. Pemimpin pada kondisi seperti ini menghabiskan waktu untuk aktif mendengarkan, memberikan pujian dan

sebaliknya membuat pengikut merasa baik ketika mereka menunjukkan komitmen yang diperlukan.

**Gaya S4 (Style-4) : Gaya Delegatif / *Laizess-Faire***

Kualitas Pengikut:

Kompetensi tinggi, komitmen tinggi, mampu dan bersedia bekerjasama atau termotivasi. Kondisi kualitas karyawan seperti ini disebut memiliki tingkat kesiapan satu atau *Maturity 4 (M4)*

Aksi Pemimpin:

Fokus tugas rendah, fokus hubungan rendah.

Ketika pengikut dapat melakukan pekerjaan dan termotivasi untuk melakukannya, maka pemimpin pada dasarnya bisa meninggalkan mereka. Pemimpin mempercayai mereka untuk meneruskan pekerjaan meskipun masih perlu pengawasan untuk memastikan bahwa semuanya berjalan sesuai yang direncanakan.

Pengikut pada kelompok ini masih memerlukan sedikit dukungan atau pujian.

Catatan : Gaya kepemimpinan S3 dan S4 boleh dikatakan pengikut-didikte oleh anak buah (*Follower-driven*).

Dari penjelasan di atas, untuk membantu memahami secara lebih komprehensif tentang gaya kepemimpinan situasional, berikut disajikan Gambar 7.2. Matrix Kemampuan VS Kemauan



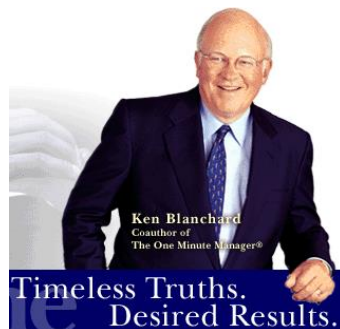
**Gambar 7.2.** Matrix Kemampuan VS Kemauan Anak Buah

## 2. Pembahasan

Hersey dan Blanchard dalam buku *One Minute Manager* telah menulis pendekatan kepemimpinan yang efektif dengan singkat dan sangat mudah dibaca. Pendekatan teori situasional sederhana, mudah dipahami dan sangat menarik untuk berlatih menjadi manajer dengan materi pembahasan yang tidak terlalu berat. Hal ini juga diterima di bidang-bidang yang lebih luas dan sering muncul dalam pembahasan di perguruan tinggi.



**Gambar 7.3.** Dr . Paul Hersey  
Penemu Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard  
Ketua Dewan, Leadership Studies, Inc., London



**Gambar 7.4.** Ken Hartley Blanchard  
Penemu Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey & Blanchard

## 7.B. MODEL KEPEMIMPINAN NORMATIF VROOM DAN YETTON

### 1. Asumsi Dasar.

Penerimaan keputusan oleh pengikut akan meningkatkan komitmen dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan. Partisipasi pengikut dapat meningkatkan penerimaan keputusan.

### 2. Deskripsi Teori

Kualitas sebuah keputusan (*decision quality*) akan menghasilkan pemilihan alternatif terbaik, dan hal ini sangat penting ketika pemimpin menghadapi banyak alternatif. Hal ini juga penting manakala ada implikasi serius dalam memilih (atau gagal memilih) alternatif terbaik.

Penerimaan keputusan (*decision acceptance*) adalah derajat dimana seorang pengikut menerima keputusan yang dibuat oleh pemimpin. Pemimpin lebih berfokus pada penerimaan keputusan apabila kualitas keputusan yang ada sudah baik.

Victor Rroom dan Yetton berhasil mengidentifikasi lima perbedaan prosedur pengambilan keputusan. Dua prosedur *otokratis* (A1 dan A2), dua prosedur *konsultatif* (C1 dan C2) dan satu prosedur yang berbasis *group* atau kelompok (G2).

A1: Pemimpin telah mengetahui informasi, kemudian memutuskan sendirian.

A2: Pemimpin mendapatkan informasi dari pengikut, kemudian memutuskan sendirian.

C1: Pemimpin memberi informasi atau permasalahan secara individu kepada pengikut, mendengarkan ide-ide sebagai umpan balik dan kemudian memutuskan sendirian.

C2: Pemimpin memberi informasi atau permasalahan secara kelompok kepada pengikut, mendengarkan ide-ide

sebagai umpan balik dan kemudian memutuskan sendirian.

G2: Pemimpin memberi informasi dan permasalahan secara kelompok kepada pengikut, kemudian mencari dan menerima kesepakatan untuk membuat keputusan secara bersama.

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi metode pengambilan keputusan dalam model Victor Room dan Yetton relatif sangat masuk akal, sebab :

1. Ketika kualitas keputusan menjadi hal yang sangat penting dan pengikut memiliki informasi yang berguna, maka prosedur A1 dan A2 bukanlah menjadi pilihan metode terbaik.
2. Ketika pemimpin melihat kualitas keputusan adalah hal yang penting tapi pengikut tidak menganggap penting, maka prosedur G2 adalah tidak tepat.
3. Ketika kualitas keputusan sangat penting, ketika masalah tidak terstruktur dan pemimpin tidak memiliki informasi / keterampilan untuk membuat keputusan sendiri, maka prosedur G2 adalah yang terbaik.
4. Bila penerimaan keputusan adalah penting dan pengikut tidak mungkin akan menerima keputusan yang bersifat otokratis, maka prosedur A1 dan A2 menjadi tidak sesuai.
5. Ketika penerimaan keputusan penting namun pengikut cenderung tidak setuju dengan satu sama lain, maka prosedur A1, A2 dan C1 tidak tepat, karena mereka tidak memberikan peluang untuk menyelesaikan perbedaan pendapat.
6. Ketika kualitas keputusan tidak penting, tetapi penerimaan keputusan sangat penting, maka G2 adalah metode terbaik.
7. Ketika kualitas keputusan penting, dan semua menyetujuinya, dan keputusan ini tidak mungkin timbul dari keputusan otokratis maka G2 adalah yang terbaik.



### 3. Pembahasan.

Victor Room dan Yetton (1973) menjelaskan dalam teori situasional bahwa perilaku pemimpin hampir tidak dapat diduga tergantung situasinya. Maka harus ada usaha untuk menguranginya sehingga diperoleh perilaku yang lebih bisa diprediksi. Aspek 'normatif' dari model ini lebih dihasilkan oleh logika yang rasional daripada pengamatan yang panjang.

Model ini paling mungkin dapat digunakan ketika ada pendapat yang jelas dan dapat diakses terkait pentingnya kualitas keputusan dan faktor penerimaan keputusan. Namun model ini tidak selalu dapat dibuktikan secara signifikan.



**Gambar 7.5.** Dr. Victor H. Vroom



**Gambar 7.6.** Philip Yetton

Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

## 7.C. TEORI KEPEMIMPINAN PEMANDU JALAN (*PATH-GOAL*) OLEH HOUSE

### 1. Deskripsi Teori

Teori kepemimpinan pembuka jalan atau *Path-Goal* dikembangkan untuk menggambarkan cara pemimpin mendorong dan mendukung pengikut dalam mencapai tujuan dengan menentukan atau membuka jalan dan cara yang harus dilakukan pengikut sehingga menjadi lebih jelas dan mudah. Secara khusus, pemimpin:

- a. Membuka dan mengklarifikasi jalan yang harus ditempuh sehingga pengikut tahu ke mana harus pergi.
- b. Menyingkirkan rintangan dan hambatan yang menghalangi pengikut dalam bekerja.
- c. Memberikan dorongan semangat dan penghargaan sepanjang rute perjalanan (pekerjaan).

Pemimpin dapat mengambil pendekatan yang kuat atau terbatas dalam membuka jalan bagi pengikutnya. Dalam membuat jalan, para pemimpin dapat direktif atau memberikan petunjuk secara samar-samar (*vague hints*). Dalam menyingkirkan hambatan, para pemimpin dapat menjelajahi jalan atau membantu pengikut memindahkan penghalang yang lebih besar. Dalam memberikan penghargaan, para pemimpin dapat sesekali memberikan dorongan atau melandasi jalan yang lebih mulus (*pave the way with gold*).

Variasi dalam pendekatan model kepemimpinan ini akan tergantung pada situasi, termasuk kemampuan dan motivasi pengikut, serta tingkat kesulitan dari pekerjaan dan faktor-faktor kontekstual lainnya.

House dan Mitchell (1974) menggambarkan empat gaya kepemimpinan *path-goal* sebagai berikut:

a. Kepemimpinan Pendukung (*Supportive Leadership*)

Memperhatikan kebutuhan pengikut, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah. Hal ini termasuk meningkatkan self-esteem pengikut dan membuat pekerjaan lebih menarik. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika pekerjaan menyebabkan stres, membosankan atau berbahaya.

b. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Meminta pengikut apa yang perlu dilakukan dan memberikan pedoman yang memadai di sepanjang jalan pekerjaan. Hal ini termasuk memberi mereka jadwal kerja spesifik yang harus dilakukan pada waktu tertentu. Hadiah mungkin juga akan meningkat sesuai dengan kebutuhan dan peran ambiguitas diturunkan dengan mengatakan kepada mereka apa yang mereka harus lakukan.

Metode ini dapat digunakan ketika tugas yang ada tidak terstruktur, dan kompleks sementara pengikut tidak berpengalaman. Hal ini dapat meningkatkan rasa aman pengikut.

c. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*).

Pemimpin partisipatif selalu berkonsultasi dengan pengikut dan mengambil ide-ide mereka untuk bahan pertimbangan ketika membuat keputusan dan mengambil tindakan tertentu. Pendekatan ini baik digunakan ketika pengikut memiliki keahlian dan saran-saran mereka dibutuhkan. Mereka juga berharap dapat memberikan sumbangan kepada pemimpinnya.

d. Kepemimpinan Berorientasi Prestasi (*Achievement-Oriented Leadership*)

Pemimpin tipe ini menetapkan tujuan yang menantang, baik dalam pekerjaan dan dalam perbaikan diri (*self-improvement*) secara bersamaan. Pengikut yang mampu menunjukkan standar kinerja yang tinggi sangat diharapkan oleh pemimpin tipe ini. Pemimpin

menunjukkan kepercayaan yang tinggi terhadap kemampuan pengikut untuk mencapai keberhasilan. Pendekatan ini adalah yang terbaik ketika tugas sangat kompleks.

## 2. Pembahasan.

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang bersedia menunjukkan jalan dan membantu pengikut di sepanjang jalan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pendekatan ini mengasumsikan bahwa hanya ada satu cara yang benar dalam mencapai tujuan dan pemimpinlah yg dapat melihatnya. Sementara asumsi lainnya pengikut tidak dapat melihat jalan itu sehingga harus dibuatkan jalan. Asumsi ini menjadikan pemimpin sebagai orang yang serba

mengetahui dan pengikut menjadi tergantung kepada pemimpinnya. Teori ini juga mengasumsikan bahwa pengikut pada posisi yang benar-benar rasional.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 7.7.** Robert J. House (University of Toronto) & Dr. Terence R. Mitchell (University of Washington)  
Penemu Gaya Kepemimpinan Pembuka Jalan (*PATH-GOAL*)

## 7.D. TRILOGI KEPEMIMPINAN KI HAJAR DEWANTARA

### 1. Deskripsi Teori

Trilogi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Ki Hajar Dewantoro atau Suwardi Soerjaningrat termasuk

kategori teori kepemimpinan situasional. Salah satu pernyataan dari teori Ki Hajar Dewantoro yang sangat terkenal adalah “*Tut Wuri Handayani*”, yang mana sekarang dipakai sebagai moto nilai budaya organisasi Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Kantor Mepdiknas RI).



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 7.8.** Logo Kementerian Pendidikan Nasional RI

Pada awalnya, tokoh pendidikan nasional yang tanggal kelahirannya dijadikan sebagai Hari Pendidikan Nasional (2 Mei) memberikan konsep kepemimpinan yang ideal dalam mengelola institusi pendidikan, khususnya lembaga yang didirikannya yaitu Taman Siswa.

Nuansa kepemimpinan ini sangat beraroma budaya Jawa. Menurut Ki Hajar Dewantoro, seorang pemimpin (guru) harus mampu menjadi model, pembuka jalan atau suri tauladan, menjadi motivator dan menjadi pendukung (*supporter*) dari belakang bagi siswa-siswanya anak buahnya. Konsep ini dalam bahasa Jawa, diungkapkan sebagai berikut : “*Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*”.

**a. *Ing Ngarso Sung Tulodo* (Di Depan Memberi Contoh)**

Pemimpin harus selalu berusaha menjadi contoh terbaik dan inspiratif terhadap pengikutnya. Caranya adalah menjalankan kehidupan sehari-hari baik secara formal maupun informal dengan penuh kebajikan dan integritas.

Pemimpin dapat dijadikan contoh jika kehidupan pribadinya baik dan dikagumi oleh pengikutnya. Dalam bahasa Jawa, para guru dianggap pemimpin baik di sekolah maupun di tengah masyarakat. Oleh karenanya, “keroto boso” atau makna kata guru adalah di-gugu (dipercaya) dan di-tiru.

**b. *Ing Madyo Mangun Karso* (Berada Diantara Pengikut, Harus Kreatif Dan Inovatif).**

Jika pemimpin berada di tengah-tengah para pengikutnya, pemimpin harus dominan dan memberikan banyak ide atau gagasan baru. Pemimpin sebagai agen perubahan, harus selalu melakukan inovasi dan kreasi yang dapat disampaikan kepada pengikutnya.

Dengan demikian, pengikut merasa selalu terdorong, diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya dalam mencapai tugasnya.

**c. *Tut Wuri Handayani* (Di Belakang Anggota, Harus Bisa Menjadi Pendorong Semangat Atau Motivator)**

Pemimpin selalu mendorong dan memberi kesempatan pengikutnya untuk maju. Pemimpin memberikan jenjang karir yang jelas sehingga pengikut bersemangat dalam bekerja.

Pemimpin mencoba membuat kesepakatan tentang penghargaan untuk mendorong mereka lebih semangat dalam bekerja, tapi juga menyampaikan sanksi atau hukuman bagi mereka yang berbuat salah.

**2. Pembahasan.**

Trilogi kepemimpinan Ki Hajar Dewantoro mengajak setiap orang yang ingin sukses dalam kepemimpinannya harus selalu berusaha untuk memahami secara situasional setiap lingkungan yang dihadapi dalam dimensi tempat dan waktu. Dengan mengetahui posisinya, seorang pemimpin akan selalu tepat dalam bertindak. Istilah dalam bahasa Jawa, jadilah “*Bisa rumangsa, ojo rumangsa bisa*”. Kurang lebih, maknanya “Jadilah seorang pemimpin yang mampu memahami situasi anak buah dan lingkungannya, jangan

sembrono dan merasa mampu padahal belum memahami karakter anak buah maupun lingkungannya.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 7.9.** Ki Hajar Dewantara





~ BAB VIII ~  
**TEORI KEPEMIMPINAN KONTINJENSI  
(CONTINGENCY LEADERSHIP THEORY)**

**A. Asumsi Dasar**

Kecakapan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas sangat tergantung pada berbagai faktor situasional, termasuk gaya kepemimpinan yang disukainya, kemampuan dan perilaku pengikut serta berbagai faktor situasional lainnya. Pemimpin akan menerima refleksi-pantulan (*contingent*) dari apa yang ditangkap dari lingkungannya yang kemudian membuat keyakinannya untuk berperilaku tertentu dalam kepemimpinannya.

Teori refleksi atau kontinjensi terdiri dari empat teori utama, yaitu : (1) Teori *Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC)*, (2) Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory/CRT*), (3) Teori Kontinjensi Strategis (*Strategic Contingency Strategy*) dan (4) *IMPACT Theory*.

**B. Deskripsi Teori**

Teori kontinjensi adalah jenis teori perilaku kepemimpinan yang berpendapat bahwa tidak ada cara atau gaya terbaik untuk memimpin dan gaya kepemimpinan yang terbukti efektif dalam situasi tertentu mungkin tidak akan berhasil pada orang dan tempat lain.

Efek dari hal ini adalah bahwa para pemimpin yang sangat efektif di satu tempat dan waktu mungkin akan tidak sukses ketika ditransplantasikan ke situasi lain atau ketika faktor-faktor di sekitar mereka berubah.

Uraian ini membantu untuk menjelaskan mengapa beberapa pemimpin yang tampaknya sukses gemilang tiba-tiba muncul menjadi pemimpin yang tampil begitu jelek.

**C. Pembahasan**

Asumsi teori kontinjensi hampir sama dengan teori situasional, sama-sama meyakini bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang benar-benar paling efektif. Perbedaan utamanya adalah bahwa teori situasional cenderung lebih fokus pada perilaku dan faktor situasional

tertentu yang harus diadopsi seorang pemimpin (khususnya perilaku pengikut), sedangkan teori kontingensi memiliki pandangan yang lebih luas yang mencakup faktor kontingen kemampuan pemimpin dan variable-variabel situasional lainnya.

## **8.A. TEORI KEPEMIMPINAN LPC (*LEAST PREFERRED CO-WORKER*) FIEDLER**

### **1. Asumsi Dasar**

Dua asumsi yang mendasari teori kepemimpinan LPC adalah :

1. Pemimpin dapat memilih prioritas untuk lebih berfokus pada tugas atau pada orang.
2. Hubungan, kekuasaan dan struktur tugas adalah tiga faktor utama yang dapat menghasilkan gaya kepemimpinan yang efektif.

### **2. Deskripsi Teori**

Fred Edward Fiedler berhasil mengidentifikasi skor LPC (*Least Preferred Co-Worker*) pemimpin dengan cara meminta mereka untuk memikirkan seseorang yang mereka paling tidak disukai jika diminta untuk bekerja bersamanya lagi. Kemudian mereka diminta untuk menilai orang tersebut dimulai dari factor - factor positif (ramah, suka menolong, ceria, dll) sampai dengan factor - faktor negatif (tidak bersahabat, tidak membantu, suram, dll) yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang memiliki LPC tinggi umumnya menilai orang lain dengan skor positif dan yang memiliki LPC rendah biasanya menilai orang lain dengan skor negatif.

Pemimpin yang memiliki LPC tinggi cenderung mempunyai hubungan yang dekat dan positif serta bertindak suportif, bahkan mengutamakan hubungan baik terlebih dahulu sebelum melaksanakan tugas. Pemimpin rendah LPC menempatkan tugas terlebih dahulu dan akan memprioritaskan hubungan baik hanya jika mereka puas dengan cara kerja yang terjadi.

Tiga faktor tersebut kemudian dapat diidentifikasi dan terdiri dari pemimpin, anggota dan tugas atau pekerjaan, sebagai berikut:

### *Hubungan Pemimpin-Anggota*

Sejauh mana pemimpin memiliki dukungan dan loyalitas para pengikutnya serta adanya hubungan yang ramah dan kooperatif.

### *Struktur Tugas*

Sejauh mana tugas-tugas distandardisasikan, didokumentasikan dan dikendalikan atau diawasi.

### *Posisi Kewenangan Pemimpin (Leader's Position-Power)*

Sejauh mana pemimpin memiliki kewenangan untuk menilai kinerja pengikut dan memberikan penghargaan atau hukuman.

Pendekatan terbaik teori LPC tergantung pada kombinasi dari ketiga faktor tersebut. Pada umumnya, pendekatan gaya LPC tinggi sangat baik digunakan pada kualitas hubungan pemimpin-pengikut yang rendah. Jika tugas tidak terstruktur dan pemimpin lemah, gaya LPC rendah lebih baik.

**Table 8.1.** Gaya Kepemimpinan Yang Efektif menurut LPC Theory

No	Hubungan Pemimpin-Pengikut	Struktur Tugas	Posisi Kewenangan Pemimpin	Gaya Pemimpin yang paling efektif
1	Baik	Terstruktur	Kuat	LPC rendah
2	Baik	Terstruktur	Lemah	LPC rendah
3	Baik	Tidak terstruktur	Kuat	LPC rendah
4	Baik	Tidak terstruktur	Lemah	LPC tinggi
5	Jelek	Terstruktur	Kuat	LPC tinggi
6	Jelek	terstruktur	Lemah	LPC tinggi
7	Jelek	Tidak terstruktur	Kuat	LPC tinggi
8	Jelek	Tidak terstruktur	Lemah	LPC rendah

Dalam buku *Industrial/Organizational Psychology*, Michael G. Aamodt (1995, p. 316) menjelaskan hubungan antara LPC Score dengan Keberhasilan kelompok sebagai berikut :

**Table 8.2.** Hubungan antara LPC Score dengan Keberhasilan Kelompok

	Situasi Lingkungan Buruk	Situasi Lingkungan Sedang	Situasi Lingkungan Baik
Nilai Lpc Tinggi	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah
Nilai Lpc Rendah	Kinerja Tinggi	Kinerja Rendah	Kinerja Tinggi

Sumber : Aamodt (1995:316).

### 3. Pembahasan

Pendekatan teori LPC berusaha untuk mengidentifikasi pandangan mendasar pemimpin terhadap orang lain, khususnya apakah pemimpin memandang orang lain positif (LPC tinggi) atau negatif (LPC rendah). Dengan teori ini kita harus menyadari bahwa sebenarnya kebanyakan orang cenderung lebih mudah berpandangan negatif terhadap orang lain, dibanding berpandangan positif.

Teori ini merupakan pendekatan yang menggunakan orientasi tugas vs orang sebagai kategorisasi utama dalam menentukan gaya pemimpin.



**Gambar 8.1.** Fred Edward Fiedler, Penemu Teori Kepemimpinan Kontinjensi

## 8.B. TEORI SUMBER DAYA KOGNITIF (*COGNITIVE RESOURCE THEORY*)

### 1. Asumsi Dasar

Terdapat tiga asumsi dasar teori *Cognitive Resource Theory* (CRT), yaitu ;

1. *Inteligensia* atau kecerdasan, kemampuan, pengalaman dan sumber daya kognitif lainnya adalah faktor-faktor pendukung dalam keberhasilan kepemimpinan.
2. Kemampuan *kognitif*, meskipun signifikan tapi tidak cukup untuk memprediksi keberhasilan kepemimpinan.
3. *Stress* berdampak pada kemampuan untuk membuat keputusan.

### 2. Deskripsi Teori

Teori Sumber Daya Kognitif memprediksi bahwa:

- a. Kemampuan Kognitif Seorang Pemimpin Memberikan Kontribusi Terhadap Kinerja Tim Jika Pendekatan Pemimpin Adalah Direktif.

Ketika para pemimpin lebih baik dalam perencanaan dan pengambilan keputusan agar rencana dan keputusan mereka dapat diterapkan, mereka harus memberitahu para pengikutnya apa yang harus dilakukan, bukannya mengharap mereka setuju dengan mereka.

Ketika kualitas kepemimpinan tidak lebih baik dari para pengikutnya dalam sebuah tim, maka pendekatan non-direktif akan lebih tepat.

- b. Tingkat Ketegangan (*Stress*) Dapat Mempengaruhi Hubungan Antara Kemampuan Dan Kualitas Keputusan.

Ketika tekanan rendah, tingkat kemampuan pemimpin sepenuhnya dapat berfungsi dengan baik dan memberikan kontribusi yang optimal. Namun, pada saat tingkat stres tinggi, kemampuan pemimpin tidak dapat menghasilkan keputusan yang baik, bahkan memiliki efek negatif. Salah satu penyebab terjadinya efek negatif karena orang cerdas akan selalu mencari solusi rasional, yang

mungkin tidak bisa dipenuhi akibat tingkat stress yang tinggi. Dalam situasi seperti itu, pemimpin yang tidak berpengalaman dalam membuat keputusan secara insting akan dipaksa untuk mengandalkan pendekatan yang tidak dipahaminya. Kemungkinan lain adalah pemimpin mundur dan memendam permasalahan dalam dirinya sendiri, berpikir keras tentang masalah yang dihadapi, meninggalkan kelompok untuk menentukan caranya sendiri.

- c. Pengalaman Secara Positif Berkaitan Dengan Kualitas Keputusan Pada Kondisi Tekanan Tinggi.

Ketika menghadapi situasi stres yang tinggi dan kemampuan menjadi terganggu, jika pernah memiliki pengalaman menghadapi situasi yang sama atau mirip akan memungkinkan pemimpin bereaksi secara tepat tanpa harus berpikir panjang tentang situasi yang sedang dihadapinya. Pengalaman mengambil keputusan di bawah tekanan juga akan berkontribusi terhadap keputusan yang

lebih baik daripada mencoba untuk mengatasinya hanya dengan kekuatan otak saja.

- d. Untuk Tugas-Tugas Sederhana, Kemampuan Dan Pengalaman Pemimpin Tidak Relevan.

Ketika bawahan diberi tugas yang tidak membutuhkan arahan atau dukungan, maka tidak peduli seberapa baik pemimpin membuat keputusan, karena tugas mereka mudah dilaksanakan, maka pengikut tidak memerlukan dukungan lebih lanjut.

### 3. Pembahasan

CRT muncul dari adanya ketidakpuasan terhadap *Trait Theory*. Fiedler juga mengaitkan CRT dengan teori LPC, menyarankan bahwa skor LPC tinggi adalah penyebab utama perilaku direktif.

Sebuah aspek khusus yang signifikan dari CRT adalah kecerdasan merupakan faktor utama yang menghasilkan situasi stres yang rendah, sedangkan jumlah pengalaman sangat berperan dalam mengatasi situasi stress yang tinggi.

## 8.C. TEORI KONTINJENSI STRATEGIS

### 1. Deskripsi Teori

Kekuasaan dalam sebuah organisasi tergantung pada tiga faktor: *keterampilan mengatasi masalah, sentralitas aktor dan keterampilan yang khusus*. Jika Anda memiliki keterampilan dan keahlian untuk memecahkan masalah penting, maka Anda akan menjadi disukai oleh kelompok tersebut. Sesuai dengan hukum penawaran dan permintaan, keadaan ini memberikan posisi tawar Anda lebih baik. Hal ini juga memberi Anda kekuatan sebagai hasil dari keahlian dan keterampilan Anda.

Jika Anda bekerja di bagian sentral yang sangat penting dari alur kerja organisasi, maka apa yang Anda lakukan adalah sangat penting. Ini memberi Anda banyak kesempatan untuk diperhatikan oleh lingkungannya. Hal ini juga berarti Anda berada di jalur kritis, sehingga jika bagian Anda gagal, maka akan berhenti seluruh aktivitas pekerjaan. Sekali lagi hal ini membuat Anda lebih diperhatikan dan akan memberikan Anda kekuatan tawar yang lebih bagus.

Akhirnya, jika Anda sulit untuk diganti, dan jika Anda tidak memiliki musuh, maka mereka tidak bisa menyingkirkan Anda.

### 2. Contoh

Seorang manajer produksi dalam suatu organisasi bertugas sebagai operator kunci (sentralitas), dan semua orang memahami tugas tersebut memerlukan kompleksitas keterampilan yang sangat istimewa. Dari pengalaman yang panjang, bila ada sesuatu yang salah, ia sangat baik dalam penanganan masalah baik teknis maupun dengan serikat pekerja.

#### ***Implementasi Teori CRT.***

Usahakan memiliki pekerjaan pada jalur kritis dan sentral dalam sebuah organisasi. Jadilah ahli dalam pemecahan masalah di dalamnya. Raih dan pertahankan

pengetahuan dan keterampilan yang orang lain tidak memilikinya.

### ***Strategi Bertahan***

Untuk menghindari ketergantungan, jangan biarkan ada satu orang yang berhasil menjadi sangat dibutuhkan oleh kelompoknya.

## **8.D. IMPACT THEORY**

### **1. Deskripsi Teori**

*IMPACT Theory* dikemukakan oleh Geier, Downey and Johnsosn (1980) yang percaya bahwa setiap pemimpin mempraktekan salah satu dari enam tipe perilaku kepemimpinan. Setiap perilaku hanya sesuai untuk untuk situasi tertentu, atau iklim organisasi tertentu. Enam gaya kepemimpinan ini hampir sama dengan lima gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh French dan Raven (1959) dan raven (1965).

Menurut Geier *et.all* (1980) ke-enam gaya kepemimpinan tersebut dan iklim organisasi adalah *informational, magnetic, position, affiliation, coercive* dan *tactical*.

#### ***Informational Style,***

Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan *informational*, akan sangat kuat pengaruhnya dalam kelompok. Sebagai contoh, jika ada empat profesor bersama-sama dalam sebuah mobil tiba-tiba rusak di pinggir jalan, siapakah yang akan menjadi pemimpin? Tentu saja jawabnya adalah mekanis, karena dia memiliki lebih banyak informasi dan pengetahuan mengenai mesin mobil yang mogok.

Demikian juga jika seorang anggota legislative memiliki informasi yang cukup, dia akan sangat powerful dalam mempengaruhi anggota lainnya.



### ***Magnetic Style,***

Seorang pemimpin dengan gaya magnetik memimpin melalui energi dan optimisme yang tinggi dan hanya akan efektif pada iklim organisasi yang putus asa (*despair*), yang dicirikan oleh adanya moralitas yang rendah. Kesempatan keberhasilan pemimpin akan meningkat dalam kondisi keputusan jika menggunakan gaya magnetik dan karismatik.

### ***Position Style,***

Gaya kepemimpinan ini menggunakan kekuatan jabatan yang melekat padanya. Ciri-cirinya, seperti ; “Sebagai anak buah saya, Anda harus mengikuti perintah saya!”. Atau, karena saya ibu kamu, maka kamu harus nurut perintahku...”

### ***Affiliation Style,***

Pemimpin dengan gaya afiliasi memimpin dengan kepedulian yang tinggi terhadap pengikutnya. Kepedulian ini seperti yang dimaksud sebagai *consideration* dalam teori Ohio State University. Gaya kepemimpinan afiliasi akan efektif jika kondisi anak buah merasa cemas atau adanya ketidakpastian. Kampanye Jimmy Carter, sewaktu ingin meraih presiden USA menggunakan slogan “*I Care*”.

### ***Coercive Style,***

Gaya kepemimpinan ini mengedepankan *reward* dan *punishment* dan hanya cocok pada saat mengalami krisis. Pernyataan pemimpin biasanya akan berbunyi : *Do it, or you're fired* (Kerjakan atau Anda akan dipecat!). Atau akan berkata demikian : “Jika Anda mengerjakan tepat waktu, saya memiliki sesuatu untuk kamu”.

### ***Tactical Style***

Gaya taktis menggunakan strategi dalam memimpin dan akan efektif pada situasi organisasi yang kacau balau (*disorganization*). Misalkan dalam diskusi kelas, jika dipecah menjadi kelompok-kelompok, dan mahasiswa tahu bahwa waktunya sangat singkat maka keadaan akan menjadi berantakan. Hanya mahasiswa yang taktis dan memiliki

strategi yang akan mampu mengorganisasikan teman-temannya.

## 2. Pembahasan

Terdapat empat metode untuk mendapatkan kepemimpinan yang efektif menurut *Impact Theory*, yaitu :

1. Mencoba menemukan iklim organisasi yang sesuai dengan perilaku gaya kepemimpinannya. Metode ini membutuhkan keberuntungan dan kesabaran yang tinggi, membutuhkan pemimpin yang tepat pada waktu dan tempat.
2. Pemimpin berusaha merubah gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan iklim organisasinya. Oleh karenanya, pemimpin yang mau menyesuaikan diri terhadap ke-enam gaya kepemimpinan maka kemungkinan besar akan menjadi pemimpin yang efektif.
3. Pemimpin yang efektif mampu merubah persepsi anak buah mengenai kondisi organisasinya agar sesuai dengan perilaku gaya kepemimpinan yang ada.
4. Langkah paling sulit, tapi mungkin dikerjakan yaitu merubah iklim organisasi bukannya persepsi pengikut. Dalam training yang dibuat oleh Fiedler, yang disebut *Fiedler's Match Training* terbukti telah berhasil.

## ~ BAB IX ~

### TEORI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

#### A. Asumsi Dasar

Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional terdiri dari empat faktor, yaitu:

1. Prinsip jual-beli atau konsep penghargaan vs ancaman (*reward-punishment system*). Teori ini beranggapan bahwa orang akan termotivasi oleh hadiah dan hukuman.
2. Sistem sosial akan bekerja dengan baik jika ada rantai komando yang jelas.
3. Ketika pengikut telah setuju untuk melakukan suatu pekerjaan, bagian dari kesepakatan yang dibuat adalah menyerahkan semua kewenangan kepada pemimpin.
4. Tugas utama utama pengikut adalah melakukan apa yang manajer katakan dan inginkan.

Teori Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*) terdiri dari (1). *Leader-Member Exchange Theory (LMX)* atau *Vertical Dyan Linkage Theory (VDL)*, (2). *Transaksional Analysis Theory (TAT)* by Eric Berne dan (3) Teori Konflik Kepemimpinan.

#### B. Deskripsi Teori

Pemimpin yang bergaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari pengikut mereka, dan penghargaan yang mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin.

Tahap awal Kepemimpinan Transaksional adalah proses negosiasi atau kontrak dimana pegawai diberi gaji dan imbalan lainnya, dan perusahaan mendapat kewenangan terhadap para pegawainya.

Ketika Pemimpin Transaksional mengalokasikan tugas kepada bawahan, mereka dianggap bertanggung jawab penuh untuk tugas tersebut, tidak peduli apakah mereka memiliki sumber daya atau

kemampuan yang cukup untuk melaksanakannya. Ketika terjadi sesuatu yang salah, maka bawahan dianggap secara pribadi bersalah, dan dihukum untuk kegagalan mereka (sama seperti mereka dihargai untuk keberhasilan mereka).

Pemimpin transaksional sering menggunakan manajemen dengan pengecualian (*management by exception*), jika pekerjaan berjalan sesuai dengan prinsip yang diharapkan maka tidak perlu adanya perhatian khusus. Jika manajemen menghendaki pengharapan atau target khusus, maka manajemen perlu menerapkan pujian dan penghargaan. Sedangkan beberapa jenis tindakan korektif perlu diterapkan untuk kinerja yang di bawah standar.

Kepemimpinan Transformasional lebih memiliki gaya menjual (*selling*), sedangkan Kepemimpinan Transaksional, lebih menggunakan gaya menceritakan (*telling*).

### **C. Pembahasan**

Kepemimpinan transaksional berbasis pada kontingensi, dimana penghargaan atau hukuman tergantung pada kinerja yang diperlihatkan.

Meskipun banyak penelitian yang menyoroti keterbatasan teori ini, Kepemimpinan Transaksional masih merupakan pendekatan populer yang sampai saat ini dipakai dalam praktek manajerial.

Keterbatasan utama teori ini adalah adanya asumsi rasional manusia yang sebagian besar didorong oleh uang dan hadiah meskipun sederhana, dan oleh karenanya perilaku pengikut lebih mudah diprediksi. Psikologi yang mendasari teori ini adalah Behaviorisme, teori *Classical Conditioning* oleh Ivan Pavlov dan teori *Operant Conditioning* oleh Burhusť Frederik Skinner.

Teori ini sebagian besar didasarkan pada percobaan laboratorium yang terkontrol (seringkali dengan percobaan pada tikus putih) dan mengabaikan faktor-faktor emosional yang kompleks dan nilai-nilai sosial kemanusiaan.

Dalam prakteknya, terdapat cukup bukti mengenai kebenaran teori *Behaviorisme* yang memperkuat pendekatan Transaksional. Hal ini diperkuat oleh situasi penawaran dan permintaan kerja, ditambah dengan efek kebutuhan seperti dalam teori Hirarki Abraham W. Maslow. Ketika permintaan pasar tenaga kerja terampil melampaui pasokan (*over supply*),

maka gaya Kepemimpinan Transaksional tidak akan efektif, dan pendekatan atau gaya kepemimpinan lain akan lebih efektif.

## **9.A. LEADER-MEMBER EXCHANGE THEORY (LMX)**

### **1. Deskripsi Teori**

Teori *Leader-Member Exchange*, juga disebut **LMX** atau *Vertikal Dyad Linkage Theory (VDL)*. Penamaan teori ini berasal dari hubungan antara dua orang (*Dyad*), posisi pimpinan di atas pengikut (*Vertical*) dan hubungan interpersonal diantara pemimpin dengan pengikut (*Linkage*).

Teori yang dikembangkan oleh Dansereau, Graen dan Haga (1974) menjelaskan bagaimana para pemimpin dalam kelompok mempertahankan posisi mereka melalui serangkaian perjanjian pertukaran secara diam-diam dengan pengikut atau anggota mereka. Oleh karenanya, teori ini adalah unik yang membangkitkan intuisi seorang pemimpin.

### **Lingkaran Dalam VS Lingkungan Luar Kelompok (*In-group and Out-group*)**

Biasanya para pemimpin sering memiliki hubungan khusus dengan lingkaran dalam yang dipercayainya, para asisten dan penasihat, kepada mereka yang diberikan tanggung jawab tingkat tinggi, orang dekat lain, dan akses terhadap sumber daya. Kelompok ini disebut kelompok lingkaran dalam (*inner circle* atau *in-group*). Para pengikut dalam lingkungan dalam bekerja lebih keras, berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan dalam bertugas, dan saling bekerja sama dalam pekerjaan administratif. Mereka juga diharapkan berkomitmen penuh dan loyal terhadap pemimpin mereka.

Kelompok luar (*out-group*), di sisi lain, diberi pilihan jabatan tingkat rendah atau pengaruh yang lebih kecil.

Strategi seperti ini sebenarnya menghasilkan permasalahan bagi pemimpin. Mereka harus memelihara hubungan baik dengan lingkaran dalam, sementara mereka harus diberi kekuasaan untuk memastikan bahwa mereka tidak akan berpaling atau khianat.

## Proses LMX

Hubungan LMX, jika akan terjadi dalam sebuah organisasi, dimulai segera setelah seseorang bergabung ke dalam kelompok dan akan mengikuti tiga tahapan.

### 1. Mengambil Peran (*Role Taking*)

Begitu anggota bergabung dengan tim, maka pemimpin akan segera menilai kemampuan dan bakat mereka. Berdasarkan hal ini, pemimpin akan menawarkan kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuannya.

Faktor kunci dalam tahap ini adalah penemuan oleh kedua belah pihak tentang bagaimana harus saling menghormati satu sama lain.

### 2. Peran Membuat (*Role Making*)

Pada tahap kedua, pemimpin dan anggota mengambil bagian dalam negosiasi secara tidak terstruktur dan informal. Pada tahap ini sebuah peran diciptakan untuk anggota dan janji kekuasaan secara diam-diam segera diberikan sebagai imbalan atas dedikasi dan loyalitas terhadap pemimpin.

Bangunan kepercayaan sangat penting dalam tahap ini, dan setiap pengkhianatan yang dirasakan, terutama oleh pemimpin, dapat menyebabkan anggota dikeluarkan dari kelompok dalam (*inner-group*).

Negosiasi ini termasuk faktor hubungan yang terkait dengan pekerjaan murni. Anggota yang memiliki kesamaan karakteristik atau sepaham dengan pemimpin dalam berbagai hal lebih mungkin untuk berhasil. Hal ini dapat menjelaskan mengapa anggota yang berbeda gender pada umumnya kurang berhasil dibandingkan yang sesama jenis. Hal yang sama juga terjadi pada perbedaan budaya dan ras.

### 3. Rutinisasi

Pada tahap ini, pola pertukaran sosial yang berlangsung antara pemimpin dan anggota sudah lebih mapan.

#### **Faktor-faktor Keberhasilan Dalam LMX**

Anggota yang berhasil adalah mereka yang sepaham atau memiliki banyak kesamaan dalam banyak hal dengan pemimpin (mungkin menjelaskan mengapa banyak tim senior semua berkulit putih, laki-laki, kelas menengah dan umur menengah). Mereka bekerja keras untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dan rasa saling hormat.

Mereka bertindak empati, sabar, wajar, peka, dan pandai memahami sudut pandang orang lain atau empati (terutama pemimpin). Agresivitas, sarkasme dan pandangan

egosentris adalah kunci untuk mengeluarkan anggota dari lingkaran dalam sebuah kelompok.

Kualitas keseluruhan dari kepemimpinan hubungan LMX bervariasi dalam beberapa faktor. Menariknya, kepemimpinan LMX akan berhasil lebih baik ketika tantangan pekerjaan pada keadaan ekstrem tinggi atau sangat rendah. Ukuran kelompok, ketersediaan sumber daya keuangan dan beban kerja secara keseluruhan juga merupakan hal yang penting dalam proses kepemimpinan gaya LMX.

#### **Atasan Bawahan vs Bawahan Atasan (*Downward vs Upwards*)**

Prinsip kerja kepemimpinan LMX juga berorientasi pada prinsip *downward vs upwards*. Pemimpin mencoba menambah kekuasaannya dengan menjadi anggota lingkaran dalam para manajer mereka, sehingga dapat memasukan gagasan ke bawah (*downward*). Orang-orang di bagian lapis bawah organisasi dengan kekuatan luar biasa, mampu mendapatkannya dari rantai yang tersambung dengan lingkaran atas dalam hirarki kekuasaan.

### **Menggunakan LMX**

Bila Anda bergabung dengan tim, cobalah bekerja keras dan bergabung dengan lingkaran dalam. Bekerjalah lebih dari sekedar tugas administrasi. Tunjukkan loyalitas yang konsisten. Lihat cara pandang pemimpin Anda. Jadilah pekerja yang wajar dan dapat menjawab tantangan pemimpin, dan lakukan dengan hati-hati.

Sebagai seorang pemimpin, pilihlah lingkaran dalam Anda dengan hati-hati. Berilah mereka penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan kerja keras, sementara berhati-hatilah dengan menjaga komitmen dengan orang lain.

### **Implementasi Strategis**

Jika Anda ingin menjadi anggota yang berhasil dalam sebuah tim, mainkan peran anda dengan hati-hati. Di luar Anda akan ada orang lain dengan lebih banyak kekuatan. Jika Anda ingin memimpin sebuah tim secara optimal, waspadalah terhadap mereka yang mendukung secara pura-pura.

## **9.B. TRANSACTIONAL ANALYSIS THEORY (TAT) OLEH ERIC BERNE**

### **1. Asumsi Dasar**

Analisis Transaksional (sering disebut AT) adalah model hubungan antar orang yang dikembangkan pada tahun 1960-an oleh Eric Berne. Hal ini didasarkan pada dua pengertian:

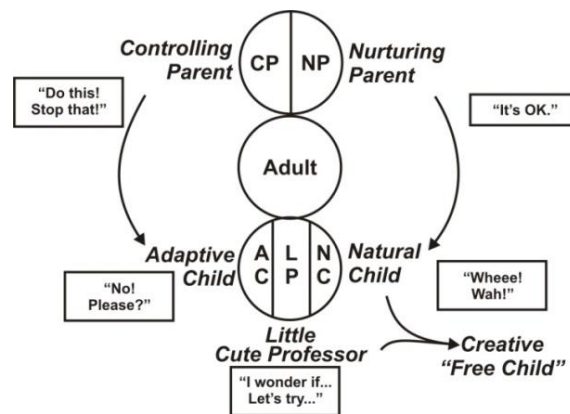
- a. Asumsi pertama, dalam diri terdapat tiga bagian kepribadian (*ego-state*).
- b. Asumsi lain adalah bahwa kita berkomunikasi satu sama lain dalam bentuk tawar-menawar atau transaksi. Oleh karenanya teori ini disebut teori analisis transaksi.
- c. AT adalah model yang asal mulanya digunakan sangat umum dalam terapi psikologis, namun karena sangat populer dan aplikatif, maka dapat diterapkan dalam



membantu menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif.

## 2. Deskripsi Teori

Kita masing-masing memiliki model internal dewasa (*adult*), orang tua (*parent*) dan anak-anak (*children*). Kita semua dalam kehidupan sehari-hari memainkan salah satu peran secara berganti-ganti satu sama lain dalam hubungan kita. Bahkan kita melakukannya dengan diri kita sendiri, dalam percakapan internal (*internal communication*).



**Gambar 9.1.** Hubungan *Parent-Adult-Children (PAC Relationship)*

### Perilaku Orang Tua (*Parent*).

Ada dua bentuk Orang Tua yang bisa kita mainkan atau perankan dalam berhubungan dengan orang lain atau bawahan.

Salah satu sifat orang tua adalah bersifat “ngemong” atau mengasuh (*Nurturing Parent*). Sifat ini adalah merawat dan peduli serta sering mungkin muncul dalam tokoh ibu, walaupun laki-laki bisa berperan seperti ini juga.

Mereka berusaha untuk menjaga anak agar selalu aman dan menawarkan cinta tanpa syarat, menenangkan anak-anaknya ketika sedang bermasalah.

Sifat sebaliknya dari orang tua adalah mengekang (*controlling* atau *critical parent*). Sifat ini mencoba untuk membuat anak-anak melakukan apa yang orang tua ingin mereka lakukan, mungkin mentransfer nilai-nilai dan keyakinan atau membantu anak untuk memahami dan hidup dalam masyarakat. Orang tua juga kadang memiliki sifat negatif, seperti mencambuk anak-anak atau menggunakan kekerasan dan pemaksaan kehendak.

### **Perilaku Dewasa (*Adult*)**

Sifat dewasa (*adult*) dalam diri kita adalah orang yang tumbuh secara rasional, cukup masuk akal dan tegas, berusaha untuk tenang dan tidak emosional. Sifat dewasa ini membuat orang nyaman dengan diri mereka sendiri dan, bagi kebanyakan dari kita sifat dewasa adalah yang paling ideal dan nyaman.

### **Perilaku Anak-anak (*Children*)**

Ada tiga jenis sifat anak-anak yang kita bisa perankan dalam berhubungan dengan orang lain, yaitu : *natural child*, *little professor* dan *adaptive child*.

#### ***Natural Child.***

Sifat anak-anak secara alamiah (*Natural child*) sebagian besar tidak menyadari dirinya sendiri (un-self-aware) dan ditandai oleh suara diam (*non-speech*) yang mereka buat. Mereka suka bermain, terbuka dan rentan dan mudah menangis atau cengeng (*vulnerable*).

#### ***The Little Professor (Free Child)***

Sifat anak-anak profesor kecil yang menggemaskan (*The little cutely-Professor*) adalah Anak yang selalu penasaran (*curious*) dan selalu mengeksplorasi serta mencoba hal-hal baru sehingga kadang membuat jengkel para orang tua. Sifat *little professor* jika digabung dengan sifat *natural child* maka akan menjadikan sifat baru anak-anak yaitu *free child* (anak bebas).

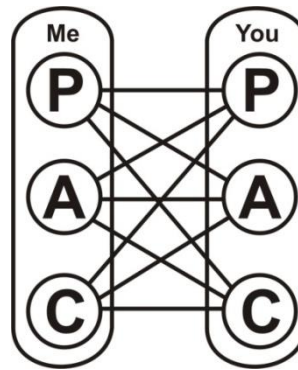
#### **Anak-anak yang Adaptif dan Pemberontak (*Adaptive &Rebelious Child*)**

Sifat adaptif anak-anak adalah bereaksi terhadap dunia di sekitar mereka, baik mengubah diri untuk menyesuaikan diri atau

memberontak terhadap tekanan yang mereka rasakan (*rebellious child*).

### Komunikasi (Transaksi)

Ketika dua orang berkomunikasi, setiap pertukaran pesan adalah sebuah transaksi atau jual-beli pesan. Banyak dari permasalahan yang kita hadapi biasanya berasal dari komunikasi atau transaksi yang tidak berhasil.



**Gambar 9.2.** Kemungkinan Pola Hubungan antara *Parent-Adult-Children (PAC Relationship)*

Orangtua secara alamiah biasanya berbicara kepada Anak-anak, karena hal ini merupakan peran mereka sebagai orangtua. Para orang tua dapat berbicara dengan orang tua atau orang dewasa lain, meskipun subjeknya masih tetap tentang anak-anak.

Secara alamiah, *orang tua pemelihara* atau *pengasuh (nurturing parent)* akan berbicara kepada *anak alami (natural child)* dan *orang tua pengendali (controlling parent)* berbicara dengan *anak adaptif*. Pada kenyataannya bagian-bagian kepribadian kita muncul secara terbalik dengan kondisi alamiah seperti yang telah diuraikan di atas. Jadi, jika saya bertindak sebagai *anak adaptif*, saya kemungkinan besar akan membangkitkan kepribadian *orang tua pengendali* pada diri orang lain.

Kita selalu bermain *game* setiap kita berinteraksi dengan orang lain. Permainan bisa dimulai dengan ritual tertentu yang biasanya dimulai dari salam atau *just say hello*. Dari seluruh interaksi, kita bisa mengambil posisi yang berbeda untuk berbagai

aktivitas. Peran seperti ini sering direkam sebagai naskah dalam diri kita dalam berhubungan dengan orang lain.

### **Konflik**

Pelengkap transaksi terjadi ketika kedua orang berada pada tingkat yang sama. Jadi pribadi orang tua berbicara dengan pribadi orang tua. Pada kondisi tersebut, keduanya sering berpikir dengan cara yang sama dan komunikasi berjalan mudah. Masalah biasanya baru terjadi pada transaksi silang tingkatan (*crossed level*) dimana orang lain berada pada tingkat yang berbeda, bisa lebih tinggi atau rendah.

Jika orang tua pengasuh (*nurturing parent*) atau pengawas (*controlling parent*), dan sering berbicara kepada kepribadian anak, yang bisa adaptif atau alamiah dalam respon mereka. Ketika kedua orang berbicara sama-sama sebagai orang tua kepada anak lain, hubungan mereka mulai akan menghasilkan perselisihan atau konflik. Garis komunikasi yang ideal adalah hubungan dewasa-dewasa, matang dan rasional.

### **Matriks OK - Tidak OK (*The OK - Not Ok Matrix*) oleh Thomas A. Haris**

Matriks OK - Tidak OK (*The OK - Not Ok Matrix*) ini dikembangkan oleh Thomas A. Harris yang merupakan pengembangan dari konsep Analisis Transaksional Eric Berne. Thomas A. Harris memulai prinsip bahwa kita semua lahir dalam keadaan OK - dengan kata lain kita terlahir dalam kondisi baik dan layak serta bermartabat (*worthy*). Frank Ernst mengembangkan prinsip tersebut ke dalam matriks OK.

Matriks OK juga dikenal sebagai *OK Corral* setelah baku tembak pada tahun 1881 yang terkenal di Tombstone antara Earps dan Clantons. Matriks ini juga dikenal sebagai Matriks Posisi Kehidupan (*Life Position*).

### **Situasi 1 : Saya OK - Anda OK**

Ketika saya menganggap diri saya OK dan Anda juga OK, maka tidak ada posisi untuk saya atau Anda untuk menjadi inferior atau superior.

Hal ini, dalam banyak hal, merupakan posisi dan kondisi yang ideal. Di sini, orang merasa nyaman dengan orang lain dan dengan dirinya sendiri. Mereka percaya diri, bahagia dan bergaul dengan orang lain bahkan ketika ada titik ketidaksepakatan. Dalam banyak hal, kondisi Saya OK - Anda OK sering disebut sebagai *Win - Win Condition*.

		You → You're OK	You're Not OK	
I ↓ I'm OK	<b>1</b>	Lanjutkan bersama mereka ( <i>Get on with others</i> )	<b>2</b>	Melepaskan diri dari mereka ( <i>Get rid of them</i> )
I'm Not OK	<b>3</b>	Menjauh dari mereka ( <i>Get away from them</i> )	<b>4</b>	Tidak perlu ada tindakan apapun ( <i>Get nowhere</i> )

**Gambar 9.3.** The Ok - Not Ok Matrix

### Situasi 2 : Saya OK - Anda Tidak OK

Orang-orang dalam posisi ini merasa diri mereka lebih unggul dalam beberapa hal dibanding orang lain, yang dipandang sebagai inferior dan tidak OK. Akibatnya, mereka mungkin merasa terhina sehingga akan merasa cepat marah. Pada kondisi ini, orang yang menganggap dirinya OK akan menjadi sombong dan congkak, membandingkan dengan kesempurnaan relatif yang ada pada dirinya dengan keterbatasan yang dimiliki orang lain.

Posisi ini sebenarnya perangkap bagi banyak manajer, orang tua dan pihak-pihak lain yang memiliki otoritas untuk menuju jurang kejatuhan, karena mereka berasumsi bahwa posisi

mereka lebih baik sedangkan pihak lain tidak OK. Padahal dalam organisasi kita memerlukan kerjasama dari berbagai elemen.

Orang-orang seperti ini mungkin memiliki dorongan yang kuat untuk menjadi orang yang sempurna (*perfectionist*), dan perjuangan pribadi mereka membuat orang lain dianggap kurang sempurna. Dalam banyak hal, kondisi Saya OK - Anda Tidak OK sering disebut sebagai *Win - Lost Condition*.

### **Situasi 3 : Saya Tidak OK - Anda OK**

Ketika saya pikir saya tidak OK tapi Anda OK, maka saya menempatkan diri dalam posisi inferior dalam berhubungan dengan Anda.

Posisi ini dapat berasal dari orang yang pernah diremehkan sebagai seorang anak, faktor penyebabnya mungkin bisa berasal dari orang tua yang sangat otoriter, guru sekolah dasar yang ceroboh atau rekan sepermainan yang selalu menganiaya dan memeras (*bullying*).

Orang-orang dalam posisi ini pada umumnya memiliki *self-esteem* yang sangat rendah dan akan menempatkan orang lain lebih tinggi dari mereka. Dengan demikian mereka dapat memiliki

dorongan untuk selalu inferior atau mengalah. Dalam banyak hal, kondisi Saya Tidak OK - Anda OK sering disebut sebagai *Lost - Win Condition*.

### **Situasi 4 : Saya Tidak OK - Anda Tidak OK**

Posisi ini adalah relatif jarang terjadi, tapi bisa saja terjadi jika dan orang yang gagal mengungkapkan kejelekan pribadinya kepada orang lain. Sebagai hasilnya, mereka tetap masih merasa buruk dan menganggap orang lain juga buruk.

Posisi ini juga mungkin terjadi sebagai akibat hubungan dengan orang lain yang lebih dominan di mana orang lain dipandang dengan rasa penuh pengkhianatan dan rendah. Kemudian kondisi ini bisa menjalar kemana-mana dan menjadikan semua orang merugi. Kondisi ini disebut sebagai *Lost - lost Condition*.

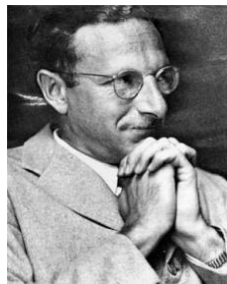
### 3. Pembahasan

Menjadi pribadi orang tua pengendali (*controlling parent*) bisa mendapatkan orang lain menyesuaikan dengan tuntutan Anda, yaitu kondisi kepribadian anak (*child state*). Namun akan ada kemungkinan menghasilkan resiko mereka akan menjadi anak adaptif yang nakal (*naughty adaptive child*) dan pemberontak. Mereka mungkin juga mengambil posisi menentang menjadi pribadi orang tua atau dewasa.

Menjadi orang tua pengasuh (*nurturing parent*) yaitu berbicara dalam tingkat yang sama dengan orang lain untuk menciptakan kepercayaan. Jika konflik muncul, pertama kita berusaha masuk kepada kondisi pada tingkat yang sama dengan orang lain. Untuk percakapan yang bersifat rasional, usahakan menyesuaikan diri terhadap kondisi dewasa.

Dalam aplikasi teori *The OK - Not OK Matrix*, coba pahami bagaimana keadaan diri Anda sendiri dan orang lain apakah sudah sama-sama OK. Kemudian Anda berpikir tentang orang lain yang sedang dihadapi dan bagaimana mereka melakukan penangkapan atas situasi tersebut.

Perhatikan bagaimana beberapa kemungkinan kombinasi dalam bekerjasama, misalnya jika seseorang memiliki posisi *Aku OK - Kau tidak OK* dan orang lain *Saya tidak OK - Kau OK*. Dalam posisi yang cocok, hubungan akan stabil dan keduanya akan mendapatkan beberapa kenyamanan. Ketika posisi tidak cocok, terutama ketika kedua orang *Aku OK - Kau tidak OK*, maka ini adalah resep bagi sebuah konflik.



(Sumber: <http://www.ericberne.com/>)

**Gambar 9.4.** Dr. Eric Berne

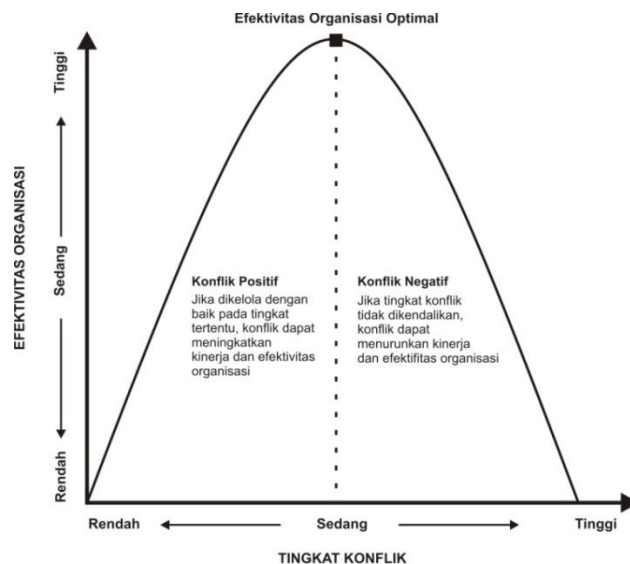
## 9.C. TEORI KONFLIK KEPEMIMPINAN

### 1. Deskripsi Teori

Kita harus mensyukuri konflik, sebab dengan konflik kita akan terpacu untuk memberikan yang terbaik yang kita miliki.

Selama ada perbedaan kepentingan di antara manusia maka konflik adalah sebuah keniscayaan yang sangat wajar. Sebaliknya, jika tidak ada konflik dalam sebuah organisasi, justru harus dikawatirkan, karena kenyamanan bisa jadi sebuah tanda bahwa organisasi dipenuhi oleh orang-orang yang lebih berorientasi kepada keamanan, dari pada yang berorientasi kepada kesempatan untuk maju.

Menurut Loui R. Pondy dalam Jones (2004, h. 553), dalam pandangan modern, konflik dianggap sebagai sebuah “rachmat” atau “berkah”. Konflik bukan sesuatu yang tabu sehingga harus dihindari, tapi sebaliknya, justru harus dihadapi. Jika konflik mampu dikelola dengan cara baik justru akan membangun (konstruktif) dan memungkinkan Anda menjadi lebih kondusif dan produktif.



**Gambar 9.5.** Konflik Model Louis R. Pondy.  
Hubungan Derajat Konflik Vs Efektivitas Organisasi



Konflik memang tidak selalu sehat karena konflik ini biasanya bersifat menghancurkan (destruktif). Orang yang terseret masuk ke dalam pusaran konflik biasanya tidak nyaman dan terkuras energinya. Dalam pusaran konflik terdapat kepentingan-kepentingan yang merusak. Oleh karenanya, pandangan tradisional terhadap konflik adalah upaya untuk menghindarinya. Konflik adalah sesuatu yang tabu.

Konflik menjadikan hidup kita lebih dinamis, dan hidup. Salah satu alasannya adalah konflik mengatasi *inertia*, membuat seseorang mau belajar dan berubah. Ketika konflik terjadi, kita akan berusaha melakukan evaluasi cara memandang permasalahan yang dihadapi. Konflik meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tingkat belajar seseorang untuk menggunakan cara-cara yang lebih baru yang lebih baik dan efisien.

Konflik berasal dari kata *conflictus* yang artinya *striking together with force*. Konflik adalah upaya maksimal untuk mencapai keinginan atau *interest*. *Interests* biasanya diungkapkan dengan berbagai pilihan kata : *need, goal, benefit, profit, advantage, concern, right, claim*. Jika minat atau kepentingan kita tidak sejalan (*in-congruent*) dengan minat orang lain, maka timbul konflik. Ini yang disebut sebagai *conflict of interest*.

Menurut Johnson and Johnson (1996, h. 303) konflik dapat timbul karena adanya perbedaan kebutuhan, nilai dan tujuan. Terjadinya konflik karena tersedianya kelangkaan sumber-sumber penghidupan bagi manusia seperti : kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruangan, popularitas dan informasi. Konflik juga dapat terjadi karena adanya persaingan atau rivalitas antar individual.

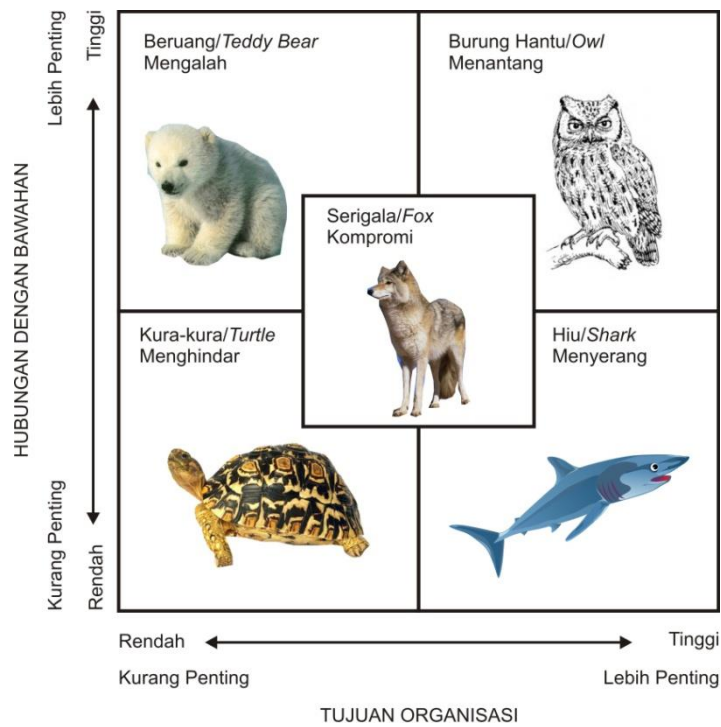
## **2. Pembahasan (Strategi Pemimpin Menghadapi Konflik)**

Strategi dasar dalam mengelola konflik, adalah mengedepankan pertimbangan terhadap dua pilihan dimensi yang ada. Dimensi *pertama* adalah tujuan atau tingkat kepentingan Anda terhadap sumber konflik, sedangkan dimensi *kedua* adalah tingkat menjaga hubungan baik atau relationship Anda dengan lawan konflik.

Dari dua dimensi tersebut, terdapat berbagai kemungkinan yang terjadi. Dari dimensi tujuan atau tingkat kepentingan (*interest*) terhadap sumber konflik terdapat tiga level;

(1) sangat berkepentingan (*high level*), (2) cukup berkepentingan (*medium level*) dan (3) tidak berkepentingan (*low level*). Demikian pula dari dimensi menjaga hubungan baik (*relationship*) dengan lawan konflik, juga terdapat tiga level; (1) sangat menjaga hubungan baik dengan sumber konflik (*high level*), (2) cukup penting untuk menjaga berhubungan baik dengan pihak lawan (*medium level*) dan (3) tidak perlu sama sekali berhubungan baik dengan pihak lawan (*low level*).

Menurut Johnson dan Johnson (1996:308) Dari berbagai kemungkinan atau kombinasi dua dimensi tersebut, maka terdapat strategi menghadapi konflik sebagai berikut :



**Gambar 9.6.** Alternatif Strategi Perimpin dalam Menghadapi Konflik

1. Strategi kura-kura (*Turtle strategy*). *Withdrawal atau avoiding*, strategi menarik diri atau menghindar. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama rendah.

2. Strategi Ikan Hiu (*Shark strategy*).  
**Winning at all costs**, strategi menyerang. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik tinggi namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan rendah.
3. Strategi Serigala (*Fox Strategy*).  
**Compromizing**, strategi akur. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan hubungan baik dengan lawan sama-sama menengah.
4. Strategi Burung Hantu (*Owl Strategy*).  
**Challenging**, strategi menantang. Strategi ini diterapkan jika baik kepentingan terhadap sumber konflik maupun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama tinggi.
5. Strategy Beruang Teddy (*Teddy Bear Strategy*).  
**Smoothing and conciliation (mengalah)**. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik rendah, namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan tinggi. Lebih baik seorang pemimpin menjadi anak manis atau *good boy*.
6. Melibatkan Pihak Ke- Tiga (*Third-party Intervention*).  
Pihak ketiga perlu dilibatkan jika konflik benar-benar tidak bisa diatasi secara internal. Cara ini disebut *arbitration and mediation*, jika konflik tidak bisa diselesaikan dengan berdua atau berhadap-hadapan maka memerlukan bantuan



~ BAB X ~  
**TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

**A. Asumsi Dasar**

Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional sedikitnya ada tiga hal, yaitu :

1. Orang akan dengan sukarela mengikuti seseorang pemimpin yang mampu menginspirasi mereka.
2. Seseorang pemimpin dengan visi dan gairah kerja (*passion*) dapat mencapai hal-hal besar.
3. Cara untuk mencapai tujuan organisasi adalah dengan menyuntikkan antusiasme dan *energy* oleh pemimpinnya.

Teori kepemimpinan transformasional memiliki tiga teori utama, yaitu : (1) *Bass' Transformational Leadership Theory*, (2) *Burns' Transformational Leadership Theory* dan (3) *Kouzes and Posner's Leadership Participation Inventory*.

**B. Deskripsi Teori**

Bekerja dengan gaya kepemimpinan transformasional akan memberikan pengalaman yang indah dan penuh semangat. Pemimpin mencurahkan segenap gairah dan energi untuk mencapai tujuan organisasinya. Para pemimpin selalu peduli tentang pengikut dan ingin pengikutnya berhasil.

**Pengembangan Visi (*Developing The Vision*),**

Kepemimpinan transformasional dimulai dengan pengembangan visi, pandangan masa depan yang akan membuat pengikut potensial menjadi tertarik. Visi ini dapat dikembangkan oleh pemimpin, oleh tim senior atau mungkin muncul dari serangkaian diskusi yang luas dan mendalam. Faktor penting kepemimpinan transformasional adalah pemimpin wajib selalu masuk ke dalam dan menyatu dengan lingkungan kerjanya.

### **Menjual Visi (*Selling the vision*)**

Langkah berikutnya, yang harus dilakukan secara kontinyu adalah menjual visi. Ini membutuhkan energi dan komitmen, karena sebagian kecil orang akan segera menjalankan visi secara radikal, dan sebagian lainnya akan menjalankannya secara lebih lambat daripada yang lain. Pemimpin transformasional harus memanfaatkan setiap kesempatan dan menggunakan setiap jenis pekerjaan untuk meyakinkan orang lain untuk mencapai visi yang dijualnya.

Untuk mendapatkan pengikut, pemimpin transformational harus sangat berhati-hati dalam menciptakan kepercayaan, dan integritas kepribadian mereka adalah bagian penting dari paket visi yang mereka jual. Hakekatnya, pemimpin transformasional harus mampu menjual kemampuan diri serta visinya.

### **Menemukan Jalan Atau Metode Kerja Ke Depan (*Finding The Way Forward*),**

Sejalan dengan kegiatan penawaran visi adalah mencari jalan yang hendak ditempuh ke depan. Beberapa Pemimpin transformasional tahu jalannya, dan ingin orang lain tinggal mengikuti mereka. Sebagian pemimpin transformasional yang lain tidak memiliki strategi yang siap, tetapi dengan senang hati akan memimpin eksplorasi jalan yang mungkin dapat ditempuh menuju harapan serta visi yang dijanjikan.

Jalan ke depan mungkin tidak jelas dan tidak dipetakan secara rinci, namun dengan visi yang jelas, arah akan selalu diketahui. Jadi menemukan jalan ke depan dapat berupa proses yang berkelanjutan dengan selalu melakukan langkah koreksi. Pemimpin transformational akan menerima bahwa akan ada kegagalan dan ngarai yang gelap serta kelam di sepanjang perjalanan menuju visi. Selama mereka merasa terdapat kemajuan, mereka akan bahagia dengan gaya kepemimpinan ini.

### **Memimpin Pekerjaan (*Leading The Charge*),**

Tahap terakhir adalah tetap menjadi yang terdepan dan menjadi pusat perhatian selama menjalankan tugas. Pemimpin transformasional selalu terlihat dan akan berdiri di depan bukannya bersembunyi di balik pasukan mereka. Mereka menunjukkan sikap dan tindakan yang orang lain harus dapat mencontoh sikap dan tindakannya. Mereka juga melakukan upaya terus menerus dalam memotivasi dan mengajak pengikut, melakukan pengawasan, mendengarkan, menenangkan dan memberi dorongan.

Ini adalah komitmen pemimpin yang kuat sehingga membuat orang tetap menjalankan tugasnya, khususnya saat melalui keadaan yang lebih gelap, ketika beberapa orang mungkin menanyakan apakah visi yang ditetapkan dapat dicapai. Jika orang tidak percaya bahwa mereka dapat berhasil, maka usaha mereka akan melemah. Pemimpin transformasional berusaha untuk secara kontinyu menginfeksi pengikut mereka dengan virus komitmen tingkat tinggi dalam menjaga visi.

Salah satu teknik pemimpin transformasional adalah mempertahankan motivasi pengikut melalui upacara, ritual dan simbolisme budaya lainnya. Perubahan kecil mendapatkan hasil besar, memompakan perubahan yang signifikan terhadap mereka adalah indikator kemajuan yang nyata.

Secara keseluruhan, mereka memberikan perhatian antara tindakan yang menghasilkan kemajuan dan kondisi mental para pengikut mereka. Kelebihan dibanding pendekatan teori kepemimpinan lainnya, kepemimpinan transformasional lebih berorientasi orang dan percaya bahwa kesuksesan akan datang pertama atau terakhir melalui komitmen yang konsisten dan berkelanjutan.

### **C. Pembahasan**

Pemimpin transformasional secara terbuka berusaha untuk mengubah organisasi. Juga membuat janji secara diam-diam kepada pengikutnya bahwa mereka akan diubah, mungkin untuk menjadi seperti pemimpinnya yang luar biasa. Dalam beberapa hal, para pengikut adalah produk dari proses transformasi.

Pemimpin transformasional sering karismatik, tetapi tidak narsis seperti pemimpin karismatik murni yang berhasil melalui kepercayaan pada diri sendiri yang kuat bukan kepercayaan pada orang lain.

Salah satu perangkat dari kepemimpinan transformasional adalah semangat dan kepercayaan yang keliru mengenai kebenaran dan realitas. Meskipun benar bahwa hal-hal besar telah dicapai melalui kepemimpinan yang antusias, namun juga benar, bahwa banyak orang yang bergairah dalam memimpin tapi hasilnya menjerumuskan bawahannya ke tebing dan masuk ke jurang tak berdasar. Hanya karena ada seseorang yang percaya bahwa mereka benar, sebenarnya tidak berarti bahwa mereka benar.

Secara paradoksial, energi yang membuat orang-orang bekerja juga dapat menyebabkan mereka menyerah. Pemimpin transformasional sering memiliki jumlah energi yang besar dan sangat antusias, namun jika diterapkan tanpa henti, bisa membuat pengikut mereka aus atau kelelahan.

Pemimpin transformasional juga cenderung melihat visi dengan kaca mata gambar besar secara umum saja, tidak secara rinci, sehingga musuh sering mengintai. Jika mereka tidak punya orang untuk mengurus informasi ini, maka mereka biasanya dapat dipastikan gagal.

Akhirnya, pemimpin transformational, menurut definisi, berusaha untuk melakukan transformasi. Namun bila organisasi tidak memerlukan transformasi atau perubahan dan orang-orang di sana sudah merasa bahagia, maka pemimpin seperti itu akan menjadi frustrasi. Seperti para pemimpin pada masa perang, pada situasi yang tepat mereka akan menentukan caranya sendiri dan dapat secara pribadi bertanggung jawab untuk menyelamatkan seluruh perusahaan.

## **10. A. TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BASS**

### **1. Asumsi Dasar**

Ada dua asumsi dasar pada teori kepemimpinan transformasional Bass, yaitu:

1. Kesadaran akan pentingnya tugas dapat memotivasi orang, dan
2. Fokus pada tim atau organisasi menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

### **2. Deskripsi Teori**

Definisi teori *Kepemimpinan Transformasional Bass* adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut, yang diharapkan untuk mempercayai, mengagumi dan menghormati pemimpin transformasional. Bass mengidentifikasi tiga cara di mana para pemimpin mengubah pengikut:



- Meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan nilai (*task and value*).
- Mengarahkan mereka untuk mengutamakan fokus pada tujuan tim atau organisasi, bukannya kepentingan mereka sendiri.
- Membuat urutan kebutuhan tertinggi

Karisma dipandang sebagai suatu yang diperlukan, tapi tidak mencukupi (*necessary but not sufficient*), misalnya seorang bintang film karismatik belum tentu berhasil menjadi pemimpin yang baik. Dua faktor kunci efek karismatik yang dicapai pemimpin transformasional adalah membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat antara pengikut dengan pemimpin. Ini juga mungkin dapat terjadi melalui metode yang lebih ringan seperti *coaching* dan *mentoring*.

Bass baru-baru ini mencatat bahwa kepemimpinan transformasional yang otentik dibangun pada pondasi moral yang didasarkan pada empat komponen:

- Pengaruh ideal yang ditanamkan,
- Motivasi Inspirational,
- Stimulasi intelektual,
- Pertimbangan individual,

Dan tiga aspek moral:

- Karakter moral dari pemimpin,
- Nilai-nilai etika yang tertanam dalam visi, artikulasi dan program pemimpin, (baik pengikut menerima atau menolak).
- Moralitas proses pilihan etika sosial dan tindakan bahwa pemimpin dan pengikut terlibat dalam mencapai target secara kolektif.

Hal ini berbeda dengan kepemimpinan pseudo-transformasional, di mana, misalnya, *in-group/out-group* , *'us and them' game* digunakan untuk mengikat antara pengikut dan pemimpin.

### 3. Pembahasan

Berbeda dengan Burns yang melihat kepemimpinan transformasional terkait erat dengan nilai-nilai urutan atau orde yang lebih tinggi, Bass melihatnya sebagai amoral, dan keterampilan transformasional dikaitkan dengan orang-orang seperti Adolf Hitler dan Jim Jones.



**Gambar 10.1.** Bernard M. Bass, Penemu Teori Kepemimpinan Transformasional (SUMBER: Diunduh dari <http://cls.binghamton.edu/berniebass.html>)

## 10.B. TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL BURN

### 1. Asumsi Dasar

Terdapat dua asumsi dasar kepemimpinan transformasional Burns, yaitu :

1. Berkumpul dengan orang-orang dengan posisi moral yang lebih tinggi adalah sangat memotivasi para pengikutnya.
2. Bekerja secara bersama-sama akan lebih baik daripada bekerja secara individual.

## **2. Deskripsi Teori**

Burns mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses dimana pemimpin dan pengikut terlibat dalam proses saling mengangkat satu sama lain untuk mendapatkan tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.

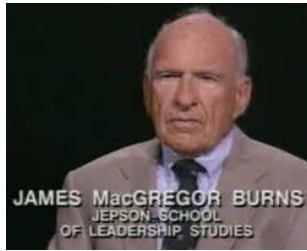
Pemimpin transformasional meningkatkan kualitas kepemimpinannya dengan meningkatkan cita-cita dan nilai-nilai pengikutnya. Dalam melakukannya, mereka mungkin membuat contoh nilai diri mereka sendiri dan menggunakan metode karismatik untuk menarik orang mengikuti nilai-nilai yang dianut pemimpin.

Pandangan Burns menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dibanding kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional lebih berfokus kepada egoisitas pribadi. Penekanan kepemimpinan transformasional kepada nilai-nilai sosial mendorong orang untuk bekerja secara bersama-sama bukannya bekerja sebagai individu yang berpotensi menghasilkan persaingan satu sama lain. Burns juga melihat kepemimpinan transformasional sebagai proses yang berlangsung secara berkelanjutan tidak seperti pendekatan transaksional yang berlangsung secara sepotong-sepotong (diskrit).

## **3. Pembahasan**

Menggunakan nilai-nilai sosial dan spiritual sebagai pusat motivasi adalah sangat kuat karena kedua nilai tersebut sulit untuk dibantah. Nilai-nilai sosial dan spiritual juga meningkatkan semangat mencapai tujuan yang lebih tinggi, sehingga pengikut merasa lebih bermakna dan menemukan jati dirinya.

Cita-cita seseorang selalu lebih tinggi dalam teori kebutuhan hirarkis Abraham W. Maslow. Teori kebutuhan Maslow tidak menyiratkan kebutuhan yang lebih rendah seperti kesehatan dan keamanan harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum orang-orang memberikan perhatian serius terhadap kebutuhan yang lebih tinggi.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar .10.2.** James MacGregor Burns  
Penemu Teori Kepemimpinan Transformasional

### **10.C. INVENTORY PARTISIPASI KEPEMIMPINAN OLEH KOUZES DAN POSNER**

James Kouzes dan Barry Posner mengembangkan sebuah survei (Inventori Praktek Kepemimpinan) yang meminta orang-orang untuk membuat daftar karakteristik umum dari para pemimpin, berdasarkan pengalaman mereka dipimpin oleh orang lain. Mereka diminta menulis peringkat dari tujuh karakteristik teratas pemimpin yang mereka senangi dan kagumi. Dan selama lebih dari dua puluh tahun, mereka berhasil mendapatkan jawaban dari tujuh puluh lima ribu orang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa orang lebih memilih karakteristik berikut, sesuai urutan peringkat tingkat kesukaannya:

- Jujur (*Honest*)
- Memandang ke depan (*Forward looking*)
- Kompeten (*Competent*)
- Mengilhami (*Inspiring* )
- Cerdas (*Intelligent*)
- Berfikir wajar (*Fair-minded* )
- Berwawasan luas (*Broad-minded* )
- Mendukung (*Supportive*)
- Langsung (*Straightforward*)
- Diandalkan (*Dependable*)
- Bekerjasama (*Cooperative*)
- Tidak peragu (*Determined*)
- Memiliki daya khayal tinggi (*Imajinative*)
- Ambisius, menggebu-gebu (*Ambitious*)
- Berani (*Courageous*)

- Peduli (*Caring*)
- Dewasa (*Mature*)
- Setia (*Loyal*)
- Mampu mengendalikan diri (*Self-controlled*)
- Mandiri (*Independen*)

Bagian utama dari buku ini membahas lima tindakan yang Kouzes dan Posner mengidentifikasi sebagai kunci utama bagi keberhasilan kepemimpinan :

1. Membuat Contoh (*Model the way*)

Pemodelan oleh pemimpin berarti memberikan contoh perilaku yang ingin diadopsi oleh pengikut. Ini disebut memimpin dari depan. Orang tidak akan percaya terhadap apa yang mereka dengar dari perkataan pemimpin, tetapi percaya terhadap apa yang mereka lihat pemimpin lakukan secara konsisten. Ki Hajar Dewantara mengistilahkannya dengan bahasa Jawa *Ing Ngarso Sung Tulodo*, di depan memberikan contoh atau tauladan. Dalam bahasa Arab disebut *Uswatun Khasanah*, memberikan contoh yang baik.

2. Menginspirasi Kesamaan Visi (*Inspire a shared vision*)

Orang paling tidak termotivasi oleh rasa takut atau hadiah, tetapi termotivasi oleh ide-ide yang mampu menangkap imajinasi mereka. Perhatikan bahwa ini bukan tentang memiliki visi, tapi berkomunikasi secara efektif sehingga orang lain menganggapnya sebagai visi mereka sendiri.

3. Proses Yang Menantang (*Challenge the process*).

Pemimpin berkembang akibat proses belajar dari situasi sulit dan adanya hambatan-hambatan. Mereka adalah pelopor inovasi.

4. Berdayakan Orang Lain Untuk Bertindak (*Enable others to act*)

Dorongan dan nasihat tidaklah cukup dalam memimpin. Orang harus merasa mampu bertindak dan kemudian harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan ide-ide mereka ke dalam tindakan.

5. Mendorong Dengan Sepenuh Perasaan (*Encourage the heart*)

Orang melakukan pekerjaan terbaik ketika mereka bergairah terhadap apa yang mereka lakukan. Pemimpin melepaskan antusiasme kepada pengikut mereka ini dengan kondisi yang sesuai dengan semangat mereka.

Secara keseluruhan, sulit untuk mengabaikan akumulasi pendapat dari 75.000 orang. Menempatkan kejujuran pada ranking pertama adalah penting, dan menjelaskan pentingnya mengatakan kebenaran kepada orang yang akan memimpin. Proses keseluruhan diidentifikasi secara jelas dalam gaya kepemimpinan transformasional yang ditekankan sekali lagi : memiliki fokus yang kuat pada pengikut.



**Gambar. 10.3.** Jim Kouzes & Barry Posner

(Sumber :

[http://media.wiley.com/assets/461/34/About\\_Authors.pdf](http://media.wiley.com/assets/461/34/About_Authors.pdf))

## DAFTAR BACAAN

- Aamodt G. Michael, 1995, *Applied Industrial/Organizational Psychology*, Wadsworth Publishing Company , Belmont, Caalifornia
- Achua, F. Christopher and Lussier, N. Robert, 2007, *Effective Leadership*, Thomson South-Western, USA
- Adam E. Everett JR and Ebert J. Ronald (1995), *Production and Operation Management, Concepts, Model and Behavior*, Gfifth Edition, Prentice Hall Intl. Inc.
- Afdhal, Ahmad Fuad, 2004, *Ide Kreatif dari Kepemimpinan Hingga Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Bass, B. M.,1985, *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M.,1990, *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19- 31.
- Bass, B. M., 1985, *Leadership And Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M, 1990, *From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision*. *Organizational Dynamics*, (Winter): 19-31.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P, 1998, *Ethics, Character and Authentic TransformationalLeadership*,at:<http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Berkowitz (ed), *Advances In Experimental Social Psychology*, NY: Academic press.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S., 1961, *Group Dynamics - Key To Decision Making*, Houston: Gulf Publishing Co.

- Blanchard, Ken and Johnson, Spencer, 1982, *The One Minute Manager*, Mic Publishing, New York.
- Bradberry, Travis and Grraves, Jean, 2012, *Learn the Secrets of Adaptive Leadership : Leadership 2.0*, Talent Smart Publishing, San Diego, CA, USA
- Burns, J. M., 1978, *Leadership*. New York: Harper & Row
- Chen A. William, 2010, *Drucker on Leadership, New Lesson from Father of Modern Mangement*, Jossey – Bass.
- Coch, L. and French, J.R.P, 1948, *Overcoming Resistance To Change, HumanRelations, 1*, 512-532
- Dimock, Clive and Walker, Allan, 2008, *Educational Leadership: Cultyure and Diversity*, Sage Publication, USA,
- Echols M. John and Shadily Hassan, 1997, *Kamus Inggris-Indonesia*, Cornell University Press, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Eric Berne, 1964, *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, Balantine Books
- Evans, M.G, 1970, *The Effect Of Supervisory Behavior On The Path-Goal Relationship. Organizational Behavior and Human Performance.*
- Fiedler, F.E., 1964, *A Contingency Model Of Leadership Effectiveness. Intl.*
- Fiedler, F.E., 1967, *A Theory Of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill
- Fiedler, F.E., 1986, *The Contribution Of Cognitive Resources Ot Leadership Performance. In L. Berkowitz (Ed), Advances In Experimental Social Psychology.* NY: Academic Press
- Fiedler, F.E. and Garcia, J.E., 1987, *New Approaches To Leadership: Cognitive Resources And Organizational Performance*, NY: Wiley



- French, J.R.P. Israel, J. and As, D., 1960, *An Experiment On Participation In A Norwegian Factory*. Human Relations,
- Gallos Joan, 2008, *Business Leadership*, Jossey - Bass
- Gardner W. John, 1990, *On Leadership*, The Free Press, London
- Goenawan, Goenardjoadi, 2013, *Leadership by Trust*, PT. Elex media Komputindo, Jakarta.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and McKee, Annie, 2004, *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*, terjemahan, Primal Leadership, USA
- House, R.J., 1971, *A Path-Goal Theory Of Leader Effectiveness*. Administrative Science Quarterly, 16, 321-339
- House, R.J. and Mitchell, T.R., 1974, *Path-Goal Theory Of Leadership*. Contemporary Business, 3, Fall, 81-98
- Handy, Charles, 2000, *21 Ideas for Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hase, Steward; Alan Davies, Bob Dick, 1999, *The Johari Window and the Dark Side of Organisations*. Southern Cross University.
- Ippho Santosa, PhG, 2008, *13 Wasiat Terlarang, Dahsyat Dengan Otak Kanan*, Kompas Gramedia
- Johnson W. David and Johnson P. Frank, 1996, *Joining Together*, Prentice-Hall International, Inc.
- Jones R. Gareth, 2004, *Organizational Theory, Text and Cases, Second Edition*, Addition-Wesley Publishing Company
- Katz, D. and Kahn, R.L., 1952, *Some Recent Findings In Human Relations Research*, In E. Swanson, T.
- Masaong, Kadim dan Tilomi, A. Arfan, 2011, *Kepemimpinan Berdasarkan Multiple Intelligence*, Alfabeta, Bandung

- Newcombe and E. Hartley (eds), 2001, *Readings in social psychology*, NY: Holt, Reinhart and Winston
- Kouzes M. James and Posner Z. Barry, 2003, *Credibility, How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey - Bass
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K, 1939, *Patterns Of Aggressive Behavior In Experimentally Created Social Climates*. Journal of Social Psychology
- Likert, R., 1961, *New Patterns Of Management*, NY: McGraw-Hill
- Likert, R., 1967, *The Human Organization: Its Management And Value*, New York: McGraw-Hill
- Luft, J.; Ingham, H., 1955, *The Johari Window, A Graphic Model Of Interpersonal Awareness. Proceedings Of The Western Training Laboratory In Group Development* (Los Angeles: UCLA).
- Luft, Joseph, 1969, *Of Human Interaction*. Palo Alto, CA: National Press.
- Luft, Joseph, 1972, *Einführung In Die Gruppendynamik*. Klett.
- Lussier N. Robert and Acha F. Christopher, 2007, *Effective Leadership*, Third Edition, Thompson, South-Western
- Maier, N.R.F., 1963, *Problem-Solving Discussions And Conferences: Leadership Methods And Skills*. New York: McGraw-Hill
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M., 1983, *Off The Track: Why And How Successful Executives Get Derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership.
- Merton, R.K., 1957, *Social Theory And Social Structure*, NY: Free Press
- Muriel James and Dorothy Jongeward, 1971, *Born to Win: Transactional Analysis with Gestalt Experiments*, Da Capo Press Inc
- Odom, Guy, 1990, *Mothers, Leadership and Success*, Polybius Press, Houston, Texas, USA

- Overton, Rodney, 2002, *Leadership Made Simple*, Singapore, Wharton Books Pty., Ltd
- Patel J. Ketan, 2005, *The Master Strategist, Power, Purpose and Principle*, Arrow Book, United Kingdom
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R., 1975, *Determinants Of Supervisory Behavior: A Role Set Analysis. Human Relations.*
- Rix, Susane, 1977, *Superworking : How to Achieve peak performance Without Stress*, S Abdul Madjeed & Co, Kualalumpur, Malaysia
- Schein H, Edgard, 2004, *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey –Bass, Business and Management Series
- Schein H. Edgard, 1985,. *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco.
- Stogdill, R.M., 1974, *Handbook Of Leadership: A Survey Of The Literature*, New York: Free Press
- Sutikno, Raja Bambang, 2007, *The Power of Empathy in Leadership*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Taliziduhu Ndraha, 2003, *Budaya Organisasi*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Tannenbaum, A.S. and Alport, F.H., 1956, *Personality Structure And Group Structure: An Interpretive Structure Of Their Relationship Through An Event Structure Hypothesis.* Journal of Abnormal and Social Psychology.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H., 1958, *How To Choose A Leadership Pattern. Harvard Business Review.*
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W.H., 1958, *How To Choose A Leadership Pattern. Harvard Business Review.*
- Thomas Harris, 1996, *I'm OK-You're OK*, Avon books
- Vroom, V.H. and Yetton, P.W., 1973, *Leadership And Decision-Making.* Pittsburg: University of Pittsburg Press

- Wah, Sheh Seow, 2013, *Chinese Leadership*, Mulai dari Zaman Klasik Sampai Zaman Modern, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Watson M. Graig, 2001, *Dynamics of Leadership*, Jaico Publishing House, India. [www.google.com](http://www.google.com)
- White, P. Randall; Hodgson, Philip and Crainer, Stuart, 1997, Terjemahan, PT. Interaksara, Batam Center
- Wirawan, 2013, *Kepemimpinan: Teori, psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*, PT. Rajawali Grafindo Press, Jakarta
- Yukl, Garry, 2010, *Leadership in Organizations*. Global Edition, The Seventh Edition, Pearson, Pearson.