

# ***“Leadership is the process of directing and influencing the task related activities of group members”***

## **Definisi**

- Kepemimpinan adalah pembentuk awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi (Stogdill, 1974)
- Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978).
- Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacob&Jacques, 1990).
- Kepemimpinan sebagai sebuah proses pengaruh social yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktifitas-aktifitas serta hubungan-hubungan sebuah kelompok atau organisasi (Yukl, 1994).

## **Unsur dalam kepemimpinan**

1. Pemimpin / Atasan
  - Mempunyai wewenang untuk memimpin
  - Mendelegasikan tugas
2. Anggota / Subordinate / Bawahan
  - Membantu pemimpin sesuai tugasnya
3. Misi – Tujuan – Target
  - Direalisasi sesuai landasan budaya/filosofi organisasi

## **Peran Pemimpin dalam Organisasi**

- Arsitek penyusunan visi organisasi

- Pembentuk budaya organisasi dari nilai-nilai yang ada
- Pemimpin dalam mengembangkan manajemen strategis
- Pengamat untuk memahami lingkungan
- Penggerak penggalan sumber biaya
- Penjamin mutu yang tinggi dalam kinerja

## Sumber Sifat Kepemimpinan

### 1. Posisi/Jabatan Dalam Organisasi

- *Legitimate Power*  
Jabatan yang memberikan kewenangan untuk memerintah dan meminta kepatuhan orang lain
- *Reward Power*  
Kemampuan memberikan atau menunda imbalan
- *Coercive Power*  
Kemampuan memberikan hukuman atau sanksi

### 2. Individu/Pribadi

- *Expert Power*  
Kemampuan mempengaruhi karena pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan melebihi orang lain
- *Referent Power*  
Kemampuan mempengaruhi orang lain karena kepribadian, karakter atau ciri fisik yang luar biasa

## Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995). Sedangkan Hersey dan Blanchard (1992) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ .

### 1. Gaya Kepemimpinan Autokratik

Gaya kepemimpinan autokratik dapat diterapkan dalam beberapa situasi. Pemimpin autokratik dibutuhkan bagi staf baru, dalam situasi yang kritis dan tidak ada waktu untuk menentukan keputusan kelompok. Pemimpin autokratik bekerja dengan sangat baik pada saat krisis dan dalam situasi genting mereka telah memiliki reputasi untuk mampu menyelesaikan tugas yang sulit.

### 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya seorang pemimpin yang menghargai karakteristik dan kemampuan yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Pemimpin yang demokratis menggunakan kekuatan jabatan dan kekuatan pribadi untuk menggali dan mengolah gagasan bawahan dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

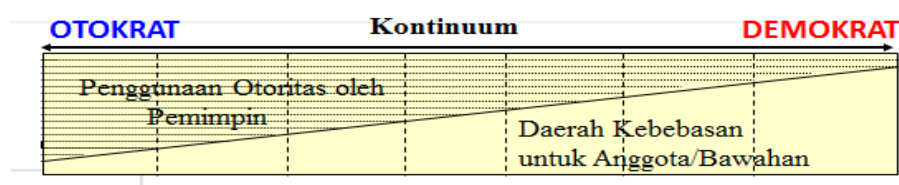
### 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Suyanto (2009), kepemimpinan partisipatif merupakan gabungan antara otokratik dan demokratis. Yaitu pimpinan menyampaikan hasil analisis dari masalah dan mengusulkan tindakannya kepada bawahan. Untuk itu staf diminta untuk saran dan kritik yang selanjutnya keputusan akhir dilakukan bersama - sama. Dengan mempertimbangkan masukan tersebut, pimpinan selanjutnya menetapkan keputusan final tentang apa yang harus dilakukan bawahannya untuk memecahkan masalah yang ada

### 4. Gaya Kepemimpinan *Laisses Faire*

Kepemimpinan dengan gaya seperti ini seringkali mengacu pada istilah "gaya bebas" atau kepemimpinan permisif. Tipe ini melepaskan sepenuhnya kendali dan memilih untuk menghindari tanggung jawab dengan melimpahkan seluruh pengambilan keputusan pada kelompok. Gaya kepemimpinan *laisses faire* dapat diartikan sebagai gaya "membiarkan" bawahan melakukan sendiri apa yang ingin dilakukannya. Dalam hal ini, pemimpin melepaskan tanggung jawabnya, meninggalkan bawahan tanpa arah, supervisi atau koordinasi sehingga terpaksa mereka merencanakan, melakukan dan menilai pekerjaan yang menurut mereka tepat.

### Teori Duo Kontinum



Gambar 1. Model Kepemimpinan Kontinum

Model Kepemimpinan Kontinum (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt dalam Hersey dan Blanchard (1994) berpendapat bahwa pemimpin mempengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu dari cara yang menonjolkan sisi ekstrim yang disebut dengan perilaku **otokratis** sampai dengan cara yang menonjolkan sisi ekstrim lainnya yang disebut dengan perilaku **demokratis**. Perilaku otokratis, pada umumnya dinilai bersifat negatif, di mana sumber kuasa atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pimpinan. Jadi otoritas berada di tangan pemimpin, karena pemusatan kekuatan dan pengambilan keputusan ada pada dirinya serta memegang tanggung jawab penuh, sedangkan bawahannya dipengaruhi melalui ancaman dan hukuman. Selain bersifat negatif, gaya kepemimpinan ini mempunyai manfaat antara lain, pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan bagi bawahan. Selain itu, orientasi utama dari perilaku otokratis ini adalah pada tugas.

Perilaku demokratis; perilaku kepemimpinan ini memperoleh sumber kuasa atau wewenang yang berawal dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dan pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya berusaha untuk mengutamakan *team work* untuk mencapai tujuan, yang mana si pemimpin senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya. Kebijakan di sini terbuka bagi diskusi dan keputusan kelompok.

### **Lantas, Gaya Kepemimpinan Bagaimana yang baik?**

Kepemimpinan yang baik adalah kepemimpinan **situasional**, yaitu:

1. Fleksibel berubah karena waktu
2. Adaptif terhadap lingkungan

Definisi kepemimpinan situasional adalah *"a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity"*. Dasar dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: **tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut** dan **gaya kepemimpinan**.

### **4 Tingkat Kesiapan Pengikut (*Follower Readiness*)**

*R1: Readiness 1* — Kesiapan tingkat 1 menunjukkan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk melakukan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak memiliki kompetensi dan tidak percaya diri (*unable and insecure*)

*R2: Readiness 2* — Kesiapan tingkat 2 menunjukkan pengikut tidak mampu melakukan suatu tugas, tetapi ia sudah memiliki kemauan. Motivasi yang kuat tidak didukung oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. (*unable but willing*)

*R3: Readiness 3* — Kesiapan tingkat 3 menunjukkan situasi di mana pengikut memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas. Tetapi pengikut tidak mau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pemimpinnya. (*capable but unwilling*)

*R4: Readiness 4* — Kesiapan tingkat 4 menunjukkan bahwa pengikut telah memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas, disertai dengan kemauan yang kuat untuk melaksanakannya. (*very capable and confident*)

#### **4 Gaya Kepemimpinan (*Leadership Styles*)**

*S1: Telling* (Pemberitahu) — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (R1) karena berfokus pada memberikan tugas tinggi dan perilaku hubungan atasan-bawahan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut *directing*) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

*S2: Selling* (Penjual) — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (R2). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

*S3: Participating* (Partisipatif) — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (R3). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul ketika pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

*S4: Delegating* (Pendelegasian) — Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (R4). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

Dari keempat gaya kepemimpinan diatas, tidak ada yang bisa disebut paling baik bagi seorang pemimpin. Pemimpin yang efektif butuh fleksibilitas, dan harus beradaptasi di setiap situasi. Prinsip "*One Size Fits All*" tidak berlaku dalam gaya kepemimpinan, terutama menghadapi tingkat kesiapan bawahan yang berbeda.