

PERTEMUAN VI

KEPEMIMPINAN (PENDEKATAN DARI SEGI SITUASI)

1. Model Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Model)

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya.

Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relations), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power). Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Kekuatan posisi menjelaskan sampai

sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok:

Supportive leadership (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), directive leadership (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), participative leadership (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan achievement-oriented leadership (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan). Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

2. Teori Kepemimpinan Vroom and Yetton

Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan ke-pemimpinannya. Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinnya,

juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya,

tanggungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya,

aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya, dan walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya.

Contoh kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan vroom dan yetton dalam mengambil keputusan adalah ketua Osis. Apabila dalam melaksanakan tugas mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan ketua Osis selalu meminta pendapat dari bawahannya. Dengan mengadakan rapat Osis di mana setiap anggota berkumpul dan memberikan saran atas masalah yang di hadapi. Contohnya dalam menyelenggarakan hari kemerdekaan, bagaimana acara dapat berjalan dengan lancar serta bagaimana mendapatkan dana untuk menyelenggarakan acara tersebut. Ketua Osis menampung semua pendapat dari bendahara, seksi acara, seksi humas dll.

3. Model Jalan Tujuan (Path Theory Goal)

Dasar teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang di butuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah path goal ini dating dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pitfalls.

Model path goal menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar :

Fungsi pertama : memberi kejelasan alur

Fungsi kedua : meningkatkan jumlah hasil (reward) bawahannya

Model kepemimpinan path-goal berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Teorinya disebut sebagai path-goal karena memfokuskan pada bagaimana pimpinan mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk menggapai tujuan.

Model path-goal menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (Expectancy Theory) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (path-goal) dengan valensi dari hasil (goal attractiveness). Model path-goal juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Teori path goal terdiri dari beberapa tipe, yaitu :

- 1) Kepemimpinan Direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis dari Lippitt dan White. Bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
- 2) Kepemimpinan yang Mendukung (Supportive Leadership). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
- 3) Kepemimpinan Partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
- 4) Kepemimpinan yang Berorientasi pada Prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik. Menurut teori path-goal ini macam-macam gaya

kepemimpinan tersebut dapat terjadi dan dipergunakan senyatanya oleh pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda. Perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi (misalnya menaikkan usaha-usaha para bawahan) terhadap para bawahan, jika:

a. Perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.

b. Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja. Dan jika tidak dengan cara demikian maka para bawahan dan lingkungannya akan merasa kekurangan.

Sebagai contoh teori path goal adalah pemimpin dalam suatu regu untuk mendaki gunung,. Pemimpin yang efektif yaitu di mana pemimpin memberikan arahan serta motivasi agar bawahannya atau anggotanya dapat mencapai ke puncak gunung. Pemimpin biasa memberikan reward ke pada anggotanya agar dapat mencapai tujuan bersama.

4 .Perbandingan antara beberapa pendekatan situasional

Tiga model ini mempunyai kesamaan dan perbedaan. Model-model tersebut mempunyai persamaan antara lain:

1. Memusatkan perhatian pada dinamika kepemimpinan,
2. Telah mendorong riset mengenai kepemimpinan, dan
3. Tetap merupakan masalah kontroversial karena masalah-masalah pengukurannya, terbatasnya pengujian riset, dan/atau hasil riset yang saling bertentangan.

Perbedaan antara beberapa pendekatan situasional, yaitu :

1. Model fiedler adalah model yang banyak diuji dan mungkin yang paling kontroversial. Pandangannya mengenai perilaku pemimpin terpusat pada kecenderungan berorientasi pada tugas dan hubungan dan bagaimana kecenderungan ini mempengaruhi dengan tugas dan kekuatan posisi.

2. Vroom dan Yetton, memandang perilaku dari segi gaya yang otokratis, konsultatif atau gaya kelompok.

3. Jalan tujuan, menekankan tindakan penolong (instrumental actions) dari pemimpin dan empat gaya tindakan ini antara lain direktif, partisipasif dan yang berorientasi pada prestasi.

5. Beberapa Masalah Mengenai Kepemimpinan

1. Apakah Perilaku merupakan Sebab atau Akibat ?

Pembahasan masalah ini secara tidak langsung mencakup apakah perilaku pemimpin mempunyai pengaruh terhadap hasil karya dan kepuasan pekerjaan pengikut? Namun demikian, ada alasan yang kuat untuk mengemukakan bahwa hasil karya dan kepuasan pengikut menyebabkan pemimpin mengubah gaya kepemimpinannya. Pernah dikemukakan bahwa orang yang akan mengembangkan sikap positifnya terhadap obyek yang dapat merupakan alat untuk memuaskan kebutuhannya.

2. Hal-hal apakah yang dapat membatasi efektivitas kepemimpinan?

3. Apakah ada pengganti bagi kepemimpinan yang mengambil uji kepuasan dan hasil karya?