

PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN

- **PENDEKATAN SIFAT (INDIVIDU PEMIMPIN)**
- **PENDEKATAN PERILAKU**
- **PENDEKATAN KONTINGENSI / SITUASI**

33

PENDEKATAN SIFAT

- ❖ Studi-studi kepemimpinan pada tahap awal cenderung memperhatikan tentang sifat individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, fleksibilitas dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain
- ❖ Menurut Stogdill (1974), terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu: kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi.
- ❖ Kritik terhadap teori ini adalah: watak/sifat pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.

34

PENDEKATAN PERILAKU (BEHAVIORAL THEORY)

- Teori ini membedakan perilaku pemimpin dengan perilaku bukan pemimpin, atau pemimpin efektif dengan kurang efektif.
- Ada dua jenis fungsi pemimpin:
 - Berkaitan dengan Tugas → memberi instruksi/tugas
 - Berkaitan dengan kehidupan Sosial → berinteraksi sosial dg bawahan

35

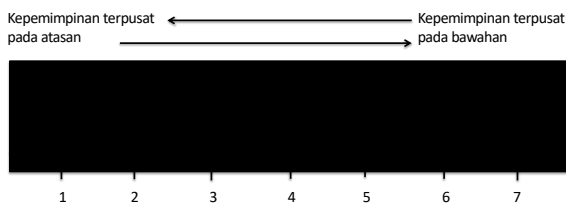
BEBERAPA TEORI PERILAKU

1. Teori Tannenbaum dan Warren H. Schmidt.

- Menggambarkan gaya kepemimpinan merupakan garis kontinum dengan dua titik ekstrim yaitu:
 - Orientasi terfokus pada atasan
 - Orientasi terfokus pada bawahan
- Gaya kepemimpinan bergerak dari titik ekstrim “otokratis” menuju titik ekstrim “demokratis”

36

Gambar: Perilaku Kontinum Pemimpin



Keterangan:

1. Pimpinan membuat dan mengumumkan keputusan
2. Pimpinan menjual keputusan
3. Pimpinan memberi ide dan mengundang pertanyaan
4. Pimpinan memberi keputusan sementara yg bisa diubah
5. Pimpinan memberi persoalan, minta saran kepada bawahan, dan membuat keputusan
6. Pimpinan merumuskan batas-batasnya dan minta kepada kelompok (bawahan) untuk membuat keputusan
7. Pimpinan mengizinkan bawahan untuk melakukan fungsi dlm batas-batas yg telah ditentukan atasan

Sumber: Miftah Thoha. 2012. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Hlm: 51.

37

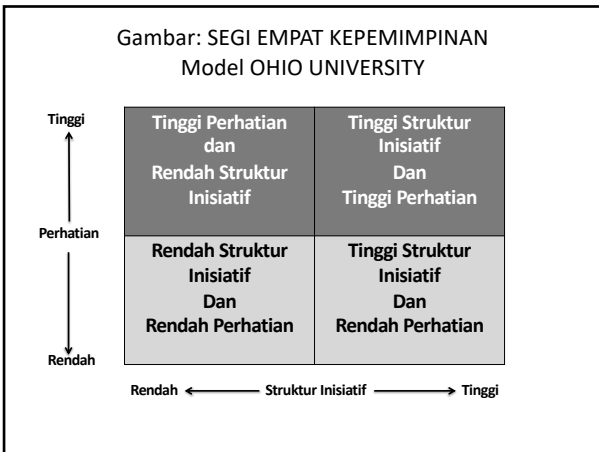
2. Studi Ohio State University (OSU):

- Hasil kajian OSU menjelaskan tentang tipologi perilaku para pemimpin yang efektif.
- Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu **struktur pembuatan inisiatif** (*initiating structure*) dan **perhatian** (*consideration*).
- *Initiating structure* berbeda dan terpisah dengan *consideration*. *Initiating structure* yg tinggi tidak selalu diikuti *consideration* yg rendah, demikian sebaliknya.
- Kadang perilaku pemimpin mengkombinasikan keduanya.

38

- Dimensi struktur pembuatan inisiatif atau perilaku tugas, menunjukkan perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dg yg dipimpin, dan usahanya dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, serta prosedur kerja.
- Dengan kata lain, initiating structure merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada disiplin ketugasan (pekerjaan).
- **Dimensi konsiderasi**, menggambarkan perilaku hubungan pemimpin dan bawahannya, dengan memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya: kesetiakawanan, bersahabat, saling percaya, dan kehangatan hubungan antara kedua pihak (pimpinan dan bawahan).

39



40

STUDI THE UNIVERSITY OF MICHIGAN (UM)

- Dua variabel yang dipakai dalam penelitian ini (oleh Rensis Likert), yaitu:
 - Fokus pada produksi
 - Fokus pada karyawan

Rensis Likert kemudian mengembangkan empat gaya kepemimpinan, yang dinamakan Sistem 1,2,3 dan 4. Sistem 4 merupakan gaya kepemimpinan yang paling partisipatif, sedangkan sistem 1 merupakan gaya kepemimpinan yang paling otoriter, sedangkan sistem 2 dan 3 berada diantara keduanya.

41

EMPAT SISTEM GAYA KEPEMIMPINAN
Model RENSIS LIKERT

1. Sistem 1: Pemimpin bergaya eksploitatif – autoritatif.
2. Sistem 2: Pemimpin bergaya otokratik yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin percaya secara terselubung kpd bawahan, memberi motivasi dg hadiah dan ketakutan/ancaman serta hukuman.
3. Sistem 3: Pemimpin bergaya konsultatif (mau mendengarkan informasi, dan ide bawahan), dan ingin menumbuhkan partisipasi bawahan, tetapi tetap melakukan pengendalian/pengawasan.
4. Sistem 4: Pemimpin bergaya partisipatif. Pemimpin memberi kepercayaan yg sempurna kpd bawahan, dan bawahan diajak ikut serta dalam mengambil keputusan.

42

PENDEKATAN SITUASI (KONTINGENSI)

- Pengembangan teori ini merupakan penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan teori sebelumnya.
- Dasarnya adalah teori contingensi, yaitu pemimpin yang efektif akan melakukan diagnosis situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat.
- Pendekatan kontingensi memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek keterkaitan antara faktor situasi dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

43

Empat Dimensi Situasi yang
Mempengaruhi Kepemimpinan

1. Kemampuan Manajerial:

Kemampuan ini meliputi kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penelitian terhadap reward yang disediakan oleh perusahaan.

2. Karakteristik pekerjaan:

Tugas yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat, tingkat kerjasama kelompok berpengaruh thd efektivitas pemimpinnya.

44

3. Karakteristik organisasi:

Budaya organisasi, kebijakan dan birokrasi merupakan faktor yang berpengaruh pada efektivitas pemimpinnya.

4. Karakteristik pekerja:

Kepribadian, kebutuhan, ketrampilan, pengalaman bawahan akan berpengaruh pada gaya memimpinya.

45

Model Kepemimpinan Kontingensi FIEDLER

❖ Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi dan perubahan gaya bukan merupakan suatu hal yang sulit.

❖ Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, yaitu:

1. Dimensi hubungan antara pemimpin dan bawahan: Kuat (saling menghargai, saling percaya) atau lemah.
2. Dimensi struktur tugas: Tugas yg diiban terstruktur atau tidak terstruktur.
3. Dimensi kekuatan posisi (*position power*) pemimpin: diukur dari *position power* seorang pemimpin.

46

Position Power

Ada beberapa power yang menjadi ukuran aktual seorang pemimpin, yaitu:

1. Legitimate power: adanya kekuatan legal pemimpin
2. Reward power: kekuatan yang berasal imbalan yang diberikan pimpinan
3. Coercive power: kekuatan pemimpin dalam memberikan ancaman
4. Expert power: kekuatan yang muncul karena keahlian pemimpinnya
5. Referent power: kekuatan yang muncul karena bawahan menyukai pemimpinnya
6. Information power: pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

47

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL "LIFE CYCLE"

- Harsey & Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional yang efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan).
- Ada 4 tingkat kematangan anak buah (bawahan).
- Ada 4 pola perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan)
- Penerapan kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan, karena Kepemimpinan merupakan fungsi dari Pemimpin, Bawahan dan Situasi.

48

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN (menurut Harsey & Blanchard)

- M 1: bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan (motivasi kerja lemah)
- M 2: bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia bisa
- M 3: bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin
- M 4: bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Ketr: M = *Maturity* (Tingkat Kematangan Keiwaan)

49

GAYA KEPEMIMPINAN (menurut Harsey & Blanchard)

- LS1 : *telling atau directing*, pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya.
 - LS2 : *selling atau coaching*, pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas.
 - LS3 : *participating atau facilitating*, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan.
 - LS4 : *delegating*, pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.
- Ketr.: LS = *Leadership Style* (Gaya Kemimpinan)

50

GAYA KEPIMPINAN berdasarkan
TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN	PERILAKU PEMIMPIN
M1	LS1
M2	LS2
M3	LS3
M4	LS4
