# **BERBAGAI TEORI KEPEMIMPINAN**

**Teori Sifat Kepemimpinan (Trait Theories of Leadership)**

Menurut Robbins dan Judge, teori kepemimpinan berdasarkan sifat adalah teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakterisrik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.[[1]](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/" \l "_ftn1) Adapun menurut Gibson, et al., adalah teori yang berusaha mengidentifikasi sifat tertentu (fisiologis, mental, dan kepribadian) yang berkaitan dengan keberhasilan pemimpin.[[2]](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/" \l "_ftn2) Contoh dari sifat ini adalah berwibawa, berani mengambil resiko, jujur, adil, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, memperhatikan kepentingan bawahan, mempunyai visi yang realistis  dan sebagainya. Tentu saja kepemimpinan tidak cukup hanya berpatokan pada sifat pemimpin, karena pemimpin tidak berdiri sediri di dalam suatu ruangan yang statis. Pemimpin berada di antara orang-orang yang dipimpin, dipengaruhi oleh lingkungan yang terus berubah. Di dalam mencapai tujuan kelompok tau organisasi diperlukan berbagai sumber-daya, termasuk sumber-daya manusia sebagai sumber-daya yang paling penting. Jadi teori sifat hanya menggambarkan salah satu unsur dari kepemimpinan, masih banyak unsur lain di antaranya adalah perilaku pemimpin.

**Teori Perilaku Kepemimpinan** **(Behavioral Theories of Leadership)**

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah (1) memprakarsai struktur (initiating structure), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan; (2) pertimbangan (consideration), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa initiating stucture dan consideration diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi concideration-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. Initiating stucture lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif. Pada waktu yang sama penelitian di University of Michigan  juga menghasilkan temuan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu (1) Pemimpin yang berorientasi pada karyawan (employee-oriented leader), yang menekankan hubungan antarpribadi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menerima perbedaan di antara anggota; dan (2) Pemimpin yang berorientasi pada produk (production-oriented), yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaannya.[[3]](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/" \l "_ftn3) Dari kedua penelitian tentang perilaku pemimpin di Ohio State University dan University of Michigan  ada kesamaan pengertian antara dimensi concideration dengan pemimpin yang berorientasi pada bawahan, yaitu sama-sama menekankan pada pentingnya hubungan antarpribadi dengan bawahan. Dimensi memprakarsai struktur dan orientasi pada produk adalah saling melengkapi. Apabila teori perilaku kepemimpinan ini digabung dengan teori sifat kepemimpinan akan menggambarkan teori kepemimpinan yang lebih efektif. Namun demikian, ada kemungkinan kepemimpinan menjadi tidak efektif atau efektif tergantung kepada karakteristik bawahan, situasi, lingkungan, dan kemungkinan faktor lain yang akan diuraikan dalam teori kepemimpinan kemungkinan berikut ini.

**Teori Kepemimpinan Kemungkinan (Contingency Theory)**

Teori kepemimpinan kemungkinan (contingency theory) meliputi lima teori, yaitu: (1) Model Kemungkinan Fiedler; (2) Teori situasional (Hersey and Blanchard’s situasional theory); (3) Pertukaran Pemimpin-Pengikut (leader-member exchange); (4) Model jalur-tujuan (the path-goal model); dan (5) Model partisipasi pemimpin (leader-participation models).

**Teori Kepemimpinan Kemungkinan Model Fiedler**

Model kemungkinan efektivitas kepemimpinan yang dikembangkan oleh Fiedler terdiri dari hubungan antara gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan atau tidak. Situasi yang menguntungkan atau tidak berasal dari tiga dimensi, yaitu: (1) Hubungan pemimpin-pengikut (the leader-member relationship), adalah variabel paling penting di dalam menentukan situasi yang menguntungkan; (2) ingkat struktur tugas (the degree of task sructure), adalah masukan paling penting ke dua ke dalam situasi yang menguntungkan; (3) Kekuatan posisi pemimpin (the leaders’s position power) diperoleh melalui wewenang formal, adalah dimensi paling penting ke tiga dari situasi. Pemimpin yang berorientasi pada tugas paling efektif pada situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan. Sedangkan pemimpin yang berorientasi pada manusia, atau gaya demokratis paling efektif pada situasi yang sedang (moderately favorable or unfavorable). Situasi menguntungkan untuk seorang pemimpin, apabila semua dimensi tinggi. Dengan kata lain, jika seorang pemimpin secara umum diterima dan dihormati oleh para pengikut (dimensi pertama tinggi), jika tugas sangat terstruktur dan segala sesuatunya jelas (dimensi ke dua tinggi), dan apabila seorang pemimpin diberi posisi formal dengan kewenangan dan kekuasaan yang besar (dimensi ketiga tinggi), maka situasi menguntungkan. Apabila keadaannya sebaliknya, maka situasi sangat tidak menguntungkan untuk seorang pemimpin.[[5]](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/" \l "_ftn5) Dimensi hubungan pemimpin pengikut model Fiedler ini hampir sama dengan dimensi consideration dan orientasi kepada karyawan pada teori perilaku kepemimpinan, yakni sama-sama memperhatikan hubungan antarpribadi pemimpin dengan pengikut atau bawahan. Sedangkan struktur tugas (tugas terstruktur atau tidak terstruktur) saling melengkapi dengan memprakarsai stuktur (pemimpin menetapkan struktur perannya sendiri dan peran anak buah). Fiedler menambah satu dimensi yang belum disebutkan dalam teori perilaku yaitu kekuatan posisi pemimpin. Jadi teori kepemimpinan terus berevolusi menjadi semakin luas dan meliputi banyak hal (comprehensive).

**Teori Sumberdaya Kognitif (Cognitive Resource Theory).**

Fiedler dan Joe Gracia mengonsep ulang teori asli yang lebih dahulu menjadi Teori Sumberdaya Kognitif (Cognitive Resource Theory). Khususnya, mereka fokus pada peran ketegangan jiwa (stress) sebagai bentuk situasi yang tidak menguntungkan dan bagaimana kecerdasan dan pengalaman seorang pemimpin mempengaruhi reaksinya terhadap ketegangan jiwa tersebut. Intisari dari teori baru ini adalah bahwa ketegangan jiwa adalah musuh rasionalitas. Sulit untuk  pemimpin atau siapapun dapat berpikir logis dan analitis ketika jiwa mereka tegang. Tingkat ketegangan jiwa di dalam suatu situasi menentukan apakah kecerdasan dan pengalaman individu akan memberikan sumbangan pada kinerja kepemimpinan.

**Model Pertukaran Pemimpin-Pengikut**

Berdasarkan model pertukaran pemimpin-pengikut, pemimpin membedakan antara kelompok yang mereka sukai (di dalam kelompok/in group) dan kelompok yang tidak mereka sukai (di luar kelompok/out group). Anggota di dalam  kelompok  secara umum menikmati moral dan komitmen yang lebih tinggi, serta melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari pada anggota di luar kelompok. Kadang-kadang karena kesamaan persepsi dengan menghargai karakteristik pribadi seperti umum, jenis kelamin, kepribadian, atau mempunyai kemampuan khusus untuk melakukan pekerjaannya, cukup bagi pemimpin itu untuk memasukkan  bawahan ke dalam kelompoknya. Penelitian telah membuktikan gagasan bahwa dengan alasan tertentu pemimpin menyukai anggota di dalam kelompok mereka. Sifat dari hubungan semacam itu sangat mempengaruhi moral, komitmen, dan kinerja karyawan. Membantu pemimpin untuk memperbaiki hubungan dapat menjadi sangat bernilai di dalam beberapa hal yang berkaitan dengan penghargaan.[[7]](http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/#_ftn1) Bawahan yang berada dalam kelompok yang tidak disukai (out group) pasti akan merasa diperlakukan tidak adil, tidak dihargai dan sangat tidak nyaman dalam bekerja. Apabila dikaitkan dengan teori motivasi hirarkhi kebutuhan Maslow, kebutuhan tingkat ke dua yaitu kebutuhan keselamatan (Safety need), khususnya keselamatan emosional tidak terpenuhi karena merasa terancam, takut membuat kesalahan dan takut mendapatkan hukuman. Kebutuhan tingkat ke tiga yaitu kebutuhan kasih sayang dan hubungan dengan orang lain (in group), juga tidak terpenuhi. Kebutuhan tingkat ke empat yaitu kebutuhan penghargaan (esteem need) seperti kebutuhan kekuasaan, pencapaian keberhasilan, dan status sangat jauh dari terpenuhi sehingga tidak akan dapat mencapai kebutuhan paling tinggi adalah perwujudan diri, yaitu dapat merealisasikan seluruh potensi diri. Artinya, bawahan yang diluar kelompok yang disukai pemimpin hanya terpenuhi kebutuhan dasarnya saja, yaitu gaji. Bawahan yang mendapat perlakuan semacam itu akan tetap bertahan bekerja dengan mengurangi jam atau hari kerja (suka tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, atau mengerjakan hal lain di luar pekerjaannya), melakukan pekerjaan dengan asal-asalan, karena merasa percuma, toh tidak diakui oleh pimpinan apabila berprestasi sehingga kinerjanya juga akan menjadi buruk. Apabila dikaitkan dengan kepuasan kerja, pasti mereka merasa sangat tidak puas. Jika ada kesempatan atau kemampuan untuk pindah bekerja ditempat lain maka mereka akan dengan senang hati berhenti bekerja. Jadi akibat menjadi bawahan di luar kelompok yang disukai pemimpin adalah ketidak hadiran meningkat dan tingkat keluar masuknya (turn over) karyawan meningkat sesuai dengan tingakat perlakuan pemimpin dan kelompoknya. Model pertukaran pemimpin-pengikut ini tidak untuk diterapkan di dalam praktek dunia kerja, tetapi kenyataan itu ada, dan para pemimpin seharusnya menyadari akibat dari kenyataan itu, maka harus sedapat mungkin dihindari.

**4 Leadership Style dalam Kepemimpinan Situasional**

Dalam teori kepemimpinan situasional terdapat 4 gaya kepemimpinan yang berbeda-beda untuk setiap jenis situasi yang berbeda. *Leadership style* tersebut adalah S1 Directing, S2 Coaching, S3 Supporting dan S4 Delegating. Huruf S itu menandakan *Style* ya. Keempat gaya kepemimpinan tersebut adalah hasil perpaduan antara perilaku direktif dan suportif dari sang pemimpin. Mari kita kupas satu per satu pengertiannya seperti apa ya.



**Leadership Style S1 Directing**

Ditandai dengan gaya kepemimpinan dimana perilaku direktifnya tinggi sedangkan suportif rendah. Peran pemimpin sangat sentral disini, yakni dalam memberikan *directing* (pengarahan), sedangkan kurang dalam hal memberikan dukungan kepada pengikutnya. Leader disini cenderung bertindak dengan menginstruksikan bawahannya dengan rinci apa, bagaimana, dan kapan tugas-tugas harus dilakukan. Pemimpin mengawasi pekerjaan anak buah secara langsung. Para pengikut disini tidak memiliki inisiatif, semua bersifat *top down* dari sang pemimpin. Pemimpin yang menentukan peran anak buahnya. Bentuk komunikasinya satu arah dan pemecahan masalah serta pengambilan keputusan diprakarsai oleh pemimpin.

**Leadership Style S2 Coaching**

Sering disebut juga gaya *selling* ditandai dengan gaya kepemimpinan dimana perilaku direktif masih tinggi, namun tindakan suportif dari pemimpin juga tinggi. Peran pemimpin masih sentral disini, namun pemimpin juga memberikan dukungan atau *support* yang tinggi terhadap pengikutnya untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Disini pemimpin mulai mengembangkan relasi dan membangun percaya diri anak buahnya. Gaya ini muncul di kala kompetensi anak buah meningkat sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing, akibat anak buahnya tadi belum siap mengambil tanggung-jawab penuh atas proses dalam pekerjaannya. Komunikasi sudah mulai dua arah, pemimpin mendengarkan saran, dan ide para pengikutnya. Adapun kontrol pengambilan keputusan tetap di tangan sang pemimpin.

**Leadership Style S3 Supporting**

Gaya ini ditandai dengan gaya kepemimpinan dimana perilaku direktif rendah, dan perilaku suportif pemimpin tinggi. Disini *leader* mulai mengurangi porsi memberikan instruksi dan lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahan mereka. Fokus kontrol bergeser ke anak buah. Gaya ini muncul dimana pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak perlu bersikap sebagai pengarah. Hubungan sudah tidak lagi *top down*, melainkan juga *bottom up*, dimana pemimpin melibatkan para pengikut dalam proses pengambilan keputusan. Jadi pengambilan keputusan dilakukan bersama pemimpin dan bawahannya. Peran pemimpin adalah menfasilitasi dan tetap memelihara komunikasi terbuka dengan anak buahnya dimana pemimpin menjadi pendengar yang baik serta siap membantu bawahannya. Para pengikut disini sudah memiliki kompetensi untuk melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Gaya kepemimpinan disini mendorong individu untuk saling berbagi ide.

Disini tugas utama pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok. Dimana bila kita ingin membangun budaya yang efektif, hal itu tergantung kualitas dari relasi atau hubungan yang ada di antara orang-orang dalam tim; dan hal itu tergantung kualitas komunikasi yang terjadi setiap hari demi hari.

**Leadership Style S4 Delegating**

Ditandai dengan gaya kepemimpinan dimana perilaku direktif dan suportif sama-sama rendah. Disini ditandai para pengikut yang lebih dominan dalam membuat perencanaan dan mengimplementasikan tugas-tugasnya dengan caranya sendiri. Bila ada masalah, si pemimpin membahas masalah dan mencari kesepakatan bersama atas definisi masalah tersebut. Namun pemimpin bukan membahas ‘cara’ menyelesaikan masalah tersebut. Anak buah disini sudah sangat berkompeten dan bisa jalan sendiri. Pengambilan keputusan ditangani sendiri oleh anak buah, si *leader* cukup mendapat update statusnya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor kemajuan pekerjaan anak buahnya.

**Diagnosis 4 Development Level Individu dalam Kepemimpinan Situasional**



Setelah Anda memahami keempat *leadership style* dalam kepemimpinan situasional tersebut, saatnya untuk belajar mendiagnosa tingkat perkembangan bawahan Anda. Dalam teori *situational leadership*, tingkat perkembangan individu tersebut dapat dilihat dari dua aspek yakni kompetensi dan komitmen.



Pengertian kompetensi adalah perpaduan antara tiga hal yaitu: ***knowledge*** atau pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam area spesifik tertentu; ***skills*** atau keterampilan yaitu kecakapan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu; dan **task** atau tugas, yakni pekerjaan yang wajib dkerjakan yang menjadi tanggung-jawab dirinya.

Pengertian komitmen disini adalah perpaduan antara motivasi individu untuk menyelesaikan suatu tugas, dan level *confidence* (kepercayaan diri) dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.



Terdapat 4 tingkat perkembangan anak buah yang ditandai dengan D1, D2, D3 dan D4. Huruf D disini menunjukan *Development level*. D1 menunjukan *developing* (masih berkembang) hingga D4 menunjukan *developed* (telah berkembang dengan baik). Mari kita kupas satu per satu ya.

**Development level D1**

Level ini ditandai dengan kompetensi yang rendah namun komitmennya tinggi. Anak buah disini mempunyai antusias yang tinggi dan siap untuk belajar, walau dia belum punya kompetensi tertentu. Contohnya karyawan yang baru bergabung, atau orang yang baru dimutasi ke bagian lain.

**Development level D2**

Level ini ditandai dengan kompetensi yang rendah hingga sedang, namun komitmennya rendah. Disini kompetensi anak buah meningkat namun belum siap mengambil tanggung-jawab penuh atas proses dalam pekerjaannya.

**Development level D3**

Level ini ditandai dengan tingkat kompetensi yang sedang hingga tinggi, sedangkan tingkat komitmennya bervariasi. Disini kompetensi anak buah telah meningkat, dan mereka sudah tidak perlu terlalu diarahkan seperti di level D2. Level komitmen bisa bervariasi mungkin ada yang masih kurang percaya diri, atau ada hambatan lain dalam pekerjaan bawahan tersebut. Disinilah kebutuhan dukungan dari sang pemimpin dinantikan. Pemimpin yang mau menjadi pendengar yang baik serta siap membantu mereka.

**Development level D4**

Level ini ditandai dengan tingkat kompetensi yang tinggi dan tingkat komitmen juga tinggi. Individu disini sudah berkompeten sehubungan dengan pekerjaannya dan termotivasi penuh untuk untuk mengambil tanggung-jawab atas pekerjaannya.

Dari penjelasan di atas Level D4 adalah kondisi yang diinginkan oleh setiap pemimpin, bukan? Idealnya begitu, namun kenyataannya tidak selalu indah ya. Salah satu alasannya karena mencari anak buah di level D4 itu biasanya langka dan nilainya ‘mahal’. Alasan lainnya orang itu tidak selalu berada di level D4, namun bisa kembali ke level D1 misalnya ketika dia mendapat tugas atau proyek baru. Dia mulai belajar lagi dari awal di level D1.