

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Alhamdulillahirabbilalamin. Segala puji bagi Allah yang telah menolong kami menyelesaikan makalah ini dengan penuh kemudahan. Tanpa pertolongan-Nya mungkin penyusun tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik. shalawat dan salam semoga terlimpah curahkan kepada baginda tercinta yakni Nabi Muhammad SAW.

Makalah ini disusun agar pembaca dapat memperluas ilmu tentang “Kepemimpinan”, yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dari berbagai sumber. Makalah ini di susun oleh penyusun dengan berbagai rintangan. Baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran dan terutama pertolongan dari Tuhan akhirnya makalah ini dapat terselesaikan.

Makalah ini memuat tentang “Pendekatan Situasional Terhadap Perilaku Pemimpin” yang harus diketahui bagi mahasiswa. Walaupun makalah ini mungkin kurang sempurna tapi juga memiliki detail yang cukup jelas bagi pembaca.

Penyusun juga mengucapkan terimakasih kepada teman-teman yang telah membantu dalam pengerjaan makalah ini hingga selesai. Semoga makalah ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca. Walaupun makalah ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Penyusun mohon untuk saran dan kritiknya.

Terima kasih

Daftar Isi

Cover	
Kata pengantar.....	1
Daftar isi.....	2
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	3
B. Ruang Lingkup Pembahasan.....	3
C. Tujuan.....	4
D. Kegunaan Makalah.....	4
BAB 2 PEMBAHASAN	
A. Definisi Kepemimpinan Situasional.....	5
B. Model Dasar Kepemimpinan Situasional.....	5
C. Penerapan Model Kepemimpinan Situasional.....	7
D. Perilaku, Motif dan Tujuan.....	12
E. Determinan Situasi Makro dan Situasi Mikro.....	13
F. Mengidentifikasi Lingkungan Organisasi.....	14
BAB 3 PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	18
Daftar Pustaka.....	19

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (George P Terry). Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar ikut serta dalam mencapai tujuan umum (H.Koontz dan C. O'Donnell). Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi ke arah tercapainya sesuatu tujuan (R. Tannenbaum, Irving R, F. Massarik).

Secara umum para pemimpin dan manajer melakukan sejumlah pekerjaan dengan amat tekun. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin dalam memimpin sebuah organisasi atau perusahaan sangatlah penting untuk menunjang kinerja pegawai dalam perusahaan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif tersebut diharapkan dapat membuat kinerja pegawai meningkat, yang nantinya dapat mencapai visi dan misi yang maksimal. Untuk lebih mempermudah dalam memahami kepemimpinan tersebut perlu digunakan beberapa pendekatan. Pendekatan-pendekatan tersebut antara lain adalah pendekatan kepemimpinan berdasarkan sifat, pendekatan kepemimpinan berdasarkan tingkah laku, dan pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori situasional, serta pendekatan kepemimpinan berdasarkan teori penerimaan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis merumuskan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa yang dimaksud dengan Kepemimpinan Situasional?
2. Jelaskan model dasar kepemimpinan situasional?
3. Bagaimana penerapan model kepemimpinan situasional?
4. Jelaskan perilaku, motif dan tujuan dari kepemimpinan situasional?
5. Jelaskan determinan situasi makro dan situasi mikro?
6. Bagaimana mengidentifikasi lingkungan organisasi?

C. Tujuan

Sejalan dengan rumusan masalah diatas, makalah ini disusun dengan tujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan:

1. Definisi kepemimpinan situasional;
2. Model dasar kepemimpinan situasional;
3. Penerapan model kepemimpinan situasional;
4. Determinan situasi makro dan situasi mikro;
5. Mengidentifikasi lingkungan organisasi.

D. Kegunaan Makalah

Makalah ini disusun dengan harapan memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, dan pihak-pihak yang terkait didalamnya. Secara teoritis makalah ini disusun agar si pembaca atau pihak lainnya mendapatkan ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas pada makalah ini.

BAB 2

PEMBAHASAN

A. Definisi Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional adalah suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini menyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia.

B. Model Dasar Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional merupakan pengembangan lanjutan dari teori kepemimpinan trait dan behavior yang dianggap gagal menjelaskan model kepemimpinan yang terbaik untuk berbagai situasi. Kunci untuk efektivitas kepemimpinan dipandang oleh sebagian besar varian Teori Kontingensi dengan memilih gaya yang benar dari pemimpin. Gaya ini tergantung pada interaksi faktor internal dan eksternal dengan organisasi.

Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Dari berbagai teori yang berkembang, berikut ini akan diuraikan empat model kepemimpinan situasional yang paling banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir.

1. Model kepemimpinan kontijensi fielder

Teori Kontingensi Fiedler menunjukkan hubungan antara orientasi pemimpin atau gaya dan kinerja kelompok yang berbeda dibawah kondisi situasional. Teori ini didasarkan pada penentuan orientasi pemimpin (hubungan atau tugas), unsur-unsur situasi (hubungan pemimpin-anggota, tugas struktur, dan kekuasaan pemimpin posisi), dan orientasi pemimpin yang ditemukan paling efektif karena situasi berubah dari rendah sampai sedang untuk kontrol tinggi. Fiedler menemukan bahwa tugas pemimpin berorientasi lebih efektif dalam situasi kontrol rendah dan moderat dan hubungan manajer berorientasi lebih efektif dalam situasi kontrol moderat.

2. Model kepemimpinan vroom – Yetton

Model kepemimpinan ini menetapkan prosedur pengambilan keputusan yang paling efektif dalam situasi tertentu. Dua gaya kepemimpinan yang disarankan adalah autokratis dan gaya konsultatif, dan satu gaya berorientasi keputusan bersama. Dalam pengembangan model ini, Vroom dan Yetton membuat beberapa asumsi yaitu:

- Model ini harus dapat memberikan kepada para pemimpin, gaya yang harus dipakai dalam berbagai situasi
- Tidak ada satu gaya yang dapat dipakai dalam segala situasi
- Fokus utama harus dilakukan pada masalah yang akan dihadapi dan situasi dimana masalah ini terjadi
- Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam satu situasi tidak boleh membatasi gaya yang dipakai dalam situasi yang lain
- Beberapa proses social berpengaruh pada tingkat partisipasi dari bawahan dalam pemecahan masalah.

3. Teori jalur tujuan kepemimpinan

Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai path-goal karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007:205).

Dasar dari path goal adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari path goal menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (contingent) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik.

Perkembangan awal teori path goal menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha –kinerja-imbalan.

Model kepemimpinan jalur tujuan (path goal) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

4. Model kepemimpinan situasional hersey – blanchard

Model kepemimpinan situasional ini, dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai laissez faire. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

C. Penerapan Model Kepemimpinan Situasional

1. Penerapan model kepemimpinan Kontijensi Fiedler

Variabel situasional

Hubungan antara LPC pemimpin dan efektivitas tergantung pada sebuah variabel situasional yang rumit disebut “keuntungan situasional” atau “situational favorability” atau “kendali situasi”. Fiedler mendefinisikan kesukaan sebagai batasan dimana situasi memberikan kendali kepada seorang pemimpin atas para bawahannya. Tiga aspek situasi dipertimbangkan meliputi:

- Hubungan pemimpin-anggota: adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak.
- Kekuasaan posisi: batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.
- Struktur tugas: batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang

telah jadi, dan indicator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.

Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot dan mengkombinasikan ketiga aspek situasi tersebut. Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin - anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang pada akhirnya adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi. Kemungkinan kombinasi delapan tingkatan keuntungan yang disebut oktan ini selanjutnya dijelaskan pada Tabel berikut :

Tabel 1. Hubungan Dalam Model Kontijensi LPC

Oktan	Hub P-A	ST	KP	Pemimpin Efektif
1	Baik	Yes	Kuat	LPC Rendah
2	Baik	No	Lemah	LPC Rendah
3	Baik	No	Kuat	LPC Rendah
4	Baik	No	Lemah	LPC Rendah
5	Buruk	Yes	Kuat	LPC Kuat
6	Buruk	Yes	Lemah	LPC Kuat
7	Buruk	No	Kuat	LPC Kuat
8	buruk	No	Lemah	LPC Rendah

Ket:

Hub PA = Hubungan pimpinan – anggota

ST = Struktur tugas

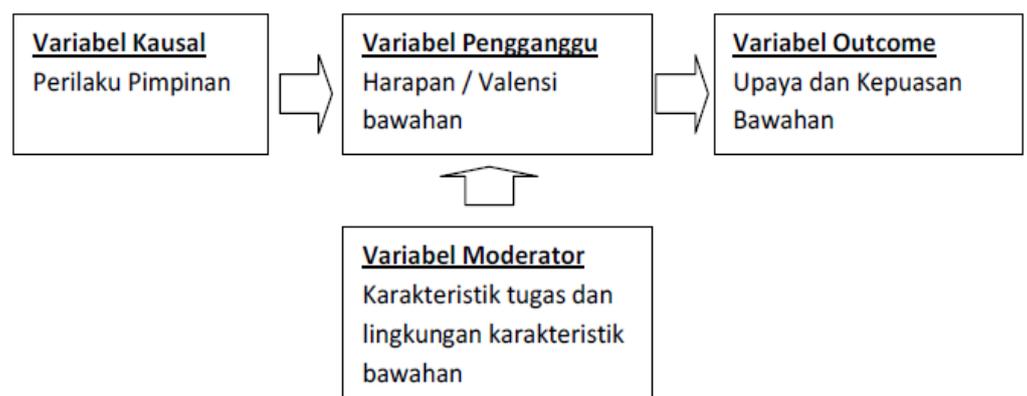
KP = Kekuasaan posisi

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa situasi yang paling menguntungkan untuk pemimpin (oktan 1) adalah jika ada hubungan yang baik dengan

bawahan, sehingga pemimpin memiliki kekuasaan posisi yang cukup besar dan tugasnya sangat terstruktur. Saat hubungan pemimpin – anggota baik, para bawahan akan lebih mungkin memenuhi permintaan dan arahan dari pemimpinnya, bukannya mengabaikan atau meninggalkannya. Saat seorang pemimpin memiliki kekuasaan posisi yang tinggi, lebih mudah untuk mempengaruhi bawahan. Menurut model ini, saat situasi amat menguntungkan (oktan 1 – 3) dan yang sangat tidak menguntungkan (oktan 8), maka pemimpin yang LPC nya rendah akan lebih efektif daripada para pemimpin yang memiliki LPC tinggi. Saat situasinya menengah dalam keuntungan (Oktan 4 – 7), maka para pemimpin yang memiliki LPC tinggi akan lebih efektif daripada pemimpin yang memiliki LPC rendah.

2. Penerapan teori jalur tujuan kepemimpinan

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. 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.



Sumber : dikutip dari Yukl. (2005:257)

Variabel moderator yaitu karakteristik pribadi yang penting adalah persepsi bawahan mengenai kemampuan mereka sendiri. Semakin tinggi tingkat persepsi bawahan terhadap kemampuan mereka memenuhi tuntutan

tugas, semakin kecil kemungkinan bawahan menerima gaya kepemimpinan direktif. Dengan demikian, gaya kepemimpinan direktif dianggap sebagai hal yang mubazir. Selain itu, ditemukan bahwa locus of control mempengaruhi respon. Individu yang memiliki locus of control internal biasanya akan lebih puas dengan gaya partisipatif, sedangkan individu dengan locus of control eksternal biasanya lebih puas dengan gaya kepemimpinan direktif (dalam Ivancevich, dkk, 2007:205).

3. Penerapan model kepemimpinan situasional hersey – blanchard

a. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting : pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervise.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain :

- Telling – menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut.
- Selling – menjual, yaitu pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif.
- Participating – berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan.

- Delegating – delegasi, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan tergantung pada orang atau kelompok yang dipimpin. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard mengidentifikasi empat tingkat Kematangan M1 melalui M4:

- M1 – Adalah karyawan yang tidak memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan, tidak mampu dan tidak mau melakukan atau mengambil tanggung jawab untuk pekerjaan atau tugas.
- M2 – Adalah bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun mereka bersedia bekerja pada tugas. Mereka adalah pemula tapi memiliki antusiasme dan motivasi.
- M3 – Adalah karyawan yang berpengalaman dan mampu melakukan tugas tetapi tidak memiliki keyakinan atau kemauan untuk mengambil tanggung jawab.
- M4 - Mereka berpengalaman pada tugas, dan nyaman dengan kemampuan mereka sendiri untuk melakukannya dengan baik. Mereka mampu dan bersedia untuk tidak hanya melakukan tugas, tetapi untuk mengambil tanggung jawab untuk tugas tersebut.

b. Situational Leadership II

Hersey dan Blanchard terus bekerjasama dalam pengembangan teori sampai dengan tahun 1977. Setelah keduanya sepakat untuk menjalankan masing masing perusahaannya, pada akhir tahun 1970, Hersey berubah nama dari Situational Leadership® Theory menjadi Situational Leadership®, sedangkan Blanchard menawarkan Kepemimpinan Situasional menjadi “Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang / Situational Approach to Managing People”. Blanchard dan rekan-rekannya terus merevisi Pendekatan Situasional untuk Mengelola Orang, dan pada tahun 1985 diperkenalkan Kepemimpinan Situasional II (SLII).

Blanchard merespon beberapa kritik terhadap SLT dengan merevisi model awalnya dan mengubah beberapa istilah. Sebagai contoh, perilaku tugas, perilaku direktif, dan relasi dirubah menjadi perilaku supportif. Keempat gaya kepemimpinan tersebut sekarang disebut sebagai S1 = directing, S2 = Coaching, S3 = Supporting, dan S4 = Delegating. Kesiapan (maturity) selanjutnya disebut tingkat perkembangan dari pengikut yang selanjutnya dimaknakan sebagai tingkat kompetensi dan komitmen pengikut untuk melakukan tugas.

D. Perilaku, Motif dan Tujuan

Perilaku, Motif dan Tujuan seorang pemimpin menentukan menjadi pemimpin seperti apa mereka nantinya. Semakin jelas tujuan yang dimiliki, semakin tajam fokusnya, demikian sebaliknya. Perilaku kepemimpinan seseorang menghadapi kelompok secara keseluruhan harus berbeda beda dengan menghadapi individu anggota kelompok, demikian pula perilaku kepemimpinan manajer dalam menghadapi tiap- tiap individu harus berbeda - beda tergantung kematangannya. Masing- masing punya perbedaan tingkat kematangan. Menurut teori ini pemimpin haruslah situasional, setiap keputusan yang dibuat didasarkan pada tingkat kematangan anak buah, berarti keberhasilan seorang pemimpin adalah apabila mereka menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah. Tingkat kedewasaan atau kematangan anak buah dapat dibagi menjadi empat tingkat yaitu:

1. Gaya Telling (Pemberitahu)

Gaya Pemberitahu adalah gaya pemimpin yang selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan dari jarak dekat. Gaya Pemberitahu membantu untuk memastikan pekerja yang baru untuk menghasilkan kinerja yang maksimal, dan akan menyediakan fundasi solid bagi kepuasan dan kesuksesan mereka di masa datang.

2. Gaya Selling (Penjual)

Gaya Penjual adalah gaya pemimpin yang menyediakan pengarahan, mengupayakan komunikasi dua-arah, dan membantu membangun motivasi dan rasa percaya diri pekerja. Gaya ini muncul tatkala *kesiapan* pengikut dalam melakukan pekerjaan meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat pekerja belum siap mengambil

tanggung jawab penuh atas pekerjaan. Sebab itu, pemimpin perlu mulai menunjukkan perilaku dukungan guna memancing rasa percaya diri pekerja sambil terus memelihara antusiasme mereka.

3. **Gaya Participating (Partisipatif)**

Gaya Partisipatif adalah gaya pemimpin yang mendorong pekerja untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan bawahan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Mereka mau membantu pada bawahan. Gaya ini muncul tatkala 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.

4. **Gaya Delegating (Pendelegasi)**

Gaya Pendelegasi adalah gaya pemimpin yang cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala pekerja ada pada tingkat *kesiapan* tertinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya.

E. Determinasi Situasi Makro dan Situasi Mikro

Secara makro, pemimpin lebih berfokus pada keseluruhan organisasi, melampaui individu dan tugas – tugas. Pemimpin bekerja untuk menciptakan budaya organisasi, iklim, nilai – nilai serta strategi yang melingkupi seluruh organisasi.

Faktor-faktor makro meliputi:

1. Organisasional
2. Kondisi Perekonomian
3. Industri
4. Sosial dan Kebudayaan.

Secara mikro, kepemimpinan situasional dipandang sebagai proses mempengaruhi antar individu, yang meliputi pembentukan, pernyataan dan penengahan konflikdiantara kelompok untuk meningkatkan motivasi individu. Disini, pemimpin menekankan aspek khusus maupun situasi terbatas, seperti tugas

– tugas atau individu. Fokusnya pada satu tugas atau seorang individu pada waktu tertentu. Faktor-Faktor Mikro meliputi :

1. Kepribadian dan latar belakang pemimpin
2. Pengharapan dan perilaku bawahan
3. Pengharapan dan perilaku atasan
4. Tingkatan organisasi dan besarnya kelompok

F. Mengidentifikasi Lingkungan Organisasi

1. Pengertian lingkungan organisasi

Secara luas, lingkungan mencakup semua faktor ekstern yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat. Selanjutnya Stoner dan Freeman (1996) memberikan pengertian *lingkungan organisasi sebagai lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi baik langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi*. Lingkungan organisasi tidaklah statis namun bersifat dinamis dan kompleks.

Sedangkan lingkungan perusahaan menurut Basu Swastha (1991) adalah *keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi perusahaan baik organisasi maupun kegiatannya*.

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Lingkungan organisasi meliputi :

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi saling mempertukarkan sumber dayanya dengan organisasi tersebut dan tergantung satu sama lain, perusahaan yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan perusahaan.

Lingkungan eksternal meliputi variabel-variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan societal ataupun faktor-faktor spesifik yang beroperasi di dalam lingkungan kerja (industri) organisasi. Variabel-variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang. Adapun beberapa hal yang termasuk dalam lingkungan eksternal organisasi yaitu :

a. Politik

Politik meliputi segala sesuatu yang berhubungan dengan pemerintahan, organisasi-organisasi politik (kepartaian). pengertian politik dibedakan menjadi 3 macam, yaitu politik praktir (prachtische politiek), yaitu cara menjalankan dan mewujudkan politik dalam suatu negara/pemerintahan ; politik teori (teoretische politiek), yaitu politik untuk pengajaran yang bersendi atas pengetahuan dalam sosiale structuur, dan kekuasaan politik (politiek-match), yaitu politik untuk mendapatkan pengaruh atau kekuasaan. Barangsiapa dapat menguasai politik dalam suatu masyarakat atau negara, dialah yang mempunyai kekuasaan untuk membuat hitam-putihnya masyarakat. Yang mempunyai pengaruh langsung terhadap organisasi adalah politik praktis dan kekuasaan politik.

b. Hukum

Hukum meliputi semua ketentuan yang berlaku yang harus ditaati oleh setiap orang baik secara individu maupun secara kelompok, mulai dari ketentuan hukum yang tertinggi sampai dengan ketentuan hukum yang terendah. Kebudayaan, meliputi kebudayaan material dan kebudayaan non-material. kemajuan dalam bidang teknologi modern melahirkan industri-indutri raksasa. kebudayaan material mengenal berbagai macam alat dan barang-barang yang cara kerjanya secara mekanis, elektris, atau secara elektronis, merupakan faktor yang berpengaruh cukup besar terhadap kehidupan organisasi. Dalam hal ini organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan hasil kebudayaan tersebut.

c. Teknologi

Teknologi, ialah segenap hasil kemajuan dan teknik perkembangan industri peralatan modern. ada pula yang memberikan definisi bahwa teknologi merupakan tindakan yang dilakukan oleh orang terhadap suatu obyek dengan mempergunakan alat-alat yang bekerja secara mekanis, elektris, maupun secara elektronis, untuk mengadakan perubahan tertentu terhadap obyek tersebut.

d. Sumber Daya Alam

Sumber daya alam , meliputi segenap potensi sumber alam baik di darat, laut maupun udara berupa tanah, air, energi, flora, fauna, dan lain-lain termasuk pula geografi dan iklim. Demografi, meliputi sumber tenaga kerja yang tersedia dalam masyarakat, yang dapat diperinci menurut jenis kelamin, tingkat umur, jumlah dan bagaimana sistem penyebarannya.

e. Sosiologi

Sosiologi, adalah ilmu tentang kehidupan manusia dalam lingkungan kelompok atau ilmu tentang masyarakat. Sosiologi sebagai salah satu faktor lingkungan ekstern meliputi struktur sosial, struktur golongan, lembaga-lembaga sosial (bagaimana sifat dan pengembangan lembaga-lembaga tersebut). Dalam menghadapi berbagai macam faktor yang menyebabkan perubahan, organisasi dapat menyesuaikan diri dengan mengadakan berbagai perubahan dalam dirinya, seperti mengadakan perubahan struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan salah satu komponen organisasi yang sering menjadi sasaran perubahan. Perubahan struktur organisasi tersebut antara lain dapat dilakukan dengan jalan :

- Menambah/mengurangi personil/pegawai,
- Menambah/mengurangi pejabat,
- Menambah/mengurangi satuan organisasi,
- Mengubah kedudukan satuan organisasi,
- Mengubah sistem desentralisasi menjadi sentralisasi atau sebaliknya,
- Mengadakan peninjauan kembali tentang pembagian tugas,
- Mengubah beberapa prinsip organisasi yang dianggap perlu,
- Mengubah sikap dan perilaku pegawai dengan mengadakan pembinaan, pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai.

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara langsung memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Faktor-faktor intern yang mempengaruhi organisasi dan kegiatan organisasi antara lain :

- Perubahan kebijakan pimpinan
- Perubahan tujuan
- Pemekaran/perluasan wilayah operasi organisasi
- Volume kegiatan yang bertambah banyak
- Tingkat pengetahuan dan keterampilan dari para anggota organisasi
- Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi
- Berbagai macam ketentuan atau perarturan baru yang berlaku dalam organisasi

BAB 3

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Pendekatan situasional yaitu pendekatan yang menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan penghargaan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan.
2. Model dasar kepemimpinan situasional terdiri atas empat yaitu: Model kepemimpinan kontingensi, Model partisipasi pemimpin oleh Vroom dan Yetton, Model jalur-tujuan, Teori kepemimpinan situasional Hersey-Blanchard.
3. Faktor-faktor makro meliputi: Organisasional, Kondisi Perekonomian, Industri, Sosial dan Kebudayaan.
4. Faktor-Faktor Mikro meliputi :Kepribadian dan latar belakang pemimpin, Pengharapan dan perilaku bawahan, Pengharapan dan perilaku atasan, Tingkatan organisasi dan besarnya kelompok.
5. Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu yang dapat mempengaruhi kelangsungan, eksistensi, keberadaan, dll yang menyangkut organisasi baik dari dalam maupun dari luar. Lingkungan organisasi meliputi : lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Daftar Pustaka

Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2009. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.

Hendri. *Model-model Teori Kepemimpinan*. <http://teorionline.wodpress.com/>. Diakses pada 28 September 2014.