

# BAB I

## PEMBAHASAN

### 1.1. Pengertian dan Arti Penting Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menunjuk pada perilaku yang ditampilkan oleh seorang pemimpin di hadapan orang-orang yang dipimpin. Seperti akan dilihat pada uraian-uraian berikutnya, perilaku tersebut dapat berkaitan dengan perilaku komunikasi, pengambilan keputusan dan perilaku menggunakan *power* atau perilaku dalam mempengaruhi orang lain.

Sedangkan arti penting daripada gaya kepemimpinan dapat dilihat dari beberapa sudut. Misalnya dalam teori-teori kepribadian, gaya atau perilaku akan menimbulkan citra. Etos adalah persepsi orang lain tentang seseorang (pemimpin) dalam mempengaruhi orang lain. Dalam teori komunikasi dikatakan bahwa etos merupakan alat persuasi yang paling ampuh (*Ethos is strongest tool for persuasion*).

Selanjutnya apabila memimpin (*to lead*) diartikan sebagai mempengaruhi orang lain (*influence-ability*) sangat dipengaruhi oleh “*composite image*” yang ditimbulkan oleh perilaku pemimpin. Berdasarkan uraian singkat dapat diambil kesimpulan tentang arti penting gaya kepemimpinan dalam khazanah kepemimpinan. Tentang hal ini tidak terdapat pemerintahan. Akan tetapi manakala ditanyakan “Bagaimana kita harus bergaya sebagai pemimpin”, maka mulai kita berhadapan dengan beraneka ragam penjelasan. Sebagian berikut akan mencoba melihat beberapa di antara penjelasan tersebut.

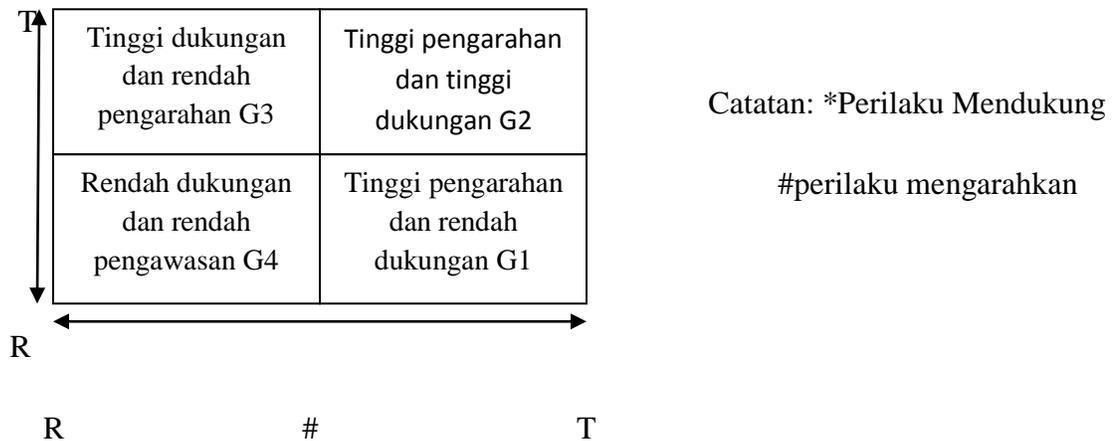
### 1.2. Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini, ada dua hal yang biasanya dilakukan pemimpin terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni: perilaku mengarahkan dan mendukung

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sejauh mana seorang melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, dan bagaimana melakukannya melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya.

Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam mengambil keputusan.

Kedua norma perilaku tersebut ditempatkan dua tempat poros yang berbeda seperti gambar berikut sehingga dapat diketahui empat gaya kepemimpinan.



Dalam gaya 1(G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahannya namun sedikit dukungannya. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan pengikutnya dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas mereka. Dalam gaya 2 G2, pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan memberikan dukungannya. Pada gaya 3 G3, perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungannya namun sedikit dalam pengarahannya. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan bersama-sama dengan pengikutnya, dan mendukung usaha mereka dalam menyelesaikan tugas. Adapun gaya 4 G4 pemimpin memberikan banyak dukungannya dan sedikit pengarahannya. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikutnya

### 1.3. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkan ialah Robert Tannenbaum dan Warren Schimdt. Ada dua bidang pengaruh yang ekstrem. Pertama, bidang pengaruh pimpinan dan kedua bidang pengaruh kebebasan bawahan. Pada bidang pertama

pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua pemimpin menunjukkan gaya demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otoritis dan demokratis di atas. Ketujuh model keputusan pemimpin itu dijelaskan sebagai berikut. :

1. Pemimpin membuat keputusan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Dari model ini terlihat bahwa otoritas yang digunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, karena membatasi penggunaan otoritas dan member kesempatan pada abawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam pembuatan keputusan.
4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
5. Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas, otoritas pimpinan digunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak digunakan.
6. Pimpinan merumuskan batas-batasnya dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model kelima diatas.
7. Pimpinan mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas terdapat pada model nomor satu diatas.

#### 1.4. Gaya Managerial Grid

Salah satu usaha yang terkenal dalam rangka mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen ialah *managerial grid*. Usaha ini dilakukan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton.

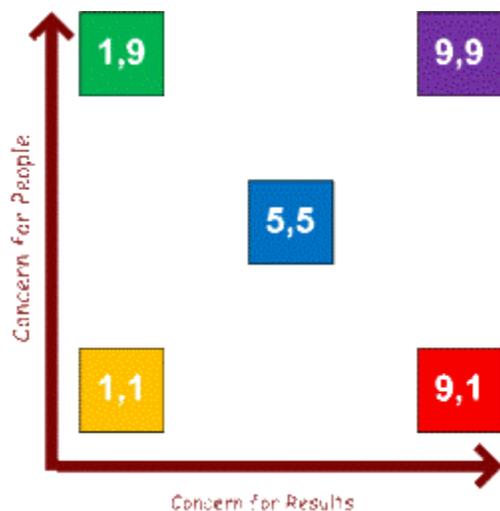
Dalam pendekatan *managerial grid* ini, manajer berhubungan dengan dua hal, yakni produksi di satu pihak dan orang-orang di pihak lain. Sebagaimana dikehendaki oleh Blake dan Mouton, *managerial grid* menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak Ia harus berhubungan dengan bawahannya. Melainkan, jika ia memikirkan produksi maka harus dipahami bahwa merupakan sikap bagi seorang pimpinan untuk mengetahui berapa banyak dan ragam suatu produksi itu. Dalam hal ini ia harus mengetahui kualitas keputusan atau kebijakan-kebijakan yang diambil, memahami proses dan prosedur, melakukan penelitian dan kreativitas, memahami kualitas pelayanan stafnya, melakukan efisiensi kerja, dan meningkatkan volume dari suatu hasil. Adapun memikirkan tentang orang-orang yang dapat diartikan dalam pengertian dan cara yang luas. Hal ini meliputi unsure-unsur tertentu seperti halnya tingkat komitmen pribadi terhadap pencapaian tujuan, pertahanan harga diri dari pekerja, pendasaran rasa tanggung jawab lebih ditekankan pada kepercayaan dibandingkan dengan penekanan keharusan, pemeliharaan pada kondisi tempat kerja, dan terdapatnya kepuasan hubungan antarpribadi.

Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada di tengah-tengah gaya ekstrem tersebut. Gaya kepemimpinan dalam *managerial grid* itu antara lain dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada *Grid* 1.1, manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam *Grid* ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
2. Pada *Grid* 9.9, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk

merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk *grid* ini dapat dikatakan sebagai manajer tim yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.

3. Pada *Grid* 1,9, gaya kepemimpinan dari manajer ini ialah mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer semacam ini sering dinamakan pemimpin klub (*the country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orangpun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
4. Pada *Grid* 9,1, kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Lebih dari itu, lebih menonjol otokratisnya pada gaya kepemimpinannya.



Selain empat gaya yang ekstrem diatas ada satu gaya yang berada di tengah-tengah. Manajer semacam ini termasuk dalam *grid* 5.5. dalam hal ini manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba

menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampaui mencolok. Dia tidak menciptakan target terlampaui tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

### **1.5. Tiga Dimensi dari Reddin**

Menurut William J. Reddin, professor dan konsultan dari Kanada, gaya kepemimpinan itu selalu dipulangkan pada dua hal mendasar yakni hubungannya pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Dengan demikian, model yang dibangun Reddin adalah gaya kepemimpinan yang cocok dan yang mempunyai pengaruh terhadap lingkungannya.

*Gaya efektif* adalah pengembangan dari gaya dasar. Ada empat gaya dalam kotak yang efektif ini. Empat gaya itu antara lain:

1. Eksekutif. Memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan di antara individu, dan berkeinginan menggunakan kerja tim dalam manajemen.
2. Pencinta pengembangan (*developer*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai seorang individu.
3. Otokratis yang baik (*Benevolent autocrat*). Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
4. *Birokrat*. Memberikan perhatian yang minimum terhadap baik tugas maupun hubungan kerja. Sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara, serta melakukan kontrol situasi secara teliti.

*Gaya yang tidak efektif*. Ada empat gaya kepemimpinan yang tergolong tidak efektif. Empat gaya itu dijelaskan sebagai berikut:

1. *Pencinta Kompromi (Compromiser)*. Memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang memengaruhinya.
2. *Missionari*. Memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
3. *Otokrat*. Memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
4. *Lari dari tugas (Deserter)*. Sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap pasif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

### **1.6. Empat Sistem Manajemen dari Likert**

Rensis Likert mengembangkan empat sistem manajemennya berdasarkan suatu proses penelitian yang bertahun-tahun Blake Mouton dan Reddin dalam mengembangkan konsepsinya pada waktu itu kurang didukung oleh penelitian empiris. Likert merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut:

- Sistem 1. Pemimpin bergaya sebagai *exploitive-authoritative*. Sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara memotivasi bawahannya adalah dengan memberi ketakutan dan hukuman-hukuman terkadang diselingi pemberian penghargaan (*occasional rewards*). Hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
- Sistem 2. Pemimpin *otokratis* yang baik hati (*Benevolent Authoritative*). Mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan berikut hukuman. Adanya komunikasi keatas,

mendengarkan pendapat-pendapat, ide-ide dari bawahan. Adanya delegasi wewenang dalam proses keputusan. Bawahan merasa tidak bebas membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

- Sistem 3. *Manajer Konsultatif*. Mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan kalau ia membutuhkan informasi, ide, atau pendapat bawahan, masih ingin melakukan pengendalian atas keputusan-keputusan yang dibuatnya. Mau melakukan motivasi dengan penghargaan dan hukuman, berkehendak melakukan partisipasi. Suka menetapkan pola hubungan komunikasi ke atas dan ke bawah. Membuat keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat bawah. Bawahan merasa sedikit bebas membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.
- Sistem 4. Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipatif (*participative group*). Mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya, selalu mengandalkan ide-ide dan pendapat-pendapat lainnya dari bawahan, menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis dengan berdasarkan partisipasi kelompok dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut. Mendorong bawahan untuk ikut bertanggungjawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan tanggung jawab yang besar. Bawahan merasa secara mutlak bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.

Menurut Likert, setiap organisasi yang termasuk sistem manajer 4 ini adalah sangat efektif di dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya dan pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

### **1.7. Kepemimpinan Kontingensi**

Pencetus pemikiran ini adalah Fidler. Seperti pada pemikiran yang diuraikan sebelumnya, Fidler juga membedakan gaya kepemimpinan menjadi dua yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi hubungan. Yang lain dari pemikiran Fidler ini adalah beberapa faktor yang menentukan pilihan atas gaya yang dianggap sesuai. Faktor-faktor tersebut adalah:

- Struktur tugas: menunjuk pada ke-eksplisit-an daripada prosedur atau pedoman pelaksanaan tugas seperti pekerjaan administratif yang rutin condong menjadi lebih

terstruktur daripada pekerjaan yang berkaitan dengan promosi produk. Juga terstruktur tidak terstruktur ini dikaitkan dengan teknologi yang dipergunakan.

- Hubungan antara bawahan dan atasan: apakah hubungan tersebut baik atau tidak.
- Posisi atasan dalam struktur organisasi formal. Seperti kabag lebih kuat posisinya dibandingkan kasubag.

Kombinasi dari ketiga faktor ini akan menentukan apakah seorang pemimpin akan mempergunakan gaya yang berorientasi hubungan atas gaya yang berorientasi tugas.

### **1.8. Implikasi Atas Praktik Kepemimpinan**

Untuk mengadopsi gaya yang sesuai, seorang pemimpin tidak hanya perl memahami beberapa pemikiran yang terus berkembang tentang gaya saja, tetapi ia juga harus mempunyai kepekaan atas situasi yang dihadapi. Diantara persyaratan yang dimiliki oleh pemimpin yang peka atas situasi antara lain:

- Menyadari bahwa manusia adalah makhluk yang sangat kompleks, dimana tidak ada gaya yang paling baik untuk semua orang dan tidak ada gaya yang sama afektis atas orang yang satu dan orang lain.
- Mau menghargai pikiran dan pendapat orang lain. Dapat mendengarkan dengan baik. Mau mengerti terlebih dahulu sebelum berupaya untuk dimengerti.
- Tidak emosional, dapat mengungkapkan pikiran dan perasaan pada saat yang sesuai.
- Menghindari gaya komunikasi yang kaku.
- Dapat mengendalikan rasa tertekan.

Sikap kaku artinya seperti ungkapan “masa bodoh dengan situasi, pokoknya...” serta sikap tanpa prinsip, artinya selalu berupaya memenuhi harapan setiap orang, akan menjadikan seorang pemimpin gagal mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai. Disamping itu juga akan menjadikan seorang pemimpin gagal menjadi pendengar yang baik. Padahal daya sembah daripada telinga yang peka mendengarkan sangat tinggi dalam menyelesaikan masalah organisasi dan masyarakat. Kemampuan mendengarkan yang baik akan memperbaiki hubungan antar sesama, menghasilkan respek orang lain terhadap kita.

## DAFTAR PUSTAKA

Kertahadi. 2003. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Malang: Universitas Negeri Malang

Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
DAFTAR ISI .....	ii
BAB I : PEMBAHASAN	
1.1. Pengertian dan Arti Penting Gaya Kepemimpinan .....	1
1.2. Gaya Dasar Kepemimpinan .....	1
1.3. Gaya Kepemimpinan Kontinum .....	2
1.4. Gaya Manajerial Grid .....	4
1.5. Tiga Dimensi dari Reddin .....	6
1.6. Empat Sistem Manajemen Dari Likert .....	7
1.7. Kepemimpinan Kontingensi .....	8
1.8. Implikasi Atas Praktik Kepemimpinan .....	9
DAFTAR PUSTAKA .....	10

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada kami sehingga kami berhasil menyelesaikan Makalah ini tepat pada waktunya yang berjudul “ *Gaya Kepemimpinan* ”.

Makalah ini berisikan tentang segala sesuatu dari gaya kepemimpinan, yaitu definisi, jenis-jenis, dan implikasi dari gaya kepemimpinan.

Kami menyadari bahwa makalah ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak yang bersifat membangun selalu kami harapkan demi kesempurnaan makalah ini.

Akhir kata, kami sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah berperan serta dalam penyusunan makalah ini dari awal sampai akhir. Semoga Allah SWT senantiasa meridhai segala usaha kita. Amin.

Malang, 21 Desember 2014

Penyusun

# GAYA KEPEMIMPINAN

Disusun untuk Memenuhi Tugas Terstruktur Mata Kuliah Kepemimpinan

Dosen : Heru Susilo



Disusun Oleh:

Kelompok 3

Inten Setio Gianina	125030800111018
William Daniel	125030800111019
Kemal Rachma Hadi	125030800111031
Bhirawa Manggala	125030801111003
Pratiwi Anggraeni	125030802111002
Amalia R Indriani	125030807111005
Bayu Catur Abadi	125030807111012
Sylvia Tri Astina	125030807111020

Kelas B

Prodi Bisnis Pariwisata  
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
2014