

PENDEKATAN DALAM STUDI KEPEMIMPINAN

-Pendekatan Perilaku
-Pendekatan Situasional

Disusun oleh :

1. Danang Ramadhan (135030200111032)
2. Fahad (135030201111180)
3. Rinaldi Hidayat (135030201111011)
4. Yohannes Ronald (135030201111020)

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

PENDEKATAN DALAM STUDI KEPEMIMPINAN

Menurut Rost (1993), dikutip dari Safaria (2004), Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya. Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab (personal responsibility) pribadi untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi yang relevan menampilkan kepemimpinan tidak mengharuskan seseorang berada pada posisi pemimpin formal.

C. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku adalah perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Pendekatan ini muncul setelah pendekatan berdasarkan ciri ini menekankan pada sifat pemimpin seperti kepribadian, motivasi nilai, dan keterampilan mengalami kegagalan. Pendekatan perilaku pemimpin menggunakan waktunya dan pola aktivitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial dan bagaimana para manajer menanggapi permintaan, keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan mereka yang berkombinasi menjadi konsep perilaku pemimpin yang merupakan deskripsi dari perilaku pemimpin (Yukl, 2005).

Menurut Gatto karakteristik gaya kepemimpinan ada empat kategori, yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, dan gaya *free-rain*. Karakteristik dari setiap gaya tersebut dapat diuraikan secara singkat sebagai berikut (Salusu, 1996: 194-195):

1. Gaya direktif

Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin, dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2. Gaya konsultatif

Gaya ini dibangun di atas gaya direktif, rang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staff dan anggota organisasi. Fungsi pemimpin lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasihat dalam rangka mencapai tujuan.

3. Gaya partisipatif

Pemimpin cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staff untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan.

4. Gaya *free-rain*

Gaya *free-rain*, atau disebut juga gaya delegasi, yaitu gaya yang mendorong kemampuan staff untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol anggota dilakukan oleh pemimpin sehingga gaya ini hanya bisa berjalan apabila staff memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Menurut Rewansyah (2011: 127) studi kepemimpinan dengan pendekatan perilaku (tingkah laku) guna mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Hasil studi mereka menemukan sifat, meneliti pengaruhnya pada prestasi dan keputusan dari pengikutnya antara lain : (a) studi dari University of Michigan; (b) Studi dari Ohio State University

A. University of Michigan

1. Pemimpin yang berfokus pada tugas pekerjaan.

Pemimpin yang berorientasi pada tugas menerapkan pengawasan yang ketat, sehingga bawahan melakukan tugasnya dengan menggunakan prosedur yang ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman, untuk memengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya, perhatian pada orang dilihat sebagai hal mewah yang tidak dapat selalu dipenuhi pemimpin.

2. Pemimpin yang berfokus pada bawahan

Mendelegasikan pengambilan keputusan pada bawahan dan membantu pengikutnya dalam memuaskan kebutuhan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Memiliki perhatian terhadap kemajuan, pertumbuhan, dan prestasi pribadi pengikutnya. Tindakan ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

B. Ohio State University

1. Membentuk struktur

Melibatkan perilaku di mana pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok, cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, dan menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. Pemimpin yang memiliki kecenderungan membentuk struktur tinggi, akan berorientasi pada tujuan dan hasil.

2. Konsiderasi

Melibatkan perilaku yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, menghargai, kehangatan, dan komunikasi antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin yang memiliki konsiderasi tinggi menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan partisipasi.

D. Pendekatan Situasional

Kepemimpinan situasional menurut hersey and blanchard didasarkan berdasarkan saling berhubungannya hal-hal berikut ini:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapan dan kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Konsep ini dikembangkan untuk membantu orang menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan peranannya. Konsepional melengkapi pemimpin dengan pemahaman dari hubungan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kematangan para pengikutnya. Penekanan dalam situasional ini hanyalah berlaku pada pemimpin dan bawahannya saja. Karna bukan saja pengikut sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya tetapi sebagai pengikut secara kenyataannya dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Gaya Dasar Kepemimpinan

Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin ini ada 2 hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin kepada bawahannya yakni perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, seperti memberitahukan pengikutnya tentang apa yang harus dikerjakan dimana hal tersebut dilakukan, bagaimana melakukannya dan melakukan pengawasan.

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

Perilaku Mendukung	Tinggi dukungan dan rendah pengarahan G3	Tinggi pengarahan dan tinggi dukungan G2
	Rendah dukungan dan rendah pengarahan G4	Tinggi pengarahan dan rendah dukungan G1

Perilaku Mengarahkan

GAMBAR 1.1 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.

Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan, pemimpin ini memberikan intruksi yang spesifik dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas bawahannya.

Gaya 2 (G2), pemimpin yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan, pemimpin ini menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan dan mau menerima pendapat dari pengikutnya namun tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan.

Gaya 3 (G3), pemimpin yang banyak memberi dukungan namun sedikit dalam pengarahan, pemimpin ini menyusun keputusan bersama-sama dengan para pengikutnya dan mendukung usaha mereka dalam menyelesaikan tugas

Gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit arahan, pemimpin ini mendelegasikan keputusan dan tanggung jawab tugas pada pengikutnya.

Perilaku Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Pengambilan Keputusan

4 gaya dasar yang diuraikan diatas dapat diaplikasikan dan di identifikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan dapat dilihat di bawah ini.

Partisipasi G3	konsultasi G2
Delegasi G4	Instruksi G1

GAMBAR 1.2. Empat Gaya Dasar Kepemimpinan Dalam Proses Pembuatan Keputusan

Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Inisiatif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.

Perilaku pemimpin tinggi pengarahan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan hampir sama dengan keputusan namun hal ini dengan meningkatkan komunikasi dua arah, dengan berusaha mendengar ide-ide dan saran-saran pengikut tentang keputusan yang dibuat.

Pemimpin yang tinggi dukungan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atau pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian.

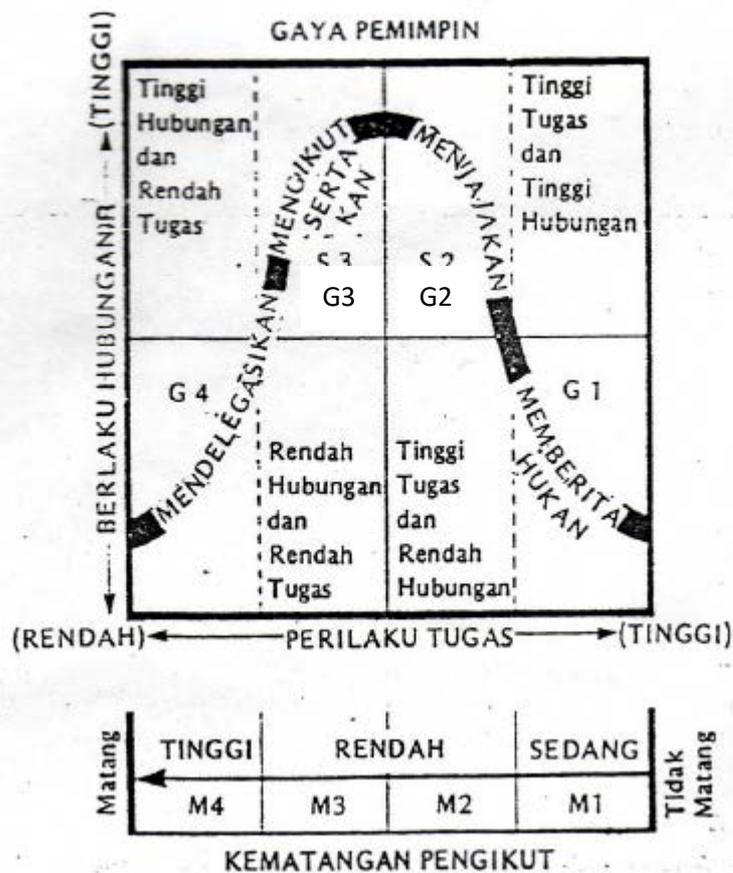
Pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena proses pengambilan keputusan di delegasikan secara keseluruhan kepada bawahan, Bawahan memilih kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas.

Kematangan Para Pengikut

Kematangan dalam kepemimpinan situasional dapat dirumuskan sebagai suatu kemampuan orang-orang untuk bertanggung jawab dalam mengarahkan perilakunya sendiri. Kematangan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan

pengalaman adapun kemauan merupakan unsur dari kematangan yang berkaitan dengan keyakinan diri dan motivasi.

Dalam kaitannya dengan tingkat kematangan seseorang dalam organisasi perlu diingat bahwa tidak ada seorang pun yang mampu berkembang secara penuh atau sebaliknya dibawah garis kematangan. Dengan kata lain kematangan atau perkembangan bukanlah suatu konsep global, melainkan sebuah konsep tentang tugas spesifik, dalam hubungan ini seseorang cenderung berada dalam tingkat yang berbeda-beda tergantung tugas, fungsi atau tujuan yang ditugaskan kepada mereka. Dengan demikian kepemimpinan situasional berfokus kepada kesesuaian atau efektifitas kepemimpinan sejalan dengan tingkat kematangan yang relevan dari para pengikut, hubungan ini dilukiskan dalam gambar berikut.



GAMBAR 1.3. Model Kepemimpinan Situasional

Dengan membagi kontinum tingkat kematangan di bawah model kepemimpinan ke dalam empat tingkat : rendah (M1), rendah ke sedang (M2), sedang ke tinggi (M3), dan tinggi (M4), maka beberapa tanda yang menunjukkan tingkat kematangan itu dapat dirujuk.

Tiap Tingkat perkembangan ini menunjukkan kombinasi kemampuan dan kemauan yang berbeda seperti dapat dirujuk pada ilustrasi dibawah ini.

Mampu dan mau	Mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin	Tidak mampu tetapi mau	Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin
M4	M3	M2	M1

Gambar 1.3 menggambarkan hubungan antara tingkat kematangan para pengikut atau bawahan dengan gaya kepemimpinan yang sesuai untuk diterapkan ketika para pengikut bergerak dari kematangan yang sedang ke kematangan yang telah berkembang (M1 – M4). Hubungan berikut adalah sebagai berikut :

Instruksi diberikan untuk pengikut yang rendah kematangannya. Orang yang tidak mampu dan mau (M1) memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan sesuatu adalah tidak kompeten atau tidak memiliki keyakinan. Ketidakinginan adalah akibat dari ketidakyakinan pengalaman atau pengetahuannya tentang tugasnya. Dengan demikian gaya kepemimpinan (G1) memberikan pengarahan yang jelas dan spesifik. Pengawasan yang ketat memiliki tingkat efektif yang tinggi.

Konsultasi adalah tingkat kematangan rendah ke sedang. Orang yang tidak mampu tetapi berkeinginan (M2) untuk memikul tanggung jawab memiliki keyakinan tetapi kurang memiliki keterampilan. Dengan demikian gaya “konsultasi” (G2) yang memberikan yang memberikan perilaku mengarahka, karena mereka kurang mampu, juga memberikan perilaku mendukung untuk memperkuat kemampuan dan antusias, tampaknya merupakan gaya yang sesuai

Partisipasi adalah bagi tingkat kematangan dari sedang ke tinggi, orang orang pada tingkat perkembangan ini memiliki kemampuan tetapi tidak berkeinginan (M3) untuk melakukan suatu tugas yang diberikan. Ketidakinginan biasanya disebabkan karena kurangnya keyakinan atau kurangnya motivasi. Dalam kasus seperti ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendukung usaha usaha para pengikut untuk menggunakan kemampuan yang telah mereka miliki, gaya yang cocok untuk situasi

seperti ini adalah “partisipasi” (G3), karena pemimpin atau pengikut saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan.

Delegasi adalah tingkat kematangan yang tinggi. Orang-orang dengan tingkat kematangan yang tinggi mampu dan mau untuk memikul tanggung jawab (M4). Dengan demikian gaya “delegasi” (G4) memberikan sedikit pengarahan atau dukungan memiliki tingkat kemungkinan efektif yang paling tinggi dengan individu dengan tingkat kematangan seperti ini.

Daftar Pustaka

Thoha, Mifta. 1983. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/27075/4/Chapter%20II.pdf>. Diakses pada

tanggal 20 Oktober 2015.

Rewansyah, Asmawi. 2011. *Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik*. Jakarta: CV

Yusaintanas Prima.