

Seri Manajemen dan Organisasi

TEORY DAN TYPE KEPEMIMPINAN

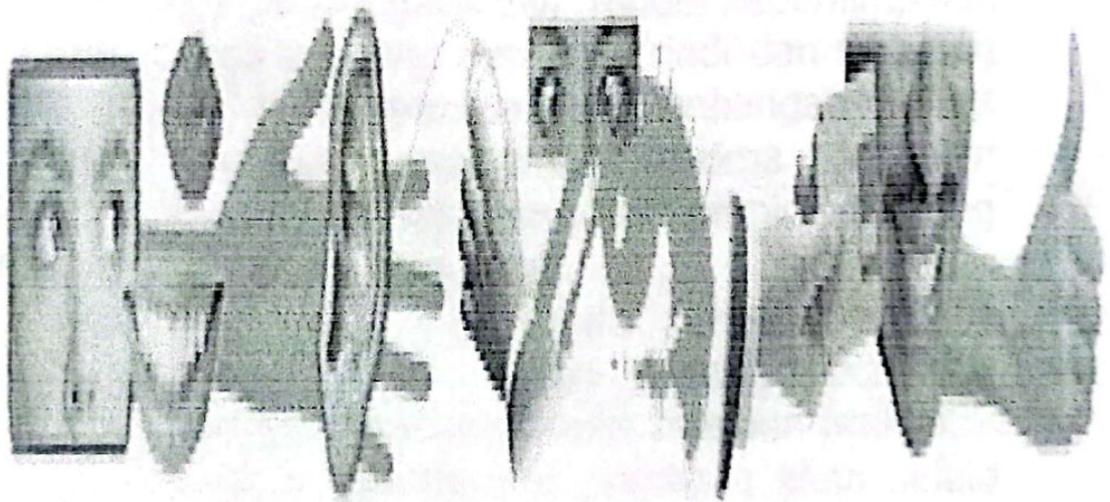


DRS. AH. ALI ARIFIN, MM

Penerbit "Arindani"

Seri Manajemen dan Organisasi

TEORY DAN TYPE KEPEMIMPINAN



DRS. AH. ALI ARIFIN, MM

Penerbit "Arindani"

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Menjadi Pemimpin tidaklah semudah seperti yang dibayangkan banyak orang, terlebih menjadi pimpinan yang efektif pada masyarakat yang kompleksitas dan heterogenitasnya tinggi.

Keberhasilan seorang pemimpin akan banyak bergantung pada berbagai faktor baik internal maupun eksternal.

Banyak ragam gaya dan model kepemimpinan seorang Pimpinan yang pernah terjadi dan tertuang dalam sejarah peradaban dan perkembangan umat manusia, dengan mengambil makna kejadian tersebut diharapkan kita menjadi pemimpin yang efektif dari sebuah komunitas.

Sebagai wacana untuk itu penulis berusaha mengungkapkan telaah kajian tentang Teori dan Type Kepemimpinan secara teoritis maupun praktis.

Saran dan *sharing* dari pembaca akan selalu senantiasa penulis harap dan untuk itu disampaikan terima kasih.

Surabaya, 17 Juni 2004

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	ii
A. Pengertian Kepemimpinan	1
B. Tipe Kepemimpinan Gybson	2
C. Tipe Kepemimpinan Pathgoal	7
D. Tipe Kepemimpinan Stoner	8
E. Tipe Kepemimpinan Paul Hersey	13
F. Tipe Kepemimpinan Reddin	15
A. Gaya Kepemimpinan	18
B. Gaya Model Vroom	25
C. Gaya Model Blanchard	26
D. Gaya Model Argyris	34
A. Model Kepemimpinan	45
B. Kepemimpinan Sosial	49
Daftar Pustaka	83

BERBAGAI TEORI DAN TYPE KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan cukup banyak yang telah dikemukakan oleh para pakar, secara umum kepemimpinan atau *leadership* dapat diartikan sebagai proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan perilaku orang lain agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh kelompok.¹ Definisi ini tampak bahwa seorang pemimpin bertugas mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan sesuai dengan kemampuan yang ada.

Beberapa pakar manajemen umumnya mengungkapkan dan bersepakat bahwa definisi kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.²

Didalam definisi kepemimpinan ini ada proses mempengaruhi orang lain, maka di dalamnya akan ada dua pihak, yaitu pihak yang mempengaruhi yang sering disebut (pemimpin) dan di sisi lain ada pihak yang

¹ A.M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1991, hal. 116

² Paul Hersey-Ken Blanchard, *Manajemen Prilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 1995, hlm. 99

dipengaruhi (pengikut). Singkatnya, dalam setiap proses kepemimpinan akan selalu ditemukan unsur pemimpin dan pengikut.

B. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN MENURUT GIBSON

Berikut ini akan diuraikan beberapa teori yang kepemimpinan pada umumnya , antara lain :¹

1. Teori Sifat (*Trait Theory*)

Analisa ilmiah tentang kepemimpinan di mulai dengan memusatkan perhatian pada pemimpin sendiri. "*Teori The Great Man*" menyatakan bahwa seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin , ia akan menjadi pemimpin, apakah ia mempunyai sifat atau tidak sebagai seorang pemimpin. Teori *The Great Man* barangkali dapat memberi arti yang lebih realistik terhadap pendekatan sifat dari pemimpin. Teori tentang sifat ini dapat ditelusuri kembali pada zaman Yunani kuno Roma.

Keith Davis merumuskan 4 sifat umum yang nampak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi.

¹ Miftha Toha, Perilaku Organisasi, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.hal. 172

- 1) Kecerdasan ; bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial ; pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil, serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi ; pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri secara relatif mempunyai dorongan motivasi.
- 4) Sikap-sikap hubungan kemanusiaan ; pemimpin itu mempunyai perhatian dan berorientasi pada karyawan dan tidak berorientasi pada produksi.

2. Teori Kelompok (*Group Theory*)

Teori ini dalam kepemimpinan dasar perkembangan berakar pada psikologi sosial. Teori ini beranggapan bahwa, kelompok bisa mencapai tujuannya, kepemimpinan yang ditekankan adanya suatu proses pertukaran pemimpin dan pengikutnya.

Penelitian ini menyatakan bahwa para pengikut dapat mempengaruhi senjatanya para pemimpinnya , demikian pula para pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya , penemu "*Greene*" menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan

secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas).

3. Teori Situasional

Sekitar tahun 1940 ahli psikologi sosial, meneliti beberapa variabel situasional yang berpengaruh terhadap kepemimpinan, kecakapan dan pengikutnya ; berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikut. Kemudian tahun 1967 *Fred Fiedler* konsepsi model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu model yang dinamakan model kontjgensi kepemimpinan yang efektif , model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan itu dterangkan oleh Fiedler dalam hubungannya dengan dimensi-dimensi empiris berikut ini :

- 1). Hubungan pemimpin dengan anggota.
- 2). Derajat dari struktur tugas.
- 3). Posisi kekuasaan pemimpin yang dicapai lewat otoritas formal.

Prof. Fred. E. Friedler dalam bukunya *A Theory of Effective Leadership* memberikan ciri tiga sifat situasional

yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif antara lain :²

- a). Hubungan antara pemimpin – anggota.
- b). Susunan Tugas.
- c). Kekuasaan jabatan pemimpin.

ASO dan LPC *Scores*. *Fiedler* menggunakan suatu teknik operasional yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukurannya diperoleh dari nilai-nilai (skor) yang menunjuk pada ASO (*Assumed Similarity between Opposites*, Anggapan Kesamaan antara Lawan) dan LPC (*Least Preferred Coworker*, Teman-sekerja Yang Paling Sedikit Disukai). ASO menghitung derajat kesamaan yang paling banyak dengan yang paling sedikit disukai.

LPC menghitung derajat persepsi pemimpin terhadap cowerker yang paling jelek. Dua pengukuran itu, yang dapat digunakan saling mengganti, berkaitan dengan gaya kepemimpinan dengan cara berikut :

- (1) Gaya hubungan Manusiawi atau lenient dikaitkan dengan pemimpin yang tidak melihat perbedaan antara coworker yang paling banyak dan yang paling sedikit disukai (ASO) atau yang memberikan

² Drs. Soehardi Sigit , Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen, Armurrita, Yogyakarta, hal.17-19.

gambaran relatif baik terhadap coworker yang paling sedikit disukai (LPC).

- (2) Gaya arah-tugas atau ... "*hard-nose*" dikaitkan dengan pemimpin yang memandang ada perbedaan besar antara coworker yang paling sedikit disukai (ASO) dan memberikan gambaran yang unfavorable terhadap coworker yang paling sedikit disukai (LPC).

Dengan menggunakan ASO dan LPC itu Fiedler melakukan penelitiannya dan menghubungkannya dengan gaya kepemimpinan tersebut diatas, yang hasilnya agak memberi harapan, akan tetapi ternyata tidak ada hubungan yang simpel antara gaya kepemimpinan yang ditentukan dengan nilai ASO dan LPC pemimpin dan performance kelompok yang diteliti. Oleh sebab itu Fiedler mengambil kesimpulan bahwa sebaiknya perhatian diutamakan kepada variabel situasional. Ia menjadi yakin bahwa gaya kepemimpinan dikombinasikan dengan situasi menentukan prestasi kelompok.

Secara ringkas menurut Fiedler ada tiga faktor yang mempengaruhi keefektifan pemimpin, seperti telah disebutkan di muka yang menurut situasinya akan menentukan gaya kepemimpinannya yaitu dari gaya kepemimpinan perhubungan manusiawi (*human-relation*) sampai ke gaya kepemimpinan susunan-tugas (*task-structure*).

Meskipun hasil penelitian *Fiedler* mendapatkan banyak kritik, namun diakui oleh banyak penulis bahwa penemuannya itu diberikan pengertian yang lebih baik tentang kepemimpinan yang dinamik.

Bukti- bukti yang diberikan oleh *Fiedler* menunjukkan jelas, bahwa tiada satupun perangkat watak-watak atau gaya kepemimpinan yang akan efektif untuk semua situasi, melainkan 'the leader has to be *right for the job*.

C. TIPE KEPEMIMPINAN MENURUT (*Path-Goal*)³

Teori *Path-Goal* ini termasuk sebagai teori baru dalam teori kepemimpinan. Teori ini juga termasuk pendekatan situasional atau *contingency*. Teori *path-goal* berusaha menerangkan dampak dari perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan dan prestasi (*performance*) bawahan. Teori itu menunjukkan adanya empat jenis pokok gaya kepemimpinan, yaitu :

1. *Directive Leadership*.
2. *Supportive Leadership*.
3. *Participative Leadership*.
4. *Achievement Oriented Leadership*.

Robert House menyebutnya teori "*path-goal*", karena pemimpin mempunyai dua fungsi pokok ialah :

- 1) Menetapkan tujuan atau goal bagi bawahannya.

³ *Ibid*, hal. 19-20.

- 2) Menjelaskan cara atau jalan (*path*) untuk mencapai tujuan itu.

Menurut teori ini pula dan inilah bedanya teori contingency menurut *Fiedler* , bahwa berbagai gaya kepemimpinan dapat dipakai oleh seorang pemimpin yang sama dalam situasi yang berbeda.

Perilaku pemimpin menurut teori ini seharusnya motivatif dalam arti (1) membuat kepuasan terhadap kebutuhan bawahan yang dapat membuat pekerjaan efektif, (2) melengkapi lingkungan bawahan dalam arti tuntunan, *coaching*, dan lainnya yang sangat diperlukan demi efektifitas pekerjaan. Dilihat dari bawahan , pemimpin itu dapat diterima karena perilakunya yang dapat merupakan sumber yang akan dapat memberikan kepuasan di kemudian hari.

D.TIPE KEPEMIMPINAN *STONER*

Menurut Stoner ada dua gaya kepemimpinan yang biasanya digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan atau mempengaruhi bawahannya :⁴

- 1) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas. Dalam gaya kepemimpinan ini , seorang manajer akan mengarahkan dan mengawasi bawahannya agar bekerja sesuai dengan yang diharapkan manajer. Manajer

⁴ Prof.Dr.A.M.Kadarman,SJ,Drs.Jusuf Udaya, Pengantar Ilmu Manajemen:Buku Panduan mahasiswa, PT.Gramedia Pustaka utama, Jakarta, 1996,hal.117-119.

yang mempunyai gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan keberhasilan dari pekerjaan yang hendak dicapai daripada perkembangan kemampuan bawahannya.

- 2) Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerja. Manajer yang mempunyai gaya kepemimpinan ini berusaha mendorong dan memotivasi pekerjanya untuk bekerja dengan baik. Mereka mengikutsertakan pekerjanya dalam mengambil suatu keputusan yang menyangkut tugas. Dengan demikian hubungan pimpinan dan bawahan dapat menjadi akrab, saling percaya dan saling menghargai.

Menurut *Kootz, O'Donnell, dan Wehrich*, gaya kepemimpinan dapat digolongkan berdasarkan cara pemimpin menggunakan kekuasaannya. Berdasarkan hal tersebut ada 3 gaya kepemimpinan dasar, yaitu :

- a. Otokratik. Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan yang menuntut. Keputusan ada di tangan pemimpin.
- b. Demokratik atau Partisipatif. Pemimpin dipandang sebagai orang yang tidak akan melakukan suatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada bawahannya. Jadi, pemimpin mengikutsertakan

pendapat bawahan sebalum mengusulkan suatu kegiatan atau keputusan.

- c. Free Rein. Pemimpin hanya menggunakan sedikit kekuasaan saja, dan memberi banyak kebebasan kepada bawahannya untuk melakukan kegiatan. Jadi pemimpin dengan gaya ini memberi keleluasaan kepada bawahannya untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara untuk mencapainya. Pemimpin hanya berfungsi sebagai fasilitator melalui pemberian informasi dan sebagai orang yang berhubungan dengan kelompok lain.

Seorang pemimpin yang efektif tidak ditentukan oleh gaya atau tipe kepemimpinan yang digunakannya dalam memimpin kelompok, tetapi tergantung pada cara menerapkan tipe / gaya kepemimpinan tersebut pada situasi yang sesuai. Kemungkinan seorang pemimpin akan menjadi sangat otokratik dalam situasi darurat. Misalnya, seorang pemimpin pemadam kebakaran tidak mungkin harus mengadakan rapat dahulu dengan bawahannya untuk memadamkan api. Sebaliknya seorang pemimpin lembaga penelitian akan memberi kebebasan kepada peneliti-penelitinya untuk melakukan

eksperimen, tetapi ia juga harus menjadi agak otokratik karena ia menuntut para penelitinya untuk, misalnya tidak sembarangan menggunakan bahan-bahan kimia yang berbahaya.

Menurut *Robert Tannenbaum dan Warren H. Schmidt* ada berbagai faktor yang mempengaruhi seorang manajer memiliki suatu gaya kepemimpinan, yaitu :

- 1) Ciri Manajer. Cara seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, nilai-nilai yang dipegangnya, dan sebagainya. Misalnya , seorang manajer yang yakin bahwa kebutuhan-kebutuhan individu, akan sangat mengarahkan kegiatan bawahannya.
- 2) Ciri Bawahan. Seorang manajer akan memberi kebebasan bawahannya atau mengikutsertakan bawahannya dalam mengambil keputusan apabila bawahan mempunyai pengetahuan dan pengalaman cukup untuk mengatasi masalah secara efektif. Apabila , bawahan memahami seluruh tujuan organisasi, mempunyai pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan masalah secara efisien dan sebagainya, maka manajer akan cenderung bersikap demokratik dan mengikutsertakan bawahannya dalam memimpin. Tetapi apabila bawahan dipandang tidak mempunyai kemampuan tersebut, maka manajer akan bergaya otoriter.

- 3) Ciri Organisasi. Seorang manajer akan menentukan gaya kepemimpinannya berdasarkan iklim organisasi, sikap pekerjaan organisasi dan sebagainya.

Dari hasil studi *Tannenbaum dan Schmidt*, banyak peneliti yang berusaha mencari faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Pada umumnya peneliti-peneliti tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh :

- i) Diri pimpinan. Kepribadian, pengalaman dan harapan pemimpin yang sangat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan di samping mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilihnya.
- ii) Ciri atasan. Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi orientasi kepemimpinan manajer.
- iii) Ciri bawahan. Respons yang diberikan oleh bawahan manajer akan menentukan efektivitas kepemimpinan manajer. Latar belakang bawahan sangat menentukan pula cara manajer menentukan gaya kepemimpinan.

E. TEORI SITUASIONAL (*Paul Harsey & Ken Blanchard*)

Salah satu model kepemimpinan yang paling banyak digunakan dewasa ini adalah yang berdasarkan teori situasional *Paul Harsey dan Ken Blanchard*.⁷

Pada intinya teori ini menekankan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jika kedewasaan para bawahan yang dipimpin. Dua dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam teori ini ialah perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan, gaya kepemimpinan yang timbul dapat mengambil empat bentuk, yaitu :

- a. Memberitahukan,
- b. "Menjual"
- c. Mengajak bawahan berperan serta, dan
- d. Melakukan pendelegasian.

Memberitahukan. Jika seorang pemimpin berperilaku memberitahukan, hal itu berarti bahwa orientasi tugasnya dapat dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang tidak dapat

⁷ Kartini, Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta 1998, hal. 40.

digolongkan sebagai akrab, meskipun tidak pula digolongkan sebagai hubungan yang tidak bersahabat. Dalam praktek apa yang terjadi ialah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dimainkan oleh para bawahan dengan memberitahukan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan-kegiatan dilaksanakan. Dengan perkataan lain, perilaku pimpinan terwujud dalam gaya yang bersifat direktif.

Menjual . Jika seorang pimpinan berperilaku menjual berarti ia bertitik tolak dari orientasi perumusan tugasnya secara tegas digabung dengan atasan-bawahan yang bersifat intensif. Dengan perilaku yang demikian, bukan hanya peranan bawahan yang jelas, akan tetapi juga pimpinan memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan dibarengi oleh dukungan yang diberikan oleh para bawahannya itu. Dengan demikian diharapkan tugas-tugas yang dilaksanakan terselesaikan dengan baik.

Mengajak. Bawahan berperan serta. Perilaku seorang pimpinan dalam hal demikian ialah orientasi tugas yang rendah digabung dengan hubungan atasan-bawahan yang intensif. Perwujudan Paling nyata dari perilaku demikian ialah pimpinan mengajak para bawahannya untuk berperan serta secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Artinya, pimpinan hanya memainkan peranan selaku fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan yang antara lain

dilakukannya dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.

Pendelegasian. Seorang pimpinan dalam menghadapi situasi tertentu dapat pula menggunakan perilaku berdasarkan orientasi tugas yang rendah digabung dengan intensitas hubungan atasan-bawahan yang rendah pula. Dalam praktek, dengan perilaku demikian seorang pejabat pimpinan membatasi diri pada pemberian pengarahan kepada bawahannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada para bawahan tersebut tanpa banyak campur tangan lagi.

F. TEORI REDDIN 3-D

Dari riset dan teori-teori yang dihasilkan terlebih dahulu, Reddin menyimpulkan bahwa :⁸

- a. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada 'pekerjaan'.
- b. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada 'orang'.
- c. Kepemimpinan itu dapat berorientasi pada kedua-duanya, yaitu menitik beratkan pada pekerjaan dan kurang menitik beratkan 'orang', atau sebaliknya, atau seimbang.

Seperti halnya *Mouton & Blake*, *Reddin* kemudian membuat dua dimensi dalam bentuk segi empat, yang

⁸ Drs. Soehardi, Sigit, *Teori Kepemimpinan Dalam manajemen*, Armurrita, Yogyakarta, hal. 20-21.

mendatar menunjukkan orientasi tugas dan vertikal orientasi relasi (orang). Segi empat itu dibagi kedalam empat kotaak dengan menyebutkannya:

1. Perilaku *Seperated*, bagi kepemimpinan yang memperhatikannya rendah baik dalam hal orientasi tugas maupun orientasi relasi.
2. Perilaku *Dedicated*, bagi kepemimpinan yang orientasi relasinya rendah, tetapi orientasi tugasnya tinggi.
3. Perilaku *Related*, bagi kepemimpinan yang orientasi relasinya tinggi, tetapi orientasi tugasnya rendah.
4. Perilaku *Integrated*, bagi kepemimpinan yang berorientasinya tinggi baik tugas orientasinya maupun orientasi relasinya.

Reddin mengatakan, bahwa pada dasarnya hanya ada empat jenis perilaku atau ***Gaya kepemimpinan*** yaitu :

- i. Seperated*
- ii. Dedicated*
- iii. Related*
- iv. Integrated*

Dengan empat jenis gaya kepemimpinan itu belum menunjukkan apakah *efektif* ataukah *tidak efektif*. Masing-masing dapat efektif dan dapat pula kurang efektif. Reddin memberikan garis pemisahan antara yang efektif dan tidak efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Kadarman, A.M., Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen : Buku Panduan Mahasiswa*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996.

Sigit, Soehardi, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurrita, Yogyakarta, 1997.

Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.

Kartini, kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.

GAYA KEPEMIMPINAN

A. Gaya Kepemimpinan

Fred Fielder mengembangkan suatu teknik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Fred Fielder mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A Theory of Leadership Effectiveness*.

Pengukuran Fielder di ciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan di antara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposite, ASO*) dan teman kerja yang paling sedikit disukai (*Least Preferred co Worker*).

1. Teori LPC Pemimpin Fielder

Teori LPC dari Fielder merupakan salah satu teori dan program penelitian mengenai pemimpin dari kelompok-kelompok orientasi kerja yang tertua dan masih banyak di pertentangkan. Karena Fielder terutama bekerja dengan kelompok-kelompok yang pemimpinnya dapat di kenal dengan jelas dan hasilnya dapat diukur dengan tepat (misalnya, tim bola basket, awak pesawat pembom yang terlatih membidik sasaran, bengkel-bengkel baja, dan koperasi-koperasi kecil) dari sinilah Fielder mengembangkan suatu ukuran orientasi dasar pemimpin LPC. Seorang pemimpin diminta untuk menginga-ingat dengan siapa saja ia pernah bekerja sama dan dengan siapa ia tidak dapat bekerja sama

dengan baik. "Pemimpin itu kemudian diminta untuk melukiskan orang itu dengan menggunakan 18 dimensi yang saling bertentangan, seperti, menyenangkan – tidak menyenangkan, dapat dipercaya – tidak dapat dipercaya dan seterusnya". Kata-kata sifat itu diberi nilai sehubungan dengan sejauh mana pemimpin itu menganggap LPC menunjukkan sifat-sifat yang paling negatif atau paling positif. Pemimpin yang memberi nilai LPC rendah (terutama nilai-nilai negatif) dianggap terutama berorientasi pada pekerjaan, dan pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi (terutama nilai-nilai positif) dianggap terutama berorientasi pada hubungan.

Fielder menganggap pemimpin yang memberi nilai LPC rendah sebagai orang yang sangat memperhatikan prestasi karena mereka memberikan penilaian buruk terhadap setiap prestasi orang lain; sebaliknya, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi dianggap berorientasi pada hubungan karena rekan sekerja yang paling tidak disukai sekalipun dianggap mempunyai arti. Perhatikan bahwa LPC sebagai ukuran orientasi pemimpin, karena memusatkan perhatian pada sifat-sifat dasar pemimpin. Namun harus diperhatikan pula bahwa dalam penelitian Fielder perilaku pemimpin yang sebenarnya tidak ditelaah atau dikorelasikan secara gamblang dengan nilai-nilai LPC.

Dalam telaah-telaah yang lebih dahulu Fielder mencoba memperlihatkan bahwa nilai-nilai absolut LPC saling berhubungan (berkorelasi) dengan prestasi Tim, tetapi korelasi itu cenderung sangat kecil. Lambat laun,

Fielder – seperti halnya pada peneliti kepemimpinan lainnya – mendapati bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan dan sifat tugas mempengaruhi korelasi-korelasi itu, menghantar kita pada versi teori kemungkinannya:

- a. Jika (a) pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan anggota-anggota kelompok, sebagaimana dapat diukur dari tingkat penerimaan mereka terhadap pemimpin itu dan (b) kekuasaan serta kedudukan pemimpin itu sedemikian tingginya sehingga berwenang untuk mengimbali atau menghukum anggotanya, dan (c) tugasnya memiliki struktur yang baik sehingga ada tujuan yang jelas, beberapa masalah yang tepat, beberapa cara untuk menyelesaikan tugas, dan criteria yang jelas mengenai keberhasilan, maka dapat dikatakan bahwa pemimpin itu berada dalam situasi yang sangat baik. Dari keadaan demikian itu, Fielder senantiasa mendapati korelasi negatif antara LPC dan prestasi. Dengan kata lain, situasi yang paling menguntungkan bagi pemimpin membuahakan hasil yang paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC rendah (sangat berorientasi pada pekerjaan).
- b. Jika situasi itu kurang menguntungkan bagi pemimpin karena penerimaan anggota lebih rendah, atau kekuasaan dan kedudukannya lebih

kecil, atau tugasnya kurang berstruktur, maka korelasi antara prestasi dan LPC cenderung senantiasa positif, yang menunjukkan bahwa situasi yang kurang menguntungkan bagi pemimpin memberikan hasil yang paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC tinggi (berorientasi pada hubungan).

- c. Jika situasi tidak menguntungkan bagi pemimpin itu karena penerimaan anggota rendah, kekuasaan dan kedudukan kecil, dan tugasnya tidak berstruktur, maka korelasi itu cenderung negatif kembali, menunjukkan situasi yang tidak menguntungkan bagi pemimpin akan memberikan hasil paling baik jika pemimpin memberi nilai LPC rendah (berorientasi pada tugas).

Mengapa hubungan-hubungan itu harus menunjukkan betook curve demikian? Pertama-tama harus diperhatikan bahwa konstruksi LPC Fielder adalah ciri-ciri pemimpin, suatu orientasi atau nilai agak mantap dan yang senantiasa menghasilkan prasangka terhadap perilaku pemimpin. Seperti telah dikemukakan oleh Fielder, tetapi tidak dapat dibuktikannya, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi, atau yang berorientasi pada hubungan, berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan cara menciptakan dan memelihara hubungan antara pribadi yang baik di kalangan para anggota. Dalam

situasi yang sangat menguntungkan bagi pemimpin, yang ditandai oleh pengendalian yang sangat baik, pemimpin cenderung untuk tidak merisaukan hubungan dan mungkin akan banyak menggunakan waktu untuk berusaha menyenangkan penyeliannya, dan sering menganggap bawahan baik begitu saja. Sebaliknya, pemimpin yang berorientasi pada tugas, dalam situasi yang juga menguntungkan baginya, merasa santai sekali karena keadaan jelas dan dapat dikendalikan, yang memungkinkan baginya untuk menentukan sasaran-sasaran yang tegas dan memonitor kemajuan kelompok.

Dalam situasi yang *tidak menguntungkan*, dimana pemimpin kurang mampu mengendalikan, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi dan berorientasi pada hubungan, tidak begitu suka berarti bawahannya dengan tugas-tugas yang dapat menjadikan mereka terlienasi atau marah. Maka ia akan sangat terlibat dalam usaha menciptakan hubungan sehingga tugasnya terbengkelai. Sebaliknya, pemimpin yang memberi nilai LPC rendah yang berorientasi pada tugas akan senang sekali. Karena tidak sabar, ia akan lekas menentukan struktur situasi, mengabaikan pembangkangan, dan memberikan keberhasilan dengan membantu mengurangi kepaksaan bagi kelompok.

Dalam situasi yang kurang menguntungkan, dan oleh karena itu membutuhkan penciptaan hubungan dan pemecahan yang bersifat memperbaiki bagi persoalan-

persoalan yang relatif kurang berstruktur, pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi yang berorientasi pada hubungan, adalah paling baik. Dalam situasi demikian itu pada pemimpin yang memberi nilai LPC rendah merasa kurang senang, kurang memperhatikan persoalan-persoalan antara-pribadi dalam kelompok, terlalu banyak mencari pelarian dalam pekerjaan, dan sebagai akibatnya kurang memberikan hasil yang baik.

Karena LPC adalah suatu orientasi yang dianggap relatif stabil, maka implikasi dari teori macam ini ialah bahwa para pemimpin seharusnya menemukan orientasi mereka sendiri dan kemudian mencari situasi yang sebanyak mungkin menandingi gaya ini. Para pemimpin yang memberi nilai LPC rendah harus mencari situasi yang sangat menguntungkan atau sama sekali tidak menguntungkan, atau harus bekerja untuk mengubah situasi sampai pada tingkat yang menguntungkan yang memberikan hasil paling baik bagi mereka. Demikian pula, para pemimpin yang memberi nilai LPC tinggi yang berorientasi pada hubungan, harus mencari situasi yang cukup menguntungkan atau mengembangkan situasi demikian itu.

Fielder, Chemers, dan Mahar (1976) telah mengembangkan brosur latihan bagi diri sendiri, yang memungkinkan pembaca mencoba dan menilai sendiri LPC-nya. Mula-mula brosur itu meminta agar pembaca mendiagnosis situasi yang menguntungkan dengan menganalisis hubungan antara pemimpin dan anggota,

struktur tugas, kekuasaan, dan kedudukan, dan sejauh manakah is sesuai dengan situasinya. Bila kesesuaian itu kurang baik, maka program ini memberikan pedoman untuk menciptakan situasi yang lebih menguntungkan.

Kekuatan model itu ialah bahwa perhatian secara jelas diberikan pada masing-masing komponen yang diperlukan – yaitu pemimpin, bawahan, dan tugas-tugasnya. Model itu membantu pembaca untuk membuat diagnosis yang jelas yang didasarkan atas analisis tentang diri-sendiri, tugas, dan hubungan pemimpin-anggota, and dan sejak semula telah mengakui bahwa perilaku pemimpin tidak begitu luwes. Bahkan yang menjadi masalah bagi pemimpin ialah bagaimana memperoleh kesesuaian yang baik antara kekuatannya dan apa yang menjadi tuntutan situasi.

Kelemahan model itu ialah, pertama, bahwa kategori diagnostik adalah kompleks dan sering sulit menaksir – sejauh manakah hubungan pemimpin-anggota itu baik, bagaimanakah struktur tugas itu, dan sebesar apakah kekuasaan pemimpin itu, dalam praktek sulit ditentukan. Kedua, Fielder sedikit sekali memberikan perhatian pada diagnosis mengenai sifat-sifat bawahan. Ketiga, perhatian tidak diberikan pada kemampuan teknik yang sebenarnya dari pemimpin atau bawahan. Teori itu mengasumsikan adanya kemampuan teknis yang cukup pada pemimpin dan para pengikutnya. Keempat, bukti-bukti korelatif bagi Konsep kesesuaian itu relatif lemah. Korelasi itu pada umumnya menunjukkan rata-rata,

tetapi seringkali kecil dan secara statistis tidak mempunyai arti apa-apa. Akhirnya, Konsep LPC itu sendiri kabur, dan sifat orang yang memberi nilai LPC tinggi atau rendah hanya sedikit demi sedikit dimengerti. Dalam tinjauan penelitian teori Fielder baru-baru ini, Hosking dan Schriesheim (1978) secara serius menentang pokok-pokok pikiran teori itu dengan mengemukakan bahwa LPC tidak stabil dan tidak dapat di mengerti dengan baik dan bahwa korelasi dasar antara LPC dan hasil-hasil yang berkenaan dengan situasi terlalu lemah untuk menjamin tuntutan-tuntutan praktis bagi teori itu.

Tidak ada kelemahan yang fatal, tetapi mereka telah mencegah teori Fielder itu menjadi suatu cara pemecahan yang universal bagi persoalan kepemimpinan.

B. Teori Kepemimpinan model *Vroom*

Sementara teori *Fielder* mulai dengan Pengukuran dari pemimpin (LPC), *Vroom* lebih mementingkan tugas dan bawahan. Dalam suatu pernyataan mengenai teorinya baru-baru ini, *Vroom* (1975) mulai dengan mengutip ringkasan *Stogdill* mengenai riset kepemimpinan yang dilakukan selama tahun (1948):

Pola sifat pribadi Seorang pemimpin harus menunjukkan hubungan yang relevan dengan sifat-sifat, kegiatan, dan tujuan para bawahannya. Jelaslah bahwa suatu analisis yang memadai mengenai kepemimpinan tidak hanya melibatkan penelahaan terhadap para

pemimpinannya, tetapi juga terhadap situasinya (*Stogdill*, 1948, hh. 64-65).

Beberapa di antara penelitian *Vroom* sebaliknya (1960) menunjukkan bahwa pribadi-pribadi *torrent* yang mengerjakan berbagai macam tugas tertentu lebih menyukai pemimpin-pemimpin autokratis, suatu pendapat yang menentang tekanan-tekanan normative pada gaya-gaya kepemimpinan demokratis dan partisipatif dari kelompok Michigan (*Likert*, 1961; 1967). Dengan berlandaskan pada teori ini, *Vroom* mengemukakan bahwa para pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengubah-ubah perilaku mereka dari yang paling autokratis menjadi sangat partisipatif, sehingga persoalan kepemimpinan sebenarnya dapat dinyatakan kembali sebagai pengembangan kriteria diagnostik yang akan membantu para pemimpin untuk menentukan perilaku mana yang akan diambil untuk situasi tertentu. *Vroom* membedakan 5-kriteria dasar pada dimensi ini, yang masing-masing mencerminkan suatu pilihan perilaku bagi pemimpin (*Vroom & Yetton*, 1973).

C. Teori Kepemimpinan *Hersey dan Blanchard*

Program penelitian kepemimpinan penting lainnya mulai pada tahun 1940an di *Ohio State University*, dimana para peneliti mencoba untuk menentukan secara persis perilaku macam apakah yang sesungguhnya

dipertunjukkan oleh para pemimpin (*Hemphill, 1950; Stogdill & Coons, 1957*). Ribuan ulasan mengenai perilaku Akhirnya diciutkan menjadi dua dimensi yang berdiri sendiri-sendiri yang disebut *pemrakarsaan struktur* (pada dasarnya suatu orientasi hubungan). Pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi dalam memprakarsai struktur akan memberikan tugas pada anggota-anggota kelompok, menekankan batas waktu kerja, mengharapkan para pekerja mengikuti rutinitas dengan ketat, menekankan keunggulan dalam persaingan, memberitahukan kepada anggota kelompok apa yang diharapkan dari mereka, dan lain sebagainya. Sebaliknya pemimpin yang memiliki kemampuan tinggi dalam memberikan pertimbangan akan memberikan waktunya untuk mendengarkan anggota kelompok, bersikap ramah dan mudah didekati, menolong bawahan yang menjumpai kesulitan pribadi, membela bawahan, dan lain sebagainya.

Dimensi ini serupa dengan LPC tinggi dan rendah Fielder, dan dengan perbedaan antara perilaku manajemen yang terpusat pada produksi (*production-centered*) dan yang terpusat pada karyawan (*employee-centered*) dari *Michigan (Katz, Maccoby & Morese, 1950)*. Namun demikian, perlulah dicatat bahwa dimensi-dimensi dengan orientasi *Fielder dan Michigan* adalah dimensi-dimensi dengan orientasi tugas dan karyawan sebagai ujung yang bertentangan dari suatu rangkaian kesatuan. Telaah-telaah *Ohio State University* dengan sengaja

membuat skala yang terpisah atau sama lain berdasarkan asumsi teoritis bahwa Seorang pemimpin dapat berada pada tingkat yang tinggi atau rendah pada kedua dimensi itu. Selanjutnya, *Ohio State University* menaruh sikap atau orientasi intern. Ternyata sikap seseorang tidak dapat berada pada tingkat yang sama tingginya dalam orientasi pada tugas dan pada orang, tetapi orang dapat mengendalikan perilakunya untuk mencerminkan perhatian yang sama pada kedua pokok itu.

Penelitian dinamika kelompok atas perlunya kepemimpinan dalam kelompok-kelompok kecil (*Cartwright & Zender, 1960; Bales, 1958*) juga menunjukkan bahwa kelompok yang hendak bekerja efektif harus memperhatikan penyelesaian tugas dan membentuk serta memelihara kelompok itu. Bales menyebutkan sebagai dimensi "tugas" dan "sosio-emosiona" dan menemukan bahwa kadang-kadang anggota yang berbeda-beda cenderung tampil sebagai pemimpin-pemimpin dalam peranan masing-masing. Jadi jelaslah mungkin untuk menetapkan kebutuhan akan Kedua macam perilaku ini, tetapi tetap menjadi pertanyaan apakah masing-masing individu dapat dengan baik menunjukkan kedua macam perilaku itu dan apakah mungkin untuk memperhatikan bersama-sama keduanya.

Hersey dan Blanchard (1977) memulai analisis mereka dengan menolak gagasan bahwa ada gaya manajemen yang ideal. Sebab semua penelitian atas berbagai dimensi itu memperlihatkan bawah kelompok-

kelompok yang produktif dan memuaskan dapat ditemukan dalam hampir setiap macam bentuk perilaku kepemimpinan (*Fleishman, 1973; Larson, Hunt & Osborn, 1975*). Saran pokok mereka ialah :

Semakin para manajer mampu menyesuaikan gaya perilaku kepemimpinan mereka pada situasi dan kebutuhan dari para pengikut mereka, semakin efektiflah mereka untuk mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi.

Pemusatan perhatian *Hersey dan Blanchard* pada kebutuhan bawahan berbeda sekali dengan pernyataan *Fiedler* bahwa pemimpin harus dapat menentukan situasi yang sesuai dengan gaya mereka sendiri, dan dengan penegasan *Vroom* bahwa para pemimpin harus menyesuaikan gaya mereka pada sifat tugas mereka.

Hersey dan Blanchard menentukan empat gaya dasar kepemimpinan dan menyebutnya dengan label-label steno seperti, *memberitahu* (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas tinggi dan pada tata hubungan rendah), *menjual* (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas dan pada tata hubungan yang tinggi), *partisipasi* (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas rendah dan pada tata hubungan tinggi), dan *pendelegasian* (perilaku atas dasar kesadaran pada tugas dan pada tata hubungan yang rendah). Perilaku kepemimpinan yang efektif didefinisikan sebagai perilaku yang layak pada

situasi tertentu dalam lingkungan yang lebih luas. Sampai sekarang, *Hersey dan Blanchard* tidak jauh berbeda dari para ahli teori kepemimpinan lainnya. Namun, sekarang mereka memperkenalkan suatu variable lain, suatu dimensi pokok dari lingkungan-kedewasaan bawahan, atau kesiagaan mereka untuk menangani tugas yang dihadapi kelompok. Kedewasaan, yang hanya dibatasi dalam kaitannya dengan suatu tugas tertentu yang menentang suatu kelompok, ialah :

... kapasitas untuk menentukan tujuan yang tinggi tetapi dapat dicapai (motivasi keberhasilan), kesediaan dan kemampuan untuk memikul tanggung jawab, pendidikan dan atau pengalaman seseorang atau suatu kelompok.

Hendaklah diperhatikan bahwa definisi tentang sifat-sifat baik pada kematangan pekerjaan – kemampuan dan pengetahuan teknis untuk melakukan pekerjaan – maupun pada kematangan psikologis – kepercayaan pada diri-sendiri dan harga diri yang memungkinkan penentuan tujuan yang tinggi dan penerimaan tanggung jawab.

Teori dasarnya dapat ditentukan sebagai berikut :

1. Jika kedewasaan itu rendah, maka pemimpin seharusnya memiliki kesadaran yang tinggi akan tugas dan

- kesadaran yang rendah akan perilaku hubungan untuk membantu kelompok memperoleh hasil dan mulai belajar.
2. Setelah tingkat kedewasaan para pengikut meningkat, pemimpin harus mulai mengurangi perilaku tugas dan menambah perilaku hubungannya untuk membantu kelompok tumbuh dengan kemampuannya sendiri.
 3. Setelah tingkat kedewasaan itu terus meningkat, pemimpin harus mulai mengurangi baik perilaku tugas maupun hubungannya, karena kelompok itu sedang mengembangkan kepercayaan diri dan kemampuannya untuk bekerja sendiri.
 4. Setelah kelompok itu mencapai kedewasaannya, pemimpin dapat terus mengurangi perilaku tugas dan hubungannya, dan mendelegasikan tugas kepada kelompok dengan harapan mereka akan dapat menyelesaikannya.

Setelah kedewasaan meningkat dari kanan ke kiri, perilaku pemimpin yang layak bergerak sepanjang kurve berbentuk lonceng melalui seperempat lingkaran yang dipertunjukkan. Tekanan pada pertumbuhan kedewasaan

bawahan, yang akhirnya harus menghantar pada perilaku atas kesadaran pada tugas dan pada tata hubungan minimal dari pihak pemimpin, membuat teori ini sangat berbeda dari teori-teori lain yang entah mengabaikan bakat dan kemampuan sekaligus (misalnya, Fielder) atau mengandaikan bahwa keduanya merupakan sifat yang statistis. Urutan pengembangan *Hersey dan Blanchard* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang layak bukan hanya merupakan fungsi sifat-sifat bawahan pada umumnya, melainkan juga fungsi khas dari tahap perkembangan kelompok. Jika pemimpin ingin mengembangkan kedewasaan bawahannya, model itu menganjurkan pengurangan perilaku tugas dan lebih banyak mendelegasikannya kepada bawahan tetapi tetap untuk meningkatkan perilaku hubungan sebagai penentu positif keberhasilan kelompok.

Untuk membantu melatih para pemimpin, *Hersey dan Blanchard* mendesai suatu daftar pertanyaan (LEAD) yang mencakup 12 macam situasi yang menggambarkan tingkat kedewasaan bawahan yang berbeda-beda. Dalam setiap situasi, penaggap harus memilih salah satu dari keempat jawaban yang mencerminkan keempat macam perilaku dasar. Seperti juga pada program Fielder, ada cara-cara menilai dan menganalisis sendiri. Tetapi program pelatihan kelompok itu terjabar atau terstruktur seperti program *Vroom*.

Kekuatan teori ini lebih bersifat konseptual daripada empiris. Model itu bermaksud untuk mencerminkan apa

yang telah diuraikan dalam penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan. Akan tetapi, tidak banyak penelitian khusus yang telah dilakukan terhadap model itu sendiri. Analisis terhadap tingkat-tingkat ketrampilan dan kepercayaan-diri bawahan merupakan tambahan yang penting bagi teori kepemimpinan sementara teori-teori lain cenderung merupakan omong-kosong tentang variabel ini. Teori ini juga mempunyai aspek dinamis dan pengembangan yang tidak terdapat pada model-model lainnya.

Sebaliknya, keempat gaya perilaku pemimpin – memberi tahu, menjual, berpartisipasi dan mendelegasi – terlalu disederhanakan dan kurang memberi perhatian pada persoalan keluwesan perilaku. Apakah para manajer dapat mengubah-ubah perilaku mereka sebagai-mana yang diuraikan dalam teori itu ? Penting sekali untuk diketahui apakah penggunaan daftar pertanyaan LEAD itu akan menambah pengertian kita mengenai tata hubungan antara pemimpin dan pengikut, dan apakah penelitian terhadap model itu di masa depan akan menunjang saran-saran pokok tersebut.

Suatu kelemahan yang penting dalam teori itu ialah bahwa sampai sekarang belum dikembangkan suatu tolak ukur sistematis, atau suatu alat diagnostik untuk mengukur "kedewasaan" pengikut sebenarnya. Dengan memberikan arti penting pada konsep dalam model itu, orang akan mengira bahwa penganjurannya membantu untuk mengukur variabel ini. Tidak sedikit bukti yang

menyatakan bahwa sifat-sifat khas bawahan dapat dan memang mempengaruhi perilaku pemimpin (*Farris, 1969; Lowin & Craig, 1968*). Tetapi kita masih tetap kekurangan variabel-variabel yang didefinisikan secara jelas dan dapat diukur guna menganalisis sifat-sifat bawahan itu secara sistematis.

D. Teori Kepemimpinan model *Argyris*

Argyris selalu memperhatikan cara-cara meningkatkan fungsi psikologis dalam organisasi dengan pengandaian bahwa jika manajer dan bawahan dapat berbuat sesuatu yang secara psikologis lebih dewasa, maka organisasi maupun orang-orang dalam organisasi itu akan beruntung. Dalam penelitiannya yang terdahulu, *Argyris* (1957, 1964) menemukan bukti-bukti bahwa nilai-nilai yang digunakan organisasi dalam operasi mereka (nilai-nilai pyramidal) cenderung mengandaikan atau menciptakan tingkat psikologis yang kurang dewasa dalam diri para karyawan, karena memperlakukan mereka sebagai orang-orang yang tidak dapat berdiri sendiri dan tidak bertanggung jawab. *Argyris* yakin bahwa sadar atau tidak sadar para pemimpin cenderung untuk memperkuat nilai-nilai atau pengandaian demikian itu, hal mana mempersulit pemimpin atau seluruh organisasi untuk lebih banyak mengembangkan kedewasaan psikologis mereka.

Argyris melihat bahwa para manajer dan pemimpin yang ia amati bekerja atas dasar dua "teori" yang berbeda :

1. Teori yang telah mendapatkan dukungan, terdiri dari tujuan pengandaian, dan nilai-nilai yang menurut kata orang menjadi pedoman perilakunya; dan
2. Teori dalam-penerapan, terdiri dari pengandaian-pengandaian secara tidak langsung yang sesungguhnya menjadi pedoman perilaku yang nyata (*Argyris & Schon, 1974; Argyris, 1976*). Teori-teori yang mendapatkan dukungan sangat berbeda-beda, dari yang autokratis sampai pada partisipatif. Tetapi, bila para pemimpin itu diamati dalam kelompok, ternyata bahwa teori-teori dalam penerapan mereka itu hampir seluruh mencerminkan apa yang oleh *Argyris* disebut model I. Model perilaku ini dibuat berlandaskan empat andai dasar yang ia sebut "varaibel-variabel yang menentukan" yakni,
 - (1) bahwa orang harus mencapai tujuannya sebagaimana yang ia bayangkan;
 - (2) bahwa orang lebih baik menang daripada kalah;
 - (3) bahwa sebaliknya sedikit mungkin membangkitkan perasaan-perasaan negatif dalam tata hubungan;

(4) bahwa orang harus rasional dan sedikit mungkin melibatkan emosi.

Variabel-variabel yang menentukan diri, menurut *Argyris*, membawa pada perilaku yang mampu mengendalikan perilaku-perilaku lain, meningkatkan keselamatan diri sendiri semaksimal mungkin, dan membawa pada konfrontasi yang seminimal mungkin dalam hal-hal yang melibatkan emosi. Jika orang dikonfrontasikan dengan orang-orang lain, akibatnya ialah sikap membela diri. Dan akibat terakhir ialah apa yang ia sebut proses "menutup diri", atau belajar dengan putaran tunggal di mana Seorang menetapkan suatu situasi untuk menentukan jalan pikirannya sendiri tetapi tidak pernah belajar benar tidaknya jalan pikiran itu. Jika orang bertolak dari pengandaian bahwa mengkonfrontasikan orang itu tidak baik karena ini akan memancing perilaku emosional untuk membela diri, maka orang akan cenderung mengukuhkan kebenaran dugaan itu dan belajar untuk bersikap kurang konfrontatif daripada belajar membela diri sendiri atau orang lain. Akhirnya, pengandaian dasar yang melandasai model itu tidak pernah teruji secara umum, sehingga menghambat pemimpin untuk mempelajari perilaku yang potensial dan lebih efektif.

Argyris dan Schon telah menelaah teori-teori pemimpin "yang didukung" dan "dalam penerapan" itu melalui analisis skenario-skenario yang direkam dimana

perilaku itu dipisahkan dan dikategorikan. Yang sangat menarik untuk diperhatikan di sini ialah sifat perilaku itu yang hanya non-konfrontatif tetapi juga sangat berbeda dengan perasaan hari orangnya. Karena bawahan sering dapat merasakan kejanggalan itu tetapi mengikuti peraturan main yang sama, maka perasaan yang sesungguhnya jarang diketahui dan memaksa pemimpin serta bawahan untuk menerka-nerka perasaan orang lain dan memanipulasikan situasi untuk mencapai maksud mereka.

Proses lingkaran inilah yang sering menimbulkan laporan bahwa pemimpin dapat mengikuti program pelatihan dan belajar metode-metode baru seperti, bagaimana menjadi lebih partisipatif, sedangkan ia tahu bawahan mereka tidak menanggapi ancangan-ancangan baru mereka. Sesungguhnya pemimpin mungkin hanya mengubah teorinya yang didukung, dan bukan perilaku yang sebenarnya yang kontekstual. Jika pendapat ini secara umum benar, dan jika perilaku Model I itu ada di ujung autokratik pada skala perilaku kepemimpinan, maka sebenarnya Argyris mau mengatakan bahwa pemimpin biasanya tidak dapat berperilaku partisipatif dalam arti kata yang sebenarnya, sekalipun mereka percaya pada partisipasi yang terdukung sebagai gaya yang mereka pilih. Partisipasi memerlukan sikap keterbukaan terhadap perasaan diri sendiri dan orang lain, dan keterbukaan itulah yang sukar didapat oleh pemimpin dalam konteks organisasi.

Argyris menyarankan bahwa nasib organisasi akan lebih baik jika pemimpin mempelajari bagaimana harus berperilaku menurut *Model II*, yang ditentukan oleh serangkaian dasar pemikiran yang berlainan, yaitu :

- (a) bahwa sesuatu tindakan harus didasarkan atas informasi yang benar;
- (b) bahwa tindakan harus didasarkan atas pilihan bebas yang telah diberitahukan;
- (c) bahwa tindakan harus didasarkan atas keikatan intern pada pilihan itu dan pemantauan yang tetap terhadap usaha-usaha untuk melaksanakan pilihan orang.

Dalam hal ini, teori itu dibangun atas dasar pengandaian "belajar bagaimana belajar" yang melandasi pelatihan dinamika kelompok sebagaimana yang dicontohkan dalam kelompok-kelompok pertemuan, kelompok-kelompok pelatihan kepekaan, dan lain sebagainya (*Bradford, Gibb, & Benne, 1964; Schein & Bennis, 1965*).

Program pelatihan yang diusulkan *Argyris* untuk membantu orang mencapai perilaku Model II merupakan kelangsungan dari semacam eksplorasi bersama dan umpan-balik yang biasa bagi kelompok pelatihan kepekaan. Para petatar (administrator, presiden perusahaan, manajer, dan lain sebagainya) mula-mula harus membahas skenario tiruan dari sudut pandangan apa yang hendak mereka lakukan dan apa yang mereka

rasakan agar dapat mengetahui bagaimana pengandaian-pengandaian Model I itu dapat memasuki pikiran mereka. Pelatihan-pelatihan demikian itu dilakukan dalam kelompok dan dibantu oleh anggota-anggota staff profesional yang membantu para petatar agar menyadari daya resep pengandaian-pengandaian Model I. Kemudian, para petatar diajak untuk menciptakan pemecahan-pemecahan baru bagi scenario itu dan untuk menjadi konsultan satu sama lain dalam kemajuan mereka menerapkan pengandaian-pengandaian Model II yang bersifat kolaboratif, konfrontatis, dan terbuka.

Selama prose pmbrelajaran yang berjalan selangkan demi selangkah selama beberapa hari itu, para petatar mmulai menyadari bagaimana sebaiknya menguji coba pengandaian-pengandaian baru itu terhadap tatanan-tatanan mereka yang sesungguhnya. Antisipasi tanggapan para bawahan yang negatif sering membangkitkan kembali kecemasan-kecemasan yang biasa menghantui pemikiran Model I, yaitu bahwa dengan bersikap lebih konfrontatif ini hanya akan lebih banyak menimbulkan sikap membela diri. Maka pentinglah untuk memerangi kemunduran yang potensial ini dengan cara mengatasi kecemasan ini dan mengembangkan sikap yang lebih bersifat uji-coba terhadap perilaku sendiri. Dukungan kelompok penting dalam tahap ini karena anggota-anggota kelompok paling sedikit memiliki secara bersama-sama pengandaian-pengandaian baru itu dan belajar bagaimana lebih bersikap terbuka dan

konfrontatif satu sama lain. Karena metode ini memungkinkan pemimpin untuk menemukan asumsi dasar mereka dan perlu mengubahnya, maka *Argyris* dan *Schon* menyebutnya "belajat dengan putara rangkap".

Konsep belajar dengan putaran-rangkap bukanlah hal yang baru. Konsep tersebut diambil dari konsep *Bateson* (1972) yaitu "pemelajaran deuterio", pertama kali digunakan dalam analisis mengenai ikatan rangkap schizophrenics yang dirasakan sebagai akibat pesan-pesan konflik orang tua, misalnya "Saya sayang padamu, tetapi karena kamu nakal maka saya harus menghukummu". Ikatan rangkap inilah bila anak itu menentang orang tuanya dengan tidak taat-asas seperti mengeluh, orang tuanya dapat menuduhnya sebagai anak yang nakal, dengan demikian menghantar pada siklus lain dari hukuman dan pernyataan cinta. Dalam organisasi hal itu mungkin dapat dikatakan, "Saya senang pada anda dan menerima anda, tetapi saya tidak dapat lebih akrab lagi pada anda karena anda menumbuhkan perasaan-perasaan negatif dalam diri saya. Namun, saya tidak dapat mengatakan pada anda perasaan negatif apakah itu, karena hal itu dapat menyakitkan hati anda. Saya berusaha untuk tidak menyakiti anda karena menyukai anda". Belajar bagaimana cara menegakkan suatu hubungan yang memungkinkan keterbukaan yang lebih besar, kebersamaan perasaan-perasaan, persepsi-persepsi dan pengandaian-pengandaian, dan pengembangan-pengembangan, tindakan-tindakan

berikutnya yang didasarkan pada informasi yang lebih tepat dan benar.

Kebanyakan konsultan yang bekerja mulai dari prinsip-prinsip ilmu pengetahuan perilaku menerima model ini sebagai dasar dan berusaha untuk mengubah pengandaian-pengandaian dasar klien mereka melalui berbagai macam diagnosis dan intervensi kegiatan-kegiatan (*Bechard, 1969; Schein, 1969; Blake & Mouton, 1976; Bennis, 1966, 1976; Dyer, 1972*). Argyris dan Schon mengakui bahwa model tersebut mungkin agak merupakan utopi dan menuntut usaha yang besar dari para pemimpin. Tetapi, mereka menganjurkan itu sebagai langkah yang penting jika potensi-potensi manusiawi mau dimanfaatkan sepenuhnya dalam organisasi.

Jika kita membandingkan model perilaku pemimpin dari Argyris dengan model-model dari *Fielder, Vroom, Hersey dan Blanchard*, kita akan melihat bahwa ketiga model lainnya itu jauh lebih statis dalam orientasi mereka dan beranggapan bahwa perilaku kepemimpinan dapat ditingkatkan hanya dengan mendiagnosis gaya seseorang dan sifat-sifat tugas dan bawahannya. Jika Argyris benar, maka model-model itu sebenarnya tidak mengubah perilaku. Hanya teori-teori pemimpinlah yang mendapat dukungan. Untuk dapat mengubah sungguh-sungguh perilaku pemimpin kita harus sapa pada pengandaian yang melandasinya serta emosi yang mendukung

perilaku itu, dan ini memerlukan proses yang jauh lebih intensif seperti telah digambarkan oleh *Argyris*.

Sebenarnya, *Argyris* mencoba untuk mengubah beberapa nilai budaya dari mana sebenarnya berasal pengandaian-pengandaian mengenai persaingan, rasionalitas, dan nonkonfrontasi atas emosi-emosi negatif. Ia mengemukakan bahwa jika nilai-nilai budaya demikian itu tidak berubah, organisasi seterusnya akan efektif secara terbatas, dan lebih buruk lagi, organisasi tidak akan dapat belajar bagaimana menjadi lebih efektif secara mendasar. Kebenaran dari pernyataan ini belum diperagakan oleh suatu program penelitian luas manapun, meskipun perubahan organisasi yang berhasil yang dilakukan sendiri agaknya bertumpu pemimpin-pemimpin utama yang bergerak dari pengandaian Model I dan Model II (*Argyris & Schon, 1978*). *Argyris* dan *Schon* juga berusaha mengatasi persoalan-persoalan perubahan yang khas dan nyata untuk dapat menjadi pemimpin yang lebih partisipatif. *Vroom, Hersey dan Blanchard, Blake dan Mouton* dan lain-lainnya, nampaknya beranggapan bahwa jika orang dapat meyakinkan pemimpin dan manajer untuk bersikap lebih partisipatif dan menunjukkan kepada mereka bagaimana caranya, itu akan terjadi dengan sendirinya. Analisis atas perilaku menurut Model I dan Model II menyoroti dasar-dasar emosional dalam teori dalam penggunaan dan menyiagakan kita terhadap kesulitan-kesulitan yang mungkin timbul dari permintaan kepada seorang manajer

untuk mengubah gayanya. Implikasi dari jalan pikiran ini ialah bahwa perkembangan dari kemampuan antar-pribadi dan kebiasaan untuk berperilaku dalam arti pengandaian Model II merupakan semacam prasyarat bagi keluwesan yang dituntut oleh teori-teori kemungkinan. Jika pendapat Argyris bahwa pengandaian menurut Model I yang menguasai cara berfikir kebanyakan pemimpin itu benar, maka kebiasaan mereka untuk berperilaku di luar dugaan akan terbatas, sekalipun mereka berhasil membuat diagnosis yang tepat mengenai situasinya.

Sebaliknya, pernyataan Argyris yang pertama bahwa sebenarnya semua orang bertindak menurut Model I, tidak cukup terbukti. Mengingat penting sifat ini dalam teori itu, maka harus diadakan penelitian lebih jauh untuk menguji apakah hal itu memang benar, dan jika benar – mengapa. Demikian pula, *Argyris* tidak mengemukakan kemungkinan bahwa Model I itu dapat berlaku dan efektif bagi situasi-situasi tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Schein Edgar H.. *Psikologi Organisasi.*, PT. PUSTAKA BINAMAN PRESSINDO., Jakarta, 1991.
- Thoha Mifta, *Kepemimpinan Dalam Manajemen.*, PT. Raja Grafindo Persada., Jakarta, 1995
- Winardi DR. SE, *Kepemimpinan Dalam Manajemen.*, Rineka Cipta., Jakarta, 1990

MODEL KEPEMIMPINAN SOSIAL

A. MODEL KEPEMIMPINAN

Model kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Umumnya dikenal lima macam model kepemimpinan yaitu:

1. Kepemimpinan Otokratis

Bisa disebut dengan kepemimpinan diktator atau direktif. Orang yang menganut pendekatan ini mengambil keputusan tanpa berkonsultasi dengan para karyawan yang harus melaksanakannya. Itu menentukan apa yang harus dilakukan orang lain dan mengharapkan mereka mematuhi.

2. Kepemimpinan Demokratis

Dikenal dengan istilah kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Orang yang menganut pendekatan ini melibatkan para karyawan yang harus melaksanakan keputusan dalam proses pembuatannya. Sebenarnya yang membuat keputusan akhir adalah pemimpin, tetapi hanya setelah menerima masukan dan rekomendasi dari anggota tim. Model ini dapat mengarah pada kompromi yang pada akhirnya memberikan hasil yang tidak diharapkan.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Dikenal juga dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau nondirective. Asumsi yang mendasari model kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

4. Kepemimpinan Berorientasi pada Tujuan

Bisa disebut juga dengan kepemimpinan berdasarkan hasil atau berdasarkan sasaran. Model ini hanya meminta anggota tim untuk memusatkan perhatiannya hanya pada tujuan yang ada. Hanya strategi yang dapat menghasilkan kontribusi nyata dan dapat diukur dalam mencapai tujuan yang dibahas.

5. Kepemimpinan Situasional

Dikenal pula sebagai kepemimpinan tak tetap (fluid) atau kontigensi. Asumsi yang digunakan model ini adalah tidak ada satu pun model kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dalam segala kondisi. Oleh karena itu model kepemimpinan ini akan menerapkan suatu gaya tertentu berdasarkan pertimbangan atas faktor-faktor seperti pemimpin, pengikut dan situasi

faktor ini merupakan variabel-variabel kritis yang saling berhubungan dan berinteraksi.³

Berdasarkan dua bidang tugas kepemimpinan utama, dulu orang hanya mengenal dua model kepemimpinan. Pertama, model kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, *task oriented*. Kedua, kepemimpinan yang berorientasi pada manusia, *human relationship oriented*. Dari dua bidang tugas kepemimpinan itu, akhir-akhir ini dikembangkan teori 4 model kepemimpinan.

Kekompakan tinggi Kerja rendah	Kerja tinggi Kekompakan tinggi
Kekompakan rendah Kerja rendah	Kerja tinggi Kekompakan rendah

Kekompakan tinggi dan kerja rendah. Model ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok dan penyelesaian tugas bersama. Inilah model kepemimpinan dalam perkumpulan-perkumpulan sosial. Kerja tinggi dan kekompakan rendah. Model ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok,

³ Fandy Tjiptono, Anastasia Diana, *Total Quality Management*, PT. Andi, Yogyakarta, 2002, hal. 161-163.

juga menampilkan model-model yang amat direktif. Kerja tinggi dan kekompakan tinggi, model ini menjaga kerja dan kekompakan kepemimpinan tinggi cocok dipergunakan untuk membentuk kelompok-kelompok yang baru dibentuk membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran, serta usaha untuk membina hubungan antar para anggota. Kerja rendah dan kekompakan rendah, model ini kurang menekankan penyelesaian tugas dan kekompakan kelompok cocok untuk kelompok yang sudah jelas akan tujuan dan sasarannya, gamblang akan cara untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, dan mengetahui cara menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya.⁴

Model kepemimpinan tidak ada yang jelek dan tidak ada satu model kepemimpinan yang selalu tepat untuk semua situasi. Efektifitas model kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor situasional yang ada pada diri pemimpin, bawahan, dan faktor situasi. Faktor situasional yang berkaitan dengan diri pemimpin meliputi nilai-nilai kepribadian, kebiasaan, rasa aman terhadap konsekuensi satu model kepemimpinan yang akan diterapkan.

Faktor situasional yang ada pada bawahan yang perlu dipertimbangkan meliputi hubungan antara

⁴ Charles J. Keating, *Kepemimpinan Teori dan Pengembangannya*, PT. Kanisius, Yogyakarta, 1986, hal. 11-14.

kebutuhan bawahan dengan tugas yang dihadapi, kematangan psikologisnya yang berkaitan dengan tuntunan keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas. Faktor situasi yang perlu dipertimbangkan dan akan mempengaruhi model kepemimpinan yang meliputi nilai-nilai suatu organisasi, misi atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi, besar kecilnya anggota dalam organisasi, kemampuan suatu kelompok untuk bekerja bersama-sama dan efektifitas komunikasi antara pemimpin dan bawahan.

Efektifitas model kepemimpinan ditentukan oleh kemampuan pemimpin menguasai faktor-faktor situasional dan kemampuannya untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi, baik terhadap situasi organisasi situasi bawahan, maupun kemampuan mengadakan penilaian diri untuk kemudian memerankan dirinya sebagai pemimpin dengan memandang kepemimpinannya sebagai suatu seni memimpin secara kreatif dan dinamis.⁵

B. Kepemimpinan Sosial

Manusia jelas harus bekerja - berusaha terutama dalam memenuhi - memuaskan kebutuhan pokok manusia. Pada garis besarnya, setiap manusia mempunyai dua macam kebutuhan pokok:

⁵ Abi Sujak, *Kepemimpinan Manajer Cetakan I*, PT. Rajawali Pers, Jakarta, 1990, hal. 28-29.

1. Kebutuhan yang berbentuk non-materi.
2. Kebutuhan yang berbentuk materi.

Kebutuhan itu sangat luas, sehingga penggolongan kebutuhan tersebut belum cukup untuk dipergunakan sebagai dasar untuk mengetahui secara spesifik kebutuhan-kebutuhan manusia normal. Masing-masing kebutuhan itu tidak sama kekuatan tuntutan-tuntutan pemenuhannya. Tumbuhnya kekuatan tersebut satu sama lainpun berbeda-beda waktunya. Seluruh kebutuhan tidak timbul pada waktu yang bersamaan, meski kadang-kadang beberapa kebutuhan bisa muncul bersamaan atau sekaligus, sehingga orang harus menentukan pilihan yang mana harus dipenuhi dahulu, lebih-lebih bila kemampuan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dalam keadaan terbatas adanya.

Secara generalisasi keseluruhan unsur yang beraneka ragam dapat diklasifikasikan secara kasar dalam dua kategori besar, yaitu:

a. Kebutuhan Materiil

Kebutuhan alamiah dan naluriah manusia untuk melangsungkan hidupnya mendorong dalam diri manusia berbagai keinginan yang menjurus ke arah pemenuhan kebutuhan. Keinginan yang didorong oleh kebutuhan alamiah dan naluriah itu lazim disebut "*subsistence needs*" yaitu kebutuhan

yang langsung berhubungan dengan eksistensi daripada manusia.

b. Kebutuhan Non Materiil

Kebutuhan non materiil walaupun tidak secara langsung berhubungan dengan kelangsungan hidup seseorang namun tidak dapat dianggap bahwa kebutuhan ini tidak fundamental. Penelitian psikologi dan sosiologi manajemen telah membuktikan bahwa kebutuhan non materiil ini adalah juga kebutuhan manusia yang fundamental yang intensitasnya pada dasarnya tidak kalah dengan kebutuhan materiil.

Menurut M. Karjadi, untuk dapat memenuhi kebutuhan seorang pemimpin harus mempunyai beberapa macam fungsi yang harus dilaksanakan yaitu:

a) Fungsi perencanaan

Pemimpin akan memperoleh keuntungan apabila ia membuat rencana itu dengan baik, oleh karena :

1). Perencanaan berarti secara terus-menerus melihat ke depan, menyusun di muka hal-hal yang perlu-perlu sampai kepada yang sekecil-kecilnya dan menentukan garis-garis kebijaksanaan.

(1) Perencanaan adalah pemikiran,

mempelajari/menganalisa situasi-situasi dalam pekerjaan.

(2) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan atas fakta-fakta yang diketahui.

(3) Perencanaan berarti bahwa seseorang harus memproyektir ke dalam situasi-situasi pekerjaan.

b) Fungsi memandang ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki pemikiran dan penglihatan yang mampu meneropong apa yang akan terjadi dan kemampuan untuk melihat ke depan segala kemungkinan yang akan terjadi adalah merupakan hal yang benar-benar penting apabila seorang pemimpin hendak membawa para pengikut.

c) Fungsi pengembangan loyalitas

Pengembangan loyalitas tidak saja di antara para pengikut, akan tetapi juga di antara para pemimpin rendahan dalam organisasi, pun antara pengikut dan para pemimpin rendahan. Seorang pemimpin harus menciptakan rasa cinta, rasa hormat dan kepercayaan terhadap organisasi kelompok dan pemimpin serta tugas dan pekerjaannya.

d) Fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan rencana

Fungsi ini selain membuat rencana juga mengawasi apakah betul-betul rencana itu dilaksanakan sebagaimana mestinya sampai tercapainya tujuan. Pemimpin bertanggungjawab untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan berencana di antara pembantu dan anak buahnya.⁶

Kepemimpinan sosial tampaknya memberikan pemecahan yang terbaik dari semua tantangan-tantangan. Kepemimpinan ini memberikan suatu dasar untuk model konsepsi yang menyeluruh bagi perilaku organisasi. Kepemimpinan sosial merupakan suatu teori yang dapat memberikan suatu model yang menjamin kelangsungan interaksi timbal balik antara pemimpin lingkungan dan perilakunya sendiri. Penekanan kepemimpinan sosial ini dapat memberikan pendekatan-pendekatan yaitu terletak pada peranan perilaku kepemimpinan. Kelangsungan dan interaksi timbal balik di antara semua variabel-variabel yang ada. Aplikasi dari kepemimpinan secara lebih spesifik yaitu bawahan secara aktif ikut terlibat dalam proses kegiatan organisasi, dan bersama-sama dengan pimpinan memusatkan pada

⁶ Y.W. Sunindhia, SH., Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern, Cetakan 2*, Rineka Cipta, Jakarta, 1993, hal. 174-184.

perilakunya sendiri dan perilaku lainnya. Contoh kepemimpinan sosial secara terperinci sebagai berikut:

- a. Pemimpin menjadi lebih mengetahui dengan variabel-variabel mikro dan makro yang mengendalikan perilakunya.
- b. Pemimpin bekerja bersama-sama dengan bawahannya untuk menentukan serangkaian perilaku kontijen yang berkepribadian dan yang dapat mengatur perilaku bawahan.
- c. Pemimpin bersama-sama dengan bawahan berusaha menemukan cara-cara yang dapat dipergunakan untuk mengatur perilaku individu guna menghasilkan hasil-hasil yang produktif dan yang lebih bisa menguatkan bersama organisasi.

Kepemimpinan sosial antara pemimpin dan bawahan mempunyai kesempatan untuk bisa memusyawarahkan semua perkara yang timbul. Keduanya mempunyai hubungan interaksi yang hidup, dan mempunyai kesadaran untuk menemukan bagaimana caranya menyempurnakan perilaku masing-masing dengan memberikan penghargaan-penghargaan yang diinginkan.⁷

⁷ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1983, hal. 44-47.

Penggunaan kekuasaan dalam masyarakat merupakan suatu segi dari hubungan antara kelas-kelas sosial. Adapun yang menciptakan kelas-kelas sosial dan ketimpangan kekuasaan adalah pembagian kerja dalam kegiatan produksi dan hubungan sosial dalam produksi. Masyarakat kapitalis terdiri dari dua kelas yaitu kaum kapitalis, kelas yang menguasai alat produksi dan kaum proletar, pekerja yang tidak memiliki apa-apa.

Para ahli sosiologi lebih sering menganggap kekuasaan dan kelas sosial sebagai dimensi ketimpangan yang terpisah satu sama lain dan mereka membedakan pelapisan sosial ke dalam pembagian unsur ekonomis dan status sosial. Dalam pandangan Max Weber, kekuasaan kelas dan status merupakan dimensi ketimpangan yang terpisah. Menurut pandangan Marxist, memperlakukan kelas sebagai bentuk hubungan ekonomi yang berbeda dari hubungan sosial dalam hal status dan kekuasaan berarti menggambarkan kelas sebagai suatu segi dari situasi ekonomi masyarakat yang didefinisikan secara sempit.

Menurut *Marx*, kelompok besar dalam masyarakat kapitalis adalah kaum kapitalis, yaitu pemilik alat produksi dan kaum proletar, pekerja upahan yang tidak memiliki apa-apa. Dalam zaman Inggris modern, kebanyakan ahli berbeda, yaitu penggolongan atas kelas pekerja dan kelas menengah, masing-masing berasal dari kelompok pekerja manual dan non-manual. Pendapatan rata-rata

dari pekerja non-manual pada pokoknya jauh lebih tinggi jika dibandingkan dengan pekerja manual.

Di luar jangkauan pekerjaan, keluarga yang berasal dari kelas menengah secara relatif kebal terhadap tuntutan hukum. Kesempatan untuk memperoleh pendidikan bagi anak-anak kelas menengah juga lebih baik, karena daerah tempat tinggal mereka menyediakan tempat pendidikan yang bagus dan juga karena pendidikan formal menekankan nilai-nilai kelas menengah. Selanjutnya selain karena pendapatan mereka lebih tinggi, mereka mempunyai jaminan kerja yang lebih baik dan juga didukung oleh adanya hubungan dengan lembaga-lembaga keuangan, maka orang-orang yang berasal dari kelas menengah lebih mungkin untuk membeli rumah yang bagus dalam lingkungan yang baik dan mendapatkan kelonggaran hukum dalam hipotek.

Pembedaan atas kelas pekerja dan kelas menengah berdasarkan jenis pekerjaan manual atau non manual seperti ini adalah pembedaan yang sangat kasar dan tidak dapat menggambarkan kerumitan struktur kelas yang ada. Sebenarnya sangatlah meragukan bila dikatakan bahwa pekerja non manual seperti pegawai administrasi termasuk pada kelas menengah; bukan saja karena imbalan yang mereka terima tidak lebih besar dibandingkan dengan imbalan pekerja manual yang ahli.

Dengan menggunakan pekerjaan sebagai landasan dari struktur kelas, jenis pekerjaan dapat digolongkan

menurut hirarki upah dan biasanya menghasilkan 5 atau 6 kelas yang berbeda.

Dengan demikian kelas sosial tidak hanya merupakan penggolongan sosial semata-mata atau pelapisan atas dasar ketidaksamaan, tetapi merupakan kelompok-kelompok sosial yang diketahui, yang mempunyai kepentingan dan menganut nilai serta ideologi yang berbeda-beda pula.

Max Weber melihat status sosial terpisah dari kelas sosial dan dalam masyarakat modern ini tidak sulit untuk menemukan contoh di mana kelas seseorang tidak sebanding dengan statusnya. Seorang penjudi kedudukan sosialnya mungkin rendah, tetapi imbalan ekonominya tinggi. Seorang pendeta dihormati status sosialnya, walaupun tidak setinggi setengah abad yang lalu, tapi imbalan yang diterimanya rendah.

Ada teori-teori sosiologi yang menyatakan bahwa seharusnya posisi-posisi yang fungsinya penting dalam masyarakat mendapat imbalan ekonomi, prestise dan status sosial yang tinggi untuk memberi jaminan bahwa posisi tersebut ditempati oleh orang-orang yang terbaik dan agar masyarakat cukup tergerak untuk menjalani pendidikan yang cukup lama untuk mencapai posisi tersebut.

Pelapisan sosial diperlukan untuk memastikan bahwa posisi yang terbaik ditempati oleh orang-orang yang terbaik, mengapa tidak cukup kalau hanya memberikan status sosial yang tinggi atau imbalan

ekonomis yang tinggi saja daripada memberikan keduanya sekaligus ? Untuk menjelaskan eratnya hubungan antara kelas dan status sosial, mungkin ada gunanya melihat kembali pandangan Marx mengenai hubungan produktif sebagai dasar bagi struktur kelas.

Kedudukan yang paling berpengaruh dalam masyarakat cenderung menerima status dan prestise sosial yang tertinggi karena mereka yang berada pada kedudukan ini mempunyai pengaruh yang besar terhadap penilaian status dan prestise sosial. Hirarki status sosial dalam suatu masyarakat mencerminkan satu segi dari ideologi penguasa dan pada kenyatannya sering ditentang oleh kelas bawahannya.

Status sosial semata-mata bersumber pada kelas sosial, kelihatannya tidak ada gunanya untuk mengadakan pembedaan antara kelas dan status. Tapi pembedaan ini tetap penting karena 2 alasan. Yang pertama, mengatakan bahwa status sosial bersumber dari kelas sosial tidak berarti bahwa status sosial merupakan pencerminan langsung dari kelas sosial, sama seperti dalam melihat kekuatan bersumber pada hubungan produktif tidak berarti bahwa penggunaan kekuasaan politik adalah pencerminan langsung dari struktur kelas.

Pembedaan antara kelas sosial dan status sosial adalah untuk menjelaskan kerumitan dari struktur kelas. Salah satu masalah dalam membedakan kelas pekerja dari kelas menengah ialah bahwa pembedaan itu sendiri

kadang-kadang menjadi lebih bersifat pembedaan status daripada pembedaan kelas. Jadi kita membedakan pegawai administrasi dari pekerja tangan bukan berdasar upah yang diterimanya, tetapi berdasarkan pengakuannya tentang statusnya sebagai kelas menengah, keterikatannya pada nilai-nilai kelas menengah dan usahanya untuk meniru gaya hidup kelas menengah.

Kesadaran kelas seringkali tampak sebagai hal yang berbeda dari pembagian kelas, sifatnya lebih subyektif dibandingkan obyektifitas pengukuran kelas. Kesalahan-kesalahan dari pembedaan seperti itu telah diuraikan.

Dalam pengertian *Maxis* kesadaran kelas yang penuh tidak hanya menyangkut pengakuan terhadap adanya pembagian kelas tetapi juga menyangkut kesadaran akan kepentingan kelasnya dan bagaimana kepentingan kelasnya itu bertentangan dengan kepentingan kelas sosial lainnya.

Butler dan Stokes, dalam studinya yang terperinci mengenai perilaku pemungutan suara (voting) di Inggris, membedakan antara mereka yang melihat politik sebagai perwakilan dari kelas-kelas yang berbeda dan mereka yang melihat politik sebagai arena pertentangan kelas. Orang-orang yang melihat Partai Buruh sebagai partainya para pekerja dan mengungkapkan pandangan tentang partai konservatif. Orang yang melihat politik sebagai arena pertentangan kelas, bukan saja akan melihat partai

buruh sebagai wakil dari kelas pekerja tapi melihat partai konservatif sebagai wakil dari kelas yang bertentangan.

Butler dan Stokes menemukan bahwa pemilih yang berasal dari kelas menengah kurang melihat politik dalam pengetahuan kelas sosial dan biasanya kesadaran kelas lebih banyak dirasakan oleh kelas pekerja daripada kelas menengah. Alasan utamanya mungkin karena orang-orang kelas menengah tidak pernah merasakan ketimpangan sistem kelas karena mereka jarang mengalami diskriminasi dan pencabutan hak-haknya. Terlepas dari kepincangan dalam ekonomi, kalangan kelas menengah biasanya diperlakukan secara lebih terhormat dan diperhatikan oleh pegawai pemerintah atau pihak-pihak lainnya jika dibandingkan dengan kelas pekerja.

Pembedaan antara kelas dan status memperjelas beberapa aspek dari kesadaran kelas (*class consciousness*) sehingga memungkinkan kita membedakan antara kesadaran kelas dan kesadaran akan status (*status awareness*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mereka yang ingin membedakan secara jelas antara inferioritas dan superioritas sosialnya, seperti halnya penduduk daerah kelas menengah yang merasa lebih unggul (*superior*) daripada mereka yang tinggal di daerah kelas bawah dan merasa lebih rendah dari mereka yang tinggal di daerah elite, atau kaum pekerja yang "agak terhormat" yang membedakan diri mereka dari kelas pekerja kasar adalah ditandai oleh kesadaran

akan status daripada kesadaran kelas. Kesadaran akan status membawa implikasi kesadaran akan susunan sosial dan tempat seseorang atau orang lain di dalamnya, tetapi tidak harus melibatkan atau pengertian adanya kepentingan kelas yang berbeda.

Pengertian mengenai kesadaran kelas dapat dipertentangkan dengan "kesadaran yang keliru" (*false consciousness*). Seseorang menyadari kelasnya jika ia sadar akan kepentingan kelasnya, tetapi melakukan "*false consciousness*".

Suatu masalah mendasar dalam penggunaan pengertian *false consciousness* adalah bahwa ahli sosiologi dapat melihat kepentingan kelas yang obyektif dari orang-orang dan mempertentangkannya dengan pandangan subyektif yang mungkin salah dari seseorang mengenai kepentingannya sendiri. Sebagai mana telah dikemukakan di atas adalah merupakan kesalahan jika kita membuat pembedaan yang tajam antara pengertian "obyektif" dan "subyektif" dari kelas sosial. Realitas sosial adalah tergantung pada definisi yang diberikan orang padanya.

Kepentingan kelas dapat digambarkan oleh ideologi-ideologi, dan kelas penguasa – dengan menggunakan media komunikasi membujuk anggota-anggota dari kelas yang lain untuk menerima ideologi mereka sehingga menimbulkan *false consciousness*. Dengan demikian orang-orang dari kelas pekerja mungkin menerima keputusan politik sebagai sesuatu

yang "bukan untuk kesenangan kita" tetapi sebagai perlindungan terhadap kepentingan dari kelompok elite.

Masalah lainnya yang muncul dalam penggunaan penertian "false conciousness": adalah masalah pendefinisian kepentingan masyarakat, karena tidaklah mungkin memisahkan kepentingan "Obyektif" mereka dari nilai-nilai dan kepercayaan yang mereka anut. Mungkin kepentingan para buruh adalah peningkatan upah mereka, tetapi ini menyangkut masalah peningkatan imbalan ekonomi dan dengan demikian mungkin mereka harus menyampingkan nilai-nilai lainnya seperti memperbesar peranan buruh dalam proses pembuatan keputusan dalam organisasi di mana mereka bekerja. Bila kepentingan memang tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai dan kepercayaan, maka akan sulit untuk menyatakan bahwa pada suatu kasus tertentu kepentingan seseorang bertentangan dengan nilai-nilai dan kepercayaannya yakni suatu keadaan yang menunjukkan adanya false conciousness.

Masalah yang ditimbulkan dalam pembicaraan tentang false conciousness, adalah sedemikian rumitnya, maka para ahli sosiologi harus berhati-hati dalam menggunakan istilah tersebut, tapi itu tidak berarti bahwa, istilah tersebut tidak boleh digunakan. Sebagaimana orang bisa mendapatkan informasi yang salah, tertipu atau tersesat sehingga mereka sampai pada suatu definisi situasi yang salah, maka mereka juga

dapat berpegang pada definisi yang salah mengenai situasi dan kepentingan kelas mereka.

Konsep peranan dan kelas sosial telah dihubungkan. Melalui "konsep peranan" analisa struktur kelas dapat dikaitkan dengan sosiologi tentang kehidupan sehari-hari. Kelas sosial seseorang dapat dilihat sebagai salah satu peranan dan merupakan suatu aspek identitas dirinya. Ia dapat merasakan adanya harapan-harapan dari orang lain terhadap dirinya sebagai anggota dari kelas sosial tertentu, dan kelas-kelas sosial tertentu akan merupakan "generalised others" atau "reference group" yang menjadi kiblat perilakunya. Individu tersebut dapat mengambil beberapa norma-norma sosial dari kelompok kelas atau kelompok statusnya sebagai "reference group".

Kekuasaan dalam masyarakat, dasar otoritas dan struktur kelas masyarakat harus dilihat sebagai hal-hal yang saling berhubungan erat satu sama lain. Namun sekaligus konsepsi Marxis yang "vulgar" tentang penggunaan kekuasaan dan dasar otoritas, sebagai hal yang kurang lebih merupakan pencerminan langsung dari struktur kelas telah ditolak. Perkembangan dari lembaga-lembaga kekuasaan seperti lembaga-lembaga kekuasaan seperti lembaga-lembaga kenegaraan, dapat terjadi tanpa adanya ketergantungan terhadap suatu kepentingan kelas sosial. Demikian pula pada saat yang sama, kepentingan-kepentingan kelas yang dominan tidak selalu berhasil memasuki lembaga-lembaga

kekuasaan politik. Keteraturan normatif sampai suatu derajat tertentu juga bersifat mandiri sehingga pendapat umum tentang apa yang benar serta landasan yang sah dari penggunaan kekuasaan tidak selalu mencerminkan kepentingan kelas yang dominan. Kekuasaan dan otoritas serta struktur kelas masyarakat sebagai sesuatu yang relatif mandiri karena hubungan di antara ketiganya tidak tergantung pada cara kerja sistem sosial yang impersonal, tetapi tergantung pada tindakan sosial individu-individu dan kelompok-kelompok dalam masyarakat.⁸

Tipe kepemimpinan sukar untuk diformulasikan suatu daftar tipe-tipe pribadi yang dimiliki oleh seorang manajer yang sesuai dengan segala pekerjaan dan segala zaman, bagi setiap organisasi, dan segala iklim serta kondisi kerja sulit pula untuk diilustrasikan suatu penjumlahan dari master-traits. Seorang manajer yang berlaku untuk segala iklim dan kondisi gaya kepemimpinan yang menyebabkan ia dipilih sebagai manajer, berhubungan erat dengan formulasi tujuan organisasi yang hendak direalisasikan, jenis aktifitas yang harus dipimpin karakteristik para bawahan, motif usaha, serta kondisi lain yang bakal mempunyai dampak terhadap organisasi, baik positif maupun negatif.⁶ Bedjo

⁸ David Berry, *Pokok-pokok Pikiran dalam Sosiologi*, PT. Raja Grafindo, Jakarta, 1995, hal. 211-229.

Siswanto, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, (Bandung. Sinar Baru, 1990) hal. 180.

Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan dirinya dari orang lain. Gaya hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya. Sehingga muncullah beberapa tipe kepemimpinan (Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1998) hal. 29.

Seperti tipe otokratis, tipe militeritis, tipe paternalistis, tipe kharismatis, tipe populistis, tipe administrative (administrator) dan organisatoris, tipe agitator, tipe pengayom (headmanshif), tipe pemimpin ahli (expert), tipe pemimpin sebagai symbol dan masih banyak tipe-tipe kepemimpinan yang akan dijelaskan berikut ini:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Otokrat berasal dari perkataan autos yaitu sendiri, dan kratos yaitu kekuasaan, kekuatan. Jadi otokrat berarti penguasa absolut artinya pemimpin menganggap organisasi sebagai milik sendiri.

Ia bertindak sebagai diktator terhadap para anggota organisasinya dan menganggap mereka itu

sebagai bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan manusia. Cara menggerakkan para anggota organisasi dengan unsur-unsur paksaan dan ancaman pidana. Bawahan adanya menurut dan menjalankan perintah-perintah atasan serta tidak boleh membantah, karena pimpinan secara ini tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat. (Y.W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1993), hal 29.

Dan ada suatu tipe yang hampir mirip tipe otokratis yaitu Tipe Diktatoris, yaitu tipe pemimpin yang memperkerjakan orang dengan menggentarkan supaya takut, pemimpin diktatoris adalah pemimpin yang negatif, menguasai bawahan dengan ancaman, hukuman seperti pemberhentian, penurunan pangkat, penilaian rendah sehingga menghalangi promosi atau kenaikan upah dan sebagainya. (*Eugene Emerson Jennings*, dkk, *Kepemimpinan*, Semarang: Dahara Prize, 1992) hal.9.

Kepemimpinan otokratis / otoriter ini cenderung berdampak negatif dalam kehidupan berorganisasi, antara lain :

- a) Penurut / pengekor, yang tidak mampu dan tidak mau berinisiatif dan takut mengambil keputusan.
- b) Kesiediaan anggota organisasi bekerja keras kedisiplinan / patuh didasari oleh perasaan takut

dan tertekan, sehingga suasana kerja terasa kaku dan tegang.

- c) Organisasi menjadi statis, karena pemimpin tidak menyukai perubahan, perkembangan dan kemajuan yang biasanya datang dari anggota organisasi yang kreatif dan berpikir maju.

Cara menjalankan kepemimpinan secara otoriter ini dapat kita jumpai dalam kepemimpinannya. Fir'aun.

Kesewenangan-wenangan Fir'aun sebagai pemimpin yang otoriter diberikan Allah SWT didalam Surat Al-Qashash ayat 4, yang artinya :

"Bahwasannya Fir'aun telah berlaku sewenang-wenang dimuka bumi. Dia telah memecah belah penduduknya menjadi beberapa golongan diantara mereka, menyembelih bayi-bayi mereka yang laki-laki, dan membiarkan hidup bayi-bayi yang perempuan. Sesungguhnya Fir'aun terbilang orang perusak".

Dari uraian-uraian diatas bahwa kepemimpinan otoriter tidak dibenarkan menurut ajaran islam, bila mana dengan kekuasaan dan kewenangannya seorang pemimpin memerintahkan untuk berbuat membelakangi Allah SWT dan Rasulnya Muhammad SAW. Kepemimpinan otoriter dapat diterima dan diberikan bilamana manifestasinya berupa pemakaian kekuasaan

dan kewenangan untuk memerintahkan patuh dan taat dalam melaksanakan petunjuk dan tuntutan, sebaiknya meninggalkan larangan Allah.⁶ Handari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993) hal. 163-166.

2. Tipe Kepemimpinan Militeristis

Cara yang dimaksud disini bukanlah cara yang memang lazim dan harus dilaksanakan oleh pemimpin militer dalam ketentaraan yang sudah sewajarnya, akan tetapi melaksanakan kepemimpinan biasa memakai cara yang lazim digunakan dalam kemiliteran itu.⁶ Y.W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti. hal. 31)

Tipe ini sifatnya sok kemiliter-militeran. Hanya gaya luaran saja yang mencontoh gaya militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe kepemimpinan militer ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer (seorang tokoh militer). Seorang pemimpin yang bersifat "Militeristis" yaitu pemimpin yang memiliki sifat-sifat antara lain :

- 1) Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, terhadap bawahannya, keras sangat otoriter, kaku dan sering kali kurang bijaksana.
- 2) Menghendaki kepatuhan mutlak dan bawahan.
- 3) Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebih-lebihan.

- 4) Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver/mayat).
- 5) Tidak menghendaki saran, sugesti dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- 6). Komunikasi hanya berlangsung searah saja (Kartini Kartono. *Op. Cit*, hal 70.

3. Tipe Paternalistis

Yaitu tipe kepemimpinan yang bersifat kebabakan, pemimpin semacam ini tidak ada sifat keras atau kejam terhadap mereka yang dipimpin, bahkan hampir dalam segala hal sikapnya baik dan ramah.⁽ Y. W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti. *Op. Cit*, hal. 32.

Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan awah, tindakan, dan prilaku . (Bedjo Siswanto. *Op. Cit*, hal. 181).

Sifat-sifat tipe ini adalah antara lain :

- 1) Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- 2) Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- 3) Jarang hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif, mengembangkan imajinasinya dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

Selanjutnya tipe kepemimpinan yang *Paternalistis* juga mirip dengan tipe yang *paternalistis*, hanya dengan perbedaan adanya sikap *over-protective* atau terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai kasih sayang yang berlebih-lebihan.

4. Tipe Kharismatis

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dikemukakan bahwa "Kharismatik berarti bersifat Karisma" sedang perkataan Karisma diartikan sebagai "Keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya "atau" atribut kepemimpinan didasarkan atas kualitas kepribadian individu". (Y. W. Sunindhja dan Ninik Widiyanti. *Op. Cit*, hal. 33-34)

Menurut Drs. Onong Uch Jana Effendy, M.A, Kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kharisma berarti "penumpahan ampun". Kepatuhan dan kesetiaan para pengikut timbul dari kepercayaan yang penuh kepada pemimpin yang dicintai, dihormati, dan dikagumi, bukan karena benar tidaknya alasan-alasan dan tindakan-tindakan sang pemimpin. Kemampuan menguasai bawahannya yang terdapat pada diri sang pemimpin disebabkan kepercayaannya yang luar biasa kepada

kemampuannya itu. Seorang pemimpin Kharismatik adalah pemimpin yang dianggap sebagai mempunyai kekuatan yang gaib atau sakti, mempunyai kemampuan luar biasa diluar kemampuan orang-orang biasa.

Dia banyak memiliki insiparasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain ialah: *Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margareth Thatcher, Gorbacher*, dan lain-lain.

Seorang pemimpin yang memiliki Kharisma dan beriman, selalu menyadari dan mensyukuri kelebihan dalam kepribadiannya sebagai pemberian Allah SWT. Firman Allah SWT didalam surat Al-An'am ayat 165, yang artinya :

"Dan dia-lah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa bumi, dia meninggalkan. Sebagian kamu dari sebagian yang lain beberapa tingkat. Karena dia hendak mengujimu tentang apa yang diberikannya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu cepat memberikan siksaan. Namun dia juga Maha Pengampun dan Maha Penyayang.

5. Tipe Laissez Faire

Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe otokratis pada tipe kepemimpinan Laissez Faire ini Sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia memberikan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin symbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis. Sebab duduknya sebagai Direktur atau pimpinan ketua dewan, komandan, kepala, biasanya diperolehnya melalui penyogokan, suapan atau berkat sistem nepotisme.

6. Tipe Populistic

Dalam bukunya *The Third World*, Profesor *Peter Worsely* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan solidaritas rakyat misalnya Sukarno dengan ideology marhaenismenya, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme dan sikap yang berhati-hati terhadap kolonialisme dan berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) Nasionalisme.

7. Tipe Demokratis

Kepemimpinan demokratis bersifat aktif, dinamis dan terarah. Aktif dalam menggerakkan dan memotivasi. Dinamis dalam mengembangkan dan memajukan

organisasi. Terarah pada tujuan bersama yang jelas, melalui pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang relevan secara efektif dan efisien . Secara garis besar tipe demokratis adalah :

- 1) Pandangannya bertitik tolak bahwa manusia adalah makhluk yang termulia didunia.
- 2) Selalu berusaha mengsinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya.
- 3) Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya.
- 4) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses dari pada dirinya.
- 5) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan "team work" dalam usaha mencapai tujuan.
- 6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan.

Kepemimpinan dengan tipe demokratis dalam menetapkan keputusan-keputusan yang penting selalu mengikutsertakan anggota organisasi melalui rapat atau musyawarah, selalu berpihak pada kepentingan anggota, dengan berpegang pada prinsip mewujudkan kebenaran dan keadilan untuk kepentingan bersama. Konsep seperti itu sejalan dengan ajaran islam yang sangat mengutamakan perilaku yang mampu membedakan antara yang hak dan yang batil. Sehubungan dengan itu

Firman Allah SWT dalam surat Al-Baqarah ayat 42, yang artinya :

"Jagalah kamu campur adukkan antara yang haq dan yang batil dan janganlah kamu sembunyikan yang hak itu, padahal kamu mengetahui".

Jadi jelas bahwa kepemimpinan demokratis dapat diterima di dalam kepemimpinan islam yang sangat mementingkan keterbukaan, melalui kesediaan pemimpin mendengarkan dan memanfaatkan sesuatu yang benar dan baik dari orang-orang yang dipimpin.

8. Tipe Organisasi dan Administratif atau Eksekutor

Kepemimpinan tipe administrator ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari telenokrat dan administrator-administratur yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

Kepemimpinan tipe ini bekerja secara berencana, sistematis dan tertib, dengan memanfaatkan berbagai masukan dari orang lain dalam dan luar organisasinya. Untuk itu dalam menetapkan keputusan-keputusan, pemimpin menyenangi musyawarah untuk mendapatkan bahan-bahan masukan, baik yang diperoleh dari musyawarah yang bersifat formal maupun informal, sehingga diperoleh keputusan yang matang, tidak mudah

berubah-ubah dan diterima, didukung serta dilaksanakan oleh anggota organisasinya. Tipe ini banyak ditemui dilingkungan organisasi seperti di instansi pemerintahan, perusahaan, kepramukaan, organisasi kepemudaan, olahraga, dan lain-lain .

9. Tipe Agitator

Tipe ini dilakukan dengan memberikan tekanan-tekanan, mengadu domba, menimbulkan dan mempertajam perselisihan, memecah belah dan menghasut anggota organisasi, dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi pemimpin dengan atau tanpa kelompoknya. Kepemimpinan tipe ini banyak ditemui dibidang politik kepartaian.

Perbuatan agitator dikategorikan sebagai perbuatan yang sesat, karena hidup dengan agitasi selalu memecah belah umat yang seharusnya hidup dalam kebersamaan dengan saling nasihat-menasihati dalam kesabaran dan pertolongan dan berbuat amal kebaikan .

10. Tipe Pemimpin Sebagai Simbol

Pemimpin sebagai lambang selain untuk melanjutkan tradisi , adalah juga untuk memelihara citra organisasi yang mengangkatnya. Secara teoritis wewenang dan tanggung jawab memang tetap berada pada pimpinan tersebut, namun dalam praktik wewenang dan tanggung jawab itu dijalankan sepenuhnya oleh pimpinan yang secara real menjalankan kepemimpinan

sehari-hari. Tipe kepemimpinan ini cenderung pada perilaku kepemimpinan bebas (*Laissez Faire*). Di dalam Al-Qur'an dapat ditemukan bagaimana Allah SWT bermaksud memimpin manusia ke jalan yang benar, namun orang-orang kafir memilih kebebasan orang-orang tersebut hanya menempatkan Allah SWT sebagai simbol, sedang perbuatannya mendurhakai yang jauh dari tuntunan-Nya.

11. Tipe Pengayom

Tipe ini sebagai seorang pemimpin yang selalu bersedia melakukan segala sesuatu untuk kepentingan orang banyak, khususnya anggota organisasinya sebagai pelapor sedia berkorban dan kesungguhan dalam menyelesaikan masalah. Pemimpin pengayom yang beriman akan bertanggung jawab atas aktivitas kepemimpinannya di dunia pada sesama manusia dan di akhirat pada Allah SWT. Para pemimpin itu mungkin berpredikat Presiden, Menteri, Gubernur,, Bupati, Walikota, Camat, Kepala Adat, Kepala Desa, Rektor, Dekan, dan lain-lain.

12. Tipe Pemimpin Ahli

Sabda Rasul mengenai kepemimpinan ini mengatakan "*Serahkanlah suatu urusan pada ahlinya, jika tidak demikian tunggulah kehancurannya*".

Dengan demikian jelas bahwa islam sangat mengutamakan pemimpin yang menguasai bidang yang

dikelola organisasinya, atau yang tidak sekedar memiliki kemampuan pemimpin. Dengan memiliki keahlian dibidangnya itu, berarti pemimpin memiliki kelebihan untuk membimbing orang-orang yang dipimpinnya, melalui proses kerja yang efektif dan efisien.

Selain Otoriter, Demokrasi, Paternalistik, menurut **G.R. Terry** ada tiga tipe lagi menurutnya, yaitu :

- a) Tipe Kepemimpinan Pribadi
Cara melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara oral atau langsung oleh manajer yang bersangkutan.
- b) Tipe Kepemimpinan Non Pribadi
Cara melaksanakan organisasi disampaikan melalui anggotanya atau menggunakan media non pribadi baik rencana, instruksi maupun program penyaliaannya.
- c) Tipe Menurut Bakat.
Peranan bakat amat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan faktor hereditas.

Berbeda dengan tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh **G.R. Terry, Robert Bloke dan Janes S. Mouton** telah mempopulerkan kisi-kisi manajerial yaitu dengan membagi lima tipe kepemimpinan. Pembagian tersebut didasarkan pada produksi dan pada orang. Kelima tipe kepemimpinan tersebut adalah :

1) *Improverished*

Yaitu pemakaian usaha seminimum mungkin untuk memperoleh hasil kerja yang diwajibkan yang sesuai untuk menopang keanggotaan organisasi

2) *Country Club*

Yaitu menumpahkan atensi kepada kebutuhan bawahan untuk memuaskan hubungan yang menggairahkan, suasana organisasi yang bersahabat dan menggairahkan tempo kerja.

3) *Task*

Yaitu efisiensi dalam hasil pekerjaan yang diperoleh dari kondisi kerja yang tersusun di tempat mana campur tangan elemen-elemen manusia dikurangi sampai pada tingkat minimum.

3) *Middle of The Road*

Yaitu kecakapan organisasi yang memadai adalah usaha yang memungkinkan membuat balansi di antara kerja yang dilakukan sambil memperhatikan moral bawahan pada hirarki yang memuaskan.

4) *Team*

Yaitu penampungan kerja yang diperoleh dari persetujuan bawahan, yang saling bergantung pada pegangan umum dan sesuai dengan maksud

organisasi yang menjurus pada hubungan keyakinan dan penghargaan

Menurut para ahli filsafat dan ahli teori menyimpulkan bermacam-macam tipologi kepemimpinan. Diantaranya adalah :

1. Plato mengajukan tiga tipe itu di dalam *In The Republic* :

- a) Ahli Filsafat, negarawan yang memerintahkan republik dengan penalaran dan keahlian.
- b) Militer, untuk mempertahankan negara dan pelaksanaan kebijaksanaan.
- c) Pedagang, menyediakan kebutuhan material penduduk

2. Conway membagi tiga tipe kepemimpinan masyarakat sebagai berikut :

- a) *Crow-compeller*, membakar semangat para pengikut dengan pandangan-pandangannya.
- b) *Crowd-exponent*, merasakan dan mengekspresikan apa yang menjadi keinginan masyarakat
- c) *Crowd-representative*, hanya dengan bermodalkan suaranya saja ia membentuk pendapat dari rakyatnya.

3. Harding (1949) mengajukan sejumlah 21 tipe kepemimpinan edukasi sebagai berikut : autocrat, operator, negarawan senior, orang yang rajin, orang suci,

kacau-beliau, pegawai yang setia, Nabi, Sarjana, dukun, dogmatis, terbuka, filsuf, niagawan ulung, kebajikan yang lalim, pelindung anak, Laissez Faire, community minded, sinus, optimis dan democrat.

4. Getzels dan Guba (1957) mengajukan tipe-tipe kepemimpinan (dua diantaranya berkaitan dengan dimensi aktivitas kelompok yaitu :

- a) *Nomothetic Leadership*, berkaitan dengan masalah-masalah harapan dan peranan-peranan yang menentukan dimensi nomatif dari aktivitas di dalam sistem sosial.
- b) *Idiographic Leadership*, berhubungan dengan kebutuhan individual dan disposisi anggota yang menentukan dimensi personal dari aktivitas kelompok.
- c) *Synthetic Leadership*, mendamaikan tuntutan-tuntutan yang berbeda yang muncul dari adanya dua sistem yang bertentangan/berlawanan di dalam kelompok. (Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1983) hal. 27

5. Golembiewski (1967) mengajukan tipe kepemimpinan di dalam organisasi formal, yaitu :

- a) Model Kolega, secara tidak langsung menyatakan tipe fungsional yang memperkenankan pergantian

kepemimpinan dari satu individu ke individu lainnya dalam tingkatan yang sama dalam organisasi.

- b) Model Tradisional, kepemimpinan yang berlangsung relatif bertahan pada posisi yang dimantapkan lewat hubungan otoritas yang bertingkat-tingkat.⁽²⁶⁾

6.W.J. Reddin dalam artikelnya *what kind of manager*, dan di sunting oleh Wahjosumidjo (Dept P & K Pusat Pendidikan dan Latihan Pegawai, 1982), menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar yaitu :

- a) Berorientasikan tugas (*task orientation*)
- b) Berorientasikan hubungan kerja (*relationship orientation*)
- c) Berorientasikan hasil yang efektif (*effectiveness or orientation*)

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan, yaitu :

- i) Tipe deserteer (pembelot)

Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.

- ii) Tipe Birokrat

Sifatnya : correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, tepat, cermat, berdisiplin dan keras.

iii) Tipe Misionaris (missionary)

Sifatnya : terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah.

iv) Tipe Developer (pembangun)

Sifatnya : kreatif, dinamis, inovatif, memberikan wewenang dengan baik, maenaruh kepercayaan pada bawahan.

v) Tipe Otokrat

Sifatnya : keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, bandel.

vi) Benevolent Outocrat (otokrat yang bijak)

Sifatnya : lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir, besar rasa keterlibatan diri.

vii) Tipe Compromiser (kompromis)

Sifatnya : plintat-plintut, tidak berpendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

Viii. Tipe Eksekutif

Sifatnya : bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun .

DAFTAR PUSTAKA

Emerson Jennings, Eugene. DKK, *Kepemimpinan*, Dahara Prize Semarang, 1992.

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan : Apakah Pemimpin Abnormal itu ?*, PT Raja Grafindo Persada, 1998.

Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1983.

Mawawi, Hadari, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Gajah Mada University Press, 1992.

Siswanto, Bedjo, *Manajemen Modern Konsep dan Aplikasi*, Sinar Baru, Bandung, 1990.

Sunindhaja. Y.W dan Ninik Widiyanti, *Kepemimpinan dalam masyarakat Modern*, RT Rineka Cipta, Jakarta, 1993.

Kadarman, A.M., Jusuf Udaya, *Pengantar Ilmu Manajemen : Buku Panduan Mahasiswa*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1996.

Sigit, Soehardi, *Teori Kepemimpinan Dalam Manajemen*, Armurrita, Yogyakarta, 1997.

Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.

Kartini, kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998.