

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengkaji tentang analisis gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Nizar R (2006) dengan judul “Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Pemerintah Kabupaten Malang. Adapun tujuan penelitian yang dilakukan yaitu untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Pemerintah Kabupaten Malang. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa pimpinan hendaknya mempertahankan kombinasi gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang, dimana dari hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasi.

Hasil penelitian Hendrawan (2010) yang mengambil judul penelitian “Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis rentang skala. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang adalah delegasi.

Cahyani dan Setiawan (2014) dengan judul penelitian Analisa Kepemimpinan Situasional Pada Cv. Inti Karya Utama. Penelitian ini

menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan cara wawancara dan menyebarkan angket kepada supervisor dan dua pengikutnya di CV. Inti Karya Utama. Hasil menunjukkan bahwa supervisor memiliki gaya *participating* dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi. Meskipun tidak cocok antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapannya, namun efektifitas pemimpin dinilai tinggi. Gaya sekunder supervisor adalah *selling* dan tingkat adaptibilitasnya adalah menengah sehingga supervisor memiliki kecenderungan banyak menggunakan gaya primernya yaitu *participating* dan sulit berganti ke gaya keduanya yaitu *selling*.

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini dapat disajikan pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No. | Penelitian Terdahulu | Uraian |
|-----|----------------------|--|
| 1 | Judul Penelitian | Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Pemerintah Kabupaten Malang (Nizar R (2006)) |
| | Tujuan Penelitian | Untuk mengetahui gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Pemerintah Kabupaten Malang |
| | Metode Penelitian | Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah rentang skala dan analisis regresi linier berganda. |
| | Hasil Penelitian | Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa pimpinan hendaknya mempertahankan kombinasi gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang, dimana dari hasil analisis menunjukkan gaya kepemimpinan partisipasi |

| | | |
|---|-------------------|---|
| 2 | Judul Penelitian | Analisis Gaya Kepemimpinan Pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang (Hendrawan, 2010) |
| | Tujuan Penelitian | Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada Koperasi Karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang |
| | Metode Penelitian | Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis rentang skala |
| | Hasil Penelitian | Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan karyawan pada koperasi karyawan BRI Malang Kawi “Artha –Karya” Kota Malang adalah delegasi |
| 3 | Judul Penelitian | Analisa Kepemimpinan Situasional Pada Cv. Inti Karya Utama (Melly Cahyani dan Roy Setiawan, 2014). |
| | Tujuan Penelitian | Untuk mengetahui gaya Kepemimpinan Situasional Pada Cv. Inti Karya Utama |
| | Metode Penelitian | Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan cara wawancara dan menyebarkan angket kepada supervisor dan dua pengikutnya di CV. Inti Karya Utama |
| | Hasil Penelitian | Hasil menunjukkan bahwa supervisor memiliki gaya <i>participating</i> dan tingkat kesiapan pengikut sangat tinggi. Meskipun tidak cocok antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapannya, namun efektifitas pemimpin dinilai tinggi. Gaya sekunder supervisor adalah <i>selling</i> dan tingkat adaptibilitasnya adalah menengah sehingga supervisor memiliki kecenderungan banyak menggunakan gaya primernya yaitu <i>participating</i> dan sulit berganti ke gaya sekondernya yaitu <i>selling</i> |

Perbedaan hasil penelitian terdahulu dan sekarang yaitu sama-sama melakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan dengan menggunakan dasar situasional.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi karena kepemimpinan merupakan aktifitas yang utama dengan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Nawawi (2003 : 20) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapain (tujuan). Pendapat ini memandang semua anggota kelompok / organisasi sebagai salah satu kesatuan. Sehingga kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan diberi makna sebagai kemampuan mempengaruhi semua anggota kelompok / organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/ bekerja untuk mencapai tujuan kelompok / generasi. Menurut Stoner (1996 : 161) Pasalong (2008: 4) kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok.

Menurut Robert & G.Owens dalam Nawawi (2003:20) kepemimpinan adalah suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin. Pandapat ini menyatakan juga bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik anttara pemimpin dan yang dipimpin. Hubungan tersebut berlangsung dan berkembang melalui transaksi antar pribadi yang saling mendorong untuk mencapai tujuan bersama. Dengan kata lain kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama. Kepemimnpnan adalah hubungan interpersonal berdasarkan

keinginan bersama. Kepemimpinan bukan suatu sebab tetapi akibat atau hasil dari perilaku kelompok, sehingga tanpa ada anggota (pengikut), maka tidak ada pemimpin. Pemimpin yang kuat adalah yang diakui dan didukung seluruh anggota organisasinya.

Menurut Gibson dkk dalam Nawawi (2003 : 21) kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu. Pada dasarnya memotivasi berarti harus dilakukan sebagai kegiatan mendorong anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan / kegiatan tertentu yang tidak memaksa dan mengarah pada tujuan. Seorang pemimpin harus menghindari dorongan yang bersifat intimidasi atau yang menekan anggota organisasi melalui ancaman sanksi / hukuman atau cara – cara lain yang tidak menyenangkan.

Menurut Ivancevich (2006 : 24) kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan. Pengertian ini menempatkan kepemimpinan sebagai interaksi social, karena kegiatan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain hanya dapat terjadi melalui komunikasi, baik antar pemimpin dengan anggota organisasi secara individual maupun dengan kelompok – kelompok individu didalam organisasi.

Menurut Agarwal dalam Nawawi (2003 : 24) kepemimpinan adalah seni mempengaruhi orang lain untuk mengarahkan kemauan, kemampuan dan usaha mereka dalam mencapai tujuan pimpinan.

Kepemimpinan sebagai seni menunjukkan bahwa kegiatan mempengaruhi orang lain bersifat individual. Sehingga tidak sama cara atau polanya antara pemimpin yang satu dan yang lain. Dalam cara atau pola yang tidak sama itu, hasilnya harus tertuju pada timbulnya kemauan, kemampuan dan usaha orang yang dipimpin atau anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan sebagai tujuan pemimpin. Oleh karena itu pemimpin yang efektif harus mampu menjadikan tujuannya sebagai tujuan organisasi, atau sebaliknya menjadikan tujuan organisasi sebagai tujuannya.

Menurut Blanchard dalam Nawawi (2003 : 28) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan – kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan organisasi. Bertolak dari pengertian tersebut selanjutnya kepemimpinan sebagai proses dirumuskannya sebagai berikut :

$$L = f(l, f, s) \text{ atau } K = f(p, b, s)$$

L = Leadership, F = function, l = leader, f = follower, s = situation

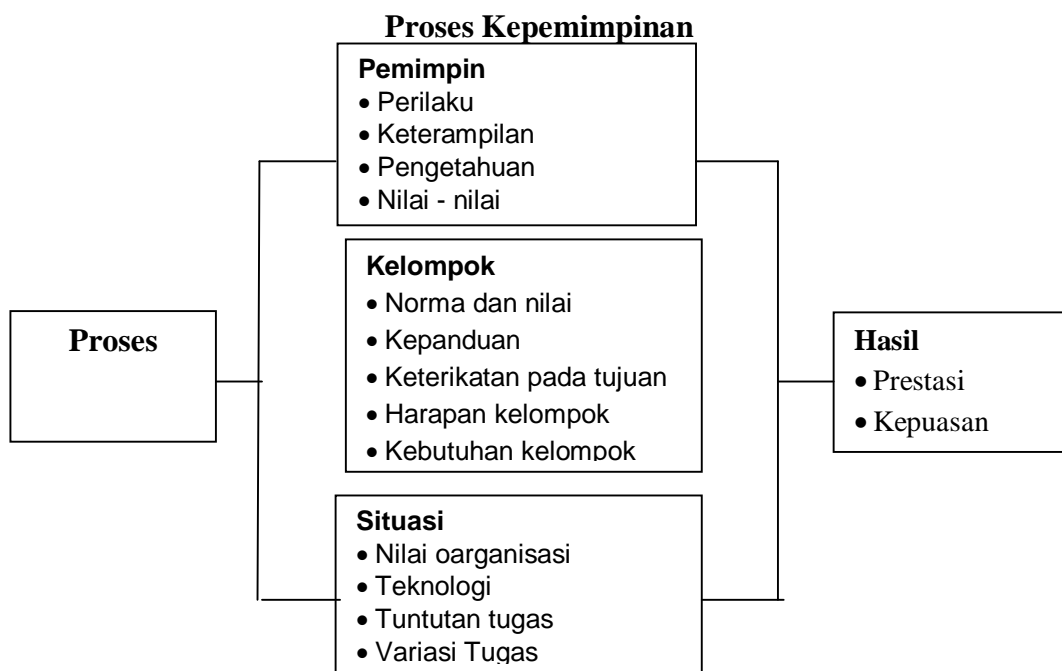
Kepemimpinan (K) adalah berfungsinya (f) pemimpin (p) dan bawahan (b) dalam situasi (s) tertentu. Dalam kepemimpinan harus terdapat unsur mempengaruhi orang lain, unsur bawahan (anggota organisasi) sebagai orang yang dipengaruhi, unsur situasi tertentu, sehingga berfungsi dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Siagian (2004 : 36) kepemimpinan adalah inti manajemen yakni sebagai motor penggerak bagi sumber – sumber dan alat – alat dalam organisasi. Menurut John M.

Ivancevich dkk (2006 : 1994) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan.

2. Proses Kepemimpinan

Menurut Indriyo dan Sudito (2007 : 128) proses kepemimpinan meliputi tiga faktor yaitu pemimpin, pengikut dan factor situasi sebagaimana pada gambar 2.1 berikut ini.

Gambar 2.1



Sumber : Indriyo dan Sudito (2007 : 128)

3. Sifat dan Karakteristik Kepemimpinan

Menurut Sholehudin (2008 : 115) sifat – sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah

1. Stamina : kemampuan untuk bertahan dan tidak mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan.
2. Ada sesuatu yang diperjuangkannya : dalam suatu kepemimpinan, pasti ada sesuatu yang diperjuangkan, karena fungsi kepemimpinan

merealisasikan apa yang diperjuangkan, termasuk memperjuangkan untuk mendapatkan kekuasaan.

3. Pemimpin harus punya pengikut : tidak ada pemimpin yang tanpa pengikut, adanya pemimpin karena adanya yang dipimpin. Dalam hal ini pemimpin yang baik adalah yang mengetahui dan mengenal dengan baik sifat – sifat kelompok yang mengikutinya. Sehingga pemimpin itu dapat mengatur atau mengarahkan tingkah laku kelompok atau pengikutnya.
4. Energi : seorang pemimpin harus mempunyai semangat dorongan untuk memperjuangkan cita – cita dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ia juga harus aktif dan mau terus bergerak, terus bertindak tanpa henti
5. Kecakapan : kecakapan sangat diperlukan bagi seorang pemimpin, sedikit –tidaknya dalam satu hal pemimpin harus lebih dari pada pengikutnya.
6. Kecerdasan : kecerdasan memang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, karena ia tidak hanya dituntut untuk bekerja keras bagi kemajuan organisasi yang dipimpinnya, akan tetapi juga ia dituntut untuk bekerja secara cerdas.
7. Karakter : pemimpin harus berkarakter dan berkepribadian kuat. Ia tidak berubah – ubah pendirian dan kata – katanya dapat dipercaya.. ia mempunyai keyakinan akan akan kemampun dirinya sendiri.

8. Pemimpin haruslah berpikiran bersih dan jujur : hal ini harus menjadi komitmen dari seorang pemimpin, dan komitmen ini harus mampu menjadi landasan dalam beraktivitas untuk memajukan organisasi atau kelompoknya.
9. Simpati : seorang pemimpin harus mapu menempatkan dirinya pada kedudukan pengikut – pengikutnya dan memandang persoalan dari sudut pandang pengikutnya. Dengan demiiian ia dapat mengerti perasaan – perasaan pengikutnya.

Selain itu beberapa kharakteristik yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah :

1. Mampu mengambil keputusan secara cepat dan tepat
2. Memiliki mental pejuang
3. Penuh inisiati dan kreatif
4. Semangat untuk mencapai tujuan
5. Penuh antusias
6. Sederhana
7. Jujur
8. Adil
9. Penuh keyakinan
10. Memiliki keberanian
11. Percaya diri dan tidak sombong
12. Bersikap obyektif

4. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan

a. Tugas Kepemimpinan

Menurut W. A. Gerungan dalam Sholehudin (2008 : 131) tugas kepemimpinan adalah mengusahakan supaya kelompok yang dipimpinnya dapat merealisasikan tujuannya dengan sebaik – baiknya dalam kerjasama yang produktif dan dalam keadaan – keadaan bagaimanapun yang dihadapi kelompoknya.

b. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Stoner dalam Harbani Pasolong (2008 : 22) fungsi kepemimpinan adalah agar seseorang beroperasi secara efektif kelompok memerlukan seseorang untuk melaskukan dua hal fungsi utama yaitu : (1) berhubungan dengan tugas memecahkan masalah, (2) memelihara kelompok atau social yaitu tindakan seperti menyelesaikan perselisihan dan memastikan bahwa individu merasa dihargai oleh kelompok.

6. Syarat – Syarat Kepemimpinan

Menurut Kartono dalam Pasolong (2008 : 11) syarat – syarat kepemimpinan adalah :

- a. Kekuasaan adalah otoritas dan legalitas yang memberikan kewenangan kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu
- b. Kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain sehingga orang itu patuh pada pemimpin dan bersedia melekukan perbuatan – perbuatan tertentu.

- c. Kemampuan adalah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan keterampilan teknis maupun social yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

7. Ciri – Ciri Pemimpin Yang Baik

Maxwell dalam Pasolong (2008 : 13) ciri – ciri pemimpin yang baik adalah :

- a. Pemimpin yang baik mampu menciptakan lingkungan yang tepat
- b. Pemimpin yang baik mengetahui kebutuhan dasar bawahannya.
- c. Pemimpin yang baik mampu mengendalikan keuangan, personalia, dan perencanaan
- d. Pemimpin yang baik mampu menghindari tujuh dosa yang mematikan : berusaha untuk disukai bukan untuk dihormati, tidak minta nasihat dan bantuan orang lain, mengesampingkan bakat pribadi dengan menekan peraturan bukan keahlian, tidak menjaga untuk dikritik tetap konstruktif, tidak mengembangkan rasa tanggung jawab dalam diri orang lain, memperlakukan setiap orang dengan cara yang sama, tidak membuat setiap orang selalu mendapat informasi.

8. Tipe – Tipe Kepemimpinan

Pada dasarnya tipe kepemimpinan dibagi tiga tipe yaitu tipe kepemimpinan adalah: yaitu tipe kepemimpinan otokratis dan demokratis, sedangkan yang lain merupakan variasi dari kedua tipe tersebut. Menurut Pasolong (2008 : 38) membedakan tiga tipe kepemimpinan adalah :

a. Kepemimpinan yang Autokratic

Menganggap bahwa dialah yang bertanggung jawab sepenuhnya dan menentukan maju mundurnya yang dipimpinnya. Pemimpin otokratis biasanya bekerja keras, sungguh –sungguh teliti dan tertib. Ia datang paling pagi dan meninggalkan tempatnya paling lambat. Tidak mau mendelegasikan tugas pada orang lain. Timbul sikap dan anggapan pada seseorang pemimpin otokrasi bahwa :

- Hanya pemimpin sendiri yang perlu mengetahui kebijakan dan tujuan sebenarnya dari usaha yang dilakukan itu.
- Hanya pemimpin yang berhak merencanakan dan menentukan sesuatu kebijaksanaan, yang lain hanya boleh mengeluarkan pendapat jika diminta.
- Anggota – anggota stafnya adalah pelaksana, yang tinggal melaksanakan saja apa yang ditentukan oleh pemimpin.

b. Pemimpin Demokratis

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya berusaha dan bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Agar setiap anggota merasa turut bertanggung jawab, maka semua anggota diajak ikut serta dalam tiap kegiatan, perencanaan, pelaksanaan, dan penilaiannya. Setiap anggota dianggap sebagai sumber potensi yang berharga dan mempunyai peranan dalam usaha pencapaian tujuan. Sikap dan tindakan seorang pemimpin demokrasi biasanya :

1. Berani mendelegasikan tugas pada orang lain
2. Mengakui dan menghargai potensi yang dimiliki tiap anggota kelompoknya
3. Dapat menimbulkan dan memanfaatkan kesanggupan / potensi tersebut
4. Dapat melepaskan diri dari tugas- tugas rutin supaya dapat mencurahkan waktu dan tenaga pada soal – soal kepemimpinan yang kreatif
5. Cepat mengerti dan menghargai ide – ide yang dikemukakan orang lain
6. Memperhatikan dan mendorong perkembangan setiap anggota kelompoknya

Pemimpin bertipe demikian mengadakan konsultasi dengan para bawahannya mengenai tindakan – tindakan dan keputusan – keputusan yang diusulkan / dikehendaki/ oleh pemimpin, serta berusaha memberikan dorongan untuk turut serta aktif melaksanakan semua keputusan.

c. Pemimpin *Laissez – Faire*

Sikap *laissez – faire* ini biasanya disebabkan karena pemimpin memberikan arti keliru pada istilah demiorasi. Demokrasi seolah – olah harus diartikan sebagai kebebasan bagi setiap anggota, bebas mengemukakan dan mempertahankan pendapat masing – masing dan bebas untuk menggunakan kebijakan sendiri – sendiri. Pimpinan hanya berusaha mencegah pertentangan – pertentangan yang dapat mengeruhkan suasana,

pemimpin berpendapat bahwa sebaiknya jangan terlalu banyak berusaha mendekati dan mempertemukan pendapat, karena hal itu dianggapnya akan mengurangi hak dan kebebasan anggota – anggotanya.

Dalam melaksanakan usaha, rencana yang tegas dianggapnya tidak perlu karena mengekang kebebasan anggota dan akan mengurangi inisiatif mereka. Setiap usul baru dan hasil pemikiran baru dari anggotanya dianggap sebagai bukti adanya perhatian dan inisiatif anggota itu, yang harus dihargai dan diberikan kesempatan untuk dilaksanakan. Kegembiraan bekerja dan semangat bekerja akan dipelihara, karena tidak ada kekang – kekangan. Setiap macam kekangan dianggap bertentangan dengan hak – hak individu dalam demokrasi. Pemimpin demikian biasanya mempunyai ketergantungan yang besar pada anggota kelompok untuk menetapkan tujuan – tujuan dan cara mencapainya. Mereka menganggap bahwa peranan mereka sebenarnya sebagai orang yang memberikan kemudahan (fasilitas) kerja pada pengikutnya.

9. Prinsip – Prinsip Kepemimpinan

Menurut Yukl (1998 : 94) ada beberapa prinsip penting yang harus dipedomi oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan fungsinya sehari – hari, baik didalam maupun diluar organisasi yang dipimpinnya yaitu :

a. Konstruktif

Seorang pemimpin harus mampu mendorong bawahan agar agar mereka tumbuh dan berkembang.

b. Kreatif

Seorang pemimpin harus mempunyai kreatifitas yang tinggi dan dapat meningkatkan kreatifitas orang – orang yang dipimpin.

c. Partisipatif

Seorang pemimpin harus banyak melibatkan anggota kelompoknya dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan program organisasinya.

d. Kooperatif

Seorang pemimpin hendaknya mementingkan kerjasama dengan orang – orang yang dipimpinnya

e. Delegatif

Keberhasilan pemimpin tergantung pada kemampuannya dalam mendelegasi tugas dan tanggung jawab kepada bawahannya secara efektif.

f. Kaasitas Integratif

Seorang pemimpin hendaknya dapat diintegrasikan berbagai perbedaan fungsi, spesialisasi, kepentingan kearah pencapaian tujuan.

g. Rasionalitas dan Obyektif

Keberhasilan pemimpin pada pengambilan keputusan yang rasional dan obyektif setiap masalah.

h. Pragmatis

Cirri pemimpin yang baik dapat membuat keputusan yang akurat dan dapat dilakukan sesuai dengan kemampuan dan sumber – sumber yang tersedia.

i. Kesederhanaan

Sikap dan tingkah laku pemimpin yang sederhana jadi pola anutan oleh para bawahannya

j. Adaptabilitas

Seorang pemimpin hendaknya mampu menciptakan iklim yang sesuai dengan situasi dan tingkah laku.

Dari pengertian kepemimpinan, proses kepemimpinan, tipe –tipe kepemimpinan prinsip-prinsip kepemimpinan, dan hal lain yang berhubungan dengan kepemimpinan maka dapat dipaparkan beberapa indikator dari kepemimpinan yaitu :

1. Peran Pemimpin

Perilaku pemimpin dipengaruhi kepribadiannya, latar belakangnya, pengetahuan dan pengalamannya. Beberapa kekuatan dari dalam adalah:

- Sistem nilai
- Kecendrungan gaya kepemimpinannya
- Ketenangan dalam situasi yang tidak menentu
- Kesempatan menyampaikan pendapat
- Pemberian pengarahan dalam menjalankan tugas
- Pendelegasian wewenang dan pengendalian tugas

2. Pengikut

Masing – masing karyawan mempunyai harapan tentang bagaimana seharusnya pemimpin bertindak dalam hubungan dengannya. Beberapa hal yang ikut menentukan keberhasilan proses kepemimpinan yaitu :

- Kebutuhan akan kebebasan yang relative tinggi
- Kesiapan dalam menerima tanggung jawab
- Toleransi terhadap tugas
- Pengetahuan dan pengalaman terhadap permasalahan
- Mempunyai rasa hormat dan kagum serta ketaatan terhadap pemimpin

3. Situasi

Beberapa situasi yang mempengaruhi perilaku pemimpin yaitu :

- Jenis organisasi
- Efektifitas kelompok yang ditunjukkan oleh pengalaman masa lalu, kepaduan, serta menerima diantara mereka
- Kompleksitas dari permasalahan yang ada
- Rasa percaya diri dan keterampilan bawahan

Teori kepemimpinan yang menjadi landasan peneliti ini adalah pendapat yang dikemukakan oleh Stoner karena di lingkungan pemerintahan daerah tugas, wewenang dan tanggung jawab unsur pimpinan dalam melakukan pembinaan secara terus menerus kepada karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa kerjasama antara pemimpin dan karyawan maka sulit diharapkan tercapainya tujuan. Seorang pemimpin seyogyanya dapat melaksanakan bermacam- macam gaya kepemimpinan, tetapi seorang pemimpin yang bijaksana senantiasa berusaha untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan situasi dan kondisi.

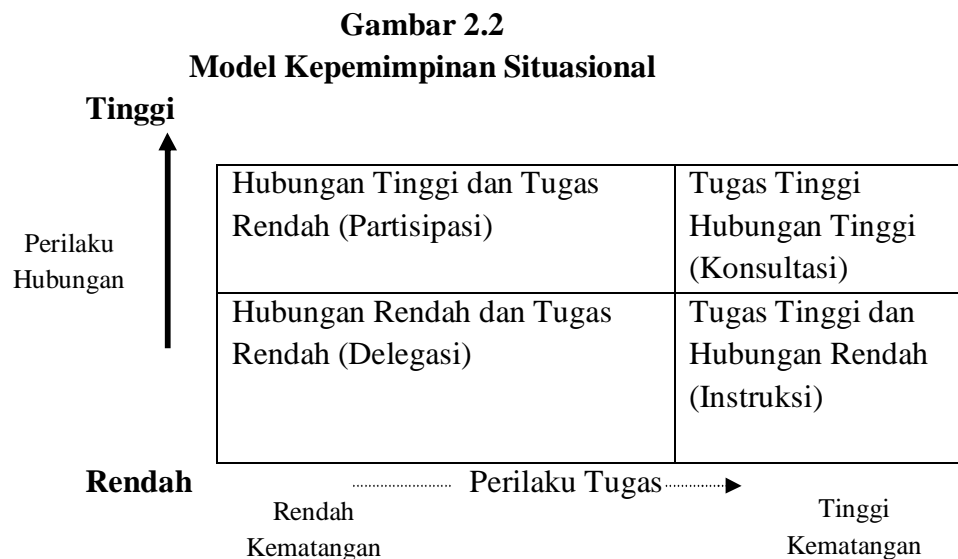
10. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori kepemimpinan situasional atau *the situational leadership theory* adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey, penulis buku *Situational Leader*. Dan Ken Blanchard, pakar dan penulis *The Minute Manager*, yang kemudian menulis pula buku *Management of Organizational Behavior*. Definisi kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya. Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

Kemampuan mengendalikan sumber daya manusia dan dana serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Menurut Arifin Dkk (2003:125) fungsi tersebut adalah merupakan fungsi yang harus dilaksanakan atau merupakan beban dan pemimpin. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi adalah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan oleh setiap pemimpin.

Menurut Arifin (2003:128) di dalam kotak segi empat yang menggambarkan kwadran kepemimpinan situasional, perilaku tugas digambarkan dengan garis mendatar, sedang perilaku hubungan digambarkan dengan garis tegak. Dengan empat buah segi empat yang dibentuk dan dua garis tersebut akan dapat terlihat empat gaya kepemimpinan perilaku pemimpin. Untuk lebih jelasnya tentang model teori kepemimpinan situasional, disajikan pada gambar berikut:



Sumber: Arifin (2003:128)

Berdasarkan gambar 2.2 di atas, dapat dilihat titik potong terjadi dalam kuadran tugas tinggi dan hubungan rendah. Oleh karena itu hendaknya pemimpin yang bekerja dengan karyawan yang mendemonstrasikan kematangan rendah harus memakai gaya kepemimpinan yang banyak mengarahkan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan merupakan norma yang digunakan sewaktu mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Pada hakekatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, sewaktu pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan, maka empat gaya kepemimpinan dasar situasional, dapat diaplikasikan dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut.

Tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok yang berbeda menuntut gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard memilah gaya kepemimpinan dalam perilaku kerja dan perilaku hubungan yang harus diterapkan terhadap pengikut dengan derajat kesiapan/kematangan tertentu. Perilaku Kerja meliputi penggunaan komunikasi satu-arah, pendiktean tugas, dan pemberitahuan pada pengikut seputar hal apa saja yang harus mereka lakukan, kapan, dan bagaimana melakukannya. Pemimpin yang efektif menggunakan tingkat perilaku kerja yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

Perilaku hubungan meliputi penggunaan komunikasi dua-arah, mendengar, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan emosional pada mereka. Perilaku

hubungan juga diberlakukan secara berbeda di aneka situasi. Kategori dari keseluruhan gaya kepemimpinan diatas diidentifikasi mereka dalam 4 notasi yaitu S1 sampai S4 yang merupakan kombinasi dari dua perilaku, gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan disajikan pada gambar 2.3 berikut:



Berdasarkan gambar 2.3 dapat diuraikan hal-hal sebagai berikut:

S1: *Telling* (Pemberitahu), Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut rendah (**R1**). Ini menekankan perilaku tugas tinggi dan perilaku hubungan yang terbatas. Gaya kepemimpinan *telling* (kadang-kadang disebut

directing) adalah karakteristik gaya kepemimpinan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberitahu individu atau kelompok soal apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana sebuah pekerjaan dilaksanakan. Pemimpin selalu memberikan instruksi yang jelas, arahan yang rinci, serta mengawasi pekerjaan secara langsung.

S2: *Selling (Penjual)*, Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut moderat (**R2**). Ini menekankan pada jumlah tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Pada tahapan gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih memberi arahan namun ia menggunakan komunikasi dua arah dan memberi dukungan secara emosional terhadap individu atau kelompok guna memotivasi dan rasa percaya diri pengikut. Gaya ini muncul kala kompetensi individu atau kelompok meningkat, sehingga pemimpin perlu terus menyediakan sikap membimbing akibat individu atau kelompok belum siap mengambil tanggung jawab penuh atas proses dalam pekerjaan.

S3: *Participating (Partisipatif)*, Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi dengan motivasi moderat (**R3**). Ini menekankan pada jumlah tinggi perilaku hubungan tetapi jumlah perilaku tugas rendah. Gaya kepemimpinan pada tahap ini mendorong individu atau kelompok untuk saling berbagi gagasan dan sekaligus memfasilitasi pekerjaan dengan semangat yang mereka tunjukkan. Gaya ini muncul tatkala pengikut merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya sehingga pemimpin tidak lagi terlalu bersikap sebagai pengarah. Pemimpin tetap

memelihara komunikasi terbuka, tetapi kini melakukannya dengan cenderung untuk lebih menjadi pendengar yang baik serta siap membantu pengikutnya. Tugas seorang pemimpin adalah memelihara kualitas hubungan antar individu atau kelompok.

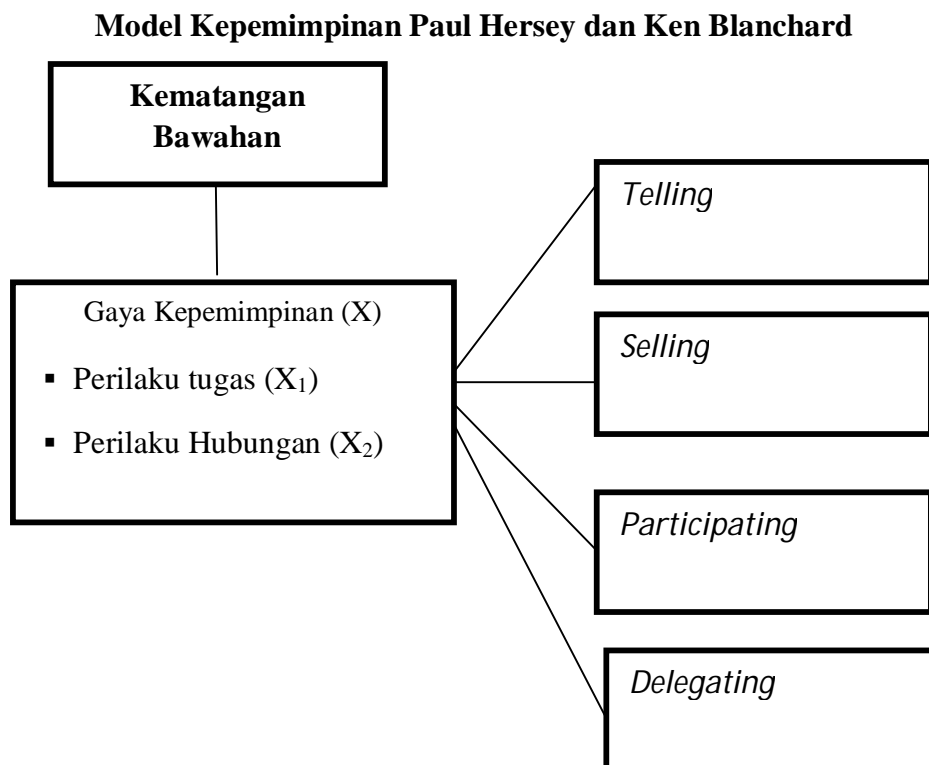
S4: *Delegating (Pendelegasian)*, Gaya ini paling tepat untuk kesiapan pengikut tinggi (**R4**). Ini menekankan pada kedua sisi yaitu tingginya perilaku kerja dan perilaku hubungan dimana gaya kepemimpinan pada tahap ini cenderung mengalihkan tanggung jawab atas proses pembuatan keputusan dan pelaksanaannya. Gaya ini muncul tatkala individu atau kelompok berada pada level kompetensi yang tinggi sehubungan dengan pekerjaannya. Gaya ini efektif karena pengikut dianggap telah kompeten dan termotivasi penuh untuk mengambil tanggung jawab atas pekerjaannya. Tugas seorang pemimpin hanyalah memonitor berlangsungnya sebuah pekerjaan.

11. Kerangka Pikir

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang selalu terlihat pada aktivitas seorang pemimpin pada saat berupaya mempengaruhi aktivitas bawahannya. Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi secara individu merupakan sesuatu yang dianggap penting, baik bagi pegawai maupun bagi organisasi yang bersangkutan. Gaya kepemimpinan situasional tercermin dari gaya menggerakkan, gaya membimbing, dan gaya

mengarahkan. Adapun kerangka pikir penelitian dapat disajikan pada gambar 2.3.

Gambar 2.3



Kerangka pikir penelitian digunakan sebagai alur penelitian yang akan dilakukan, melalui kerangka pikir di atas dijadikan dasar gaya kepemimpinan yang tepat yang berdasarkan teori situasional menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard. Dalam kepemimpinan ini terdapat tiga elemen utama yaitu kematangan bawahan, yaitu kemampuan dan kemauan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang ditetapkan oleh instansi. Perilaku tugas, merupakan perilaku pimpinan terkait aktivitas pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan perilaku hubungan, yaitu merupakan perilaku pimpinan dalam upaya untuk menggerakkan dan menjaga

hubungan baik dengan karyawan dengan harapan dapat memotivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan. Melalui kombinasi ketiga elemen tersebut maka dapat ditentukan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kematangan bawahan, perilaku tugas dan perilaku hubungan yaitu meliputi *Telling*, *Selling*, *Participating* dan *Delegating*.

12. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan yang terdiri dari orientasi tugas dan orientasi hubungan di Kantor Pajak Kuala Tungkal Jambi masuk dalam kriteria partisipasi.