

LEADERSHIP

BAGAIMANA MENJADI SEORANG PEMIMPIN YANG EFEKTIF

Drs. Haery Mogat Patta Raja, M.M.¹

A. PENDAHULUAN

Setiap orang adalah pemimpin. Ungkapan ini sudah menjadi slogan di berbagai perusahaan terkenal di dunia, dengan maksud untuk menanamkan kebanggaan dan mendorong kualitas di kalangan para karyawannya. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin yang dapat memenuhi kebutuhan kelompok dengan cara yang sesuai dengan kebutuhan, gaya, dan kekuatannya sendiri.

Bagi sebagian orang, ciri pembeda dari seorang pemimpin adalah keahlian, tetapi bagi yang lain, ciri pembedanya adalah gaya atau kharisma. Bagi yang lain lagi, ciri pembedanya adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang atau membujuk mereka untuk berbuat sesuatu, atau kemampuan untuk mengkomunikasikan suatu visi, atau kemampuan untuk mengembangkan koalisi di antara orang banyak.

Menurut defenisi, seorang pemimpin adalah orang yang memiliki pengikut. Akan tetapi, kebenaran itu menimbulkan pertanyaan-pertanyaan lain, yaitu pertanyaan-pertanyaan etis tentang apakah Hitler dan orang lain yang

¹ Dosen Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Pembangunan Indonesia, Makassar.

sejarahnya menimbulkan citra buruk adalah pemimpin atau bukan. Kebanyakan orang akan dengan enggan menyetujui bahwa mereka memang pemimpin, sekalipun pemimpin yang keji dan jahat. Mereka memiliki pengikut, dan berdasarkan defenisi, hal itulah yang menjadikan mereka pemimpin.

Citra dari pemimpin yang dinamis dan bersemangat bahkan telah membawa apa yang disebut otoritas di dalam bidang tersebut untuk menyatakan bahwa para pemimpin memiliki kekuasaan bawaan yang misterius untuk memimpin. Dan sebagian orang memang memiliki lebih banyak *semangat yang meluap-luap*² dibanding dengan orang lain. Akan tetapi dunia penuh dengan pemimpin, kebanyakan ditarik dengan enggan ke dalam peranan mereka karena keadaan.

Kepemimpinan adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pimpinan memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan keberhasilan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pimpinan baik secara individu maupun sebagai anggota kelompok tidak mungkin bekerja sendirian. Pimpinan membutuhkan kelompok atau orang lain yang dikenal sebagai bawahan yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsinya kepada organisasi terutama dalam cara bekerja yang efisien, efektif, ekonomis, dan produktif.

²Maksudnya, vitalitas yang lebih besar yang menginvestasi apa yang mereka kerjakan dengan apa yang orang sebut karisma.

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara, mengembangkan semangat dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasi atau perusahaan.

Untuk mencapai kondisi demikian seorang pimpinan tidak hanya berperan selaku atasan atau kepala yang kemauannya harus diikuti bawahan, tetapi karena kualitas kepemimpinannya mampu mendorong jiwa dan semangat kerjasama dalam iklim yang demokratis di seluruh organisasi. Jadi *kepemimpinan* adalah sifat-sifat yang diperlukan dalam melaksanakan manajemen yang juga merupakan motor penggerak dari proses pelaksanaan manajemen tersebut.

Dewasa ini para karyawan tidak lagi dapat diperintah seperti cara-cara masa lama, oleh karena itu tanpa memiliki syarat-syarat kepemimpinan yang baik akan sukar bagi seseorang untuk mendapatkan sesuatu melalui kerjasama dengan orang lain.

Tujuan penulisan artikel ini adalah untuk membantu meningkatkan kemampuan dan keahlian sebagai seorang pimpinan yang baik, khususnya bagi seseorang yang akan memasuki tahap permulaan dalam cara-cara pengelolaan dunia usaha maupun seorang pemimpin perusahaan atau organisasi yang telah berpengalaman.

Oleh karena itu, asumsi dasar dari penulisan artikel ini adalah *pemimpin dididik, bukan dilahirkan*. Pertanyaan yang kita jawab adalah bagaimana seorang yang biasa saja dapat menjadi seorang pemimpin yang efektif baik dalam lingkungan organisasi maupun perusahaan.

B. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN DAN PEMIMPIN

Kepemimpinan adalah suatu kenyataan kehidupan organisasional bahwa pemimpin memainkan peranan yang sangat penting, bahkan dapat dikatakan sangat menentukan keberhasilan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Manullang, dkk. (1991:3):

*“Kepemimpinan diartikan sebagai proses mempengaruhi aktivitas anggota dari suatu organisasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan. Sedangkan pemimpin diartikan sebagai setiap orang yang dapat mempengaruhi anggota dari suatu organisasi di dalam menetapkan dan mencapai tujuan”.*³

Selanjutnya menurut Weiss (1994:7), seorang pemimpin didefinisikan sebagai orang yang dipandang:

- Menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan.
- Memiliki kepercayaan, nilai, atau sikap yang orang setuju atau yang orang berespons terhadapnya secara positif.
- Mengerjakan hal-hal yang orang kagumi dan akan samai seandainya mereka bisa⁴.

Sementara itu Koontz, et.al (1990: 344) berpendapat: *“Leadership is defined as influence, that is, the art or process of influencing people so that they will strive willingly and enthusiastically toward the achievement of group goals”.*⁵

Lebih lanjut Koontz menambahkan:

“Ideally, people should be encouraged to develop not only willingness to work but also willingness to work with zeal and confidence. Zeal is ardor,

³K. Manullang, S.E., dkk. *Kepemimpinan*. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja, Pusat Produktivitas Tenaga Kerja, Maret 1991, hal. 3

⁴Donald H. Weiss. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara – Amacom, Thn. 1994, hal. 7.

⁵Harold Koontz dan Heinz Weihrich. *Essentials of Management*. Fifth Edition. New York: McGraw Hill International Editions, Thn. 1990, hal. 344.

*earnestness, and intensity in the execution of work; confidence reflects experience and technical ability”.*⁶

Kemudian Koontz, et.al (1989:147) dalam bukunya edisi bahasa Indonesia berpendapat:

“Kepemimpinan (*leadership*) sebagai pengaruh, seni, atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. *Memimpin* berarti membimbing, melaksanakan, mengarahkan, dan mendahului”.⁷

Dari beberapa definisi para ahli di atas tentang kepemimpinan, dapat kita simpulkan beberapa unsur kepemimpinan, yaitu:

- a. Unsur kepemimpinan yang pertama, menyangkut soal kuasa.
- b. Unsur kepemimpinan yang kedua, berkenaan dengan pemahaman mendasar tentang manusia.
- c. Unsur kepemimpinan yang ketiga, adalah kemampuan (yang jarang terdapat) untuk mendorong para pengikut guna mencurahkan segenap kemampuan yang dimiliki dalam pelaksanaan suatu pekerjaan.
- d. Unsur kepemimpinan yang keempat, berkaitan dengan gaya pemimpin dan suasana yang diciptakannya melalui gaya itu.

Hampir setiap peranan dalam organisasi atau perusahaan ditetapkan untuk lebih memuaskan para anggota dan lebih produktif bagi perusahaan oleh mereka yang dapat membantu orang lain memenuhi keinginan mereka akan hal-hal seperti uang, status, kekuasaan, atau kebanggaan berprestasi.

⁶Ibid.

⁷Harold Koontz/Cyril O'Donnell/Heinz Weihrich. *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jilid 2. hal. 147.

Prinsip kepemimpinan yang fundamental menurut Koontz, et. al (1989: 149), adalah:

“Karena orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang sebagai sarana untuk memuaskan tujuan pribadi mereka, maka makin faham manajer akan hal-hal yang memotivasi bawahan mereka dan cara berfungsinya motivasi itu, dan makin mereka ungkapkan pemahaman tersebut dalam melaksanakan aktivitas manajemen mereka, makin besar pula kemungkinan bagi mereka untuk menjadi pemimpin yang efektif”.⁸

C. PERUBAHAN DAN GAGASAN TENTANG KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN

Latar belakang pemikiran manajemen mengenai metode kepemimpinan dan bagaimana gagasan-gagasan telah berubah selama bertahun-tahun dari permulaan revolusi industri sampai saat ini.

Ada 3 (tiga) tahap perkembangan dan pemikiran manajemen mengenai kepemimpinan, yaitu:

1. Tahapan Pemaksaan

Pada tahapan ini, pemimpin menggunakan faktor ketakutan karyawan dengan dikenakan sanksi, dalam rangka mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan. Pada saat sekarang bentuk motivasi ini masih dijalankan oleh organisasi-organisasi tertentu. Hal ini adalah pengendalian, bukan kepemimpinan.

2. Tahapan Mekanistik

Pada tahapan ini, karyawan dianggap sebagai mekanisme yang akan melaksanakan usaha yang ingin dicapai jika persyaratannya ideal. Artinya,

⁸Harold Koontz/Cyril O'Donnell/Heinz Weihrich. *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jilid 2. hal. 149.

dengan memperbaiki beban kerja, suhu, ventilasi, waktu istirahat, dan sebagainya, karyawan akan bekerja produktif.

Tahapan kepemimpinan tersebut menunjukkan suatu langkah dalam rangka yang sudah benar.

3. *Tahapan Motivasi Psikologis*

Pada tahapan ini, faktor-faktor psikologis dari beberapa penelitian secara nyata mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, di mana karyawan akan bekerja lebih baik bukan hanya karena perbaikan kondisi fisik tetapi juga dipengaruhi oleh fakta psikologis, antara lain:

- Karyawan mempunyai perasaan kebanggaan pribadi di mana mereka bisa bekerja yang tujuannya dapat mereka lihat dan ada rasa berguna.
- Karyawan senang bila diajak bermusyawarah oleh pimpinan.
- Karyawan telah terbentuk adanya suatu semangat kebersamaan dalam suatu team yang relatif.

Dari beberapa bukti menunjukkan bahwa semangat kerja yang tinggi, kepuasan kerja, dan perasaan gembira dalam bekerja, terutama tergantung pada adanya motivasi berprestasi. Sehingga penggolongan yang ideal dari ketiga tahapan tersebut adalah sangat memungkinkan.

D. CIRI-CIRI KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF

Dalam praktek, kita dapat bersepakat tentang banyak hal mengenai pemimpin, tidak hanya bahwa menurut definisi, mereka memiliki pengikut, tetapi bahwa mereka memperlihatkan beberapa ciri yang orang cari, kagumi, dan akan tiru seandainya mereka bisa.

Berikut ini adalah beberapa gambaran *karakteristik* yang paling lazim disebutkan ketika orang berbicara tentang *kepemimpinan*, yaitu:

- Kemampuan untuk melihat gambar yang menyeluruh.
- Kemampuan untuk mengkomunikasikan gambar yang menyeluruh kepada orang lain.
- Kemampuan untuk menafsirkan dan mengungkapkan dengan kata-kata yang jelas tentang kebutuhan, aspirasi, dan perasaan kelompok.
- Perhatian dan respek akan kebutuhan, aspirasi, perasaan, dan kemampuan di dalam kelompok.
- Kemampuan untuk mengkomunikasikan kebutuhan, aspirasi, dan perasaan kelompok kepada orang-orang di luar kelompok.
- Pengertian akan apa yang orang butuhkan atau inginkan untuk diri mereka sendiri.
- Kemampuan untuk mengilhami orang untuk melakukan apa yang mungkin saja tidak akan mereka lakukan untuk diri mereka sendiri atau untuk orang lain.
- Kemampuan untuk memberikan pengarahan kepada orang lain dan memfokuskan energi orang pada tujuan spesifik sementara mempertahankan semangat yang tinggi di dalam kelompok.
- Antusiasme untuk misi, sasaran, dan standar kelompok.
- Keinginan besar akan perubahan, pertumbuhan, atau peningkatan.
- Energi yang diperlukan untuk menjalankan bisnis atau kelompok.

Dengan singkat dapat dikatakan bahwa sesuai dengan pendapat Weiss (1994:7), seorang pemimpin didefinisikan sebagai orang yang dipandang:

- a. Menunjukkan ciri-ciri kepemimpinan.
- b. Memiliki kepercayaan, nilai, atau sikap yang orang setuju atau yang orang berespons terhadapnya secara positif.
- c. Mengerjakan hal-hal yang orang kagumi dan akan samai seandainya mereka bisa⁹.

Semua itu berlaku pada orang yang muncul dalam pikiran ketika kita membaca daftar karakteristik sebelumnya. Jadi, untuk berbicara tentang bagaimana menjadi seorang pemimpin (organisasi/perusahaan) yang efektif, lebih baik tanyalah diri sendiri, “*Apa yang harus saya lakukan untuk menjadi seorang pemimpin?*” Itu adalah pertanyaan yang jauh lebih mudah untuk dijawab.

Untuk membantu anda menjawabnya, kami memberikan penjelasan langkah demi langkah tentang cara-cara anda mengembangkan keterampilan memimpin. Di dalam lampiran, anda akan mendapatkan sebuah *kuesioner* singkat yang akan membantu anda mengetahui apakah anda sudah menjadi seorang pemimpin.

Kiat yang harus dilakukan untuk menjadi *seorang pemimpin yang efektif*, antara lain, adalah: (1) anda harus dapat melihat *gambaran yang besar*¹⁰ dan mengkomunikasikan apa yang anda lihat itu; (2) anda harus melihat gambaran yang utuh, dan mengerti kebutuhan dari organisasi sebagai suatu keseluruhan dan cara di mana unitnya dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu dengan paling baik; (3) anda perlu menempatkan diri di dalam suatu posisi untuk menjangkau

⁹Donald H. Weiss. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Jakarta: Binarupa Aksara – Amacom, Thn. 1994, hal. 7.

¹⁰Maksudnya, pemimpin jarang melihat dunia mereka sebagai sebuah lingkaran yang tertutup atau terbatas dengan sedikit atau tanpa hubungan dengan apa pun dan siapa pun di sekitarnya, dan mereka jarang merasa puas sepenuhnya dengan sesuatu sebagaimana adanya.

orang lain, untuk mengkomunikasikan visi anda kepada mereka; (4) anda harus mendengarkan orang lain, mendengarkan ide-ide mereka , mendengarkan advis dan nasehat mereka; (5) anda harus memperlihatkan kepedulian akan kebutuhan, aspirasi, dan perasaan kelompok; (6) anda harus memperlihatkan respek kepada orang lain dengan penuh komitmen dan loyalitas; (7) anda harus berbicara dengan penuh pengetahuan dan dengan tulus kepada para anggota perorangan di dalam kelompok; (8) anda tidak hanya bekerja dengan santai dan nyaman dengan individu-individu, tetapi juga berbicara dengan keseluruhan kelompok dan meminta jawaban; (9) anda harus mengutarakan dengan kata-kata yang jelas dan mengkomunikasikan pesan kelompok kepada orang luar, sehingga orang luar dapat menangkap pesan itu dengan mudah; (10) anda dapat mempengaruhi orang lain, bahkan jika anda tidak memiliki *kekuasaan status*¹¹; (11) anda harus berusaha dengan tulus untuk mengerti kebutuhan, aspirasi, dan perasaan individu melalui pengamatan, komunikasi, dan pertanyaan; (12) anda harus dapat mendorong orang dengan membantu mereka melihat bahwa mereka dapat memperoleh keuntungan dengan mengerjakan apa yang anda kehendaki; (13) anda harus memberi arahan kepada anak buahanda dan memfokuskan energi mereka pada tujuan yang spesifik sambil mempertahankan semangat kerja yang tinggi di dalam kelompok; (14) anda harus memanajemeni unsur dasar dari dinamika kelompok yang menciptakan tim yang berhasil, yang membuat orang berfokus pada tujuan mereka, dan yang menjaga kelompok tetap terpadu: dinamika tugas dan dinamika proses; (15) anda harus memperlihatkan jenis

¹¹Kekuasaan status, maksudnya *kekuasaan pribadi*, yaitu memberikan arahan kepada orang lain, mendapatkan komitmen dan loyalitas mereka, mengubah nilai dan kepercayaan mereka (visi mereka), dan menggerakkan mereka untuk bertindak.

vitalitas yang muncul dari suatu komitmen pada *nilai, antusiasme, dan energi*; (16) anda harus berpegang kuat pada nilai-nilai anda sementara bersikap fleksibel mengenai sarana untuk mewujudkan nilai itu; (17) anda harus memperlihatkan antusiasme akan kehidupan itu sendiri, untuk kelompok, dan untuk visi dan misi kelompok; (18) anda harus memiliki energi yang diperlukan untuk melaksanakan bisnis kelompok dan untuk menanggung stres dan kesulitan dalam bisnis itu; (19) semangat dan energi yang anda butuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas anda akan datang hanya dari komitmen anda pada tujuan; (20) dan sebagainya.

E. PRINSIP-PRINSIP DAN TEKNIK KEPEMIMPINAN

1. Tanggung-jawab dan Wewenang Pimpinan

- a. Tanggung jawab sebagai seorang pemimpin adalah sejumlah kewajiban yang dibebankan pada suatu tugas.
- b. Pertanggungjawaban adalah suatu keharusan dari setiap orang/bawahan terhadap atasan langsungnya untuk mempertanggungjawabkan semua kewajiban yang dibebankan pada tugasnya.
- c. Wewenang sebagai seorang pemimpin adalah di mana pemimpin memiliki tanggung jawab dan wewenang yang sepadan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selanjutnya Manullang, dkk. (1991:8) memberikan pengertian *wewenang*, sebagai:

- sesuatu hak bertindak yang diakui secara sah.
- sesuatu hak yang sah untuk memerintahkan dan bertindak.

- sesuatu hak yang sah untuk memerintahkan orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu usaha untuk mencapai suatu tujuan¹².

Lebih jauh Manullang, dkk. (1991:9) berpendapat, *sumber wewenang* adalah:

- diberikan oleh organisasi/masyarakat.
- kualitas pribadi yang dimiliki seseorang karena pengetahuan personil¹³.

Pengetahuan dan keterampilan pimpinan:

- a. Pengetahuan tentang tujuan-tujuan yang akan dicapai (sasaran) organisasi.
- b. Pengetahuan tentang perorangan bawahan yang diinginkan dalam kerjasama.
- c. Keterampilan berkomunikasi, kemampuan dan kemauan menjelaskan dan mendengarkan.

Ketiga faktor ini dapat dipersamakan dengan bagian-bagian komponen kunci yang menghubungkan kedua ujung kunci adalah komunikasi untuk menyampaikan kebijaksanaan, sasaran, instruksi dan umpan-balik.

2. Motivasi

Salah satu fungsi pimpinan adalah memberikan motivasi kepada bawahan. Dengan motivasi tersebut dimaksudkan agar para bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang dibebankan masing-

¹²K. Manullang, S.E., dkk. *Kepemimpinan*. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja, Pusat Produktivitas Tenaga Kerja, Maret 1991, hal. 8.

¹³Ibid.

masing dapat dilaksanakan secara bergairah dan bersemangat yang tinggi agar dapat mencapai prestasi yang sebaik-baiknya. Untuk maksud itulah peranan pimpinan sangat penting dalam menentukan tinggi rendahnya prestasi.

Semangat tidaknya para bawahan sebagian besar tergantung kepada pimpinan dalam arti sampai sejauh mana pimpinan mampu menciptakan atau menimbulkan kegairahan kerja. Dengan kata lain, pimpinan mampu mendorong bawahan dapat bekerja sesuai dengan kebijaksanaan dan tanggung jawabnya yang telah digariskan.

Adapun upaya-upaya yang dapat ditempuh ke arah terwujudnya kegairahan kerja dari para bawahan perlu diperhatikan hal-hal yang menyangkut kebutuhan tiga pokok dasar minimum dari manusia dapat menjadi kenyataan. Pimpinan dapat menempuh jalan dengan memberikan perangsang kepada para bawahan yang berprestasi. Perangsang dapat berupa material dan non-material.

Abraham Maslow dalam *Agastya*¹⁴ (2003:56) menggambarkan suatu tangga tingkat kepuasan yang semakin naik yang disebut “*Hirarkhi Tingkat Kebutuhan*” atau “*Hirarki Kebutuhan Maslow*” mulai dari:

- a. Kebutuhan fisiologis.
- b. Kebutuhan untuk merasa aman dan semangat (= keamanan).
- c. Kebutuhan untuk termasuk dan diterima (= sosial).
- d. Kebutuhan akan status dan penghargaan.

¹⁴Agastya. 2003. *Teori Organisasi: Perilaku Organisasional dan Dasar-dasar Organisasi*. Makassar: Program Pasca Sarjana, Magister Manajemen, STIE Patria Artha, hlm. 56.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri (pengembangan diri).

Catatan: Dari susunan tangga yang sudah teratur tersebut kita tidak dapat maju ke tingkat aktualisasi diri (pengembangan diri) sebelum kebutuhan-kebutuhan dasar pada tingkat di bawahnya belum terpenuhi.

3. Gaya Kepemimpinan yang Sesuai

Gaya kepemimpinan dapat digolongkan menjadi:

- a. Pemimpin yang senang mengambil keputusan sendiri.
- b. Pemimpin yang lebih menyukai pendekatan demokratis di dalam mengambil keputusan.

Di samping penggolongan kepemimpinan tersebut di atas, gaya kepemimpinan dipengaruhi juga oleh faktor-faktor, antara lain:

- Karakteristik individu bawahan
- Sifat dari pekerjaan
- Lingkungan pekerjaan

Tiga hal pokok yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin di dalam melaksanakan pekerjaan setiap saat harus mengingat kebutuhan-kebutuhan di bawah ini:

- a. Kebutuhan tugas: menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan persyaratan yang ditentukan.
- b. Kebutuhan individu: memperhatikan karyawan secara perorangan sehingga dia merasa puas dan senang.
- c. Kebutuhan kelompok: membina kelompok dan memelihara semangat kerja dan kerjasama.

Gambaran seorang pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mempertimbangkan dan memadukan ketiga faktor di atas di dalam menjalankan roda organisasi.

Berbagai studi sifat telah dilakukan. Ralph M. Stogdill mengemukakan bahwa berbagai penelitian telah mengidentifikasi lima ciri fisik dalam kaitannya dengan kemampuan kepemimpinan (seperti energi, penampilan, dan tinggi badan), empat ciri kecerdasan dan kemampuan, enam belas ciri kepribadian (seperti adaptabilitas, agresivitas, antusiasme, dan keyakinan diri), enam karakteristik yang berkaitan dengan tugas (seperti dorongan berprestasi, ketekunan, dan inisiatif), dan sembilan karakteristik sosial (seperti kerjasama, kemampuan antarpribadi, dan kemampuan administratif).¹⁵

Di samping itu, Koontz, et. al. (2000: 150-158), kaitannya dengan gaya kepemimpinan berpendapat bahwa gaya kepemimpinan didasarkan pada:

- a. *Gaya berdasarkan penggunaan wewenang*, yang terdiri atas:
 - 1) Pemimpin yang “*otokratis*”, dipandang sebagai orang yang mengomando dan mengharapkan kepatuhan, yang bersikap dogmatis dan positif, serta memimpin dengan kemampuan menahan atau memberikan ganjaran dan hukuman.

¹⁵R. M. Stodgill, Op. Cit. Lihat juga hasil studinya yang lebih awal, “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature,” *Journal of Psychology*, vol. 25, hal. 35 - 71 (1948).

- 2) Pemimpin yang “*demokratis atau partisipatif*”, berkonsultasi dengan bawahan tentang tindakan dan keputusan yang diusulkan serta mendorong adanya keikutsertaan bawahan.
- 3) Pemimpin yang “*bebas kendali*”, tidak banyak menggunakan kekuasaannya, dengan memberikan kesempatan sebanyak-banyaknya kepada bawahan untuk mandiri atau bebas kendali dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

b. *Sistem Manajemen Likert*, terdiri atas:

- 1) Manajemen sistem 1 dilukiskan sebagai “*eksploitatif-otoritatif*”, manajer-manajer seperti ini sangat otokratis, kurang percaya kepada bawahan, memotivasi orang-orang melalui rasa takut dan hukuman dan jarang jarang memberi ganjaran, berkomunikasi satu arah ke bawah, membatasi pengambilan keputusan pada tingkat teras, dan memperlihatkan karakteristik yang sama.
- 2) Manajemen sistem 2 disebut “*otoritatif-baik hati*”, para manajer seperti ini sedikit yakin dan percaya pada bawahan, memotivasi dengan ganjaran/imbalan serta rasa takut dan hukuman tertentu, memperkenankan sedikit komunikasi ke atas, sedikit mendorong timbulnya ide dan pendapat dari bawahan, dan memperkenankan pendelegasian pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu tetapi dengan pengendalian kebijaksanaan secara ketat.
- 3) Manajemen sistem 3 diacu sebagai “*konsultatif*”, manajer-manajer seperti ini memiliki rasa yakin dan percaya secukupnya kepada

bawahan, biasanya berusaha menggunakan ide-ide dan pendapat bawahan secara konstruktif, menggunakan ganjaran untuk memotivasi dan sekali-kali menggunakan hukuman serta keikutsertaan tertentu, berkomunikasi dua arah, kebijaksanaan dan keputusan-keputusan umum berada di tingkat atas dan keputusan-keputusan khusus dilimpahkan ke tingkat bawah, serta bertindak konsultatif dengan cara-cara lain.

- 4) Manajemen sistem 4 sebagai yang paling partisipatif dari keseluruhan sistem tersebut dan mengacu sebagai “*partisipatif-kelompok*”; para manajer sistem 4 yakin dan percaya sepenuhnya terhadap bawahan dalam segala hal, selamanya berusaha memperoleh ide-ide dan pendapat dari bawahan dan menggunakannya secara konstruktif, memberikan ganjaran ekonomi atas dasar keikutsertaan dan keterlibatan kelompok dalam bidang-bidang seperti penyusunan tujuan dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan, berkomunikasi dua arah dan dengan rekan sekerja, mendorong adanya pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi, dan melaksanakan tugas bersama rekan sejawat dan bawahan sebagai kelompok.

- c. *Geradi Manajemen*¹⁶, menjelaskan empat pola gaya Blake dan Mouton, mengemukakan adanya empat pola dasar gaya, yaitu:

¹⁶Salah satu pendekatan yang paling dikenal luas dalam mendramatisir gaya kepemimpinan adalah geradi manajemen (managerial grid), yang dikembangkan beberapa tahun yang lalu oleh *Robert Blake* dan *Jane Mouton*.

- 1) Gaya 1.1 (disebut oleh sebagian orang sebagai “*manajemen yang kering*”), sangat kecil perhatiannya pada orang ataupun pada hasil, mereka melepaskan pekerjaannya dan hanya bertindak sebagai kurir yang menyampaikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- 2) Gaya 9.9 (merupakan “*manajer tim*”), yang tindakannya memperlihatkan dedikasi sebesar-besarnya bagi orang-orang atau hasil, mampu memadukan kebutuhan perusahaan akan hasil dengan kebutuhan orang-orangnya.
- 3) Gaya 1.9 (oleh sebagian orang disebut “*manajemen klub*”), di mana para manajer kurang atau sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap hasil tetapi hanya mementingkan perhatian pada orang-orangnya. Mereka berusaha menciptakan suasana santai, bersahabat, dan bahagia serta tidak seorang pun menaruh perhatian untuk meningkatkan upaya yang terkoordinasi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Gaya 9.1 (adakalanya disebut sebagai “*manajer otokratis*”), yang hanya mementingkan peningkatan efisiensi pelaksanaan pekerjaan, kurang atau sama sekali tidak menaruh perhatian terhadap orang-orangnya, dan memiliki gaya kepemimpinan yang agak otokratis.

d. *Kepemimpinan sebagai suatu yang kontinum*

Fakta bahwa gaya kepemimpinan mengadaptasi pada situasi yang berbeda-beda telah dikemukakan oleh Robert Tannenbaum dan

Warren H. Schmidt dalam *konsep kontinum kepemimpinan*.¹⁷ Mereka memandang kepemimpinan sebagai hal yang terdiri atas berbagai gaya, yang beranjak dari gaya yang sangat berorientasi pada atasan sampai pada gaya yang sangat berorientasi pada bawahan. Hal ini dikaitkan dengan kadar kebebasan yang diberikan pimpinan atau manajer kepada bawahan. Dengan demikian, pendekatan ini memberikan suatu jajaran gaya tanpa menyatakan bahwa salah satu gaya merupakan yang paling baik.

Konsep kontinum menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai bergantung pada situasi dan kepribadian. Tannenbaum dan Schmidt memandang bahwa unsur yang paling penting yang dapat mempengaruhi gaya manajer sepanjang kontinum itu adalah:

- 1) Faktor-faktor dalam kepribadian manajer, termasuk sistem nilainya, rasa yakin terhadap bawahan, kecenderungan terhadap gaya kepemimpinan, dan perasaan aman dalam situasi-situasi yang tidak menentu.
- 2) Faktor-faktor dalam diri bawahan yang mempengaruhi perilaku manajer.
- 3) Faktor-faktor situasi, seperti nilai dan tradisi organisasi, seberapa efektif bawahan bekerja sebagai suatu unit, hakekat masalah, apakah wewenang untuk menangani masalah itu dapat didelegasikan dengan aman atau tidak, dan adanya desakan waktu.

¹⁷R. Tannenbaum dan W. H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, vol. 36, No. 2, hal. 95-101 (Maret-April 1958).

Pada waktu mengkaji ulang model kontinum itu dalam tahun 1973, yang dirumuskan pertama sekali pada tahun 1958, Tannenbaum dan Schmidt menambahkan lingkaran pada model tersebut, untuk menggambarkan pengaruh lingkungan organisasi dan lingkungan sosial terhadap gaya manajer.¹⁸

4. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

a. Fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap tugas:

- 1) Merumuskan tugas, terdiri atas:
 - a) Menentukan kebijaksanaan
 - b) Mengkoordinasikan
 - c) Menetapkan tujuan
- 2) Membuat suatu rencana, terdiri atas:
 - a) Mempertimbangkan sumber daya yang dibutuhkan dan pengadaannya.
 - b) Menetapkan rangkaian tindakan yang terbaik
 - c) Memperhitungkan resiko
- 3) Mengalokasikan pekerjaan dan sumber daya, terdiri atas:
 - a) Alokasikan tugas-tugas (apa dan kapan)
 - b) Memperoleh dan mengalokasi sumber daya
 - c) Mendelegasi wewenang dan tanggung jawab
 - d) Mengatur komunikasi
 - e) Cek pengertian

¹⁸Ibid., dimuat ulang dengan komentar oleh para penulis dalam *Harvard Business Review*, vol. 51, no. 3, hal. 162–180 (Mei-Juni 1973)

- 4) Mengendalikan dan tempo pekerja, terdiri atas:
 - a) Memeriksa standard pekerjaan
 - b) Mempengaruhi tempo
 - c) Atasi komunikasi
 - 5) Memeriksa pelaksanaan atas rencana, terdiri atas:
 - a) Mengukur prestasi
 - b) Mengukur usaha, waktu, dan sumber daya
 - c) Melihat personil di tempat kerja
 - d) Berikan pengertian
 - 6) Menyesuaikan perencanaan, terdiri atas:
 - a) Siapkan perubahan tugas
 - b) Merumuskan kembali tugas
 - c) Meminta nasehat para ahli
 - d) Membuat keputusan baru
- b. *Fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap perorangan:*
- 1) Memperhatikan persoalan pribadi, terdiri atas:
 - a) Menjamin kondisi kerja yang memuaskan
 - b) Menangani persoalan kesejahteraan dengan cepat
 - c) Memberikan alasan mengapa tidak dapat mengambil tindakan kesejahteraan
 - 2) Memberikan semangat pola perorangan, terdiri atas:
 - a) Mengenali bawahan
 - b) Memberikan pujian dan mengoreksi hasil kerja yang jujur

- c) Komunikasi saat bekerja
- 3) Memberikan status, terdiri atas:
 - a) Memberikan penghargaan
 - b) Meningkatkan kemampuan
 - c) Menghilangkan perlakuan yang menyimpang
- 4) Menghargai dan menggunakan kemampuan perorangan, terdiri atas:
 - a) Menilai kemampuan dan harapan perorangan
 - b) Menilai persyaratan kerja
 - c) Menyetujui target sumber daya dan wewenang
 - d) Memeriksa prestasi kerja secara teratur
 - e) Menyesuaikan target dan pelajari kebutuhan pelatihan
- 5) Melatih perorangan, terdiri atas:
 - a) Memberikan pelatihan
 - b) Mendorong semangat untuk mengikuti pendidikan latihan
 - c) Memberikan kesempatan berkreasi
- c. *Fungsi-fungsi kepemimpinan terhadap kelompok:*
 - 1) Menetapkan standard, terdiri dari:
 - a) Memberikan contoh standard kepada kelompok dan organisasi
 - b) Mengoreksi kesalahan-kesalahan
 - 2) Memelihara disiplin, terdiri dari:
 - a) Menjelaskan alasan tentang tata perilaku
 - b) Mengusahakan ketaatan

- 3) Membina semangat kelompok, terdiri dari:
 - a) Memberikan penghargaan kepada yang berhasil dalam kelompok organisasi
 - b) Memberikan pengertian tentang saling ketergantungan antar kelompok
 - c) Tingkat partisipasi dalam mengambil keputusan
- 4) Mendorong, memberi motivasi, menanamkan kesadaran akan tujuan, terdiri dari:
 - a) Berikan penghargaan bagi yang berhasil
 - b) Menekankan peranan kelompok dalam memberikan sumbangan kepada organisasi
 - c) Memberikan arti pada pekerjaan
- 5) Menunjukkan Sub Pimpinan, terdiri dari:
 - a) Kebutuhan struktur organisasi yang kuat
 - b) Menggunakan pimpinan informal
 - c) Pembinaan calon-calon pimpinan yang baik
- 6) Menjamin komunikasi dalam kelompok, terdiri dari:
 - a) Komunikasi yang jelas kepada kelompok
 - b) Menampung pertanyaan-pertanyaan dan saran-saran
 - c) Pelihara komunikasi antar kelompok yang lain
 - d) Menciptakan kondisi khusus untuk memperjelas agar informasi relevan
- 7) Melatih kelompok, terdiri dari:

- a) Berlatih/mempermudah pelaksanaan tugas
- b) Dan sebagainya

5. Langkah-langkah Penanggulangan Masalah dan Mengambil Keputusan

Dalam melaksanakan langkah-langkah penanggulangan masalah dan mengambil keputusan, seorang pemimpin yang baik harus dengan cermat memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi pekerjaan menuju tahap-tahap atau sasaran-sasaran antara, yaitu:

- a. Faktor teknis
- b. Faktor ekonomis
- c. Faktor situasi dan kondisi

Selanjutnya pemimpin tersebut harus segera menyusun urutan prosedur tentang langkah-langkah konkrit penanggulangan masalah dan mengambil keputusan, sebagai berikut:

- a. Langkah I a, yaitu terdiri dari:
 - 1) Apakah persoalan yang tampak
 - 2) Kumpulkan fakta-fakta yang bersangkutan
 - 3) Check kebenaran fakta-fakta tersebut
 - 4) Tetapkan/batasi masalah yang sebenarnya
 - 5) Tentukan sebab-sebab masalah
 - 6) Cari alternatif-alternatif penanggulangannya
 - 7) Pilih alternatif yang terbaik (Keputusan)
- b. Langkah I b, yaitu terdiri dari:

- 1) Rencanakan pelaksanaan penanggulangannya
- 2) Organisir pelaksanaannya
- c. Langkah II, yaitu terdiri atas:
 - 1) Laksanakan pelaksanaannya
- d. Langkah III, yaitu terdiri dari:
 - 1) Kendalikan/amankan pelaksanaannya
- e. Langkah IV, yaitu terdiri dari:
 - 1) Nilai/evaluasi hasil penanggulangan itu

Demikianlah pemaparan makalah ini, semoga dapat memotivasi kita untuk bagaimana menjadi seorang pemimpin (organisasi atau perusahaan) yang efektif, sekurang-kurangnya menjadi tambahan pengetahuan yang berharga dalam rangka membuka cakrawala pandang kita tentang kepemimpinan (*leadership*).

F. PENUTUP

Untuk menjadi seorang pemimpin organisasi atau perusahaan yang baik dan efektif memerlukan beberapa hal, antara lain:

1. Pengetahuan tentang individu/perorangan/bawahan dengan memperhatikan faktor psikologis untuk mendorong motivasi berprestasi di samping memperhatikan kondisi fisik.
2. Wewenang dan tanggung jawab seorang pemimpin yang seimbang dan perlu secara terus-menerus meningkatkan kualitas pribadi dan pengetahuan melalui pengalaman, latihan, dan pemanfaatan informasi.

3. Pengetahuan tentang tujuan organisasi/perusahaan, keterampilan berkomunikasi, serta kemampuan menjelaskan dan mendengarkan.
4. Kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai kondisi kerja.
5. Kemampuan mengkombinasikan fungsi kepemimpinan terhadap tugas individu/perorangan dan fungsi-fungsi kelompok.
6. Mampu menganalisis data serta mengambil langkah-langkah penanggulangan masalah dan mengambil keputusan sesuai urutan prosedur.

Motto: *“Setiap orang dapat menjadi pemimpin, tetapi tidak semua orang akan menjadi pemimpin”.*

DAFTAR PUSTAKA

- Agastya. 2003. *Teori Organisasi: Perilaku Organisasional dan Dasar-dasar Organisasi*. Makassar: Program Pasca Sarjana (PPS) Magister Manajemen, STIE Patria Artha
- Ahmadi, Abu. 1987. *Pedoman Menyusun Karya Tulis*. Bandung: CV. Armico.
- Anonim. 1995. *Modul Prinsip-prinsip Melatih/Membina*. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia, Direktorat Bina Produktivitas Tenaga Kerja.
- Bartol, Kathryn M dan David C Martin. 1991. *Management*. Singapore: McGraw – Hill, Inc.
- Chandra, Aditiawan. 2003. “Bagaimana Menjadi Seorang Jenderal dalam Organisasi”, dalam *MajalahUsahawan* No. 07, Thn. XXXII, Juli 2003.
- Gana, Frans. 2003. “Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis”, dalam *Majalah Usahawan*, No. 10, Thn. XXXII, Oktober 2003.
- Weiss, Donald H. 1994. *Menjadi Pemimpin Yang Efektif*. Cetakan Pertama. Jakarta: Binarupa Aksara – Amacom.
- Koontz, Harold., et. al. 1989. *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- . 1990. *Manajemen*. Edisi Kedelapan, Jilid 1. Jakarta: Erlangga
- Koontz, Harold dan Heinz Weihrich. 1990. *Essentials of Management*. Fifth Edition. Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Manullang, K., dkk. 1991. *Kepemimpinan. Membangun Manusia Karya*. Jakarta: Departemen Tenaga Kerja, Pusat Produktivitas Tenaga Kerja.
- R. M. Stodgill. 1948. “Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature,” *Journal of Psycology*, vol. 25, hal. 35 - 71.
- R. Tannenbaum dan W. H. Schmidt. 1958. “How to Choose a Leadership Pattern,” *Harvard Business Review*, vol. 36, No. 2, hal. 95-101 (Maret-April 1958).
- Soeseno, Slamet. 1989. *Teknik Penulisan Ilmiah Populer*. Jakarta: PT. Gramedia.