

pekerjaan mereka sebagai kebutuhan mereka sendiri. karena itulah banyak para pemimpin mengevaluasi keahlian dan kemampuan mereka agar para pekerja lebih bisa memotivasi diri mereka sendiri.

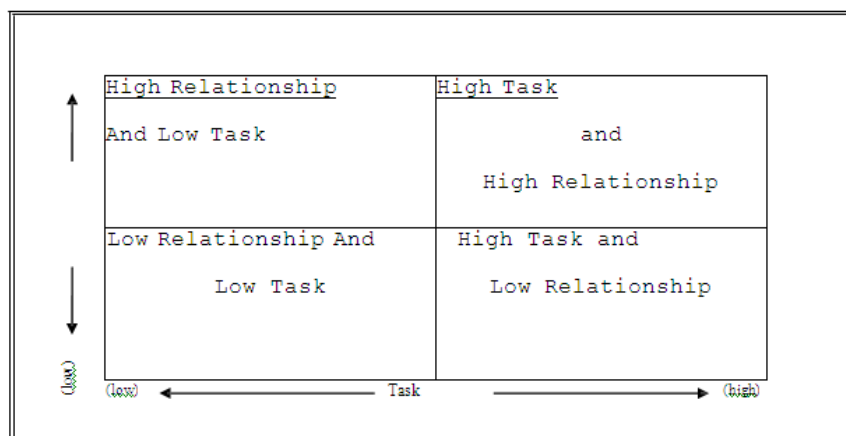
Studi dari kepemimpinan lebih didominasi pada literatur manajemen dan perilaku organisasi. Review dari para peneliti terpelajar memberikan gambaran dari sifat individu, perilaku, pola interaksi, peran mitra, persepsi pengikut, mempengaruhi pengikut, mempengaruhi tujuan, dan mempengaruhi budaya organisasi secara keseluruhan. Pendekatan kepemimpinan ini mengindikasikan kelemahan secara konseptual dan keluar dari kenyataan empiris (Yuki, 1989: 87). Meskipun dalam memahami kepemimpinan telah

keluar, kemajuan telah dibuat pada studi kepemimpinan sifat, perilaku, kekuasaan dan faktor situasional. Artinya, kepemimpinan dihadapkan pada banyak tanggungjawab diantara kekuasaan, pengaruh dan perilaku yang digunakan secara tepat dan berkelanjutan, belum lagi dalam jangka pendek.

Studi pada Universitas

OHIO University. Universitas ini mengindikasikan studi yang mengarah pada perilaku pemimpin. OHIO fokus pada perilaku kepemimpinan yang mana studi tersebut berkontribusi terhadap perilaku kepemimpinan sebagai acuan pada struktur (structure) dan pertimbangan (consideration). Terdapat empat kuadran dalam inisiasi struktur dan pertimbangan.

Gambar 1. Kuadran OHIO



Sumber: Bates (2015)

Diagram tersebut dikembangkan dalam rangka menyajikan dua dimensi

yang independen dari kepemimpinan. Inisiasi struktur direncanakan dengan

sehingga ketepatan perilaku pemimpin pada permintaan situasi menentukan efektifitas dari pemimpin baik tugas dan hubungan. Teori 3D ini dipertimbangkan sebagai teori situasional yang fokus pada pemimpin maupun pengikut. Life Cycle Theory of Leadership dari Hersey, dkk (1969) merupakan pengembangan lanjutan dari teori 3D Reddin yang mana teori 3D meletakkan fondasi berupa klasifikasi perilaku manajer di dua variabel (orientasi tugas dan orientasi hubungan). Orientasi tugas dilakukan secara langsung pada bawahan untuk pencapaian tujuan dan orientasi hubungan didefinisikan sebagai

penekanan hubungan yakni rasa percaya, menghargai dan perimbangan ide dan perasaan antara pimpinan dan bawahan (Cote,2017).

Pada dasarnya mengetahui gaya kepemimpinan ini membantu kita untuk adopsi berbagai situasi. Meskipun ada yang menggunakan kepemimpinan tertentu namun tidak selalu digunakan. Pergantian antara gaya kepemimpinan membutuhkan situasi manajemen untuk mencapai kesuksesan. Setelah empat tipe dasar gaya kepemimpinan lebih lanjut Reddin mengukur efektifitas dari masing-masing gaya yang dikembangkan kedalam 8 gaya kepemimpinan.

Tabel 1. Gaya Kepemimpinan kurang efektif dan lebih efektif pada tipe dasar

Less Effective	Basic types	More Effective
Deserter	SEPARATED	Bureaucratic
Missionary	RELATED	Developer
Autocratic	DEDICATED	Benevolent Autocratic
Compromiser	INTEGRATED	Executive

Sumber: Reddin (2011)

1. Tipe dasar terpisah (separated).

a. *Deserter*: Gaya kepemimpinan kurang efektif. Seseorang yang tidak sama sekali atau hanya sedikit memiliki ketiga orientasi (tugas, orientasi hubungan, efektifitas).

The Deserter kurang menunjukkan perhatian baik pada tugas maupun kepada pergaulan. Dia tidak atau kurang efektif, bukan saja karena

kurang perhatian, melainkan juga karena pengaruh negatifnya terhadap semangat kerja. Dia tidak hanya secara aktif menjauhi tugas pekerjaan tetapi juga aktif menghalangi keberhasilan pekerjaan orang lain dengan mencampuri atau menahan segala informasi. Tipe *Deserter* sering terdapat pada organisasi-organisasi besar. Dia

merasakan dirinya diperlakukan tidak pantas/tidak adil, sehingga ia memutuskan untuk mengabaikan organisasi, atau jika sempat ia akan merusak organisasi dari dalam. Kadang-kadang tipe ini bisa menghambat dengan berbagai kelicikan secara penuh kelihaihan, sehingga hanya pengamat dekatlah yang bisa mengetahui, apa yang sedang dikerjakan.

Dalam bentuk yang paling agresif dan negatif orang ini mencuri sesuatu dari organisasi. Dalam bentuk yang paling halus, nampaknya seperti menentang perubahan namun jika menyetujuinya kemudian secara diam-diam melakukan sabotase, membuat kesulitan di segala bidang yang menurunkan hasil kerja, menghasut orang lain yang menyebabkan akibat buruk pada moral pegawai. Tipe Deserter yang licik menghasilkan sesuatu hanya sekedar untuk menutup kecurigaan orang lain terhadap keberadaannya. Dia tetap tidak melibatkan diri dalam segala kegiatan, bilamana dia seorang pemimpin dia senang sekali mengirimkan setiap masalah kepada panitia untuk membebaskan dirinya

dari tanggung jawab yang bagaimanapun kecilnya.

Seseorang dibuat menjadi Deserter oleh kekeliruan yang besar dari atasannya. Karena pada umumnya orang tidak akan menyelonong memasuki suatu organisasi dengan membawa tingkat seperti itu. Mereka didorong masuk ke dalam tipe ini oleh atasan dan lingkungan dimana dia berada.

- b. *Bureaucratic*: gaya kepemimpinan lebih efektif (seseorang yang hanya mempunyai sifat efektif saja dengan orientasi tugas yang rendah).

The Bureaucratic. Hampir sama dengan Deserter, dia tidak sungguh-sungguh menaruh minat pada tugas (TO) atau pergaulan (RO). Dia sendiri bagaimanapun juga efektif karena amat patuh kepada peraturan. Ia memelihara suasana kepatuhan tersebut tetapi secara pribadi kurang menghayati dan melibatkan diri dalam permasalahannya. Orang Birokrat memandang dirinya sebagai seorang yang paling efisien. Dia mentaati peraturan organisasi, menempuh jalan yang telah digariskan. Ia adalah seseorang yang berpegang teguh kepada hal-hal mendetail serta orientasi utamanya adalah "aturan

permainan”. Baginya hanya peraturan yang ada dan berlaku serta pengalaman dimasa lampau itulah petunjuk yang harus dipatuhi dan diikuti.

Golongan Birokrat ini biasanya tumbuh dalam lingkungan dinas pemerintahan. Dia seringkali terdapat pada organisasi yang prestasinya kadang-kadang sukar diukur/dinilai. Tipe ini sangat efektif dalam hal kepatuhan terhadap peraturan tetapi dari golongan Birokrat ini sukar didorong pada peningkatan produksi dan tidak mau mengembangkan bawahannya. Dia berpendapat bahwa pergaulan yang sehat dan matang sukar dicapai dan perencanaan jangka panjang itu adalah gagasan kurang baik. Dia sangat terikat pada apa yang terjadi di masa lalu dalam organisasinya.

2. Tipe dasar keterkaitan (related).

- a. *Missionary*. Gaya kepemimpinan kurang efektif (seseorang yang hanya mempunyai orientasi kepada hubungan saja dengan orientasi tugas yang rendah).

Missionary adalah seseorang yang suka berbaik budi, ramah tamah dan menempatkan pergaulan hidup di atas segalanya. Golongan ini kurang efektif karena niatnya hanya menjadi

“orang baik” yang justru merupakan hambatan baginya untuk mengambil risiko. Gaya kepemimpinannya tidak efektif oleh karena dia tidak pernah menyelesaikan sesuatu permasalahan. Dia senantiasa menghindari bentrokan dan memilih kebijaksanaan dengan lebih baik memindahkan atau memberikan promosi atau kenaikan upah kepada orang-orang yang suka membuat kesulitan. Dia mau merubah-rubah pendirian demi memelihara kedamaian. Yang paling buruk menurut pendapatnya adalah melakukan sesuatu yang selalu harus menghasilkan yang terbaik.

- b. *Developer*. gaya kepemimpinan lebih efektif (seseorang yang mempunyai keefektifan dengan orientasi hubungan yang tinggi dan orientasi tugas yang rendah).

The Developer, adalah seseorang yang senantiasa menempatkan kepercayaan kepada orang lain. Dalam beberapa hal merupakan kepenakan golongan *Missionary* tetapi lebih efektif dengan memberikan motivasi pada orang lain. Dia memandang bahwa tugasnya yang utama adalah mengembangkan bakat orang lain. Di kebanyakan organisasi golongan ini

tugasnya hanya melaksanakan perintah.

- b. Autokratik bijak. Gaya kepemimpinan lebih efektif (seseorang yang mempunyai keefektifan dengan orientasi tugas cukup tinggi sedang orientasi hubungan yang rendah.

The Benevolent Autocrat, mengembangkan sekelumit kepercayaan pada metode dan prosedur yang sehat tentang apa yang harus dikerjakan. Dia berkepentingan dengan dan efektif dalam memperoleh hasil. Keahliannya yang utama adalah memerintah orang lain melakukan apa yang dia kehendaki, tanda menciptakan perasaan kecil hati pada orang itu untuk melakukannya. Dia memiliki perasaan orientasi dengan golongan Autocrat, walaupun dia lebih halus dan lebih efektif.

- c. Gaya ini sangat terkenal di lingkungan industri dewasa ini. Dia seringkali mencerminkan kepemimpinan yang baik dan berusaha meningkatkan keahlian dengan cara belajar dari kesalahan-kesalahannya.

Golongan Benevolent Autocrat

biasanya punya ambisi, mengetahui sangat baik peraturan serta metode organisasi. Ketika sampai pada puncak jabatan dengan produksi yang tinggi, dia tidak tahu lagi bagaimana yang sebaiknya bergaul dengan bawahannya. Dia sepenuhnya mau terlibat, namun tidak demikian halnya bawahan yang bekerja dengan dia.

4. Tipe dasar integrasi (integrated)

- a. Kompromi. Gaya kepemimpinan kurang efektif (seseorang yang kurang efektif tetapi mempunyai orientasi tugas dan orientasi hubungan yang memadai).

The Compromiser, mengakui manfaat orientasi tugas (TO) dan orientasi pergaulan (RO) tetapi tidak mampu untuk mempersatukan orientasi ini menjadi keputusan yang sehat. Sikap kompromi dan mendua hati merupakan ciri khasnya.

Pengaruh kuat terhadap keputusannya adalah berupa “tekanan-tekanan berat” dari kiri dan kanan. Dia berusaha mengurangi permasalahan yang timbul daripada meningkatkan produksi dalam jangka panjang. Dia berusaha sedapat mungkin membuat orang-orang yang mempengaruhi kariernya

ketidaksepakatan dan perbedaan pendapat mengenai salah satu tugas.

Dia memandang sikap yang demikian sebagai suatu yang diperlukan, normal dan pada tempatnya. Dia tidak menekan, memalingkan muka atau menghindari persengketaan. Dia berpendapat bahwa semua perbedaan dapat disatukan dan perselisihan dapat diselesaikan dan bilamana hal ini tercapai, hasilnya merupakan kata sepakat yang mengikat. Dia tidak punya seorang “penggembengan” semangat

melainkan tim kerjanya memiliki pengalaman dan persatuan yang kuat dengan semangat yang tinggi. Dia tidak “mengiming-imingi” tetapi bawahannya bekerja keras, dia tidak mau melempar kesalahan kepada keputusan bersama (tim), tetapi semua anggota tim masing-masing akan merasakan dengan sendirinya keterlibatan dirinya baik dalam kegagalan maupun dalam keberhasilan. Berikut disajikan tabel poin penting dalam efektivitas pemimpin.

Tabel 2. Efektifitas 8 Tipe Pemimpin

KURANG EFEKTIF			
DESERTER	MISSIONARY	AUTOCRAT	COMPROMISER
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tidak ada rasa keterlibatan ▪ Semangat rendah ▪ Sukar diramalkan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Santai ○ Penolong ○ Lemah 	<ul style="list-style-type: none"> Kaku Diktator Keras Kepala 	<ul style="list-style-type: none"> Angin-anginan Diktator Berpandangan pendek

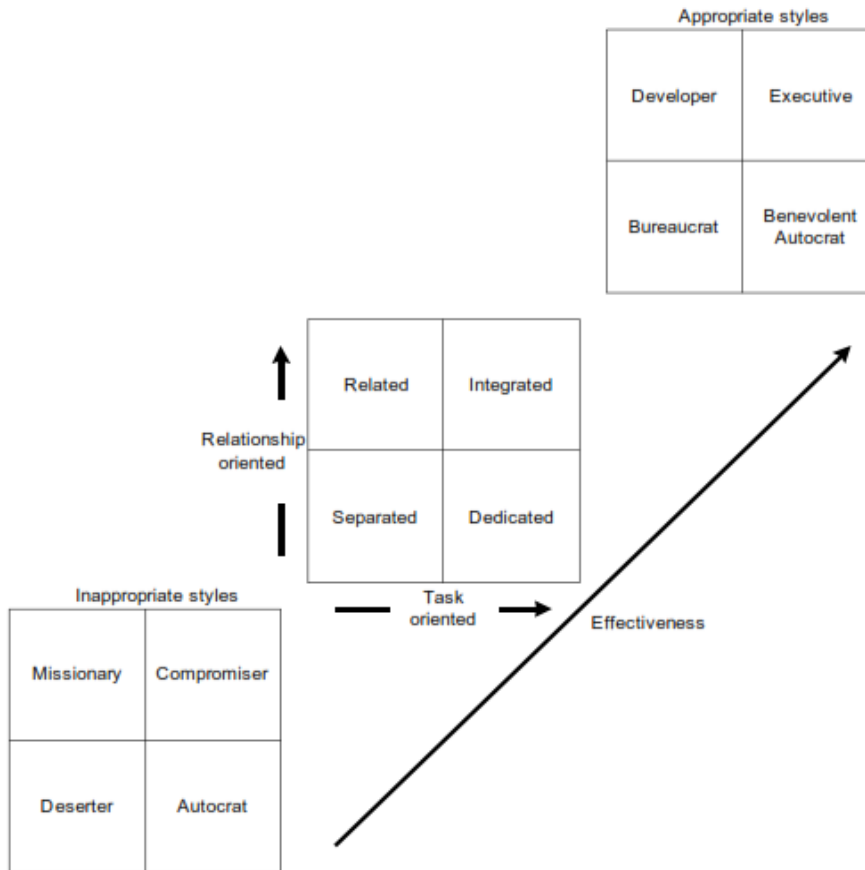
LEBIH EFEKTIF			
BUREAUCRAT	DEVELOPER	BENEVOLENT	EXECUTIVE
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patuh pada peraturan ▪ Loyal ▪ Memelihara lingkungan dengan peraturan 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Menciptakan kerjasama ○ Menggunakan ○ Percaya pada orang lain ○ Mengembangkan bakat orang lain 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mampu memotivasi orang lain ○ Belajar dari pengalaman ○ Efektif untuk memperoleh hasil ○ Paham aturan dan metode kerja 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berorientasi ke masa depan ○ Membangkitkan partisipasi bawahan ○ Berpandangan jangka panjang ○ Memotivasi dengan baik ○ Bekerja efektif

Sumber: LAN (2008)

Selanjutnya model dari Reddin dimodifikasi dari tipe kepemimpinan yang

kurang efektif hingga tipe kepemimpinan yang lebih efektif.

Gambar 2. Modifikasi Model Teori 3D Efektifitas Manajerial Reddin



Sumber: Reddin (1970)

Beberapa istilah digunakan perilaku kerja untuk merepresentasikan inisiasi dimensi struktur dan perilaku hubungan agar menjadi pertimbangan. Empat kuadran merepresentasikan satu dari empat gaya kepemimpinan. Masing-masing gaya kepemimpinan mendeskripsikan pola perilaku bahwa orang akan menggunakan ketika bermaksud untuk mempengaruhi pihak lainnya. empat dasar gaya

kepemimpinan diberi label tugas tinggi dan hubungan tinggi, tugas tinggi dan hubungan rendah, tugas rendah dan hubungan tinggi dan terakhir tugas rendah dan hubungan rendah.

Kesimpulan dan Implikasinya Terhadap Pemimpin

Untuk mengadopsi gaya yang sesuai, seorang pemimpin tidak hanya memahami beberapa pemikiran yang terus berkembang tentang gaya saja,

tetapi ia juga harus mempunyai kepekaan atas situasi yang dihadapi. Diantara persyaratan yang dimiliki oleh pemimpin yang peka atas situasi antara lain:

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

Sikap kaku artinya seperti ungkapan “masa bodoh dengan situasi, pokoknya...” serta sikap tanpa prinsip, artinya selalu berupaya memenuhi harapan setiap orang, akan menjadikan seorang pemimpin gagal mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai. Disamping itu juga akan menjadikan seorang pemimpin gagal menjadi pendengar yang baik. Padahal daya

sembuh daripada telinga yang peka mendengarkan sangat tinggi dalam menyelesaikan masalah organisasi dan masyarakat. Kemampuan mendengarkan yang baik akan memperbaiki hubungan antar sesama, menghasilkan respek orang lain terhadap kita.

Daftar Pustaka

- Bates, C. (2015). History of Organizational Theory. *International Journal of Management*. Volume 3, Issue 10 (13-24).
- Cote, R. (2017). A Comparison of Leadership Theories in an Organizational Environment . *International Journal of Business Administration* Vol. 8, No. 5 (28-35)
- Lembaga Administrasi Negara. (2008). *Kepemimpinan dalam organisasi, Modul Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III*. Jakarta, LAN
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. McGraw Hill: New York.
- Reddin, W.J. (2011). Reddin's 3-D Leadership model. Diakses dari <http://www.reddinconsultants.com/wp->

content/uploads/2011/05/engli
sh_reference_reddin-s_3-

d_leadership_model_def.pdf pada 3
Desember 2018