

Peran Pemimpin dan kepemimpinan di Lingkungan Bisnis yang Berubah untuk Kasus Indonesia 20 Tahun ke Depan

Oleh :
Emrinaldi Nur DP
Universitas Riau

Pengantar

Kendati berbagai kendala ekonomi global, lingkungan bisnis terus berubah akibat pergeseran dari ekonomi internasional ke ekonomi transnasional, sebagaimana istilah Peter Drucker. Ekonomi internasional yang semula terfokus pada pertukaran barang dan jasa kini meluas pada pertukaran informasi, pengetahuan, dan uang. Kemajuan teknologi, khususnya teknologi komunikasi dan informasi berperan penting dalam ekonomi transnasional.

Lingkungan bisnis kian sarat akan informasi dan pengetahuan. Perusahaan-perusahaan kelas dunia berpacu meningkatkan kapasitas pengetahuan dan teknologi informasi demi daya saing global. Dalam ekonomi transnasional, batas-batas negara juga menjadi kabur akibat keterbukaan ekonomi dunia. Bagi bisnis, keterbukaan ini memperluas peluang pasar, terutama bagi negara-negara yang memiliki *bargaining power* namun mengancam negara-negara yang tidak memiliki daya saing.

Michael Marquardt dan Angus Reynolds yang dikenal sebagai pakar perusahaan global mengemukakan bahwa konsumen terus menekankan standar kinerja baru dalam hal mutu, keragaman, kesamaan (*customization*), kenyamanan, waktu, dan inovasi. Menurut Drucker, inovasi sistematis mengandung upaya terorganisir dan terarah bagi perubahan.

Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi juga menunjukkan bahwa kebanyakan perusahaan Jepang sukses melakukan inovasi. Peter Skarzynski dan Lloyd Switzer dari perusahaan konsultan Strategos menunjuk langkah strategis penting yang diambil Sony untuk percepatan pasar terutama memasukkan inovasi ke seluruh sudut organisasi. Tekanan inovasi dan pengetahuan menunjukkan pengakuan pebisnis akan makna perubahan. Hanya dengan kemampuan inovasi tersebut, pebisnis dapat mempertahankan keunggulan kompetitif.

Perubahan strategi bisnis berdampak pada struktur organisasi perusahaan. Banyak studi menunjukkan pergeseran struktur organisasi selaras dengan pergeseran strategi bisnis. Perubahan yang besar diantaranya;

1. Pergeseran struktur ke arah organisasi mendatar (*flat organization*) sembari memberi ruang bagi spesialisasi sehubungan dengan tingginya intensitas informasi dan pengetahuan.
2. Pergeseran pendekatan pada struktur manajemen yang mendukung kerja tim daripada pendekatan pada struktur manajemen fungsional dengan mengandalkan kemampuan perorangan.
3. Pergeseran ke arah desentralisasi organisasi yang mempercepat proses pengambilan keputusan dan juga pengembangan inovasi. Drucker mengungkapkan bahwa pengorganisasian perubahan memerlukan desentralisasi.
4. Penerapan organisasi belajar yang memungkinkan transformasi pengetahuan dan pembelajaran (*action learning*) dalam organisasi.
5. Pergeseran ke arah deklomerasi perusahaan sehubungan dengan tekanan pada *scope of economy* daripada skala ekonomi. Perusahaan dengan skala lebih kecil tapi fleksibel lebih mampu melakukan usaha marketing (*niche marketing*).

Melihat begitu banyaknya perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi usaha sebagai akibat perubahan eksternal yang lebih luas, yaitu globalisasi, tentu saja dibutuhkan seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan. Artikel ini ditujukan untuk memberikan gambaran bagaimana peran pemimpin dan kepemimpinan organisasi dalam lingkungan berubah guna mencapai tujuan perusahaan

Globalisasi, Demokrasi, dan Pemberdayaan Budaya Lokal

Modernitas dan globalisasi kini disadari ataupun tidak membawa implikasi yang ambivalen. Ada tiga ciri yang ada dalam perkembangan modernisasi dan globalisasi, yaitu; teknologi



komunikasi, teknologi transportasi dan teknologi industri. Ketiga elemen ini telah banyak membantu manusia, sekaligus merusaknya.

Problematika yang paling fundamental, adalah bagaimana eksistensi budaya lokal. Oleh karenanya, menurut penulis, ada tiga hal yang harus dipertahankan untuk memelihara dan merealisasikan kearifan lokal ditengah era global. *Pertama*; mengetahui terlebih dahulu ihwal kondisi rill (kebudayaan) lokal. *Kedua*; inklusivitas dalam arti terbuka terhadap adanya budaya global yang didahului dengan proses filterisasi. *Ketiga*; adanya pemisahan antara struktur pemerintahan dengan suatu kebudayaan yang merupakan bagian privasi dari wilayah masyarakat.

Dengan melihat kondisi tersebut, dibutuhkan pemimpin dengan kepemimpinannya mampu menjadi budaya lokal sebagai bagian yang mensinerjikan strategi perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi. Oleh karenanya pada bagian berikut, penulis mengajak untuk melihat bagaimana teori kepemimpinan yang ada, guna mendapatkan rumusan gaya kepemimpinan yang baik untuk organisasi.

Teori Kepemimpinan

Defenisi

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu:

1. Pemimpin sebagai subjek, dan.
2. Yang dipimpin sebagai objek.

Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin juga dapat didefinisikan sebagai;

- Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan
- Proses untuk memberikan pengarah dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari sekelompok anggota

Mitos-mitos Pemimpin

Mitos pemimpin adalah pandangan atau keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu;

- *mitos the Birthright*,

Mitos *the Birthright* berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin

- *the For All - Seasons* , dan

Mitos ini berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya.

- *the Intensity*.

Mitos *the Intensity* berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Fungsi kepemimpinan

- a. Membangun sistem manajemen yang solid, efektif dan efisien
- b. Menciptakan suatu strategi *excellence*
- c. Menerapkan sistem jaminan mutu
- d. Mengarahkan suatu perencanaan yang terfokus pada "*customer centered planning*"
- e. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*), yaitu menyangkut pemberian saran dan penyelesaian, informasi dan pendapat
- f. Fungsi Pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*), yaitu meliputi segala usaha yang membantu kelompok berjalan lancar seperti pencegahan konflik dan sebagainya.



Atribut-atribut Pemimpin

Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

1. Mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinya,
2. Juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya,
3. Tanggungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya,
4. Aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya, dan
5. Walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya.

Teori Kepemimpinan Klasik dan Teori Kontingensi

1. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat (*Trait Theory*)

Studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri, mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik-karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Teori ini memiliki beberapa pandangan;

- Teori ini mengasumsikan bahwa individu tertentu di-lahirkan dengan sifat pribadi atau karakteristik *inheren* (seperti atribut fisik dan intelektual) yang membuat mereka menjadi pemimpin yang natural
- Membandingkan sifat-sifat pemimpin dengan sifat-sifat yang tidak menjadi pemimpin
- Membandingkan sifat-sifat pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif

2. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavioral Theory*)

Hasil studi kepemimpinan *Ohio State University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari *Michigan University* menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, *model leadership continuum* dan *Likert's Management System* menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan.

• Variabel Efektivitas Kepemimpinan dari University Of Michigan

1. *Employee Centered*, Manajer mendorong partisipasi dalam penentuan tujuan dan masalah pekerjaan, mendorong rasa percaya diri dan menghargai antar anggota
2. *Production Centered*, Manajer menetapkan standar kerja yang keras, menentukan metode kerja yang harus dilakukan, mengorganisir kerja dengan terperinci, dan mengawasi pekerjaan karyawan dengan ketat

Dengan kedua variabel tersebut terdiri dari tinggi dan rendah, disusun matriks dengan empat kuadran.

• Sistem Manajemen Likert

1. Sistem 1: Otokratik Eksploitatif. Manajer mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan atau biasanya mengeksploitasi bawahan untuk melaksanakannya—*Exploitative authoritative*.
2. Sistem 2: Otokratik penuh kebajikan. Manajer tetap menentukan perintah-perintah kerja, tetapi bawahan diberi keleluasaan (fleksibilitas) dalam pelaksanaannya dengan suatu cara paternalistik—*benevolent authoritative*
3. Sistem 3: Partisipatif. Manajer menggunakan gaya konsultatif. Manajer ini meminta memasukkan dan menerima partisipatif dari bawahan tetapi tetap menahan hak untuk membuat keputusan final—*consultative*
4. Sistem 4: Demokratik. Manajer memberikan berbagai pengarahan kepada bawahan tetapi memberikan kesempatan partisipasi total dan keputusan dibuat atas dasar konsensus dan prinsip mayoritas—*participative*



3. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan.

- a. *Teori Path-Goal* tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya.
- b. *LPC Contingency Model* dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut. Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi-situasi yang secara moderat menguntungkan.
- c. *Leader Member Exchange Theory* menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut.
- d. *Hersey and Blanchard Situational Theory* lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin-pengikut.
- e. *Leader Participation Model* menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.
- f. *Model Kepemimpinan Hersey dan Blanchard*
Dengan menggunakan dua sumbu perilaku kerja (memberikan pengarahan kerja) dan perilaku hubungan (memberikan dukungan kerja), disusun matriks dengan empat kuadran. Gaya kepemimpinan yang efektif tergantung kesiapan karyawan.
- g. *Model Fiedler*
Fiedler mengembangkan teori kepemimpinan menggunakan tiga dimensi, yaitu kekuatan posisi, struktur pekerjaan, dan hubungan antara pemimpin-bawahan Fiedler membuat dua gaya kepemimpinan yaitu:
 1. Orientasi kerja
 2. Orientasi hubungan karyawan
- h. *Model Vroom-Yetton dan Vroom-Jago*
Vroom-Yetton-Jago mengembangkan model untuk melihat kapan seharusnya manajer melibatkan karyawannya. Untuk mencari model yang tepat, Vroom-Yetton mengembangkan model dengan menggunakan serangkaian pertanyaan, yang pada akhirnya mengarah pada gaya kepemimpinan tertentu

Tipe Keputusan	Pengertian
AI	Manajer membuat keputusan sendiri
AII	Manajer menanyakan informasi dari bawahan akan tetapi keputusan diambil sendiri oleh manajer. Bawahan tidak selalu harus mengetahui informasi mengenai situasi yang dihadapi.
CI	Manajer berbagi informasi dengan bawahan secara individual, dan bertanya mengenai berbagai informasi dan evaluasi dari mereka. Akan tetapi manajer mengambil keputusan sendiri.
CII	Manajer dan bawahan bertemu sebagai tim untuk mendiskusikan berbagai hal menyangkut situasi yang dihadapi akan tetapi manajer yang mengambil keputusan.
GII	Manajer dan bawahan bertemu sebagai tim untuk mendiskusikan berbagai hal yang menyangkut situasi yang dihadapi dan keputusan ditentukan oleh tim.

Catatan. *Authocratic Style* (AI & AII)
Consultative Style (CI & CII)
One-Group Style (GII)



Teori Kepemimpinan Kontemporer

1. Teori Atribut Kepemimpinan

Teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya. Beberapa teori atribusi yang hingga saat ini masih diakui oleh banyak orang yaitu:

1. Teori Penyimpulan Terkait (*Correspondensi Inference*), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya.
2. Teori sumber perhatian dalam kesadaran (*Conscious Attentional Resources*) bahwa proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi.
3. Teori atribusi internal dan eksternal dikemukakan oleh Kelly dan Micella, 1980 yaitu teori yang berfokus pada akal sehat.

2. Kepemimpinan Karismatik

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut.

Menurut Howel dan Avolio, terdapat 2 karakteristik pemimpin kharismatis, yaitu :

1. Pemimpin karismatis yang etis memperhatikan pengikut
2. Pemimpin karismatis yang tidak etis (memperhatikan diri sendiri)

Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial.

3. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Kepemimpinan transformasional ini memiliki ciri sebagai berikut;

- a. Menciptakan visi dan kekuatan misi, menanamkan kebanggaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan penghormatan, serta menumbuhkan kepercayaan di antara bawahan
 - b. Mengkomunikasikan harapan tertinggi, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana
 - c. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan.
 - d. Memberikan perhatian secara personal, membimbing dan melayani bawahan secara individual, berdiskusi untuk mengembangkan bawahan.
4. Kepemimpinan Transaksional, dengan ciri
 - a. Pengaruh melalui hadiah dan hukuman
 - b. Pengawasan ketat dan pengendalian bagi pelanggar aturan dan standar organisasi
 - c. Melakukan intervensi, jika standar tak tercapai.
 - d. Menimpakan tanggung jawab pada bawahan dan menghindari pembuatan keputusan
 5. Teori Kepemimpinan Psikoanalisis
Kets de Vries menggunakan pendekatan psikoanalisis yang mengatakan seseorang berperilaku tertentu untuk memenuhi kebutuhan bawah sadarnya.
 6. Teori Kepemimpinan Romantis
Menurut teori ini, pemimpin ada karena ada pengikutnya.
 7. Teori Kisi Kepemimpinan



Hasil penelitian Blake dan Mouton dari Univ. Texas menemukan 2 dimensi perilaku pemimpin, yaitu orientasi pada orang (*concern for people*) dan berorientasi pada hasil (*concern for result*), yang menghasilkan 5 gaya kepemimpinan.

- Pemimpin yang lebih berorientasi pada orang
 - a. Akan mempertahankan hubungan baik jika terjadi konflik
 - b. Lebih dekat dg bawahan,
 - c. Bersikap hangat
 - d. Mau berkomunikasi secara terbuka dengan bawahan.
- Pemimpin yang berorientasi pada tugas
 - a) Mengesampingkan hubungan baik dengan bawahan
 - b) Menegaskan bahwa tugas harus dikerjakan dengan baik
 - c) Pemimpin menetapkan tujuan lebih tinggi dan memaksa bawahan untuk mencapainya
 - d) Bersikap kurang hangat kepada bawahan, menutup diri, bersikap dingin dan kurang mau berkomunikasi secara informal dengan bawahan.
- Manajer mengalah (*Imorverished Style*).
Ditandai dengan :
 - 1) Kurangnya perhatian pada produksi & organisasi
 - 2) Pemimpin cenderung lemah dalam pengalaman keputusan, sehingga dia banyak menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat orang lain. Pemimpin dengan gaya ini kurang memiliki pendirian dan ketegasan yang kuat.
 - 3) Bila terjadi konflik, pemimpin jenis ini cenderung bersikap netral & berdiri di luar masalah.
 - 4) Ia jarang terlibat dan hanya berusaha sedikit mungkin untuk mengatasi keadaan.
- Manajer Santai (*Country club style*)
 - 1) Pemimpin lebih menekankan perhatian pada hubungan dan kebutuhan manusia, & tidak berorientasi pada produksi dan penyelesaian tugas.
 - 2) Pemimpin menghargai hubungan baik, menghindari terjadinya konflik, tapi bila konflik tidak dapat dihindari, ia mencoba melunakkan perasaan orang & menjaga agar mereka tetap bekerjasama.
 - 3) Pemimpin selalu bersikap hangat dan ramah untuk mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh adanya gangguan. Ia lebih suka menerima ide, gagasan & pendapat orang lain, tanpa kritik terhadap gagasan tersebut.
- Gaya Pertengahan (*Middle of the road style*)
Ditandai oleh :
 - 1) Perhatian yang seimbang antara produksi dan manusia, ia mencari cara yang dapat berguna meskipun tidak sempurna untuk memecahkan masalah.
 - 2) Bila ada pendapat, gagasan dan sikap yang berbeda dengan yang dianutnya, pemimpin berusaha jujur, tetapi tegas dan mencari pemecahan yg tdk memihak. Pemimpin jenis ini akan berusaha untuk mempertahankan agar keadaan tetap baik.
- Gaya Ketundukan Otoritas atau Gaya Kerja (*Authority Compliance*)
Ditandai dengan :
 - 1) Perhatian yang tinggi pada penyelesaian tugas dan produksi dan sangat kurang memperhatikan kebutuhan manusia.
 - 2) Pemimpin menghargai keputusan yang telah dibuatnya dan cenderung mempertahankan ide, gagasan dan pendapatnya, meskipun dilaksanakan dengan cara memaksa.
 - 3) Bila terjadi konflik, ia cenderung membela dirinya sendiri, memenangkan posisinya dan memunculkan konflik baru, menuntut kepatuhan & ketundukan bawahan, tidak mendelegasikan wewenang.
- Gaya Tim (*Team Style*)
Ditandai dengan :
 - 1) Perhatian yang tinggi baik terhadap produksi maupun manusia.
 - 2) Pemimpin sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian & kesepakatan anggota organisasi.
 - 3) Pemimpin mendengarkan dan mencari gagasan dan pendapat yang berbeda dari orang lain.



- 4) Bila terjadi konflik, pemimpin berusaha mencari alasan timbulnya perbedaan dan mencari penyebab utamanya.

8. Teori Bakat

Berusaha mengidentifikasi karakteristik pemimpin, dan juga karakteristik yang membedakan pemimpin yang efektif dengan yang kurang efektif.

Tipologi Kepemimpinan

1. Tipologi Kepemimpinan Berdasarkan Kondisi Sosio Psikologis

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (*leaders of crowds*), pemimpin siswa/mahasiswa (*student leaders*), pemimpin publik (*public leaders*), dan pemimpin perempuan (*women leaders*). Masing-masing tipe pemimpin tersebut masih bisa dibuat sub-tipenya. Sub-tipe pemimpin kelompok adalah: *crowd compeller*, *crowd exponent*, dan *crowd representative*.

Sub-tipe pemimpin siswa/mahasiswa adalah: *the explorer president*, *the take charge president*, *the organization president*, dan *the moderators*. Sub-tipe pemimpin publik ada beberapa, yaitu:

- Menurut Pluto: *timocratic*, *plutocratic*, dan *tyrannical*
- Menurut Bell, dkk: *formal leader*, *reputational leader*, *social leader*, dan *influential leader*
- Menurut J.M. Burns, ada pemimpin legislatif yang : *ideologues*, *tribunes*, *careerist*, dan *parliamentarians*.
- Menurut Kincheloe, Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik, yang memiliki kemampuan yang sangat menonjol yang membedakannya dengan pemimpin bukan Nabi atau Rasul, yaitu dalam hal membangkitkan keyakinan dan rasa hormat pengikutnya agar antusias mengikuti ajaran yang dibawanya dan meneladani semua sikap dan perilakunya.

Tipe pemimpin yang lain adalah pemimpin perempuan, yang oleh masyarakat dilekati 4 stereotip, yaitu sebagai: *the earth mother*, *the manipulator*, *the workaholic*, dan *the egalitarian*.

2. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Kepribadian

Tipologi kepemimpinan berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipologi Myers - Briggs dan tipologi berdasar skala CPI (*California Personality Inventory*). Myers - Briggs mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: *extrovert - introvert*, *sensing - intuitive*, *thinking - feeling*, *judging - perceiving*. Kemudian dengan menggunakan tipe kepribadian yang disusun berdasar konsep psikoanalisa Jung, Delunas melakukan penelitian terhadap para manajer dan eksekutif negara bagian, dan mengelompokkan tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- *Sensors - perceivers*
- *Sensors - judges*
- *Intuitive - thinkers*
- *Intuitive - feelers*

Tipologi kepribadian yang lain adalah sebagaimana yang disusun dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*) yang mengelompokkan tipe pemimpin menjadi: *leader*, *innovator*, *saint*, dan *artist*.

3. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan

Ada empat kelompok tipologi kepemimpinan yang disusun berdasar gaya kepemimpinan, yaitu tipologi Blake - Mouton, tipologi Reddin, tipologi Bradford - Cohen, dan tipologi Leavitt. Menurut Blake - Mouton tipe pemimpin dapat dibagi ke dalam tipe:

- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Moderat, Orientasi Tugasnya Moderat, dan
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi

Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi ini, dan menemukan tipe pemimpin sebagai berikut: *deserter*, *missionary*, *compromiser*, *bureaucrat*, *benevolent autocrat*, *developer*, dan *executive*. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi: *technician*, *conductor*,



dan *developer*. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi: *pathfinders*, *problem solvers*, dan *implementers*.

4. Tipologi Kepemimpinan Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku

Tipologi pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipologi pemimpin yang disusun dengan titik tolak interaksi personal dalam kelompok. Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini dikelompokkan dalam kelompok tipe, berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berdasar perilakunya, tipe pemimpin dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Cattell dan Stice; S. Levine; Clarke; Komaki, Zlotnik dan Jensen. Berdasar fungsinya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Bales dan Slater; Roby; Shutz; Cattell; Bowes dan Seashore. Berdasar perannya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Benne dan Sheats; dan Mintzberg.

Peran-peran Pemimpin

The Vision Role

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional

Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi: (a) mengelola harta milik atau aset organisasi; (b) mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi; (c) menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi.

Ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Peran Pembangkit Semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi.

Peran Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan purna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama. Ini karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan. Informasi yang disebarakan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Pemimpin bertanggung jawab untuk menyampaikan informasi tersebut

Gaya Kepemimpinan

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang



efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga.

2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah.

3. Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap

Kepemimpinan Bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya dengan cara apa pun juga. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain

1. Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan/pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri.

2. Kepemimpinan Simbol

Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekedar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Kekuasaan dan Konflik dalam Kepemimpinan

Kekuasaan

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Kekuasaan seringkali dipergunakan silih berganti dengan istilah pengaruh dan otoritas. Dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif. Keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan. Pemimpin yang efektif kemungkinan akan menggunakan kekuasaan dengan cara yang halus, hati-hati, meminimalisasi perbedaan status dan menghindari ancaman- ancaman terhadap rasa harga diri para pengikut.

Pengaruh

Pengaruh sebagai inti dari kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin.

Para teoritikus telah mengidentifikasi berbagai taktik mempengaruhi yang berbeda-beda seperti persuasi rasional, permintaan berinspirasi, pertukaran, tekanan, permintaan pribadi, menjilat, konsultasi, koalisi, dan taktik mengesahkan. Pilihan taktik mempengaruhi yang akan digunakan oleh seorang pemimpin

Konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses di mana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian tujuan pihak lain atau meneruskan kepentingannya. Ada beberapa pandangan tentang konflik yaitu pandangan tradisional, netral dan interaksionis. Pandangan tradisional mengatakan bahwa konflik itu negatif, pandangan netral menganggap bahwa konflik adalah ciri hakiki tingkah laku manusia yang dinamis, sedangkan interaksionis mendorong terjadinya konflik.



Perkembangan Mutakhir tentang Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Perempuan

Perubahan lingkungan dan pergeseran budaya telah mempengaruhi dinamika kepemimpinan perempuan. Pada umumnya pemimpin perempuan cenderung diberikan porsi pada organisasi perempuan dan sosial. Namun dengan adanya globalisasi telah merubah paradigma kepemimpinan ke arah pertimbangan *core competence* yang dapat berdaya saing di pasar global. Hambatan bagi kepemimpinan perempuan lebih banyak akibat adanya stereotipe negatif tentang kepemimpinan perempuan serta dari mental (perempuan) yang bersangkutan.

2. Kepemimpinan dalam Beragam Budaya dan Negara

Pada kegiatan belajar ini telah Anda lihat bahwa terdapat perbedaan mendasar dari sikap dan perilaku pemimpin pada berbagai negara atau budaya. Namun demikian, terdapat dimensi kepemimpinan yang secara universal relatif sama yaitu setiap pemimpin diharapkan mampu proaktif dan tidak otoriter. Di samping itu, terdapat pula beberapa variasi sikap dan perilaku pemimpin di dalam kelompok budaya dan di dalam negara pada berbagai budaya atau negara. Demikian pula terdapat perbedaan sikap dan perilaku pemimpin pada Negara-negara yang menganut sistem nilai berbeda.

3. Kepemimpinan Visioner

Seorang pemimpin visioner harus bisa menjadi penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Oleh karena itu seorang pemimpin visioner harus:

- Menyusun arah dan secara personal sepakat untuk menyebarkan kepemimpinan visioner ke seluruh organisasi.
- Memberdayakan para karyawan dalam bertindak untuk mendengar dan mengawasi umpan balik.
- Selalu memfokuskan perhatian dalam membentuk organisasi mencapai potensi terbesarnya.

4. Kepemimpinan Ahli

Pada era globalisasi, banyak terjadi perubahan dalam segala sendi kehidupan masyarakat, terutama yang berhubungan dengan bidang ekonomi perdagangan, industri, telekomunikasi dan informasi. Dalam masa *post modernism* yang sekarang sedang kita jalani, perubahan paradigma manajemen turut bergerak secara dinamis, dari paradigma manajemen klasik hingga paradigma *post modernism* yang salah satunya diwakili oleh *learning organization* dengan pengukuran kinerja *balanced score card* yang memperhitungkan pula keterkaitan dengan lingkungan luar organisasi.

Secara historis, paradigma kepemimpinan tersebut terbagi dalam beberapa lokus dan fokus keilmuan, yang diwakili dalam kelompok paradigma aliran wilayah utara, barat, timur dan global baru. Hal tersebut, dipaparkan dalam beberapa kategori, antara lain dalam kategori manajer individual, yang terbagi menjadi manajemen efektif (Drucker), manajemen perusahaan (Peters), manajemen kualitas total (Toyota), keahlian diri pada bidang tertentu (*self-mastery*); kategori kelompok sosial terbagi menjadi kerjasama tim yang efektif (Likert), pembagian nilai (Deal/Kennedy), siklus atau lingkaran kualitas (Sony), sinergi sosial; kategori organisasi secara keseluruhan yang terbagi menjadi organisasi yang hirarkis (Chandler), organisasi jaringan (Handy) organisasi ramping (Honda), organisasi yang belajar (*learning organization*), kategori ekonomi dan masyarakat yang terbagi menjadi tanggungjawab badan hukum (Chandler), perusahaan swasta yang mandiri atau bebas (Gilder), modal atau investasi sumber daya manusia (Ozaka) dan pembangunan yang berkelanjutan.

Globalisasi juga telah mempengaruhi terjadinya perubahan paradigma dalam praktik manajemen khususnya kepemimpinan. Secara garis besar, perbedaan antara paradigma lama dan baru dilihat dari aspek-aspek antara lain berikut ini:

- Dari aspek tanggung jawab organisasi: paradigma lama menitikberatkan pada pertanggungjawaban organisasi tentang lingkungan akibat dari proses input-proses-output organisasi sedangkan pada paradigma baru menekankan tanggungjawab pada pembangunan yang berkelanjutan.
- Dari aspek tim manajemen: paradigma lama menekankan struktur dan fungsi interaksi kelompok untuk mencapai sinergi sosial dalam mengelola organisasi masing-masing, sedangkan paradigma baru menitikberatkan pada struktur dan proses dengan pendekatan *learning organization*.



3. Dari aspek kepemimpinan manajemen: paradigma lama menitikberatkan pada kapasitas individual manajer dalam memimpin, sedangkan paradigma baru menekankan keunggulan diri manajer (*self-mastery*) dalam memimpin.

Aplikasi Kepemimpinan Dalam Organisasi

1. Kepemimpinan, Organisasi dan Perubahan Lingkungan

Ada tiga jenis perubahan yaitu perubahan rutin, perubahan pengembangan, dan inovasi. Mengelola perubahan adalah hal yang sulit. Ukuran kapasitas kepemimpinan seseorang salah satu diantaranya adalah kemampuannya dalam mengelola perubahan. Ada empat tahap yang harus dilakukan agar pemimpin dapat mengelola perubahan lingkungan. Tahap-tahap tersebut adalah pertama, mengidentifikasi perubahan; Kedua, Menilai posisi organisasi; Ketiga, Merencanakan dan melaksanakan perubahan; dan Keempat, Melakukan evaluasi. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan maka keempat langkah tersebut perlu dilakukan secara berurutan dan berkesinambungan.

2. Kepemimpinan dan Budaya Organisasi

Tugas utama seorang pemimpin adalah mengajak orang untuk menyumbangkan bakatnya secara senang hati dan bersemangat untuk kepentingan organisasi. Dengan demikian pemimpin atau manajer harus mengarahkan perilaku para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai. Para pemimpin perlu membentuk, mengelola, meningkatkan, dan mengubah budaya kerja organisasi. Untuk melaksanakan tugas tersebut, manajer perlu menggunakan kemampuannya dalam membaca kondisi lingkungan organisasi, menetapkan strategi organisasi, memilih teknologi yang tepat, menetapkan struktur organisasi yang sesuai, sistem imbalan dan hukuman, sistem pengelolaan sumberdaya manusia, sistem dan prosedur kerja, dan komunikasi serta motivasi.

3. Kepemimpinan dan Inovasi

Inovasi berbeda dengan kreativitas. Kreativitas lebih berfokus pada penciptaan ide sedangkan inovasi berfokus pada bagaimana mewujudkan ide. Karena inovasi adalah proses mewujudkan ide, maka diperlukan dukungan dari faktor-faktor organisasional dan *leaderships*. Dalam membahas inovasi paling tidak ada duabelas tema umum yang berkaitan dengan pembahasan tentang inovasi yaitu kreativitas dan inovasi, karakteristik umum orang-orang kreatif, belajar atau bakat, motivasi, hambatan untuk kreatif dan budaya organisasi, struktur organisasi, struktur kelompok, peranan pengetahuan, kreativitas radikal atau inkremental, struktur dan tujuan, proses dan penilaian.

Kesimpulan

1. Perubahan Pola Manajemen dan Kepemimpinan. Sejalan dengan perubahan strategi dan struktur organisasi, terjadi pergeseran, ibarat "roda jam" yang berputar dan saling berpengaruh, pada pola manajemen dan kepemimpinan bisnis. Pola konvensional makin usang, sebab muncul pola dengan orientasi transformasi pengetahuan/pembelajaran, informasi, inovasi, dan *team building*. Pola manajemen menunjukkan pergeseran yang mengangkat peran SDM dan pendekatan integratif, antara lain
 - a. Manajemen teknikal ke arah manajemen interaktif, yang berorientasi SDM, di mana hubungan SDM didasarkan atas kepercayaan.
 - b. Manajemen fungsional ke arah manajemen strategik/totalitas. Kemajuan IT bahkan mendorong integrasi fungsi-fungsi bisnis yang menciptakan "*value chain*" dalam organisasi.
 - c. Manajemen industrial ke arah *e-manajemen*. Marquardt dan Reynolds mencatat: "Kita sedang bergerak dari masa *manufacturing* ke era *mentofacturing* – di mana produksi terletak pada otak (mento) daripada pada tangan (manu).
2. Dalam hal ini, optimasi kapasitas SDM melalui pemberdayaan menjadi pilihan manajemen yang penting. Dengan pemberdayaan, terjadi pergeseran power ke jenjang organisasi yang lebih rendah, di mana SDM mendapat perlakuan sebagai mitra kerja atau "pelanggan" daripada sebagai karyawan.
3. SDM pun menjalankan fungsi sebagai fasilitator, agen perubahan, perencana strategik, dan fungsi-fungsi penting lain dalam organisasi
4. Untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan, manajemen/pimpinan lapisan teratas perlu secara konsisten dan konstan melakukan perubahan pendekatan. Pola kepemimpinan pun berubah secara mencolok. Gerakan reformasi ekonomi dengan kandungan demokrasi yang kuat mengharuskan

pebisnis kita untuk ikut melakukan perubahan sikap kepemimpinan. Pola kepemimpinan yang relevan dalam bisnis global masa kini adalah;

- a. Kepemimpinan demokratis/partisipatif daripada kepemimpinan otoriter.
- b. Kepemimpinan berdasarkan kharisma dan kemampuan mengakses informasi daripada kepemimpinan berdasarkan jabatan.
- c. Kepemimpinan yang mampu mengangkat dan memotivasi karyawan untuk maju bersama daripada kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan diri sendiri.
- d. Kepemimpinan yang bersedia turun ke bawah dan mengshare misi dan sasaran perusahaan pada karyawan keseluruhan.
- e. Penekanan pada "kepemimpinan" daripada "pemimpin," di mana setiap karyawan perlu memupuk sikap kepemimpinan.

Daftar Pustaka :

- Magee, Brian, 2001, **the Story of Philosophy**. New York: DK Publishing
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H., 2002/1968, **Power is the Great Motivator**, Harvard Business Review
- Neill, Alex; Aaron Ridley , 1995, **the Philosophy of Art: Reading Ancient and Modern**. McGraw Hill.
- Nail, Debra, 2006, **the Life of Plato of Athens**, A Companion to Plato edited by Hugh H. Benson, Blackwell Publishing.
- Rothbard, Muarry N., 1995, **Economic Thought before Adam Smith**, Ludwig Von Mises Press.
- Robin, Stephen P, 2003, **Perilaku Organisasi**, Buku 1, Indeks, Jakarta
- Robin, Stephen P, 2003, **Perilaku Organisasi**, Buku 2, Indeks, Jakarta

