

Gaya Kepemimpinan



IKA RUHANA

PENGERTIAN

- suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu yang dipersepsikan / diacu oleh bawahan. Davis dan Newstrom (1995).

Gaya Kepemimpinan

- **Kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan (task-oriented or job-style)**
- **Kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai atau orang-orang (employee-oriented style)**

GAYA KEPEMIMPINAN

- Gaya kepemimpinan adalah cara yang disenangi dan digunakan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain
- Perkiraan kasar dari bermacam-macam gaya dari teori perilaku pemimpin dapat digabungkan dalam gambar berikut:

Berpusat pada Boss

Berpusat pada Karyawan



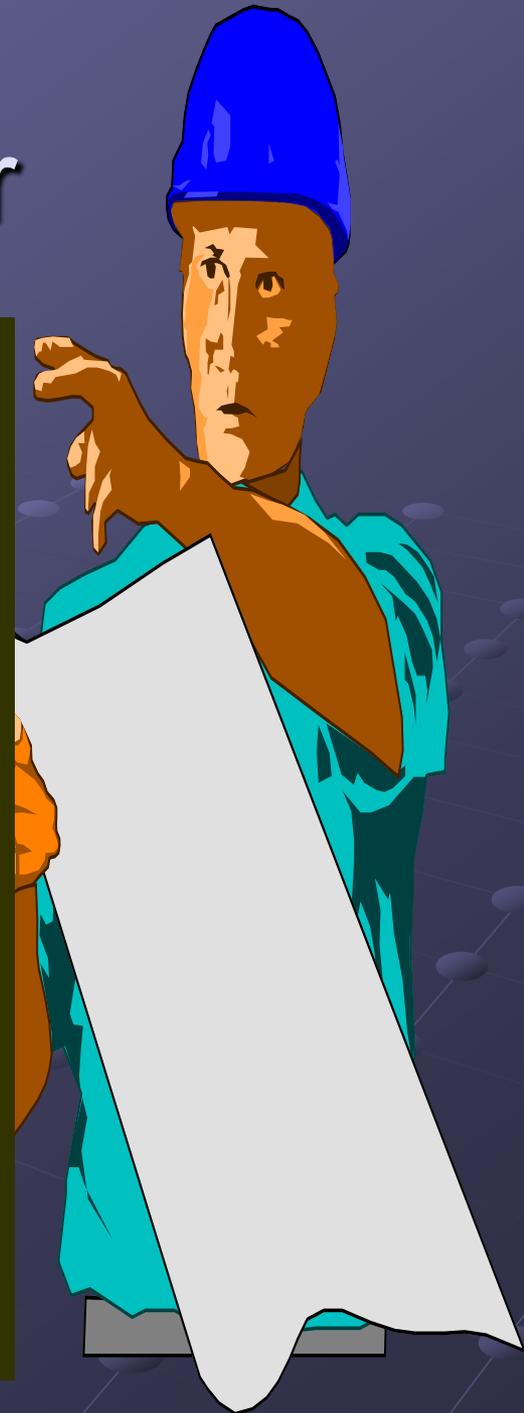
Studi Universitas Iowa

Lippit and White dalam Sutarto (1991:72) mengatakan ada tiga gaya kepemimpinan yaitu;

- Otoriter (authoritarian)
- Demokratis (democratic)
- Kebebasan (laissez-faire)

Ciri Gaya Otoriter

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
2. Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan
3. Komunikasi berlangsung satu arah
4. Pengawasan dilakukan secara ketat
5. Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran
6. Lebih banyak kritik daripada pujian
7. Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna
8. Tangung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan



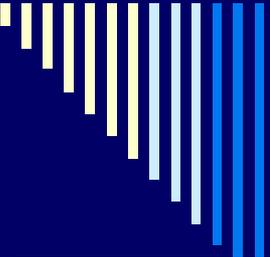
Ciri Gaya Demokratis



1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Komunikasi berlangsung dua arah
5. Pengawasan dilakukan secara wajar
6. Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran
7. Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi
8. Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang
9. Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai
10. Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan

Ciri Gaya *laissez faire* / Liberal

1. Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan
2. Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan
3. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan
4. Hampir tidak ada pengawasan
5. Pemrakarsa selalu datang dari bawahan
6. Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan
7. Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok
8. Tanggung jawab dipikul oleh orang perorang



Gaya kepemimpinan Kontinum

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama sekali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu:

- 1). Bidang pengaruh pimpinan
- 2). Bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang ke dua lebih menekankan gaya demokratis.

Gaya manajerial Grid

2. Gaya Manajerial Grid

Robert R Blake dan Jane S mouton mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya managerial grid.

Sesungguhnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (followers).

Model Manajerial Grid

Tinggi	9	1.9. Manajemen yang penuh perhatian terhadap kebutuhan orang-orang dan memimpinya ke suasana organisasi yang bersahabat, menyenangkan dan kecepatan kerja yang rilek				9.9. Pencapaian kerja dalam manajemen adalah dari kepercayaannya pada kemerdekaan orang-orang lewat penggunaan standar umum dalam organisasi yang berupa tujuan organisasi, dan dengan berdasarkan atas kepercayaan dan respek.					
	8										
	7										
	6										
	5					5.5. Pelaksanaan kerja manajemen secara memadai lewat keseimbangan kerja yang diharuskan tercapai dan peningkatan semangat kerja orang-orang yang memuaskan.					
	4										
	3										
	2	1.1. Usaha manajemen yang paling rendah (minim) terhadap pekerjaan yang harus dikerjakan dan semangat kerja orang-orang yang bekerja.				9.1. Efisiensi hasil dari manajemen ini dicapai dari usaha manata kerja dalam cara tertentu dengan sedikit perhatiannya pada unsur manusianya.					
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Rendah									
		PRODUKSI									
											Tinggi

Sumber : R.R. Blake dan J. S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Texas: Gulf Publishing Company, 1964, h.10.

Managerial Grid

Tinggi

Perhatian pada orang



Rendah

Rendah

Perhatian pada produksi

Tinggi

Gaya 1.1
'impoverished
Management'

Gaya 1.9
'country club
Management'

Gaya 9.1
'task or authoritarian
Management'

Gaya 5.5
'middle of the road
Management'

Gaya 9.9
'team or democratic
Management'

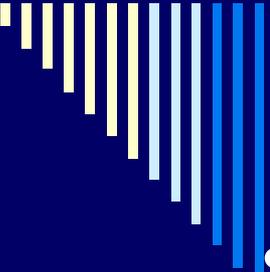
3. Gaya Kepemimpinan 3 dimensi Reddin

Gaya kepemimpinan yang efektif:

- **Eksekutif.** Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja.
- **Pencinta pengembangan / developer.** Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan.
- **Otoritas yang baik hati/benevolent autocrat.** Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja.
- **Birokrat.** Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas dan hubungan kerja.

Gaya kepemimpinan yang tidak efektif:

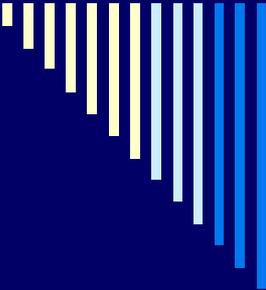
- **Pecinta kompromi/ Compromiser.** Gaya ini memberikan perhatian yang besar terhadap tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan kompromi.
- **Missionari / socialite.** Gaya ini menekankan secara maksimum terhadap orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai.
- **Otokrat.** Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai.
- **Lari dari tugas / desester.** Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian terhadap tugas maupun terhadap hubungan kerja. Manajer yang menggunakan gaya ini menunjukkan sikap pasif tidak mau ikut campur tangan.



Empat Sistem Manajemen dari Likert

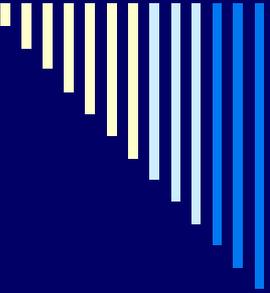
Sistem 1. Exploitive – authoritative.

- ❑ Manajer dalam system ini sangat otokratis
 - ❑ Mempunyai sedikit kepercayaan terhadap bawahan
 - ❑ Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik.
 - ❑ Cara memotivasi bawahan dengan memberikan ketakutan dan hukuman-hukuman, diselingi penghargaan.
 - ❑ Komunikasi dari atas ke bawah dan pengambilan keputusan di tingkat atas
-



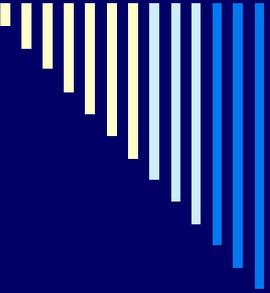
Sistem 2, Benevolent authoritative / otokratis yang baik hati.

- ❑ Pemimpinnya mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan
 - ❑ Mau memotivasi dengan hadiah-hadiah dan ketakutan dan hukuman
 - ❑ Ada komunikasi dari bawah ke atas
 - ❑ Mendengarkan ide dan pendapat dari bawahan
 - ❑ Memperbolehkan adanya pendelegasian wewenang dalam proses pengambilan keputusan.
 - ❑ Bawahan kurang bebas dalam membicarakan menjalankan tugasnya dengan atasannya.
-



Sistem 3, Konsultatif.

- ❑ Manajer hanya mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan
 - ❑ Masih memerlukan pengendalian terhadap keputusan yang dibuatnya
 - ❑ Melakukan motivasi dengan pemberian penghargaan dan hukuman yang kebetulan
 - ❑ Komunikasi ke atas dan ke bawah
 - ❑ Pembuatan kebijakan/ keputusan yang lebih luas di tingkat atas, dan yang lebih khusus di tingkat bawah
 - ❑ Bawahan merasa sedikit bebas dalam membicarakan tugas pekerjaannya dengan atasan
-



Sistem 4, Kelompok Berpartisipatif / partisipative group

- Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahan
 - Memperhatikan pendapat, ide dari bawahan
 - Memberikan penghargaan yang bersifat ekonomis, dengan berdasarkan partisipasi kelompok dan keterlibatannya pada setiap urusan terutama dalam penentuan tujuan bersama dan penilaian kemajuan pencapaian tujuan tersebut.
 - Pemimpin mendorong bawahan untuk bertanggung jawab membuat keputusan, dan juga melaksanakan keputusan tersebut dengan penuh tanggung jawab
 - Bawahan mempunyai kebebasan mutlak untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.
-

4. KEPEMIMPINAN SITUASIONAL (Hersey dan Blanchard)

Kepemimpinan situasional didasarkan atas saling berhubungannya:

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan,
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan,
3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut/ bawahan yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas, fungsi atau tujuan tertentu

Menurut Hersey dan Blanchard penemunya (1979) ada empat jenis tingkat kematangan bawahan (followers) yaitu :

- a. Orang yang tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin (M1).
- b. Orang yang tidak mampu tetapi mau (M2).
- c. Orang yang mampu tetapi tidak mau atau kurang yakin (M3).
- d. Orang yang mampu dan mau atau yakin (M4).

Model
Kepemimpinan
Situasional
Hersey dan
Blanchard

