

# TUGAS

## KEPEMIMPINAN



Oleh:

Amalia Hasanah (125030400111059)  
Daniel Avianto Karuniawan (125030405111005)  
Ryan Astri Kurniawan (125030405111001)  
Hari Mahardika Sembiring (125030400111097)  
Nicola Putra Pratama (125030400111072)

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijawa  
Malang

# **PENDEKATAN PERILAKU (PERAN KEPEMIMPINAN)**

Teori perilaku (Behavioral Theories of Leadership) adalah teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan antara pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin.

Teori perilaku ini berbeda dengan teori sifat, dalam teori sifat disebutkan bahwa pemimpin dilahirkan bukan diciptakan sehingga kita harus mengidentifikasi pemimpin tersebut berdasarkan sifat-sifatnya. Namun di dalam teori perilaku disebutkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki keahlian yang lengkap sehingga bisa mengajarkan kepemimpinan, maka kita harus mengidentifikasi perilaku yang tepat untuk mengajar para pemimpin yang berpotensi.

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki dua aspek, yaitu:

1. Fungsi Administrasi, mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
2. Fungsi sebagai top manajemen, mengadakan planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling, dsb.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, Siagaan (1994) menyatakan terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Penentu arah untuk mencapai tujuan organisasi
2. Sebagai wakil dan juru bicara organisasi
3. Sebagai komunikator yang efektif
4. Sebagai mediator
5. Sebagai integrator

Selaras dengan pendapat tersebut di atas, Kartini Kartono (1994:81) mengemukakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangun motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, memberikan supervisi atau pengawasan yang efisien, dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

Menurut H. Mintzberg dalam tulisannya yang berjudul “The manager’s Job : Folklore and Fact”, pemimpin atau manajer dapat diberi pengertian sebagai orang yang memimpin (bertanggung jawab atas) suatu organisasi atau salah satu dari sub unitnya. Dengan pengertian itu maka manajer bisa seorang presiden, mandor, manajer-pelatih sepakbola, ataupun kepala desa. Selanjutnya dikatakan bahwa tugas seorang pemimpin bisa dideskripsikan dalam bermacam peran atau satu set perilaku yang diidentifikasi dengan satu posisi tertentu. Status yang muncul sebagai konsekuensi dan otoritas formal yang dimiliki seorang pemimpin memunculkan beberapa peran. Yaitu :

1. Peran interpersonal (Interpersonal rote)

Dalam hubungan interpersonal terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu :

a. Peran sebagai yang dituakan (Figurehead role)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan yang terkait dengan peran interpersonal sering bersifat rutin tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan.

b. Peran sebagai pemimpin (Leader role)

Seorang pemimpin bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan yang terkait dengan itu berhubungan dengan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung. Yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedang yang berkaitan secara tidak langsung, seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya. Pengaruh pemimpin jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Otoritas formal memberi seorang pemimpin kekuasaan potensial yang besar, tetapi kepemimpinanlah yang menentukan sejauh mana potensi tersebut dapat direalisasikan.

c. Peran sebagai penghubung (Laision role)

Pemimpin menjalin kontak di luar rantai komando vertikal. Pemimpin menumbuhkan dan memelihara kontak biasanya dalam rangka mencari informasi, akibatnya peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukkan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privatm verbal, tetapi efektif.

## 2. Peran Informasional (Informational Role)

Dikarenakan kontak interpersonalnya, baik dengan anak buah maupun dengan jaringan kontakannya yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tapi setidaknya tahu lebih banyak daripada stafnya. Pemrosesan informasi merupakan bagian utama dari tugas seorang pemimpin. Informasi tersebut terdiri dari:

### a. Peran sebagai monitor (Monitor role)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi. Informasi tersebut dapat berupa gosip, kasus, dan spekulasi yang masih membutuhkan konfirmasi dan verifikasi lebih lanjut.

### b. Peran sebagai disseminator (Disseminator role)

Sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama dan didistribusikan kepada anak buah yang membutuhkan. Di samping itu ketika anak buah tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpinlah yang kadang-kadang harus meneruskan informasi dari anak buah satu kepada lain.

### c. Peran sebagai juru bicara (Spokesman Role)

Sebagai juru seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang di luar unit organisasinya.

## 3. Peran Pengambilan Keputusan (Decisional Role)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambil keputusan, terdapat empat peran pemimpin, yaitu :

### a. Peran sebagai wirausaha (Entrepreneur Role)

Pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut eksis. Pemimpin juga harus mencari ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpin.

### b. Peran sebagai pengendali gangguan (Disturbance handler role)

Pemimpin harus bisa sukarela sebagai agen pembaharuan, sementara di pihak lain peran sebagai pengendali gangguan memotret keharusan pemimpin untuk merespon tekanan yang dihadapi organisasinya. Di sini perubahan merupakan sesuatu di luar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya situasi yang kuat sehingga tidak dapat diabaikan.

c. Peran sebagai mengalokasikan sumberdaya (Resource allocator role)

Disini terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima apa dalam unit organisasi. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja, dan koordinasi dalam unit yang dipimpin.

d. Peran sebagai negosiator (Negotiator role)

Negoisasi merupakan “way of life” dari seorang pemimpin yang cangguh. Negoisasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetapi tidak boleh dihindari. Negoisasi merupakan bagian integral tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumberdaya organisasi.

Ada beberapa penelitian yang berhubungan dengan teori perilaku, di antara penelitian tersebut adalah :

1. Ohio State University

Teori perilaku kepemimpinan yang paling komprehensif dan replikatif muncul dari penelitian yang dirintis di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an. Para peneliti di sana berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen dari perilaku pemimpin. Dimulai dengan lebih dari seribu dimensi, mereka akhirnya mempersempit daftar tersebut menjadi dua kategori yang pada dasarnya menjelaskan sebagian besar perilaku kepemimpinan sebagaimana dideskripsikan para karyawan. Mereka menyebut kedua deskripsi ini struktur awal dan tanggung rasa.

a. Struktur awal (Initiating structure)

Tingkat sampai mana seseorang pemimpin akan menetapkan dan menyusun perannya dan peran para bawahannya dalam mencapai tujuan. Dalam struktur ini tercakup perilaku yang berusaha mengatur pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan.

Adapun ciri dari struktur awal ini adalah :

- Mengutamakan tercapainya tujuan
- Mementingkan produksi yang tinggi
- Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal yang telah ditentukan
- Lebih banyak melakukan pengarahan
- Melaksanakan tugas dengan prosedur yang ketat
- Melakukan pengawasan secara ketat

- Penilaian terhadap bawahan semata-mata didasarkan hasil kerja

b. Struktur Tenggang Rasa (Consideration)

Tingkat sampai mana seorang pemimpin akan memiliki hubungan profesional yang ditandai oleh kesalingpercayaan, rasa hormat terhadap ide-ide anak buah, dan rasa hormat terhadap perasaan mereka. Pemimpin macam ini sangat memperhatikan kesenangan, kesejahteraan, status, dan kepuasan anak buahnya.

Adapun ciri dari struktur tenggang rasa adalah :

- Memperhatikan kebutuhan bawahan
- Berusaha menciptakan suasana saling percaya dan saling menghargai
- Simpati terhadap perasaan bawahan
- Memiliki sikap bersahabat
- Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain,
- Lebih mengutamakan pengarahannya diri, mendisiplinkan diri dan mengontrol diri.

2. University of Michigan

Berbagai kajian tentang kepemimpinan yang dilakukan di Survey Research Center University of Michigan, kurang lebih pada saat yang bersamaan dengan kajian-kajian yang dibuat di Ohio State, memiliki tujuan penelitian yang sama : menemukan karakteristik-karakteristik perilaku dari pemimpin yang dianggap berhubungan dengan ukuran-ukuran efektivitas kinerja.

Kelompok Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu :

a. Berorientasi karyawan (employee-oriented)

Para pemimpin yang berorientasi karyawan dideskripsikan sebagai pemimpin-pemimpin yang menekankan hubungan antarpersonal, mementingkan kebutuhan para karyawan dan meminta perbedaan individual di antara para anggota. Adapun ciri berorientasi karyawan, sama dengan ciri struktur tenggang rasa.

b. Berorientasi produksi (production-oriented)

Para pemimpin yang berorientasi produksi cenderung menekankan aspek-aspek teknis atau tugas dari pekerjaan-pekerjaan utama mereka adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok, dan anggota kelompok adalah



akan menyebabkan terjadinya suatu iklim organisasi dan tempo kerja yang ramah dan nyaman.

Gaya 9.1, manajemen tugas atau otoriter (task or authoritarian management). Perhatian pada produksi dalam gaya kepemimpinan ini tinggi, namun rendah pada orang. Mendasarkan pada kewenangan formal pemimpin, dan ketaatan anggota. Efisiensi dalam operasi dihasilkan dari pengaturan kondisi kerja sedemikian rupa sehingga gangguan unsur-unsur manusia terjadi seminimum mungkin.

Gaya 5.5, manajemen jalan tengah (middle of the road management). Perhatian disini baik pada produksi dan orang. Kinerja organisasi yang memadai itu mungkin tercapai lewat penyeimbangan antara produktivitas kerja dengan pemeliharaan semangat kerja.

Gaya 9.9, manajemen tim atau demokratis (Team or democratic management). Perhatian tinggi baik pada produksi maupun orang. Penyelesaian kerja yang berasal dari orang yang berkomitmen, saling tergantung lewat suatu “taruhan bersama” dalam tujuan organisasi melahirkan hubungan kepercayaan dan penghargaan.

Berdasar temuan Blade dan Mouton ini, manajer dapat dipandang berkinerja sangat baik bila memiliki gaya kepemimpinan 9.9, bila dibandingkan, misalnya, dengan gaya kepemimpinan 9.1 (tipe otoritas) atau 1.9 (tipe laissez-faire). Sayangnya tabel ini lebih merupakan upaya untuk mengonseptualisasi gaya kepemimpinan daripada untuk menghadirkan informasi baru yang nyata dalam mengklarifikasi kesulitan kepemimpinan, karena hal ini tidak benar-benar menyampaikan informasi baru apa pun selain penelitian Ohio State University dan University of Michigan.