

BAB II – TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. KEPEMIMPINAN

Dengan meningkatnya persaingan, maka sangat penting untuk dapat merumuskan langkah strategis perbaikan kepemimpinan karena kepemimpinan memainkan peranan penting didalam suatu organisasi. Gaya manajemen yang ada (termasuk kepemimpinan perusahaan saat ini) nampaknya kurang produktif dalam mengubah kinerja Perusahaan untuk mencapai sasaran penyehatan Perusahaan. Kualitas kepemimpinan pada PTB tak mungkin diragukan terutama setelah keikutsertaan para kreditor dalam memegang mayoritas saham pada PTB melalui perjanjian pertukaran hutang dan modal. Tidak lupa juga kemungkinan kegagalan PTB pada masa mendatang bila manajemen dan kepemimpinan pada perusahaan tidak dikembangkan dengan memadai sesuai dengan tuntutan persaingan dunia usaha.

Kepemimpinan adalah suatu topik yang membangkitkan rasa ingin tahu bagi banyak orang karena berbagai kesan yang ditimbulkannya. Istilah “kepemimpinan” adalah situasi dan kondisi yang tercipta dimana seseorang bekerja dengan orang lain. Contoh dari konotasi ini adalah citra kekuasaan dan orang-orang kuat yang secara gemilang memimpin banyak perusahaan. Cerita mengenai pemimpin militer, agama, politik, bahkan masyarakat telah melegenda di dunia. Berikut ini adalah beberapa penjelasan dan/atau definisi istilah “kepemimpinan”:

- Kepemimpinan adalah “perilaku seseorang (dan proses mempengaruhi kegiatan tersebut) bila (seseorang) memimpin suatu kelompok untuk menuju suatu tujuan bersama” (Yukl, 1989: 3).

- Kepemimpinan adalah “segala usaha untuk mempengaruhi tingkah laku individu atau kelompok lainnya” (Hersley, 1992:16).
- Para ahli biasanya mendefinisikan “kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang dengan cara yang mendapatkan kepatuhan, percaya diri, rasa hormat, dan kerjasama yang antuisiastik orang-orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan bersama” (Watson, 2001:56).
- Sedangkan sekelompok kaum praktisi biasanya menerangkan kepemimpinan sebagai praktek “menjalankan prinsip-prinsip dan tehnik yang menjamin adanya motivasi, disiplin, dan produktivitas saat bekerja dengan orang, tugas, dan keadaan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan tersebut” (Watson, 2001:156).

Definisi di atas berbeda dari berbagai segi, termasuk perbedaan-perbedaan penting dalam hal siapa memiliki pengaruh, maksud dari usaha-usaha mempengaruhi, dan cara bagaimana pengaruh itu dilakukan. Perbedaan konsepsi tentang pemimpin dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 1 – Konsep Pemimpin

<i>Konsep Luas</i>	<i>Konsep Terbatas</i>
 <i>Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok (“kepemimpinan yang terbagi”)</i>	 <i>Seseorang yang paling banyak menggunakan pengaruh kepada anggota kelompok yang lain (“kepemimpinan yang terpusat”)</i>
 <i>Seseorang yang mempengaruhi</i>	 <i>Seseorang yang secara</i>

<i>Konsep Luas</i>	<i>Konsep Terbatas</i>
<i>anggota kelompok dengan berbagai cara.</i>	<i>sistematis mempengaruhi tingkah laku anggota demi mencapai target kelompok.</i>
📌 <i>Seseorang yang mempengaruhi anggota kelompok untuk memenuhi permintaannya, rela maupun tidak.</i>	📌 <i>Seseorang yang memperoleh komitmen yang antusias dari anggota kelompoknya saat mereka menjalankan permintaannya.</i>

Sumber: Gary A. Yukl, 1989:4.

Oleh sebab itu kepemimpinan akan lebih efektif apabila pemimpin kelompok atau organisasi melakukan tugasnya dengan sukses dan mencapai tujuannya. Pada beberapa kasus, ukuran keberhasilan kinerja kepemimpinan dan/atau pencapaian tujuan telah tersedia, seperti naiknya penjualan dan pangsa pasar. Di sisi lain, penilaian subyektif mengenai keefektifan kepemimpinan dapat dengan relatif mudah diperoleh dari para atasan, kepala bagian/divisi/seksi, rekan kerja, dan bawahan. Sikap dan persepsi dari para pengikut terhadap pemimpin mereka juga merupakan tanda lain dari kepemimpinan yang efektif..

Istilah kepemimpinan sendiri berkonotasi ilmu dan seni dan keduanya bersifat rasional dan emosional. Dengan menggunakan hubungan keterkaitan antara rasional dan emosional untuk konsep kepemimpinan, diyakini bahwa sebenarnya kepemimpinan adalah suatu proses, bukan posisi (Hughes, 2002:8). Kepemimpinan amatlah berbeda dari istilah manajemen. Contohnya, kepemimpinan adalah suatu kegiatan yang menentukan nilai. Kepemimpinan berhubungan dengan semua aktivitas untuk hal-hal yang benar, sedangkan manajemen menekankan pada melakukan kegiatan dengan benar. Akhir-akhir ini

istilah kepemimpinan telah saling tertukar dengan istilah bidang manajemen, meskipun arti kedua makna itu sesungguhnya tidak sama. Perbedaan mendasar antara manajer dan pemimpin adalah:

Tabel 2 – Manajer & Pemimpin

- Manajer -	- Pemimpin -
<i>Melakukan hal dengan benar (efisiensi)</i>	<i>Melakukan hal yang benar (efektif)</i>
<i>Mengatur</i>	<i>Menciptakan</i>
<i>Memelihara</i>	<i>Mengembangkan</i>
<i>Mengawasi</i>	<i>Mengilhami</i>
<i>Perspektif Jangka Pendek</i>	<i>Perspektif Jangka Panjang</i>
<i>“Bagaimana” dan “Kapan”</i>	<i>“Apa” dan “Bagaimana”</i>
<i>Meniru</i>	<i>Membuat Sesuatu</i>
<i>Menerima Keadaan Status Quo</i>	<i>Menantang Keadaan Status Quo</i>

Sumber: Richard L. Hughes, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy, 2002:10.

Tabel di atas menggambarkan parameter yang berkesinambungan antara perilaku seorang manajer dan pemimpin yang amat berbeda. Dalam artikel berjudul What makes A Leader yang diterbitkan pada Harvard Business Review, Daniel Goleman menyebutkan bahwa para pemimpin yang efektif memiliki kesamaan mendasar, yaitu bahwa mereka semuanya memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi. Kecerdasan emosional harus dapat menentukan kemampuan pribadi apa yang dapat menghasilkan kinerja terbaik dalam organisasi apapun dan dalam tingkat apa. Kemampuan pribadi digolongkan menjadi 3 jenis kemampuan teknis yang amat berbeda,

yaitu; berhitung (*accounting*), kognitif (*cognitive*) seperti daya analisa dan logika, dan kemampuan menunjukkan kecerdasan emosional seperti kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan keefektifan memelopori perubahan-perubahan. Suatu kecerdasan emosi terbukti menjadi kian penting pada tingkat manajemen tertinggi di semua perusahaan dimana pada tingkat manajemen puncak ini perbedaan keahlian teknis tidak terlalu diperhatikan. Karena itulah beberapa peneliti dan analisis lebih lanjut mengemukakan bahwa kecerdasan emosi tidak hanya menghasilkan pemimpin hebat, tetapi juga menghasilkan pemimpin hebat dengan kinerja yang tinggi. Syarat yang harus dipenuhi untuk dapat menciptakan pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi dirangkum di tabel berikut:

Tabel 3 – Kemampuan Pemimpin

Bahan	Definisi	Ciri Khas
<i>Kesadaran Diri</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengenali dan mengerti suasana hati, emosi dan hasrat, juga pengaruhnya kepada orang lain. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rasa percaya diri. ✓ Penilaian atas diri sendiri yang realistis. ✓ Selera humor yang tidak merendahkan diri.
<i>Pengaturan Diri Sendiri</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan untuk mengatur atau mengendalikan kembali ledakan dorongan perasaan, dan suasana hati. ▪ Kecenderungan untuk menahan prasangka dan berpikir sebelum 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dapat dipercaya dan memiliki integritas tinggi. ✓ Kenyamanan terhadap keanekaragaman. ✓ Bersifat terbuka terhadap perubahan.

	<i>bertindak.</i>	
<i>Motivasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Gairah untuk bekerja bukan hanya untuk uang dan/atau status.</i> ▪ <i>Kecenderungan untuk mencapai keinginan dengan energi dan keuletan.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Dorongan kuat untuk berhasil.</i> ✓ <i>Optimisme, bahkan diambang kegagalan.</i> ✓ <i>Komitment terhadap organisasi.</i>
<i>Empati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kemampuan untuk memahami keadaan emosi orang lain.</i> ▪ <i>Keahlian untuk memperlakukan orang sesuai dengan reaksi emosi mereka.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Keahlian dalam meningkatkan dan mempertahankan bakat.</i> ✓ <i>Kepekaan lintas budaya.</i> ✓ <i>Pelayanan kepada klien dan pelanggan.</i>
<i>Kemahiran Sosial</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Kemampuan untuk menangani hubungan dan membangun jaringan.</i> ▪ <i>Kemampuan menemukan persamaan dan membangun hubungan baik.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Ke-efektifan dalam memelopori perubahan.</i> ✓ <i>Kemahiran membujuk.</i> ✓ <i>Keahlian dalam membangun dan memimpin tim.</i>

Sumber: Daniel Goleman, 1998:95.

Syarat yang disebutkan diatas memang menunjukkan hubungan antara eksploitasi yang tepat dari visi dan misi seukuran perusahaan, termasuk menjadi seorang manajer dan pemimpin yang efektif (Hershey, 1992:15). Dalam bukunya yang berjudul The Situational Leader. Dr. Paul Hershey menegaskan bahwa menciptakan suatu kepemimpinan yang berhasil bukanlah hanya sekedar menjalankan konsep

kepemimpinan, tapi lebih memperhatikan pelaksanaan antara konsep dalam kurun waktu yang sesuai sesuai dengan gaya yang cocok. Perbedaan dalam gaya kepemimpinan memberikan panduan penting pada diskusi berikut ini dengan alasan sederhana bahwa keefektifan kepemimpinan akan meningkatkan jumlah orang yang memahami dan mempraktekan keahlian-keahlian penting mengenai kepemimpinan itu sendiri. Dari segi perspektif manajemen, jelaslah bahwa perbedaan antara kepemimpinan yang berhasil dan yang efektif, sebagai usaha menjelaskan mengapa *supervisor* hanya dapat memperoleh hasil ketika mereka hadir dan mengawasi langsung bawahannya. Namun, begitu sang *supervisor* pergi, hasil kerja pun merosot. Penting diingat bahwa kepemimpinan jangka pendek sangat berbeda dengan yang jangka panjang. Untuk mengatasi gejala ini, para pemimpin harus berupaya untuk menjembatani kesenjangan dari satu keberhasilan jangka pendek dengan keefektifan kepemimpinan jangka panjang. Jembatan itu haruslah terdiri dari: memahami perilaku di masa lampau, memprediksikan perilaku di masa datang, mengarahkan, mengubah, dan mengontrol perilaku. Tiga ide terakhir menjelaskan pertanggungjawaban atas mempengaruhi perilaku orang lain sebagai suatu usaha melaksanakan tugas dan mencapai tujuan.

Pada beberapa sisi, 3 komponen penghubung sangat berhubungan dengan apa yang Dr. Paul Hershley terangkat yaitu perilaku tugas (*task behavior*) dan perilaku hubungan (*relationship behavior*). Perilaku tugas didefinisikan sebagai “keadaan dimana pemimpin membagikan tugas-tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok” (Hershey,1992:31). Hal itu termasuk memberitahukan apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, dimana melakukannya,

bagaimana melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Di sisi lain perilaku hubungan didefinisikan sebagai “ Keadaan dimana seorang pemimpin berada dalam komunikasi dua arah atau lebih, jika ada lebih dari satu orang” (Hershey, 1992:32). Hal itu termasuk mendengarkan, memberikan semangat, membantu, memberikan penjelasan, dan memberikan dukungan sosio-emosional.

Komponen yang sifatnya menjembatani tersebut diatas, atau yang biasa disebut dengan pendekatan kontingensi (*contingency*), adalah suatu keadaan dan kebutuhan untuk menggabungkan semua metode kepemimpinan menjadi satu model yang lengkap namun dapat dipahami. Dengan adanya dua set perilaku yang harus ada, dan mengacu kepada penjabaran *situational leadership* dari Dr. Paul Hershey, maka kombinasi berbagai gaya kepemimpinan dapat digambarkan sebagai berikut:

- **Menyuruh**, (atau juga disebut gaya direktif) menggabungkan antara perilaku tugas yang tinggi namun perilaku hubungan yang rendah. Pemakaian gaya ini adalah untuk memberikan instruksi khusus dan memantau perkembangan dan hasil secara seksama.
- **Menjual** (disebut juga gaya katalitik) menggabungkan perilaku tugas dan perilaku hubungan yang tinggi. Hal yang dilakukan dengan gaya ini adalah menerangkan keputusan dan memberikan kesempatan untuk melakukan klarifikasi.
- **Berpartisipasi** menggabungkan perilaku tugas yang rendah, namun perilaku hubungan yang tinggi. Para pemimpin yang memakai gaya ini cenderung berbagi ide secara intensif dan memberikan kesempatan untuk membuat keputusan.

- **Mendelegasikan** (atau disebut juga gaya non-direktif) menggabungkan antara perilaku tugas dan hubungan yang rendah keduanya. Kelanjutan dari gaya ini sebenarnya hanyalah sekedar melimpahkan tanggungjawab penting untuk mengambil putusan dan pelaksanaannya kepada anggota kelompok, atau pengikut.

Kombinasi gaya kepemimpinan di atas hanyalah komponen pertama atas kepemimpinan yang berhasil dan juga efektif. Komponen berikutnya adalah faktor pengikut. Penilaian terhadap situasi pengikut nampaknya merupakan suatu bagian yang rumit dari semuanya. Namun, begitu keadaan para pengikut dapat dinilai dengan efektif, maka gaya kepemimpinan yang sesuai dapat langsung ditentukan. Bila ada 4 kombinasi gaya kepemimpinan, maka fakto kombinasi gaya para pengikut juga ada 4. Faktor pengikut ini biasa disebut dengan tingkat kedewasaan pengikut, yaitu:

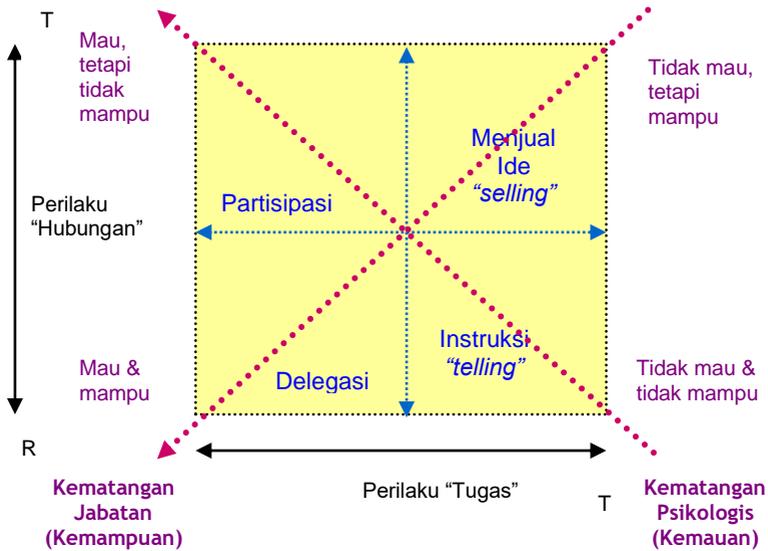
- Tingkat I – tingkat kedewasaan pengikut terendah yang ditandai oleh perilaku **ketidakmampuan** dan **ketidakmauan**. Sikap tidak yakin juga termasuk dalam porsi tingkat kedewasaan pengikut ini. Dalam contoh ini, para pengikut benar-benar tidak mampu melaksanakan tugas penting dan juga tidak memiliki kerelaan untuk melakukan ikatan dengan tugas yang harus dilaksanakan dan motivasi untuk melaksanakan tugas dan kinerja. Konsekuensinya, rasa percaya diri amat kurang.
- Tingkat 2 – tingkat kedewasaan pengikut yang cukup rendah yang ditunjukkan oleh perilaku **ketidakmampuan** dan **kemauan**. Tercatat adanya tingkat percaya diri yang lebih menonjol. Dalam bagian ini, para pengikut tidak memiliki kemahiran yang dibutuhkan,

namun mereka termotivasi untuk melakukan perbaikan dan pengembangan diri. Meski mereka mungkin tidak memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan, mereka sebenarnya yakin bahwa mereka dapat bekerja dengan baik asalkan pemimpin mereka tetap ada disamping mereka untuk memberikan bimbingan yang mereka butuhkan.

- Tingkat 3 - tingkat kedewasaan pengikut yang cukup tinggi yang tercermin dari perilaku **kemampuan** dan **ketidakmauan** yang cukup menonjol. Berlawanan dengan Tingkat 2 di atas, para pengikut ini memiliki perasaan tidak aman terhadap pekerjaan.. Dalam contoh ini, meski kemampuan mereka sudah jelas, para pengikut ini enggan menggunakan keahlian mereka untuk melaksanakan tugas, terutama bila mereka melakukan tugas sendiri. Inilah saat dimana sikap tidak aman timbul dalam situasi tersebut.
- Tingkat 4 - tingkat kedewasaan pengikutnya cukup tinggi dan ditandai oleh perilaku **kemampuan** dan **kemauan** yang menonjol. Para pengikut dalam level ini menunjukkan tingkat rasa percaya diri yang cukup tinggi. Dalam contoh ini, para pengikut memang memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas penting dan mereka termotivasi untuk melaksanakannya. Oleh karena itu, mereka menjadi merasa aman dan percaya diri saat melakukan tugasnya sendiri. Inilah tingkat utama kerelaan (*readiness*) angkatan kerja.

Tabel berikut ini menggambarkan kombinasi dari penjabaran *situational leadership* yang dilakukan oleh Dr. Paul Hershey seperti diatas. Dari ilustrasi berikut ini, dapat dilihat dengan jelas kedua faktor

yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan, dan faktor kedewasaan pengikut organisasi.



Mengacu kepada ilustrasi diatas, kuadran “instruksi (*telling*)” menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut dapat dengan baik dilakukan dan diterapkan didalam organisasi pada saat tingkat kedewasaan para pengikut rendah. Tingkat kedewasaan para pengikut dalam hal ini kategorikan ke dalam “tidak mau dan tidak mampu”. Dalam periode dimana pengikut menunjukkan sikap “tidak mau dan tidak mampu” tersebut, tingkat kematangan psikologis mereka berada di tingkat yang relatif rendah. Jika dilakukan analisa terhadap kuadran “delegasi”, maka dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini akan sangat efektif jika digunakan pada saat tingkat kedewasaan pengikut relatif tinggi dengan kategori “mau dan mampu”. Pada saat dimana para pengikut menunjukkan gejala “mau dan mampu”, tingkat kematangan

jabatan cukup tinggi sehingga pengikut memiliki kesadaran untuk dapat melakukan tugas dan pekerjaannya tanpa perlu pengawasan ketat dari *supervisor*.

Dengan mempertimbangkan kombinasi antara gaya kepemimpinan dan tingkat kedewasaan pengikut di atas, jelaslah bahwa tingkat kedewasaan tiap pegawai harus ditingkatkan sesuai dengan pilihan gaya kepemimpinan. Dengan kata lain, pilihan penerapan gaya kepemimpinan suatu organisasi harus didasari dengan tingkat kedewasaan para karyawan di organisasi tersebut. Agar dapat memanfaatkan model kontingensi dengan lebih produktif, seseorang juga harus mengenali unsur lain yang disebut “orientasi waktu” (*Time-Span Orientation*, atau disingkat dengan “TSO”), selain benar-benar menggabungkan unsur-unsur tersebut bersama-sama dan melaksanakannya sesuai dengan keadaan. Seperti pada tingkat kedewasaan para pengikut dan gaya kepemimpinan kontingensi, TSO mencakup berbagai aspek yang amat potensial mempengaruhi gaya kepemimpinan kontingensi yang digunakan (Watson, 2001:161). TSO menjadi faktor sukses utama dalam manajemen kontingensi yang bergantung pada:

- Sifat bisnis – bisnis utama dari suatu organisasi, termasuk dengan kegiatan rutin harian organisasi tersebut akan sangat mempengaruhi TSO. Misalnya, toko barang kebutuhan makanan akan sangat membuang waktu mereka yang berharga jika mereka mencoba untuk memprediksikan periode perencanaan anggaran internal untuk masa 3 tahun ke depan. Untuk toko kebutuhan makanan tersebut, melakukan perkiraan perencanaan anggaran internal secara harian dan/atau mingguan akan lebih membantu.

- Sifat pegawai – Hal ini menyangkut latar belakang, termasuk tingkat pendidikan formal dari para karyawan. Mereka yang berpendidikan tidak tinggi cenderung memberi penekanan pada masalah yang datang saat itu. Sedangkan mereka dengan latar belakang yang lebih tinggi akan cenderung memusatkan perhatian pada jangka waktu yang lebih jauh.
- Wewenang Kelompok versus Wewenang Staf – amat mempengaruhi TSO karena kelompok karyawan yang memiliki satu ide dengan wewenang fungsional cenderung terfokus kepada TSO jangka pendek, sedangkan kelompok pegawai struktural dengan wewenang lebih tinggi di jajaran manajemen puncak, akan cenderung memandang jauh ke depan.
- Adanya atau tidak adanya kondisi krisis internal – memang menentukan TSO dan kemudian gaya kepemimpinan yang dipilih. Misalnya, bagi sebuah perusahaan diambang kebangkrutan, tentu saja secara logika akan membuang waktu bila menggunakan gaya kepemimpinan berpartisipasi dan/atau melakukan delegasi penuh kepada karyawannya. Kecenderungan menggunakan gaya menyuruh dan/atau menjual mungkin akan lebih memberikan hasil yang diinginkan.

Jelas bahwa kombinasi dari beberapa perspektif tersebut diatas dapat digabungkan menjadi satu paket yang cukup komprehensif untuk mengurangi tingkat kegagalan. Penetapan teori kontingensi nampaknya relatif memadai guna memberikan landasan untuk memperbaiki kekurangan internal suatu organisasi dari faktor kepemimpinan. Seseorang harus mempertimbangkan aspek tingkat kematangan, kondisi,

dan TSO sebelum memutuskan untuk menggunakan salah satu gaya kepemimpinan. Tak ada satupun gaya kepemimpinan yang disarankan disini, karena gaya amat menentukan hasil.

Dengan mengacu kepada definisi dan penjelasan diatas, topik dari tesis/penelitian mengenai “Potret Kepemimpinan PTB” diartikan sebagai suatu gambaran dari gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Perusahaan sekarang dalam menjalankan roda usaha, sesuai dengan *situational leadership* dari Dr. Paul Hershey.