

# PERANAN MODEL KONTIGENSI SEBAGAI ALTERNATIF KEPEMIMPINAN YANG EFEKTIF BAGI ORGANISASI

Erfan Robyardi \*)

## ABSTRAK

Sepanjang zaman manusia membutuhkan kehadiran pemimpin, pemimpin dianggap mewakili aspirasi masyarakat, pemimpin dapat memperjuangkan kepentingan anggota, dan pemimpin dapat mewujudkan harapan sebagian besar orang. Selain beberapa faktor yang mendasari lahirnya pemimpin, pada kenyataannya pemimpin mempunyai kecerdasan dan wawasan yang lebih luas dibandingkan dengan rata-rata pengikutnya, sehingga wajar kehadiran pemimpin sangat dirindukan untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi oleh anggota masyarakat.

Penerapan kepemimpinan sangat ditentukan oleh situasi kerja atau keadaan anggota/bawahan dan sumberdaya pendukung organisasi. Karena itu jenis organisasi dan situasi kerja menjadi dasar pembentukan pola kepemimpinan seseorang. Kepemimpinan dalam bidang pendidikan tentunya berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi swasta yang lebih berorientasi pada keuntungan. Pada organisasi non profit orientasi kepemimpinan lebih mengarah pada pemberdayaan seluruh potensi organisasi dan menempatkan bawahan/karyawan sebagai penentu keberhasilan pencapaian organisasi, maka sentuhan terhadap faktor – faktor yang dapat menimbulkan moral kerja dan semangat untuk berprestasi menjadi perhatian utama. Perasaan dihargai, dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya dan perhatian pimpinan terhadap keluhan, kebutuhan, saran dan pendapat bawahan merupakan prasyarat bagi terciptanya iklim kerja yang kondusif sebagai awal tumbuhnya budaya organisasi. Pada organisasi yang berorientasi pada keuntungan sangat antusias mengejar target produktivitas yang bersifat kuantitatif berupa barang dan atau jasa. Maka untuk mencapai standar, perhatian pada manusia dan alat sebagai penentu produktivitas menjadi prioritas utama.

*Kata kunci : Model Kontegensi, kepemimpinan dan organisasi*

### 1. Pendahuluan

Menurut Robert G. Owens (1991:132) mengartikan kepemimpinan sebagai keterlibatan yang dilakukan secara sengaja untuk mempengaruhi perilaku orang sebagaimana dikemukakan berikut "*Leadership involves intentionally exercising influence on the behavior of others people*". Hal senada dikemukakan oleh Bollik, B. Peterson J. A. (2001:2) "*Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose*".

Definisi kepemimpinan terus mengalami perubahan sesuai dengan peran yang dijalankan, kemampuan untuk memberdayakan (*empowering*) bawahan/anggota, sehingga timbul inisiatif untuk berkreasi dalam bekerja dan hasilnya lebih bermakna bagi organisasi dengan sekali – kali

pemimpin mengarahkan, menggerakkan, dan mempengaruhi anggota. Inisiatif pemimpin harus merespon sehingga dapat mendorong timbulnya sikap mandiri dalam bekerja dan berani mengambil keputusan dalam rangka percepatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting dalam kehidupan manusia akan tetapi organisasi mengalami kesulitan untuk mendapatkan pemimpin yang efektif

---

\*) Dosen Tetap FE. Univ-PGRI Palembang

kotter (1988). Situasi mendesak perlunya kehadiran pemimpin apabila (1) keadaan kacau tidak menentu dan kelompok tidak mampu mengatasi konflik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal organisasi, (2) anggota organisasi secara perorangan ataupun kelompok belum mampu mengambil keputusan penting untuk pencapaian tujuan organisasi (3) perubahan lingkungan organisasi yang cepat sehingga kelompok tidak mampu mengendalikan keadaan terutama dalam menangkap pesan dari perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya (4) Munculnya kompetitor baru yang dapat menggeser peran kelompok.

## 2. Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Cara alamiah mempelajari kepemimpinan adalah "melakukannya dalam kerja" dengan praktik seperti pemagangan pada seorang seniman ahli, pengrajin, atau praktisi. Dalam hubungan ini sang ahli diharapkan sebagai bagian dari peranya memberikan pengajaran/instruksi.

Menurut Young (dalam Kartono, 2003) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya, dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Menurut Moejiono (2002) memandang bahwa *leadership* tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan

pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang *leadership* sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Satu hal yang menarik dalam kajian teori atribusi tentang kepemimpinan ialah persepsi bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif itu lazimnya dianggap konsisten atau tegar dalam keputusan-keputusan mereka. Seorang pemimpin efektif penuh dengan komitmen, teguh dan konsisten terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil serta gigih dalam mencapai tujuan yang ditentukan. Bukti menunjukkan pemimpin yang 'heroik' dianggap sebagai seseorang yang memiliki suatu cita-cita yang sulit dan tidak populer tetapi berkat keteguhan hati dan ketekunan pada akhirnya berhasil.

Usaha yang dilakukan para peneliti untuk memahami kepemimpinan dengan cara mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin, dan berbagai sifat yang melekat pada diri pemimpin dapat menentukan efektivitas suatu kepemimpinan. Namun demikian terdapat keterbatasan-keterbatasan dalam pendekatan yang melihat sifat-sifat pemimpin antara lain

- 1) Belum pernah menunjukkan secara pasti bahwa sifat-sifat tertentu dapat menentukan kesuksesan kepemimpinan seseorang
- 2) Pada kenyataan dilapangan, seorang pemimpin sukses dalam suatu situasi tetapi tidak dapat berhasil pada situasi lain
- 3) Para pemimpin besar yang sukses mempunyai sifat-sifat yang berbeda - beda

- 4) Tidak ada karakter universal yang meramalkan kepemimpinan dalam semua situasi.

Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa sifat – sifat yang dikemukakan para peneliti dan para ahli dapat menjadi indikator penting bagi seorang pemimpin, walaupun tidak semua sifat harus melekat pada diri pemimpin. Kajian tentang ciri kepemimpinan yang tidak efektif jumlahnya lebih sedikit. Kebanyakan studi tentang sifat-sifat kepemimpinan menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak tergantung pada seperangkat ciri tertentu tetapi seberapa jauh ciri pemimpin itu sesuai dengan kebutuhan situasi yang dihadapi. Paham ini berkeyakinan bahwa persoalan kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, bukan dari sifat – sifat pemimpin. Pendekatan sifat – sifat kepemimpinan pada kenyataannya tidak dapat menjelaskan penyebab keefektifan suatu kepemimpinan karena sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi. Pendekatan perilaku tidak lagi mencoba untuk mencari jawab sifat – sifat pemimpin tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efektif.

Menurut Handoko (1992) berpendapat bahwa perilaku – perilaku seorang pemimpin dapat dipelajari dan dikembangkan, sehingga individu – individu dapat dilatih dengan perilaku – perilaku kepemimpinan yang tepat agar mampu memimpin lebih efektif. Menurut teori behaviorisme, manusia sangat dipengaruhi oleh kejadian – kejadian di sekitar lingkungannya yang akan memberikan pengalaman – pengalaman tertentu Leahey dan Harris (1985). Perilaku seseorang dapat dibentuk melalui latihan dengan cara memberikan stimulus atau rangsangan sesuai dengan perilaku yang diharapkan. Owen Fatah N

(1996) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari, berarti orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Perilaku kepemimpinan yang efektif tergantung pada banyak variable, maka perilaku yang cocok dalam situasi tertentu belum tentu sesuai dengan situasi lain.

Pendekatan perilaku mencoba untuk menentukan langkah – langkah yang harus dilakukan para pemimpin dalam melaksanakan tugasnya. Kepemimpinan merupakan perilaku yang kompleks, dan tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang paling tepat bagi setiap pemimpin yang bekerja pada semua kondisi. Gaya kepemimpinan yang sesuai sangat tergantung pada situasi, karyawan/bawahan, tugas, organisasi dan variable – variable lingkungan. Maka perkembangan teori kepemimpinan selanjutnya lebih melihat pada kesesuaian perilaku pemimpin terhadap bawahan, dan perkembangan selanjutnya dikenal dengan pendekatan kontingensi

Pendekatan situasional berpendapat bahwa keefektifan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara pribadi, tugas, kekuasaan, sikap, dan persepsi. Gibson, et al (1996) menyatakan, terdapat bukti pada teori perilaku yang mendukung pandangan bahwa kepemimpinan efektif tergantung pada interaksi antara situasi dan perilaku pemimpin. Fred Fiedler mengembangkan teori kepemimpinan berdasar situasional yang disebut *contingency model of leadership*. Pada dasarnya teori ini menyatakan bahwa efektifitas suatu kelompok atau organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi. Fiedler mengidentifikasi tiga aspek dalam situasi pekerjaan yang membantu menentukan gaya

kepemimpinan yang efektif sebagai berikut : pertama, variable hubungan antara pimpinan, dan anggota. Jika pimpinan diterima secara baik oleh anggota kelompok dan anggota kelompok menghargai pimpinan, maka pimpinan tidak perlu berstandar pada wewenang formalnya. Akan tetapi jika terjadi sebaliknya, maka pimpinan harus menyandarkan diri pada perintah untuk menyelesaikan tugasnya. Kedua variable struktur tugas dalam situasi kerja. Tugas yang berstruktur adalah tugas yang prosedur atau instruksi langkah demi langkah untuk penyelesaian tugas tersebut telah tersedia, agar anggota mengerti tugas yang akan dikerjakan. Semakin jelas dan terperinci tugas yang akan dikerjakan. Semakin jelas dan terperinci tugas yang akan dilaksanakan, maka semakin besar dukungan anggota. Pemimpin dalam situasi seperti ini mempunyai wewenang yang besar. Ketiga, variabel kekuasaan sebagai kewenangan atau posisi pimpinan. Posisi sebagai pimpinan puncak atau pimpinan tingkat menengah memudahkan tugas pimpinan dalam mempengaruhi bawahan dan kekuatan pada situasi.

Pendekatan kontingensi (*contingency*) menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, bawahan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya Handoko (1992). Pendekatan kontingensi mencoba mengidentifikasi faktor-faktor dalam setiap situasi yang mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan Stoner dan Freeman (1992) Teori-teori kepemimpinan situasional yang utama antara lain, model kontingensi fiedler, dan teori siklus kehidupan (*Life Cycle Theory of Leadership*) dari Hersey dan Blanchard.

Dikemukakan oleh Owens R. G. (1991) teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard dikembangkan dari teori tiga dimensi (3-D) dari Reddin yang menekankan pada pentingnya karakteristik bawahan dalam memilih suatu gaya kepemimpinan. Model kepemimpinan tiga dimensi yaitu (1) Dimensi perilaku tugas (*Task dimension*), (2) dimensi perilaku hubungan (*Relationships dimension*), (3) Dimensi keefektifan (*Effectiveness dimension*). Dimensi perilaku tugas yaitu kecenderungan pemimpin untuk mengatur dan menentukan peranan para bawahan. Pemimpin menjelaskan setiap item kegiatan yang akan dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas harus diselesaikan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan secara ketat. Dimensi perilaku hubungan dimaksudkan untuk menunjukkan kadar keterlibatan pemimpin dalam komunikasi dua arah, mendengar, mendorong, serta melibatkan bawahan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dijelaskan juga oleh stoner (1992) bahwa teori kepemimpinan situasional membangkitkan minat karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes. Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan, dan pengalaman bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat.

Bawahan sebagai orang yang ikut terlibat dalam proses pencapaian tujuan mempunyai sifat dan karakter yang berbeda-beda, karena itu menjadi penting untuk mempelajari kemampuan bawahan untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat.

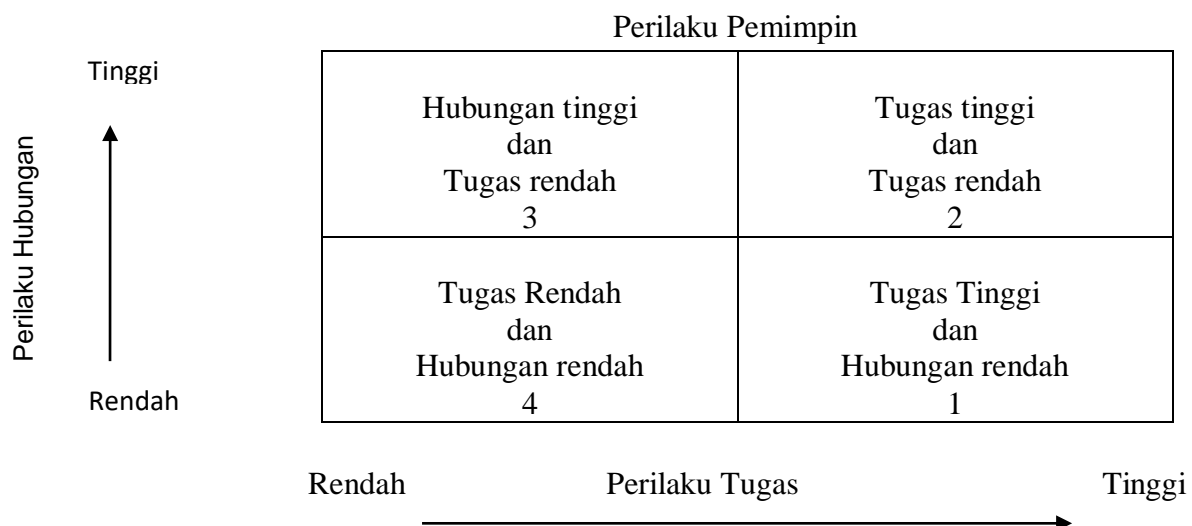
Model keefektifan kepemimpinan tiga dimensi seperti yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard member peluang bahwa

keefektifan variasi gaya kepemimpinan sangat tergantung pada situasi. Teori kepemimpinan situasional semakin diminati oleh kalangan manajer karena merekomendasikan suatu tipe kepemimpinan yang dinamik dan luwes stoner dan Freeman (1992). Dalam gaya kepemimpinan situasional, motivasi, kemampuan dan pengalaman bawahan harus terus menerus dinilai agar dapat ditentukan kombinasi gaya yang paling tepat. Menurut Hersey dan Blanchard (1986) penerapan gaya kepemimpinan secara tepat itu bukan hanya akan memotivasi bawahan tetapi juga membantu bawahan menjadi dewasa. Dengan demikian, pimpinan yang ingin mengembangkan bawahannya untuk meningkatkan rasa percaya diri dan bertanggung jawab terhadap tugasnya harus mengganti gaya kepemimpinan secara terus menerus. Pimpinan yang luwes dalam menerapkan gaya kepemimpinan maka berpeluang menjadi pemimpin yang lebih efektif.

Keefektifan pemimpin tergantung pada bagaimana gaya kepemimpinan seseorang disesuaikan dengan keadaan atau situasi, apabila

gaya seorang pemimpin sesuai dengan keadaan tertentu, maka gaya itu efektif, namun apabila gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan situasi tertentu, gaya itu tidak efektif. Perbedaan antara gaya yang efektif dengan gaya yang tidak efektif seringkali bukan terletak pada kesesuaian perilaku itu dengan lingkungan dimana perilaku itu diterapkan.

Pada sejumlah riset tentang model kepemimpinan menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin berbeda-beda tergantung pada situasi lingkungan. Dalam kenyataan dilapangan menunjukkan tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk berbagai situasi. Kunci keberhasilan dalam menerapkan gaya kepemimpinan situasional terletak pada kemampuan pemimpin untuk menilai taraf kematangan yang dimiliki para pengikutnya. Untuk menerapkan gaya kepemimpinan situasional dengan memperhatikan tingkat kematangan bawahan, berikut ini ditampilkan gambar teori kepemimpinan situasional.



Gambar 1. Teori Kepemimpinan Situasional diadaptasi dari Hersey & Blanchard (1986)

Teori kepemimpinan situasional merupakan salah satu pendekatan kontingensi. Menurut teori kepemimpinan situasional, gaya kepemimpinan yang paling efektif dilaksanakan secara berbeda-beda sesuai dengan “kematangan” bawahan. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan bergerak melalui empat tahap, semacam daur hidup sejalan dengan perkembangan dan “kematangan” bawahan. Para pimpinan perlu mengubah gaya kepemimpinannya untuk disesuaikan dengan perkembangan situasi

Pada fase 1, pimpinan menggunakan gaya yang sangat berorientasi pada tugas merupakan pilihan yang paling tepat, karena karyawan baru masuk menjadi pegawai dan perlu bimbingan dan pengarahan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan. Bawahan harus diberi instruksi mengenai tugasnya dan diperkenalkan peraturan dan prosedur kerja yang berlaku di dalam organisasi. Pada tahap 1, apabila seorang pimpinan tidak mengarahkan (*nondirec*) menyebabkan kecemasan dan kebingungan di kalangan karyawan baru. Pendekatan hubungan pimpinan – karyawan secara partisipatif tidak tepat karena bawahan belum dapat memberikan masukan dan kritik terhadap jalannya organisasi, dengan kata lain bawahan belum dapat diajak berdiskusi tentang upaya peningkatan kinerja organisasi. Pimpinan lebih dominan dalam memberikan pengarahan tentang tugas terhadap karyawan dan sedikit dalam perilaku hubungan (tugas tinggi dan hubungan rendah).

Fase ke 2 dapat dilakukan apabila bawahan mulai mempelajari tugasnya, sementara pimpinan tetap berorientasi pada tugas, karena bawahan belum mau atau mampu

menerima tanggungjawab sepenuhnya. Akan tetapi kepercayaan dan dukungan pimpinan terhadap bawahan dapat meningkat sejalan dengan semakin intensif komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, sehingga pimpinan berusaha mendorong usaha bawahan. Dengan demikian, pimpinan dapat memulai perilaku yang berorientasi pada karyawan. Pada fase ini pimpinan masih menunjukkan perilaku mengarahkan tugas – tugas karyawan dan seing memberikan dorongan dan motivasi terhadap penyelesaian tugas (tugas tinggi dan hubungan tinggi). Melalui komunikasi dua arah dan penjelasan – penjelasan yang terarah tentang hal – hal yang perlu dilakukan. Pimpinan masih harus mengusahakan dukungan secara psikologis agar para karyawan secara sukarela mau melaksanakan tugas sesuai harapan pimpinan

Fase ke 3 kemampuan dan motivasi prestasi bawahan meningkat dan mereka secara aktif mulai mencari tanggungjawab yang lebih besar. Pimpinan tidak perlu lagi pengarahan yang terlalu ketat sehingga membuat karyawan tersinggung. Sebaiknya pimpinan terus mendukung dan memperhatikan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dan bertanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan. Jika semakin lama bawahan tumbuh rasa percaya diri, mampu mengarahkan diri, dan semakin berpengalaman, maka pimpinan dapat mengurangi porsi dukungan dan dorongan. Menghadapi bawahan pada tahap ini, pimpinan bersikap terbuka dan memberikan peluang bagi terselenggarakannya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan prestasi karyawan. Fase ke 3 dicirikan dengan kadar suportif tinggi dan kadar

pengarahan yang rendah (hubungan tinggi dan tugas rendah)

Pada fase ke 4 bawahan sudah tidak memerlukan atau mengharapkan lagi suatu hubungan yang bersifat mengarahkan, mereka sudah mampu berinisiatif dan berani mengambil keputusan, pada fase ini pimpinan dapat mendelegasikan pengambilan keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada para karyawan yang dipimpinya. Pimpinan menunjukkan perilaku hubungan rendah dan perilaku tugas rendah.

Masing-masing gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan mempertimbangkan tingkat kematangan para karyawan. Kontinum kematangan bawahan menurut Hersey dan Blanchard (1986) dibagi atas empat kategori dan masing-masing tingkatan dilambangkan dengan huruf M (*maturity*) yaitu, M1, M2, M3 dan M4. Untuk mengetahui arti tingkat kematangan masing – masing, maka dibuat gambar sebagai berikut :

Mampu dan Mau (yakin)	Mampu tetapi tidak mau (tidak yakin)	Tidak Mampu tetapi Mau (Yakin)	Tidak Mampu dan Tidak Mau (tidak yakin)
M4	M3	M2	M1

Gambar 2 Tingkat Kematangan Karyawan Sebuah Organisasi

Tingkat kematangan masing – masing karyawan berbeda berdasarkan pengalaman kerja, pendidikan, kepangkatan dan latar belakang sosial. Karena itu variasi gaya kepemimpinan harus memperhatikan kemampuan dan kemauan karyawan. Karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemampuan rendah dan tidak yakin akan berhasil dilambangkan huruf M1, karyawan yang mempunyai kemampuan sedang dan kemauan rendah (M2), karyawan yang mempunyai kemampuan tinggi tetapi kemauan rendah (M3), sedangkan karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan tinggi dan yakin berhasil dalam menjalankan tugas dilambangkan huruf M4.

### 3. Kesimpulan

Dengan demikian, penerapan variasi gaya kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kemauan para

bawahan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Uraian tentang kepemimpinan menurut teori kontingensi yang melahirkan gaya kepemimpinan situasional dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pemimpin organisasi dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahan dalam pencapaian tujuan organisasi. Walaupun efektivitas kepemimpinan juga ditentukan oleh berbagai faktor, yang menurut Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (1996) sangat dipengaruhi oleh faktor ketepatan persepsi, latar belakang pengalaman dan kepribadian, harapan dan gaya atasan, pemahaman tugas, harapan kawan sepekerjaan.

## **Daftar Pustaka**

- Nanus, B. 2001. Kepemimpinan Visioner; Menciptakan Kesadaran Akan Arah dan Tujuan di Dalam Organisasi, Alih Bahasa Oleh Frederik Ruma. Jakarta:Prenhallindo.
- Thoha, M. 2001, Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Dalam Perilaku. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wahyudi, Dr. 2008, Manajemen Konflik dalam organisasi. Anggota Ikatan Penerbit Indonesia Jakarta.
- Siagian, S.P.1992, Fungsi - Fungsi Manajerial. Bumi Aksara, Jakarta.