



Penerbit
Gita Lentera



LEADERSHIP

MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN



Penulis:

Eddi Novra, S.ST.Par., M.Par.
Chintya Ones Charli, S.E., M.M.
Susanti Tungka, SKM., MARS.
Kiki Helencia, S.E., M.M.
Dr. Pipin Sumantrie, S.Kp., M.Kep.
Ejo Imandeka, S.T., M.T.I.

drh. Ade Meliala, M.Si.
Lia Suprihartini, S.E., M.M.
Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.
Moh. Safii, S.Kom., M.Hum.
Lenny Hasan, S.E., M.M.
Rena Augia Putrie, S.E., M.M.
Evi Maya Odelia, S.IAN., M.M.

MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Penulis:

Eddi Novra, S.ST.Par., M.Par.
Chintya Ones Charli, S.E., M.M.
Susanti Tungka, SKM., MARS.
Kiki Helencia, S.E., M.M.
Dr. Pipin Sumantrie, S.Kp., M.Kep.
Ejo Imandeka, S.T., M.T.I.
drh. Ade Meliala, M.Si.
Lia Suprihartini, S.E., M.M.
Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.
Moh. Safii, S.Kom., M.Hum.
Lenny Hasan, S.E., M.M.
Rena Augia Putrie, S.E., M.M.
Evi Maya Odelia, S.IAN., M.M.

Penerbit CV. Gita Lentera



Model dan Gaya Kepemimpinan

Oleh:

Eddi Novra, S.ST.Par., M.Par.
Chintya Ones Charli, S.E., M.M.
Susanti Tungka, SKM., MARS.
Kiki Helencia, S.E., M.M.
Dr. Pipin Sumantrie, S.Kp., M.Kep.
Ejo Imandeka, S.T., M.T.I.
drh. Ade Meliala, M.Si.
Lia Suprihartini, S.E., M.M.
Nanda Harry Mardika, S.Pd., M.M.
Moh. Safii, S.Kom., M.Hum.
Lenny Hasan, S.E., M.M.
Rena Augia Putrie, S.E., M.M.
Evi Maya Odelia, S.IAN., M.M.

Editor:

Dr. Razaki Persada, M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang

©All right reserved

ISBN: 978-634-7072-10-8

Layouter : Tim Gita Lentera
Desain Sampul : Tim Gita Lentera
Penerbit : CV. Gita Lentera
Perm. Permata Hijau Regency blok F/1 Kel.
Pisang, Kec. Pauh, Padang, Sumatera Barat
Website: <https://gitalentera.com>
Email: git4lenter4@gmail.com
Anggota IKAPI No. 042/SBA/2023

Cetakan Pertama, Desember 2024

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.



MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah S.W.T., karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, buku yang berjudul *Model dan Gaya Kepemimpinan* ini dapat diselesaikan. Buku ini dirancang untuk menjadi referensi yang mendalam bagi pembaca dalam memahami berbagai teori, konsep, dan model kepemimpinan, yang disusun secara sistematis dan relevan dengan kebutuhan masa kini.

Kepemimpinan merupakan inti dari setiap organisasi dan struktur sosial. Melalui buku ini, pembaca akan diperkenalkan pada berbagai pendekatan kepemimpinan, mulai dari konsep dasar hingga teori-teori yang mendasari, seperti *Trait Theory* dan *Behavioral Theory*. Teori situasional dan kontingensi juga diulas untuk menggambarkan bagaimana kepemimpinan dapat beradaptasi dengan berbagai situasi.

Buku ini juga membahas model kepemimpinan klasik dan modern, gaya kepemimpinan berdasarkan karakteristik individu, serta pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi tantangan yang dinamis. Selain itu, terdapat bahasan khusus mengenai *Servant Leadership* sebagai pendekatan kepemimpinan berbasis pelayanan.

Di era transformasi digital, peran pemimpin semakin kompleks, seperti yang diuraikan dalam bab *Kepemimpinan di Era Digital*. Pembaca juga diajak memahami perbedaan kepemimpinan di sektor publik dan swasta, serta pentingnya pengembangan dan evaluasi kepemimpinan secara berkelanjutan. Bab terakhir menutup pembahasan dengan faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan.

Kami mengucapkan terima kasih kepada para penulis yang telah memberikan kontribusi luar biasa dalam buku ini: Eddi Novra, Chintya Ones Charli, Susanti Tungka, Kiki Helencia, Pipin Sumantrie, Ejo Imandeka, Ade Meliala, Lia Suprihartini, Nanda Harry Mardika, Moh. Safii, Lenny Hasan, Rena Augia Putrie, dan Evi Maya Odelia. Kehadiran mereka memperkaya isi buku ini dengan sudut pandang yang beragam dan mendalam.

Semoga buku ini dapat memberikan manfaat besar bagi pembaca, baik praktisi, akademisi, maupun mahasiswa, dalam meningkatkan wawasan dan keterampilan kepemimpinan. Kami juga terbuka terhadap masukan dan kritik yang membangun untuk penyempurnaan buku ini di masa mendatang.

Selamat membaca, dan semoga buku ini dapat menjadi inspirasi bagi pembaca dalam menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan yang efektif dan relevan.

Tim Penyusun



MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN



SINOPSIS

Buku *Model dan Gaya Kepemimpinan* ini menawarkan panduan komprehensif untuk memahami berbagai teori, konsep, dan praktik kepemimpinan yang relevan di berbagai konteks organisasi. Dalam dunia yang terus berubah, pemimpin dituntut untuk tidak hanya menguasai keterampilan manajerial, tetapi juga mampu menginspirasi dan mengarahkan tim menuju tujuan bersama. Buku ini dirancang untuk membantu pembaca mengenali dan mengaplikasikan model kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Dimulai dengan pembahasan konsep dasar kepemimpinan, buku ini mengeksplorasi teori-teori utama seperti *Trait Theory*, *Behavioral Theory*, hingga teori situasional dan kontingensi. Pembaca juga akan menemukan penjelasan rinci tentang model kepemimpinan klasik dan modern, serta gaya kepemimpinan berbasis karakteristik individu, termasuk *Servant Leadership*. Selain itu, buku ini mengulas tantangan kepemimpinan di era digital, perbedaan pendekatan di sektor publik dan swasta, serta pentingnya evaluasi dan pengembangan kepemimpinan. Dengan kontribusi dari penulis yang beragam latar belakang, setiap bab menyajikan perspektif unik dan aplikatif, membuat buku ini menjadi referensi yang berharga bagi mahasiswa, praktisi, dan akademisi. Dengan bahasa yang jelas dan pembahasan yang sistematis, buku ini menginspirasi pembaca untuk memahami kompleksitas kepemimpinan dan menerapkan pendekatan yang adaptif dan fleksibel sesuai dengan dinamika lingkungan kerja mereka.



MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN



DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
SINOPSIS.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN	1
<i>Oleh: Eddi Novra, S.ST.Par., M.Par.....</i>	1
TEORI SIFAT (TRAIT THEORY)	21
<i>Oleh: Chintya Ones Charli., S.E., M.M.....</i>	21
TEORI PERILAKU (BEHAVIORAL THEORY).....	34
<i>Oleh: Susanti Tungka, SKM., MARS.....</i>	34
TEORI SITUASIONAL DAN KONTINGENSI	49
<i>Oleh: Kiki Helencia, S.E., M.M.....</i>	49
MODEL KEPEMIMPINA KLASIK.....	64
<i>Oleh: Dr. Pipin sumantrie.S.Kp., M.Kep</i>	64
MODEL KEPEMIMPINAN MODERN	74
<i>Oleh: Ejo Imandeka, S.T., M.T.I.....</i>	74
GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN KARAKTERISTIK INDIVIDU	85
<i>Oleh: drh. Ade Meliala, M.Si.....</i>	85

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DAN FLEKSIBEL	103
<i>Oleh: Lia Suprihartini, S.E., M.M.</i>	<i>103</i>
SERVANT LEADERSHIP	114
<i>Oleh: Nanda Harry Mardika, S.Pd, M.M.</i>	<i>114</i>
KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL.....	123
<i>Oleh: Moh. Safii, S.Kom., M.Hum.....</i>	<i>123</i>
KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA.....	141
<i>Oleh: Lenny Hasan, SE., MM</i>	<i>141</i>
PENGEMBANGAN DAN EVALUASI KEPEMIMPINAN	149
<i>Oleh: Rena Augia Putrie SE., MM.....</i>	<i>149</i>
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI GAYA KEPEMIMPINAN	166
<i>Oleh: Evi Maya Odelia, S.IAN, M.M.....</i>	<i>166</i>



BAB 1

KONSEP DASAR KEPEMIMPINAN

Oleh: Eddi Novra, S.ST.Par., M.Par.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, membimbing, atau mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Sutrisno (2016:218) “Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok”. Sementara menurut Fahmi (2016:122), “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”. Hasibuan (2010:170), “Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dan Ricard L. Daft (2020) mengatakan, kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Konsep dasar kepemimpinan mencakup beberapa elemen penting:

1. Pengaruh

Pengaruh adalah inti dari kepemimpinan. Kemampuan ini tidak selalu berasal dari posisi atau jabatan formal, tetapi juga bisa berasal dari kualitas pribadi seperti karisma, keahlian, dan

kepercayaan yang dibangun dengan pengikutnya. Berikut adalah beberapa cara pemimpin dapat mempengaruhi orang lain:

- a. Otoritas Formal: Pengaruh yang berasal dari posisi atau jabatan resmi di dalam organisasi.
- b. Karisma: Beberapa pemimpin memiliki daya tarik pribadi yang membuat orang lain secara alami tertarik dan termotivasi untuk mengikuti mereka.
- c. Keahlian dan Kompetensi: Pemimpin yang memiliki pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman yang superior dalam bidang tertentu dapat mempengaruhi orang lain karena dihormati atas kemampuan mereka.
- d. Inspirasi dan Motivasi: Pemimpin sering kali menggunakan visi atau ide besar yang mampu menginspirasi orang lain untuk bekerja dengan lebih keras dan penuh semangat.
- e. Kemampuan Berkomunikasi: Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif dapat mempengaruhi cara berpikir dan bertindak anggota tim melalui penjelasan yang jelas, persuasi yang baik, dan penyampaian informasi yang efektif.
- f. Hubungan dan Empati: Pemimpin yang membangun hubungan yang kuat dengan tim, mendengarkan kebutuhan mereka, dan menunjukkan empati dapat mempengaruhi perilaku orang lain karena adanya kepercayaan dan rasa kepedulian.
- g. Keteladanan: Pemimpin yang menunjukkan perilaku positif melalui tindakan sehari-hari mampu mempengaruhi tim mereka dengan memberikan contoh yang ingin diikuti.

2. Visi dan Tujuan:

Visi dan tujuan adalah landasan utama dalam kepemimpinan. Berikut adalah komponen utama dari visi dan tujuan dalam kepemimpinan:

a. Visi yang Jelas

Visi adalah gambaran tentang masa depan yang diinginkan untuk organisasi atau tim. Visi ini biasanya mencerminkan cita-cita, arah, atau pencapaian jangka panjang yang ingin diraih yang efektif:

- Menyusun gambaran yang menarik tentang masa depan.
- Menjadi inspirator dan motivator.
- Konsisten dan tegas.

b. Merumuskan Tujuan yang Spesifik

Selain visi jangka panjang, pemimpin juga harus mampu merumuskan tujuan spesifik yang lebih terukur. Pemimpin yang efektif dalam merumuskan tujuan:

- SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound): Mereka menggunakan pendekatan ini dalam merancang tujuan dan realistis untuk dicapai.
- Menghubungkan tujuan dengan visi: Setiap tujuan harus sejalan dengan visi jangka panjang membawa tim lebih dekat pada pencapaian visi tersebut.
- Memecah visi menjadi tindakan yang dapat dijalankan: Pemimpin yang baik memecah visi besar menjadi serangkaian langkah yang dapat dicapai dalam jangka pendek atau menengah.

c. Mengkomunikasikan Visi dan Tujuan dengan Jelas

Setelah merumuskan visi dan tujuan, pemimpin harus mampu mengkomunikasikannya dengan baik kepada semua anggota tim. Pemimpin yang efektif:

- Menjelaskan visi dalam bahasa yang mudah dipahami sehingga anggota tim memahami dan berkomitmen terhadapnya.

- Menyatukan anggota tim di sekitar tujuan bersama, setiap anggota tim memahami peran mereka dalam mencapai visi tersebut.
- Membuat visi menjadi bagian dari budaya organisasi, sehingga visi tersebut selalu menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari.

d. Penyesuaian dan Evaluasi Berkala

Visi dan tujuan bukanlah hal yang statis. Pemimpin yang efektif memahami pentingnya evaluasi dan adaptasi berdasarkan perubahan lingkungan mereka:

- Meninjau kemajuan secara berkala: Pemimpin terus memantau kemajuan terhadap tujuan yang telah ditetapkan.
- Fleksibel dalam pendekatan, namun teguh pada visi mereka tahu kapan harus menyesuaikan strategi tanpa mengorbankan tujuan utama.

3. Komunikasi:

Komunikasi adalah salah satu keterampilan paling penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Tanpa komunikasi yang efektif, bahkan visi yang kuat dan strategi yang jelas akan sulit diwujudkan. Berikut adalah beberapa aspek kunci dari komunikasi dalam kepemimpinan:

a. Menyampaikan Informasi dengan Jelas

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan pesan dengan cara yang jelas, ringkas, dan mudah dipahami, hal ini mencakup:

- Kejelasan: Pemimpin harus memastikan bahwa pesan yang disampaikan tidak ambigu.
- Bahasa yang Tepat: Pemimpin harus menyesuaikan bahasa dan gaya komunikasi dengan audiens.

- Penggunaan Media yang Sesuai: Pemimpin memilih media komunikasi yang paling tepat, seperti rapat, email, pesan instan, atau diskusi tatap muka, dan kompleksitas pesan.

b. Mendengarkan Secara Aktif

Komunikasi yang efektif bukan hanya tentang berbicara, tetapi juga mendengarkan. Pemimpin yang sukses adalah pendengar yang baik dan mampu:

- Memberikan perhatian penuh: Saat anggota tim berbicara, pemimpin mendengarkan dengan penuh perhatian, tidak hanya untuk menunggu giliran berbicara.
- Menunjukkan empati: Pemimpin mendengarkan tidak hanya kata-kata, tetapi juga emosi dan kebutuhan di baliknya, sehingga mereka dapat merespons dengan lebih tepat.
- Mengklarifikasi dan Mengonfirmasi: Pemimpin mengklarifikasi jika ada hal yang tidak jelas dan mengonfirmasi bahwa mereka memahami dengan benar.

c. Memastikan Pemahaman dan Tanggung Jawab

Pemimpin harus memastikan bahwa setiap orang dalam tim memahami peran dan tanggung jawab. Ini dapat dilakukan melalui:

- Komunikasi Berulang: Pemimpin perlu menyampaikan pesan penting lebih dari sekali untuk memastikan bahwa semua orang memahami arah dan harapan dengan jelas.
- Mengajak Diskusi: Mengajak diskusi untuk memastikan bahwa setiap orang memahami tanggung jawabnya.

- Penggunaan Alat Kolaborasi: Untuk memastikan semua orang mendapatkan informasi yang sama, maka perlu menggunakan alat kolaborasi seperti laporan status, perangkat lunak manajemen proyek, atau pertemuan berkala.

d. Menyampaikan Visi dan Misinya dengan Inspiratif

Selain memberikan instruksi dan umpan balik, pemimpin juga harus mampu menginspirasi timnya melalui komunikasi. Pemimpin yang baik:

- Menghubungkan tugas sehari-hari dengan visi besar: Mereka mampu menjelaskan bagaimana pekerjaan sehari-hari setiap anggota tim berkontribusi pada visi dan tujuan jangka panjang.
- Menyampaikan motivasi dan semangat: Pemimpin yang inspiratif mampu menyampaikan pesan yang membangkitkan semangat tim.

e. Komunikasi Dua Arah

Pemimpin yang efektif menciptakan komunikasi yang bersifat dua arah, di mana tidak hanya berbicara dan memberikan arahan, tetapi juga menerima masukan. Ini dilakukan dengan cara:

- Membuka ruang dialog: Pemimpin mengajak tim untuk berdiskusi, berbagi ide, atau memberikan saran.
- Mengundang Masukan: Pemimpin secara aktif meminta masukan dari anggota tim mengenai berbagai keputusan atau strategi yang akan diambil.

4. Kepercayaan dan Integritas

Pemimpin yang efektif memprioritaskan kedua nilai ini dalam semua aspek kepemimpinannya, menciptakan lingkungan di mana tim merasa aman, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja secara optimal.

a. Kepercayaan Sebagai Landasan Hubungan

Kepercayaan adalah kunci dalam hubungan antara pemimpin dan pengikut. Berikut adalah beberapa cara pemimpin membangun kepercayaan:

- **Konsistensi:** Pemimpin yang konsisten dalam ucapan dan tindakan mereka menciptakan rasa stabilitas bagi tim.
- **Transparansi:** Pemimpin yang terbuka tentang proses pengambilan keputusan, alasan di balik kebijakan, atau tantangan yang dihadapi organisasi menciptakan rasa keterbukaan.
- **Kesediaan untuk Mendengarkan:** Ketika seorang pemimpin bersedia mendengarkan masukan, hal ini menunjukkan bahwa mereka peduli dengan perspektif orang lain, yang memperkuat kepercayaan.

b. Integritas Sebagai Pilar Utama

Integritas adalah kualitas utama yang melibatkan kejujuran, moralitas, dan etika dalam kepemimpinan. Integritas dalam kepemimpinan mencakup:

- **Kejujuran:** Pemimpin dengan integritas selalu jujur dalam komunikasi mereka. Mereka tidak memanipulasi fakta atau menyembunyikan informasi yang relevan.
- **Moralitas yang Kuat:** Pemimpin dengan integritas mematuhi standar etika yang tinggi dan mengambil keputusan yang berdasarkan prinsip moral yang baik.
- **Akuntabilitas:** Pemimpin dengan integritas bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri, serta keputusan yang mereka buat untuk tim.

c. Menjaga Komitmen dan Janji

Salah satu cara paling langsung untuk membangun kepercayaan adalah dengan menjaga komitmen dan

memenuhi janji. Oleh karena itu, pemimpin yang efektif:

- Menghindari janji yang tidak dapat dipenuhi.
- Memastikan janji ditepati, atau memberikan penjelasan yang jujur jika terjadi hambatan.

d. Memberi Teladan

Pemimpin yang memiliki integritas adalah contoh hidup dari nilai-nilai yang mereka ajarkan kepada tim mereka. Dengan memberikan contoh yang baik:

- Memimpin dengan contoh: Pemimpin menunjukkan melalui tindakan mereka sendiri bagaimana mereka mengharapkan tim bertindak.
- Menjunjung nilai-nilai organisasi: Pemimpin yang setia pada nilai-nilai organisasi, bahkan ketika menghadapi tekanan, menunjukkan kepada tim bahwa nilai-nilai tersebut bukan hanya formalitas.

e. Kejujuran dalam Pengambilan Keputusan

Memiliki integritas selalu bersikap jujur dalam pengambilan keputusan. Mereka memastikan bahwa keputusan yang diambil:

- Adil untuk semua pihak: Berintegritas tidak memihak atau memberikan perlakuan istimewa, melainkan bersikap adil dan objektif dalam setiap keputusan.
- Berdasarkan prinsip etika: Mempertimbangkan dampak keputusan tidak hanya pada hasil bisnis, tetapi juga pada kesejahteraan tim.

f. Mengakui Kesalahan

Salah satu tanda paling nyata dari seorang pemimpin yang memiliki integritas adalah kemampuannya untuk mengakui kesalahan:

- Tidak takut untuk meminta maaf: Mengakui ketika telah membuat keputusan yang salah dan meminta maaf kepada tim.
- Belajar dari kesalahan: Menggunakan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar dan berkembang.

5. Pengambilan Keputusan

Salah satu peran paling kritis bagi seorang pemimpin, karena keputusan yang diambil memengaruhi arah, efektivitas, dan kesuksesan tim atau organisasi. Berikut adalah aspek-aspek penting dari pengambilan keputusan dalam kepemimpinan:

a. Analisis Situasi yang Mendalam

Pemimpin yang efektif selalu memulai proses pengambilan keputusan dengan melakukan analisis mendalam terhadap situasi. Ini mencakup:

- Mengumpulkan informasi yang relevan: Pemimpin memastikan bahwa mereka memiliki semua data yang diperlukan sebelum membuat keputusan.
- Memahami konteks: Pemimpin memperhitungkan situasi saat ini, dinamika tim, dan pengaruh eksternal yang mungkin memengaruhi keputusan.
- Mengevaluasi opsi yang tersedia: Setelah memahami situasi, pemimpin mempertimbangkan berbagai opsi yang tersedia.

b. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Fakta

Pemimpin yang baik cenderung membuat keputusan berdasarkan fakta dan data. Dalam proses pengambilan keputusan:

- Menggunakan data yang akurat: Pemimpin menggunakan data empiris, laporan, analisis, atau riset untuk mendukung keputusan yang akan diambil.

- Mempertimbangkan pro dan kontra: Pemimpin tidak hanya melihat manfaat dari keputusan yang mungkin diambil, tetapi juga potensi dampak negatifnya.

c. Melibatkan Tim dalam Proses Keputusan

Pemimpin yang sukses memahami bahwa keputusan yang melibatkan tim cenderung lebih kuat dan didukung oleh lebih banyak perspektif. Beberapa cara mereka melibatkan tim dalam pengambilan keputusan adalah:

- Konsultasi dan Kolaborasi: Pemimpin melibatkan anggota tim atau penasihat kunci dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan pendapat mereka, dan menggabungkan berbagai sudut pandang.
- Mendelegasikan keputusan: Pemimpin yang baik tahu kapan harus membuat keputusan sendiri dan kapan harus mendelegasikan pengambilan keputusan kepada tim.

d. Mengambil Keputusan dengan Berani dan Tanggung Jawab

Pemimpin sering kali harus membuat keputusan yang sulit. Dalam situasi ini, pemimpin yang baik:

- Berani mengambil risiko yang diperhitungkan: Mereka tidak takut mengambil risiko, namun keputusan selalu berdasarkan pertimbangan dan analisis risiko yang matang.
- Bertanggung jawab atas hasil keputusan: Setelah membuat keputusan, pemimpin menerima tanggung jawab penuh atas hasilnya, baik positif maupun negatif.

e. Mempertimbangkan Dampak Jangka Panjang

Keputusan yang diambil oleh seorang pemimpin harus efektif, tetapi juga harus mempertimbangkan dampak

jangka panjang:

- Melihat konsekuensi jangka panjang: Fokus pada hasil langsung, dan mempertimbangkan dampak yang mungkin terjadi pada masa depan.
- Menghindari keputusan jangka pendek yang merugikan.

f. Keberanian Mengambil Keputusan yang Tidak Populer

Ada kalanya pemimpin harus membuat keputusan yang tidak populer atau sulit:

- Mengambil keputusan dengan transparansi: keputusan yang sulit harus jelas dan terbuka, sehingga anggota tim memahami pentingnya langkah tersebut.
- Memimpin dengan empati: Meskipun keputusan yang diambil mungkin sulit, pemimpin tetap menunjukkan empati dan perhatian terhadap dampaknya.

g. Fleksibilitas dan Kesiapan untuk Menyesuaikan Keputusan

Setelah membuat keputusan, pemimpin tetap terbuka untuk dievaluasi hasil dan menyesuaikan :

- Terbuka terhadap umpan balik: Pemimpin mendengarkan masukan dari anggota tim atau stakeholder lain setelah keputusan diimplementasikan, dan mereka bersedia meninjau ulang seperti yang diharapkan.
- Mengakui kesalahan: Jika keputusan terbukti salah atau tidak efektif, pemimpin dengan integritas tinggi akan mengakui kesalahan dan segera membuat perubahan.

h. Pengambilan Keputusan yang Beretika

Pemimpin yang efektif tidak hanya membuat keputusan yang menguntungkan secara finansial, tetapi juga

memastikan bahwa keputusan tersebut sesuai dengan nilai-nilai etika dan moral:

- Dampak sosial dan moral: Pemimpin memikirkan dampak keputusan mereka terhadap semua pihak yang terlibat.
- Keadilan dan kejujuran: Pemimpin yang beretika memastikan bahwa keputusan mereka adil dan transparan.

6. Pengembangan Orang Lain

Adalah salah satu aspek penting dalam kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan kemampuan, potensi, dan karier individu dalam tim. Berikut adalah beberapa cara pemimpin dapat mengembangkan orang lain:

a. Mentoring dan Coaching

Pendekatan langsung yang dilakukan oleh pemimpin untuk membantu anggota tim mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kepercayaan diri mereka.

- Mentoring: Pemimpin bertindak sebagai mentor dengan berbagi pengalaman, memberikan nasihat karier, dan menawarkan panduan tentang cara mengatasi tantangan di tempat kerja.
- Coaching: Pemimpin berperan sebagai pelatih (coach) yang membantu anggota tim memperbaiki keterampilan spesifik atau perilaku tertentu yang relevan dengan pekerjaan mereka.

b. Menciptakan Kesempatan untuk Belajar

Menciptakan lingkungan yang mendorong pembelajaran dan perkembangan. Mereka memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk:

- Mengikuti pelatihan dan workshop.
- Menugaskan proyek baru.

- Mendorong pembelajaran dari kesalahan.

c. Mendelegasikan Tanggung Jawab

Tidak mengelola semua pekerjaan sendiri, tetapi juga mendelegasikan tugas-tugas penting kepada anggota tim. Ini memberikan kesempatan bagi mereka untuk mengembangkan keterampilan manajerial, pengambilan keputusan, dan kepemimpinan:

- Mempercayai anggota tim.
- Mendukung proses pembelajaran.

d. Mendorong Kemandirian dan Kepemimpinan

Pemimpin yang baik tidak hanya membimbing dan mendukung, tetapi juga mendorong kemandirian:

- Memberi ruang untuk mengambil keputusan: Membuat keputusan terkait pekerjaan, sehingga mereka bisa belajar dari pengalaman langsung.
- Mengembangkan calon pemimpin: Mencari potensi pemimpin di antara anggota tim dan memberikan mereka peluang untuk mengambil peran kepemimpinan.

e. Mengidentifikasi Potensi dan Bakat

Pemimpin yang baik memiliki kemampuan untuk mengenali potensi dan bakat unik dalam setiap anggota tim. Setelah mengidentifikasi potensi ini, mereka:

- Membantu mengasah kekuatan individu.
- Menyesuaikan pengembangan karier.

f. Menginspirasi Pertumbuhan Karier Jangka Panjang

Pemimpin yang fokus pada pengembangan orang lain tidak hanya memikirkan kebutuhan jangka pendek organisasi, tetapi juga membantu anggota tim mempersiapkan diri untuk karier jangka panjang. Mereka:

- Membimbing perencanaan karier.

- Memberikan akses ke jaringan dan sumber daya.

7. Motivasi

Adalah salah satu tugas kunci dari seorang pemimpin, karena kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi orang lain secara langsung memengaruhi kinerja dan semangat tim. Berikut adalah berbagai cara pemimpin dapat memotivasi tim mereka:

a. Membangun Visi yang Menginspirasi

Pemimpin yang efektif memiliki visi yang jelas tentang masa depan dan bagaimana tim dapat mencapai tujuan tersebut. Visi yang menginspirasi berfungsi sebagai sumber motivasi yang kuat karena:

- Memberikan arah yang jelas: Anggota tim memahami dengan jelas ke mana mereka menuju.
- Membuat pekerjaan menjadi lebih bermakna: Dengan memiliki visi yang kuat, anggota tim merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki arti lebih mendalam.

b. Memberikan Tujuan yang Jelas dan Menantang

Pemimpin yang baik menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang untuk tim mereka:

- Tujuan yang menantang: Tujuan yang ambisius mendorong anggota tim untuk mencapai potensi maksimal.
- Kejelasan tujuan: Saat tujuan jelas dan dapat diukur, anggota tim tahu apa yang perlu dilakukan.

c. Mengenali dan Mengapresiasi Pencapaian

Pengakuan adalah motivator yang sangat kuat. Pemimpin yang baik secara konsisten mengenali dan mengapresiasi pencapaian tim:

- Penghargaan formal dan informal: Ini bisa berupa penghargaan resmi seperti bonus atau promosi, serta pengakuan informal.

- Membuat anggota tim merasa dihargai: Saat anggota tim merasa dihargai atas kontribusi mereka.

d. Memberikan Umpan Balik yang Konstruktif dan Membangun

Pemimpin yang efektif secara konsisten memberikan umpan balik yang membangun. Umpan balik ini:

- Membantu meningkatkan performa: Dengan mengetahui area yang perlu ditingkatkan, anggota tim merasa terdorong untuk memperbaiki diri.
- Memotivasi melalui dukungan: Pemimpin memberikan umpan balik dengan cara yang mendukung, yang membuat anggota tim merasa didorong untuk terus berkembang.

e. Menjadi Teladan yang Baik

Pemimpin yang mampu memotivasi timnya adalah pemimpin yang memimpin dengan contoh. Mereka menunjukkan komitmen, etos kerja, dan sikap positif yang ingin mereka lihat dari tim:

- Mendorong perilaku positif: Anggota tim cenderung mengikuti jejak pemimpin mereka.
- Meningkatkan kepercayaan dan rasa hormat: Saat pemimpin menjadi panutan, anggota tim merasa lebih termotivasi.

f. Membangun Lingkungan yang Positif dan Mendukung

Lingkungan kerja yang positif dapat mempengaruhi tingkat motivasi anggota tim secara signifikan:

- Budaya kerja yang inklusif dan mendukung: Mereka memastikan setiap anggota tim merasa didengar, dihargai, dan didukung .

- Suasana kerja yang menyenangkan: Lingkungan yang positif dan penuh semangat membuat anggota tim merasa lebih termotivasi.

g. Menunjukkan Kepedulian dan Empati

Motivasi tidak hanya datang dari tugas dan tantangan, tetapi juga dari hubungan yang dibangun antara pemimpin dan menunjukkan empati serta kepedulian:

- Membangun hubungan emosional: Saat pemimpin menunjukkan perhatian tulus terhadap kesejahteraan anggota tim, anggota tim akan merasa dihargai.
- Meningkatkan loyalitas dan komitmen: Dengan adanya ikatan emosional, anggota tim merasa lebih terikat dengan pemimpin dan organisasi.

h. Memberikan Ruang untuk Kreativitas dan Inovasi

Pemimpin yang baik memberi kebebasan kepada anggota tim untuk berpikir kreatif dan berinovasi. Ini meningkatkan motivasi karena:

- Mendorong rasa kepemilikan: Saat anggota tim merasa diberi kebebasan untuk menemukan solusi.
- Memungkinkan inovasi: Ketika anggota tim diberi ruang untuk berinovasi, mereka lebih termotivasi karena merasa pekerjaan mereka memiliki dampak langsung terhadap organisasi.

i. Menjaga Transparansi dan Komunikasi Terbuka

Pemimpin yang transparan dan terbuka dalam berkomunikasi menciptakan lingkungan yang mendorong motivasi. Dengan berbagi informasi penting dan mendengarkan masukan:

- Membangun kepercayaan: Transparansi membuat anggota tim merasa lebih percaya terhadap pemimpin mereka.

- Memberikan rasa keterlibatan: Saat pemimpin berbagi informasi dan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, anggota tim merasa bahwa kontribusi mereka dihargai.

8. Kemampuan Beradaptasi

Pemimpin yang mampu beradaptasi dapat membantu timnya menghadapi perubahan dan tantangan dengan lebih efektif. Berikut adalah beberapa aspek penting mengenai kemampuan beradaptasi dalam kepemimpinan:

a. Menjaga Fleksibilitas

Pemimpin yang baik memahami bahwa perubahan adalah bagian tak terpisahkan dari lingkungan kerja. Mereka harus mampu:

- Beradaptasi dengan cepat.
- Menerima ketidakpastian.

b. Mengelola Perubahan

Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengelola perubahan dengan baik. Ini termasuk:

- Mengkomunikasikan perubahan.
- Memberikan dukungan selama masa transisi.

c. Mendorong Budaya Adaptif

Membangun budaya yang mendukung adaptasi dalam tim adalah hal yang penting. Pemimpin dapat:

- Mendorong inovasi dan eksperimen.
- Menghargai keterbukaan terhadap perubahan.

d. Menjadi Teladan

Pemimpin harus menjadi contoh dalam hal adaptabilitas. Dengan menunjukkan kemampuan beradaptasi secara langsung, mereka dapat:

- Membangun kepercayaan.
- Memberikan inspirasi.

e. Pengembangan Keterampilan

Pemimpin yang baik berinvestasi dalam pengembangan keterampilan baik untuk diri mereka sendiri maupun anggota tim mereka. Ini meliputi:

- Pelatihan dan pengembangan.
- Peningkatan kemampuan pemecahan masalah.

f. Menggunakan Data dan Umpan Balik

Pemimpin yang adaptif menggunakan data dan umpan balik untuk mengambil keputusan yang lebih baik. Ini termasuk:

- Menganalisis tren dan pola.
- Mendengarkan masukan tim.

g. Menghadapi Krisis dengan Tenang

Ketika situasi krisis terjadi, pemimpin yang adaptif mampu tetap tenang dan fokus. Mereka:

- Mengambil keputusan yang cepat dan tepat.
- Memberikan arahan yang jelas.

Referensi

Sutrisno, Edy. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group

Fahmi. Irham. (2016). Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja. Mitra Wacana Media: Jakarta

Hasibuan, Malayu S. P. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT Bumi Aksara

Daft L, Richard. (2020). Manajemen. Jakarta: Erlangga.

PROFIL PENULIS



Eddi Novra S.ST.Par., M.Par
Dosen Fakultas Pariwisata
Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

Lahir di Bukittinggi Ahad 12 Jumadil Awal, 1389 H atau 27 Juli 1969 dan bekerja sebagai *Tour Leader* di beberapa perusahaan luar negeri seperti Explore UK dan Eldertreks Toronto dan menjadi *translator* di Eyeworks Production House Amsterdam, saat ini terdaftar sebagai dosen tetap Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat di Fakultas Pariwisata program studi Usaha Perjalanan Wisata dari tahun 2018 serta sebagai direktur *Green Indonesia Journeys Tour*.

Menjadi pemandu wisata dari tahun 1986 ketika masih bersekolah di STM Negeri 1 Bukittinggi dan menjadi Pemandu Madya 1989 dan menjadi *Tour Leader* secara Nasional pada tahun 1990. Pernah bekerja sebagai pemandu wisata di beberapa biro perjalanan seperti Mintrabu tour, Natrabu travel agency, Ero Tour, Shafira tour, Panorama, Satriavi dan beberapa Travel Agent secara *free lance*. Lebih kurang 20 tahun menjadi pemandu *back packers* ke Pulau Siberut Kabupaten Mentawai

Penulis pernah menjadi ketua DPC Himpunan Pramuwisata Indonesia Kota Bukittinggi 3 periode dan Ketua DPD Himpunan Pramuwisata Indonesia Sumatera Barat satu periode, pengurus Badan Promosi Pariwisata Daerah (BPPD) Sumatera Barat, dan Gabungan Industri Pariwisata Indonesia (GIPI) Sumatera Barat serta

Penasehat Asosiasi Pelaku Pariwisata Indonesia (ASPPI) Kota Bukittinggi dan menjadi Pengurus Pusat Asosiasi Pelaku Pariwisata Indonesia (ASPPI).

Dibidang olah raga dan seni, penulis adalah Pelatih Perguruan Pencak Silat Satria Muda Indonesia yang telah digeluti dari tahun 1989. Penulis juga menjadi Ketua Badan Pelaksana Kuliah Kerja Nyata Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat 2019-2025.

Dimasa pandemic covid 19 penulis ditunjuk sebagai Ketua Tim Satuan Tugas covid 19 Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat. Buku ini adalah buku kolaborasi setelah Teh Talua Sebagai Daya Tarik Pariwisata yang penulis juga mengutip dari beberapa sumber serta berdasarkan pengalaman yang pernah dilakukan selama bergelut di dunia kerja kepariwisataan.

Tentunya masih banyak kekurangan dari tulisan ini semoga dapat dilengkapi oleh para penulis di masa mendatang.

TEORI SIFAT (TRAIT THEORY)

Oleh: Chintya Ones Charli., S.E., M.M

2.1. Pendahuluan

Dalam dunia kepemimpinan, teori sifat merupakan salah satu teori tertua dan paling mendasar. Teori ini mencoba menjelaskan kepemimpinan sebagai hasil dari karakteristik pribadi atau karakteristik yang unik pada individu. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin dilahirkan dengan karakteristik tertentu yang membuatnya berbeda dari orang lain, dengan pemahaman bahwa beberapa orang mempunyai kualitas bawaan yang membuat mereka lebih efektif dalam memberikan kepemimpinan. Teori ini sangat mempengaruhi cara kita memandang pemimpin dan kepemimpinan sejak awal abad ke-20. Selama bertahun-tahun, teori sifat telah berkembang dari penelitian sebelumnya yang berfokus pada "teori orang hebat" dan berasumsi bahwa hanya segelintir orang yang bisa menjadi pemimpin.

Teori ini berupaya mengidentifikasi kualitas dan karakteristik khusus dari pemimpin hebat, seperti keberanian, kecerdasan, integritas, dan karisma. Menurut (Judge, 2022), jika konsep sifat terbukti valid, pasti ada ciri-ciri spesifik yang dimiliki oleh semua pemimpin. Melalui penelitian yang lebih dalam, para sarjana telah menemukan bahwa meskipun karakteristik tertentu mungkin menguntungkan bagi mereka yang memegang peran kepemimpinan, kepemimpinan itu sendiri adalah fenomena yang kompleks, dan terdapat perbedaan antara individu, pengikut, serta situasi dan situasi tertentu. Namun, teori sifat juga menimbulkan banyak perdebatan dan kritik. Kritikus berpendapat bahwa teori ini terlalu menekankan pada faktor bawaan, tanpa mempertimbangkan bahwa kepemimpinan juga dapat dipelajari dan dikembangkan melalui

pengalaman dan pelatihan. Penelitian saat ini menunjukkan bahwa konteks, interaksi tim, dan pengalaman memainkan peran penting dalam membentuk efektivitas pemimpin. Menyikapi hal tersebut, pendekatan kepemimpinan yang lebih memperhatikan faktor perilaku dan situasional mulai berkembang sehingga memunculkan teori perilaku dan situasional.

Meskipun demikian, teori sifat tetap penting dan memberikan dasar penting untuk memahami kepribadian pemimpin. Banyak organisasi saat ini masih menggunakan konsep sifat dan sifat dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk menemukan orang-orang dengan kualitas yang dianggap ideal untuk peran kepemimpinan. Berdasarkan pemahaman tersebut, buku ini mengkaji secara mendalam berbagai konsep dan perkembangan teori sifat, mempertimbangkan kekuatan dan keterbatasannya, serta mengeksplorasi bagaimana teori ini dapat diterapkan pada konteks kepemimpinan modern yang lebih dinamis dan kompleks. Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan komprehensif mengenai teori sifat dalam kepemimpinan. Buku ini tidak hanya berfungsi sebagai konsep teoretis, namun juga sebagai panduan praktis untuk membantu pembaca mengenali, mengembangkan, dan memanfaatkan sifat-sifat kepemimpinan yang ada dalam diri mereka.

Ada beberapa pengertian para ahli yang membahas mengenai teori sifat (*trait theory*), sebagai berikut :

a. Northouse, P.G

Trait Theory sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada sifat atau karakteristik bawaan individu. Terdapat beberapa sifat utama yang mendukung efektivitas kepemimpinan, seperti kecerdasan, kepercayaan diri, dan integritas. Terdapat pendekatan dalam kepemimpinan, termasuk teori sifat, yang menekankan pada pengaruh bawaan terhadap kemampuan memimpin (Northouse, 2018).

b. Zaccaro

(Zaccaro, S. J. Kemp, C., & Bader, 2014) membahas *Trait Theory* sebagai pendekatan yang mendefinisikan kepemimpinan berdasarkan kualitas atau sifat yang konsisten ditemukan di

antara pemimpin yang sukses. Hal ini menyatakan bahwa kepemimpinan tidak hanya terkait dengan satu sifat tunggal, melainkan kombinasi dari beberapa sifat yang meliputi *conscientiousness*, kemampuan interpersonal, dan *extraversion*.

c. Bass, B. M

(Bass, B. M., & Bass, 2018) menguraikan berbagai sifat yang telah diidentifikasi sebagai penentu keberhasilan kepemimpinan dan memberikan pandangan tentang bagaimana sifat-sifat ini dapat berinteraksi dengan faktor situasional untuk menghasilkan gaya kepemimpinan yang efektif.

d. Goleman

(Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, 2013) menjelaskan bagaimana sifat-sifat emosional, seperti empati dan kesadaran diri, memengaruhi efektivitas pemimpin. Hal ini memberikan perspektif kontemporer bahwa kecerdasan emosional adalah pelengkap penting bagi teori sifat dalam memahami kepemimpinan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa teori sifat dalam kepemimpinan adalah sebuah pendekatan yang berfokus pada identifikasi sifat-sifat atau karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin yang efektif dari orang lain. Sifat-sifat ini dianggap sebagai faktor kunci yang mendukung kesuksesan seorang pemimpin. Teori ini menilai bahwa sifat-sifat tertentu, seperti kepercayaan diri, integritas, dan kemampuan berkomunikasi, memberikan pengaruh besar terhadap kemampuan seseorang untuk memimpin dan menginspirasi orang lain. Namun, meskipun sifat-sifat ini sangat relevan, teori sifat juga dikritik karena mengabaikan faktor situasional dan konteks yang dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam berbagai kondisi.

Terdapat empat cara memandang kepemimpinan seperti Pada tabel berikut :

Tabel 1: Kerangka Perspektif Kepemimpinan

	Pendekatan	
	Universal	Contingent
Leader Traits (Sifat-sifat pemimpin)	Tipe I Teori Sifat (Penelitian awal tentang kepemimpinan)	Tipe III Model Kontingensi Fiedler (Sifat kepemimpinan berbeda dengan situasi)
Fokus		
Leader Behaviors (Perilaku-perilaku pemimpin)	Tipe II <i>Michigan Studies</i> <i>Ohio Studies</i> (<i>Behavior</i>)	Tipe IV <i>Path-Goal Theory</i> Model Vroom-Yetton (Bergantung pada faktor-faktor situasional)

Diadaptasi dari Arthur Jago (1982) "Leadership in Theory and Research" doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>

Secara keseluruhan, teori sifat menganggap bahwa pemimpin yang sukses memiliki beberapa karakteristik bawaan yang dapat dikenali dan dikembangkan. Namun, keberhasilan kepemimpinan tidak hanya bergantung pada sifat-sifat ini, melainkan juga pada konteks dan kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi yang dihadapi.

2.2. Sifat-Sifat yang Berkaitan dengan Kepemimpinan Efektif

Beberapa sifat yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan efektif menurut teori sifat meliputi:

1. Kepercayaan Diri (*Self-confidence*): Kepercayaan diri adalah kondisi mental di mana individu yakin pada kemampuan dirinya untuk melakukan tindakan demi mencapai tujuan hidup. Hal ini melibatkan evaluasi positif terhadap diri sendiri. (Iswidharmanjaya, 2021)
2. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*): Kemampuan untuk mengelola emosi sendiri dan memahami serta mempengaruhi emosi orang lain sangat penting dalam kepemimpinan. (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, 2013) menekankan bahwa kecerdasan emosional adalah kualitas yang mendasar dalam kepemimpinan yang sukses, karena dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan

- anggota tim dan memfasilitasi komunikasi yang efektif.
3. Keputusan yang Tegas (*Decisiveness*): Pemimpin yang efektif dapat membuat keputusan dengan cepat dan tegas, bahkan dalam situasi yang sulit atau tidak pasti. Kemampuan ini memotivasi tim untuk bertindak dengan jelas dan terarah (Zaccaro, S. J. Kemp, C., & Bader, 2014).
 4. Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*): (Lazarus, R.S & Folkman, 2014) menyebutkan bahwa kemampuan beradaptasi yang baik tercermin dari kemampuan untuk memberikan respons yang efisien, sehat, dan memuaskan terhadap tantangan kehidupan. Hal ini melibatkan hubungan dengan diri sendiri, orang lain, dan lingkungan secara seimbang
 5. Integritas (*Integrity*): Integritas yang tinggi adalah kualitas yang penting dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas seorang pemimpin. Pemimpin yang jujur dan memiliki prinsip yang kuat cenderung mendapatkan loyalitas dari timnya (Northouse, 2018).
 6. Empati (*Empathy*): Kemampuan untuk memahami perspektif orang lain dan merespons dengan perhatian menunjukkan bahwa pemimpin peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan anggota tim. Empati ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, 2013).
 7. Kreativitas (*Creativity*): Kreativitas memungkinkan pemimpin untuk berpikir di luar kebiasaan dan menemukan solusi inovatif terhadap masalah yang dihadapi organisasi (Zaccaro, S. J. Kemp, C., & Bader, 2014).
 8. Motivasi (*Motivation*): Motivasi menurut (Chintya OC, 2023) dorongan atau kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan atau melakukan suatu tindakan. Motivasi bisa bersifat internal (intrinsik), di mana seseorang melakukan suatu hal karena kepuasan pribadi atau minat, atau bisa juga bersifat eksternal (ekstrinsik), yaitu dorongan yang datang dari luar, seperti imbalan atau pengakuan.

Sifat-sifat ini sering kali saling berinteraksi dan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan kebutuhan organisasi. Namun, mereka tetap menjadi kualitas penting yang berkontribusi pada efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan.



Gambar Trait leadership

Gambar diatas merupakan penggambaran berbagai kualitas yang dianggap penting dalam kepemimpinan atau pengembangan diri. Di tengah gambar terdapat ikon tiga orang yang melambangkan tim atau kepemimpinan. Di sekelilingnya, terdapat berbagai kualitas yang dianggap penting untuk membangun pemimpin atau individu yang sukses. Berikut adalah daftar kualitas tersebut, masing-masing ditempatkan di sisi luar:

1. *Confidence* (Kepercayaan Diri): Memiliki keyakinan dalam diri sendiri dan kemampuan.
2. *Drive and Motivation* (Dorongan dan Motivasi): Memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan.
3. *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional): Kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi diri sendiri dan orang lain.
4. *Charisma* (Karismatik): Kemampuan untuk menarik perhatian dan menginspirasi orang lain.
5. *Creativity* (Kreativitas): Kemampuan untuk menghasilkan ide baru dan solusi inovatif.

6. *Flexibility* (Fleksibilitas): Kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan situasi yang tidak terduga.
7. *Decision Making Skills* (Kemampuan Pengambilan Keputusan): Kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat berdasarkan informasi yang ada.
8. *Energy* (Energi): Memiliki semangat dan energi yang tinggi dalam bekerja.
9. *Tenacity* (Keteguhan): Kemampuan untuk tetap bertahan dan berjuang meskipun menghadapi rintangan.
10. *Initiative* (Inisiatif): Kemampuan untuk memulai tindakan atau proyek tanpa perlu diberi perintah.
11. *Knowledge of the Business* (Pengetahuan tentang Bisnis): Memahami industri atau bisnis tempat seseorang bekerja.
12. *Honesty & Integrity* (Kejujuran dan Integritas): Memiliki prinsip moral yang kuat dan jujur dalam bertindak.

Setiap kualitas ini diwakili dengan warna biru yang lebih terang hingga lebih gelap, menggambarkan pentingnya sifat-sifat ini dalam mencapai kesuksesan baik dalam konteks kepemimpinan maupun pengembangan pribadi.

2.3. Kekuatan dan Kelemahan Teori Sifat Kepemimpinan

Mirip dengan model kepemimpinan lainnya, sifat kepemimpinan memiliki aspek positif dan negatif. Simak daftar kelebihan dan kekurangan berikut ini:

Kekuatan Teori Sifat Kepemimpinan

1. Sifat kepemimpinan Berfokus pada mengidentifikasi ciri-ciri dan karakteristik kepribadian yang berkontribusi pada kepemimpinan yang efektif
Salah satu prinsip utama dari aliran pemikiran ini bahwa mungkin untuk menemukan kemampuan kepemimpinan alami. Karena itu, organisasi dapat mengenali individu yang memiliki potensi untuk menjadi pemimpin yang sukses dan kemudian meningkatkan keterampilan kepemimpinan dari individu tersebut.
2. Memberikan kerangka yang jelas

Teori kepemimpinan sifat memberikan kerangka yang jelas untuk menganalisis karakteristik terkait dengan pemimpin yang sukses. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk membangun pelatihan kepemimpinan dan program pengembangan khusus untuk kebutuhan mereka.

3. Menekankan kualitas pribadi

Teori ini menekankan pentingnya sifat-sifat pribadi seperti kejujuran dan kecerdasan emosional. Atribut ini sangat penting untuk mengembangkan kepercayaan dan rasa hormat pengikut terhadap pemimpin.

Kelemahan Teori Sifat Kepemimpinan

1. Mengabaikan elemen situasional

Teori sifat kepemimpinan cenderung mengabaikan faktor situasional, yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan. Misalnya, meskipun seorang pemimpin menunjukkan semua karakteristik yang terkait dengan kepemimpinan yang baik, itu hanya menjamin kesuksesan dalam beberapa keadaan.

2. Teori sifat kepemimpinan memiliki potensi untuk menyederhanakan sifat kepemimpinan

Karena menunjukkan bahwa pemimpin yang sukses, memiliki serangkaian sifat kepribadian yang telah ditentukan sebelumnya. Hal ini dapat membuat kepemimpinan tampak kurang kompleks dari itu. Hal ini dapat menyebabkan penyederhanaan kepemimpinan dan kegagalan untuk memahami relevansi konteks, yang keduanya dapat memiliki konsekuensi negatif.

3. Tidak mempertimbangkan fungsi pengikut dalam situasi kepemimpinan

Teori ini cenderung berkonsentrasi sepenuhnya pada pemimpin dan sifat-sifat yang mereka miliki tanpa memperhitungkan peran orang lain seperti pengikut mereka. Padahal, kepemimpinan yang efektif cenderung bergantung pada hubungan antara pemimpin dan pengikutnya, yang

tidak dapat dilakukan oleh teori sifat kepemimpinan.

Kesimpulannya, meskipun menawarkan kerangka kerja yang bermanfaat untuk mempelajari karakteristik yang berkaitan dengan kepemimpinan yang baik, teori ini memiliki keterbatasan. Saat menerapkan teori ini, untuk menemukan dan melatih pemimpin masa depan, bisnis dan organisasi perlu mempertimbangkan peran pengikut, sifat kepemimpinan yang rumit, dan berbagai kondisi situasional. Konsep sifat kepemimpinan perlu direvisi untuk menjelaskan kepemimpinan yang efektif secara lebih lanjut.

4. Kontribusi Sifat terhadap Pembentukan Gaya Kepemimpinan

Sifat-sifat bawaan seseorang memainkan peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Pemimpin dengan kepribadian ekstrovert, misalnya, cenderung menggunakan gaya kepemimpinan demokratis karena sifat mereka yang nyaman berinteraksi dan melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan. Sebaliknya, pemimpin introvert lebih mungkin memilih gaya kepemimpinan yang tenang, seperti *laissez-faire*, yang memberikan kebebasan lebih besar kepada anggota tim. Selain itu, sifat keberanian dan ketegasan sering kali mendorong pemimpin untuk mengadopsi gaya otokratis, terutama dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas.

Sifat empati dan kecerdasan emosional juga sangat memengaruhi. Pemimpin yang memiliki empati tinggi cenderung menggunakan gaya transformasional, yang mengutamakan inspirasi dan perhatian terhadap kebutuhan individu dalam tim. Di sisi lain, pemimpin yang fleksibel dan adaptif lebih mampu mengubah gaya kepemimpinannya sesuai kebutuhan, menggabungkan pendekatan transaksional dan transformasional secara efektif. Selain itu, sifat visioner memungkinkan pemimpin untuk memotivasi tim dalam mencapai tujuan jangka panjang melalui gaya transformasional,

sementara sifat sabar dan kemampuan mengendalikan emosi sering kali mendukung keberhasilan dalam gaya kepemimpinan demokratis yang membutuhkan pengelolaan konflik secara bijaksana.

Dengan demikian, sifat dasar pemimpin menjadi fondasi penting yang memengaruhi gaya kepemimpinan mereka. Walaupun gaya kepemimpinan dapat dipelajari dan diadaptasi, sifat bawaan tetap memberikan pengaruh besar terhadap cara seorang pemimpin memimpin dan berinteraksi dengan timnya. Memahami hubungan ini membantu organisasi memilih pemimpin yang sesuai dengan kebutuhan situasi, budaya, dan tujuan organisasi.

Berikut adalah tabel yang menjelaskan hubungan antara sifat kepemimpinan dan gaya kepemimpinan sebagaimana tergambar:

Sifat Kepemimpinan	Deskripsi	Gaya Kepemimpinan yang Terbentuk	Alasan Hubungan
Ekstrovertsi	Kecenderungan untuk terbuka dan aktif berinteraksi dengan orang lain.	Demokratis	Pemimpin ekstrovert melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan.
Empati	Kemampuan memahami dan merasakan kebutuhan atau perasaan orang lain.	Transformasional	Empati membantu pemimpin memperhatikan kebutuhan individu dalam tim.
Kepercayaan Diri	Keyakinan pada kemampuan diri untuk memimpin dan mengambil keputusan.	Otokratis	Pemimpin percaya diri cenderung tegas dan langsung dalam mengambil keputusan.
Visi	Kemampuan untuk melihat gambaran besar dan menetapkan tujuan jangka panjang.	Transformasional	Pemimpin visioner menginspirasi tim untuk mencapai visi bersama.
Adaptabilitas	Kemampuan untuk fleksibel dan menyesuaikan diri dengan situasi baru.	Kombinasi (Transaksional dan Transformasional)	Pemimpin adaptif menyesuaikan gaya mereka berdasarkan kebutuhan situasi dan tim.

Tabel yang disajikan menggambarkan hubungan antara sifat-sifat kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan yang terbentuk. Sifat ekstroversi, yang mencakup kecenderungan untuk terbuka dan aktif berinteraksi dengan orang lain, cenderung menghasilkan gaya kepemimpinan demokratis. Pemimpin yang memiliki sifat ini akan lebih sering melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan inklusif. Sebaliknya, pemimpin dengan tingkat empati tinggi, yang memiliki kemampuan untuk memahami dan merasakan kebutuhan serta perasaan orang lain, akan lebih condong pada gaya kepemimpinan transformasional. Mereka mampu memberi inspirasi kepada tim dan memenuhi kebutuhan individu dalam tim, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Sifat kepercayaan diri juga memiliki peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan. Pemimpin yang percaya pada kemampuan diri mereka akan lebih cenderung mengadopsi gaya otokratis, yang ditandai dengan keputusan yang tegas dan kontrol yang lebih besar terhadap anggota tim. Pemimpin tipe ini biasanya langsung mengambil keputusan tanpa melibatkan tim secara luas. Di sisi lain, pemimpin dengan visi yang jelas—kemampuan untuk melihat gambaran besar dan menetapkan tujuan jangka panjang—lebih mungkin mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional. Mereka berfokus pada pencapaian tujuan besar dan menginspirasi tim untuk mengejar visi tersebut dengan antusiasme dan dedikasi.

Terakhir, adaptabilitas juga memainkan peran besar dalam pembentukan gaya kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi baru dan fleksibel dalam menghadapi perubahan, akan lebih sering menggabungkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Mereka menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan situasi yang

berkembang, memberikan keseimbangan antara pencapaian tugas yang konkret dan pemberian inspirasi serta motivasi kepada tim.

Dengan demikian, sifat-sifat dasar pemimpin berfungsi sebagai fondasi yang kuat dalam membentuk gaya kepemimpinan mereka, yang kemudian mempengaruhi dinamika tim dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Referensi

- Bass, B. M., & Bass, R. (2018). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.)*. New York, NY: Free Press.
- Chintya OC, M. M. (2023). Determinasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Loyalitas Karyawan: Analisis Pengetahuan, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja (Studi Literature Review). *JURNAL MANAJEMEN AKUNTANSI (JUMSI)*, 4(1), 88–100.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Iswidharmanjaya, E. J. (2021). *Satu Hari Menjadi Lebih Percaya Diri*. Gramedia.
- Judge, R. and. (2022). *Optimalisasi ocb (organizational citizenship behavior) guru (1st ed.)*.
- Lazarus, R.S & Folkman, S. (2014). *Stress, appraisal, and coping*. McGraw-Hill, Inc.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.)*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications.
- Zaccaro, S. J. Kemp, C., & Bader, P. (2014). *Trait-based perspectives of leadership*. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership (pp. 101-124)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PROFIL PENULIS



Chintya Ones Charli, S.E., M.M
Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Putra Indonesia YPTK Padang

Chintya Ones Charli, S.E., M.M lahir pada tanggal 26 Juli 1994. Merupakan dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Prodi Manajemen, pada Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Pendidikan Terakhir S2 Manajemen, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. saat ini penulis juga sedang melanjutkan study pada program S-3 Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Universitas Putra Indonesia YPTK Padang. Selain mengajar, penulis juga aktif menulis buku dan artikel penelitian termasuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat untuk menunjang Tri Dharma Perguruan Tinggi.



BAB 3

TEORI PERILAKU (BEHAVIORAL THEORY)

Oleh: Susanti Tungka, SKM., MARS.

3.1. Teori Kepemimpinan Pribadi (Trait Theory)

Teori Kepemimpinan Pribadi, atau Trait Theory, adalah salah satu pendekatan pertama dalam studi kepemimpinan yang menekankan pentingnya sifat dan karakteristik individu yang dianggap relevan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Menurut teori ini, pemimpin yang sukses memiliki kualitas atau sifat tertentu yang membedakan mereka dari orang lain, seperti kecerdasan, keberanian, kepercayaan diri, dan kemampuan komunikasi (Stogdill, 1948). Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu keterampilan yang dapat dipelajari, tetapi merupakan hasil dari sifat-sifat tertentu yang sudah dimiliki oleh individu sejak lahir.

Menurut Stogdill (1948), awalnya terdapat pandangan bahwa pemimpin memiliki karakteristik tertentu yang membuat mereka unggul dalam memimpin. Penelitian awal mengenai teori ini mengidentifikasi berbagai sifat yang dianggap sebagai ciri-ciri pemimpin, seperti kecerdasan yang tinggi, kemampuan berbicara dengan percaya diri, dan keterampilan dalam mengambil keputusan. Peneliti lain, seperti Mann (1959), menambahkan bahwa sifat-sifat pribadi seperti dominasi, inisiatif, dan keterampilan interpersonal juga berperan penting dalam membentuk seorang pemimpin yang efektif.

Namun, meskipun ada banyak sifat yang diidentifikasi sebagai ciri-ciri pemimpin, teori ini mendapat kritik karena tidak ada konsensus yang jelas mengenai sifat-sifat mana yang paling penting untuk menjadi pemimpin yang sukses. Beberapa penelitian bahkan menunjukkan bahwa kepemimpinan lebih tergantung pada situasi daripada pada sifat individu saja. Hal ini mengarah pada perkembangan teori lain, seperti teori kepemimpinan kontingensi yang lebih memperhatikan faktor-faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan (Bass, 1990).

Salah satu kontribusi penting dari teori kepemimpinan pribadi adalah pengakuan bahwa pemimpin yang efektif perlu memiliki sejumlah sifat pribadi yang spesifik. Dalam banyak penelitian, seperti yang dilakukan oleh Lord et al. (1986), ditemukan bahwa karakteristik seperti kecerdasan emosi, kepercayaan diri, dan kemampuan untuk mengambil keputusan secara cepat dapat meningkatkan potensi seseorang untuk menjadi pemimpin yang berhasil. Dengan demikian, meskipun teori ini terbukti tidak sepenuhnya komprehensif, sifat-sifat tertentu tetap diakui penting dalam konteks kepemimpinan.

Meskipun Trait Theory memiliki keterbatasan, ia memberikan dasar yang penting untuk pengembangan penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan. Penekanan pada sifat-sifat pemimpin membuka jalan untuk eksplorasi lebih dalam tentang bagaimana kualitas pribadi dapat dikaitkan dengan hasil yang baik dalam kepemimpinan. Misalnya, teori ini menjadi landasan untuk pengembangan konsep seperti kecerdasan emosional dalam kepemimpinan, yang saat ini diakui sebagai salah satu faktor kunci dalam keberhasilan seorang pemimpin (Goleman, 1998).

Selain itu, teori kepemimpinan pribadi juga memberikan kontribusi dalam proses seleksi pemimpin. Banyak organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis sifat untuk memilih calon pemimpin, meskipun kini pendekatan ini lebih sering dipadukan

dengan teori lain yang lebih memperhatikan dinamika situasional dan keterampilan yang dapat dipelajari. Oleh karena itu, meskipun teori ini lebih menekankan pada sifat pribadi, elemen-elemen situasional tetap penting dalam menentukan keberhasilan kepemimpinan (Northouse, 2018).

Dalam konteks perkembangan kepemimpinan modern, teori ini masih tetap relevan, terutama ketika diterapkan dalam pendekatan pengembangan diri dan coaching. Sifat-sifat pemimpin yang ideal dapat ditanamkan atau dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sifat alami berperan, pemimpin yang baik juga dapat terus berkembang dan memperbaiki diri melalui pengalaman dan refleksi (Day, 2001).

3.2. Teori Kepemimpinan Perilaku (Behavioral Theory)

Teori Kepemimpinan Perilaku, atau Behavioral Theory, muncul sebagai reaksi terhadap Trait Theory yang lebih fokus pada sifat-sifat pribadi pemimpin. Pendekatan ini berargumen bahwa kepemimpinan tidak hanya bergantung pada sifat bawaan, tetapi juga pada perilaku yang dapat dipelajari dan diterapkan oleh pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin yang efektif adalah hasil dari perilaku dan tindakan mereka, bukan karena ciri-ciri pribadi yang mereka miliki. Teori ini berfokus pada bagaimana pemimpin bertindak, dan bagaimana perilaku tersebut mempengaruhi kinerja tim atau organisasi (Northouse, 2018).

Salah satu dasar dari teori ini adalah bahwa pemimpin dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengalaman. Jika seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang efektif, maka sifat-sifat tersebut dapat ditiru atau dipelajari oleh orang lain untuk menjadi pemimpin yang sukses. Ohio State Studies dan Michigan Studies adalah dua penelitian utama yang menjadi landasan pengembangan teori kepemimpinan perilaku. Ohio State Studies mengidentifikasi

dua dimensi utama dari perilaku pemimpin: initiating structure (struktur inisiatif) dan consideration (perhatian terhadap anggota). Struktur inisiatif berfokus pada bagaimana pemimpin menetapkan tugas dan mengarahkan anggota kelompok, sementara perhatian berfokus pada hubungan sosial dan kesejahteraan anggota tim (Stogdill, 1974).

Sementara itu, Michigan Studies menemukan bahwa pemimpin dapat dikelompokkan dalam dua tipe perilaku utama: perilaku orientasi produksi (yang berfokus pada tugas) dan perilaku orientasi hubungan (yang berfokus pada hubungan antarpribadi). Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemimpin yang lebih efektif cenderung menunjukkan perilaku orientasi hubungan, karena mereka lebih memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan emosional anggota tim. Meskipun kedua jenis perilaku ini penting, kecenderungan untuk mengembangkan hubungan yang lebih baik dianggap lebih efektif dalam meningkatkan kinerja jangka panjang (Likert, 1961).

Salah satu konsep penting dalam teori kepemimpinan perilaku adalah gaya kepemimpinan yang mengacu pada cara pemimpin berinteraksi dengan tim dan mengarahkan tugas. Gaya kepemimpinan ini dapat dibagi menjadi berbagai kategori, seperti autokratik, demokratis, dan *laissez-faire*. Pemimpin autokratik mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan tim, sedangkan pemimpin demokratis lebih terbuka untuk diskusi dan melibatkan tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin *laissez-faire*, di sisi lain, memberikan kebebasan penuh kepada tim untuk mengambil keputusan. Masing-masing gaya ini memiliki kelebihan dan kekurangan, tergantung pada situasi yang dihadapi (Lewin et al., 1939).

Teori kepemimpinan perilaku juga berhubungan dengan konsep keterampilan kepemimpinan, yang dapat dilatih dan

ditingkatkan melalui pengalaman dan pendidikan. Keterampilan ini mencakup kemampuan untuk mengelola waktu, delegasi, komunikasi yang efektif, dan motivasi anggota tim. Pemimpin yang memiliki keterampilan ini cenderung dapat memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan bersama. Namun, keberhasilan pemimpin tidak hanya bergantung pada keterampilan ini, tetapi juga pada kemampuan mereka untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan konteks dan kebutuhan situasional yang ada (Bass, 1990).

Walaupun teori ini memberikan kontribusi penting dalam pemahaman tentang kepemimpinan, terdapat beberapa keterbatasan. Salah satu kritik utama terhadap teori kepemimpinan perilaku adalah bahwa ia mengabaikan pentingnya faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan. Perilaku yang efektif dalam satu situasi mungkin tidak berlaku dalam situasi lain, sehingga teori ini terkadang dianggap terlalu menyederhanakan kompleksitas kepemimpinan (Fiedler, 1967). Oleh karena itu, teori ini berkembang menjadi teori-teori lain yang lebih mengutamakan konteks situasional dalam menentukan gaya kepemimpinan yang paling tepat.

Secara keseluruhan, Teori Kepemimpinan Perilaku telah memberikan wawasan yang lebih dalam tentang bagaimana pemimpin dapat mengembangkan keterampilan dan gaya kepemimpinan mereka untuk meningkatkan kinerja tim. Dengan menekankan perilaku yang dapat dipelajari dan dikembangkan, teori ini membuka peluang bagi individu untuk menjadi pemimpin yang lebih efektif, asalkan mereka dapat menyesuaikan perilaku mereka dengan kebutuhan tim dan organisasi. Oleh karena itu, teori ini tetap menjadi dasar penting dalam pelatihan kepemimpinan hingga saat ini (Northouse, 2018).

3.3. Teori Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Theory)

Teori Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Theory) adalah pendekatan yang menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Berbeda dengan teori-teori sebelumnya, seperti Trait Theory dan Behavioral Theory, yang lebih menekankan pada sifat dan perilaku pemimpin itu sendiri, teori kontingensi berfokus pada faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan pengikutnya. Dengan kata lain, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang lebih baik daripada yang lain, melainkan efektivitas pemimpin bergantung pada konteks dan situasi yang dihadapi (Fiedler, 1964).

Salah satu model yang paling terkenal dalam teori kepemimpinan kontingensi adalah Model Kontingensi Fiedler. Fiedler berargumen bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada kecocokan antara gaya kepemimpinan pemimpin dan situasi yang ada. Fiedler mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi dua kategori utama: gaya tugas-oriented dan gaya hubungan-oriented. Pemimpin dengan gaya tugas-oriented lebih fokus pada pencapaian tujuan dan efisiensi kerja, sementara pemimpin dengan gaya hubungan-oriented lebih fokus pada membangun hubungan interpersonal yang baik dan kesejahteraan tim (Fiedler, 1964). Fiedler juga mengembangkan Least Preferred Coworker (LPC) scale untuk mengukur gaya kepemimpinan ini, yang memungkinkan penilaian apakah seorang pemimpin lebih fokus pada tugas atau hubungan.

Model kontingensi Fiedler juga memperkenalkan tiga faktor utama yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan: hubungan pemimpin dengan pengikut, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Hubungan pemimpin dengan pengikut mengacu pada seberapa baik pemimpin diterima oleh tim. Struktur tugas merujuk pada sejauh mana tugas yang diberikan sudah jelas dan terstruktur, sementara

kekuatan posisi mencakup sejauh mana pemimpin memiliki kontrol terhadap pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan (Fiedler, 1967). Ketiga faktor ini mempengaruhi situasi kepemimpinan dan menentukan apakah gaya kepemimpinan tugas-oriented atau hubungan-oriented lebih efektif dalam konteks tersebut.

Menurut Fiedler, pemimpin yang memiliki gaya tugas-oriented lebih efektif dalam situasi yang sangat baik (di mana hubungan pemimpin dengan pengikut sudah baik dan tugas sudah terstruktur dengan jelas) atau dalam situasi yang sangat buruk (di mana hubungan pemimpin dengan pengikut sangat buruk dan tugas sangat tidak terstruktur). Sebaliknya, pemimpin yang memiliki gaya hubungan-oriented lebih efektif dalam situasi yang lebih moderat, di mana hubungan pemimpin dengan pengikut lebih kompleks dan tugasnya lebih ambigu (Northouse, 2018).

Selain Model Kontingensi Fiedler, ada juga teori kontingensi lain yang berfokus pada dinamika situasi, seperti Teori Kepemimpinan Situasional (Situational Leadership Theory) yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Teori ini berargumen bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan tingkat kematangan atau kesiapan pengikut. Pemimpin dapat menggunakan berbagai gaya mulai dari telling (memberitahu), selling (menjual), participating (berpartisipasi), hingga delegating (mendelegasikan), tergantung pada kemampuan dan motivasi pengikut mereka untuk menyelesaikan tugas (Hersey & Blanchard, 1969).

Salah satu kritik utama terhadap teori kepemimpinan kontingensi adalah bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi situasi terkadang sulit untuk diukur atau diprediksi secara akurat. Selain itu, meskipun teori ini memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai pengaruh konteks terhadap kepemimpinan, implementasi praktis dari teori ini dalam situasi nyata bisa menjadi rumit.

Pemimpin mungkin mengalami kesulitan dalam menilai secara tepat faktor-faktor yang mempengaruhi situasi dan menentukan gaya kepemimpinan yang paling sesuai (Vroom & Yetton, 1973).

Meskipun demikian, teori kontingensi tetap memberikan wawasan yang berharga dalam pengembangan kepemimpinan, terutama dalam konteks yang dinamis dan berubah-ubah. Pemimpin yang efektif dalam teori ini bukanlah mereka yang memiliki sifat tertentu atau pola perilaku tetap, melainkan mereka yang mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kebutuhan yang ada. Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki fleksibilitas untuk mengevaluasi situasi secara terus-menerus dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan perkembangan situasi (Yukl, 2013).

3.4. Teori Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership Theory)

Teori Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership Theory) adalah pendekatan yang menekankan hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin memberikan imbalan atau hukuman berdasarkan kinerja pengikut. Dalam model ini, pemimpin bertindak lebih sebagai manajer yang mengelola dan mengarahkan tugas untuk mencapai tujuan tertentu, dengan fokus pada pencapaian jangka pendek dan pengelolaan proses secara efisien. Kepemimpinan transaksional berlandaskan pada prinsip pertukaran (transaction), di mana pemimpin memberikan sesuatu yang bernilai (seperti bonus, pengakuan, atau sumber daya lainnya) sebagai imbalan atas kinerja yang baik, sementara kegagalan atau pelanggaran dapat dikenakan hukuman (Bass, 1985).

Model kepemimpinan ini pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber pada awal abad ke-20, yang menggambarkan pemimpin transaksional sebagai seseorang yang berfokus pada tugas dan administrasi. Dalam perspektif Weber, kepemimpinan transaksional

cenderung lebih terfokus pada pengelolaan organisasi sehari-hari, memperbaiki kinerja dengan imbalan langsung, serta menjaga stabilitas organisasi. Bass (1985), yang mengembangkan lebih lanjut teori ini, menjelaskan bahwa pemimpin transaksional berfokus pada tindak balas langsung dengan mengontrol, memotivasi, dan memberikan arahan untuk mencapai tujuan jangka pendek, tanpa mengubah nilai atau kepercayaan dasar anggota tim.

Menurut teori ini, terdapat beberapa komponen utama yang mendefinisikan kepemimpinan transaksional, yaitu manajemen berdasarkan pengecualian dan pemimpin sebagai pengarah yang memberi imbalan. Manajemen berdasarkan pengecualian terbagi menjadi dua tipe, yaitu aktif dan pasif. Pemimpin yang menggunakan pendekatan aktif selalu memantau kinerja pengikut dan mengintervensi apabila terjadi penyimpangan dari standar yang ditetapkan. Sementara itu, pemimpin yang menggunakan pendekatan pasif hanya bertindak ketika masalah sudah muncul atau kinerja pengikut sudah menurun secara signifikan (Bass, 1990).

Selain itu, pemimpin transaksional juga memberikan imbalan kontingensi, yaitu penghargaan yang diberikan kepada pengikut jika mereka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Imbalan ini dapat berupa bonus, pengakuan, atau promosi, yang semuanya didasarkan pada pencapaian spesifik yang tercapai oleh individu atau kelompok. Oleh karena itu, pemimpin transaksional lebih fokus pada hasil konkret dan terukur daripada pada proses atau nilai jangka panjang (Bass & Riggio, 2006). Pendekatan ini efektif dalam situasi yang membutuhkan pencapaian target atau hasil yang jelas dalam jangka pendek, seperti dalam organisasi yang bergerak dalam bidang penjualan atau industri manufaktur.

Meskipun memiliki kekuatan dalam situasi yang menuntut efisiensi dan pengelolaan yang jelas, kepemimpinan transaksional juga memiliki keterbatasan. Salah satu kritik terhadap teori ini adalah

bahwa kepemimpinan transaksional cenderung kurang memberikan perhatian pada pengembangan potensi dan motivasi jangka panjang pengikut. Pemimpin transaksional sering kali tidak memberikan ruang bagi kreativitas, inovasi, atau perubahan yang lebih substansial, yang mungkin diperlukan dalam organisasi yang berkembang atau menghadapi tantangan yang kompleks (Avolio & Bass, 2004).

Namun, meskipun demikian, kepemimpinan transaksional tetap memiliki peran penting dalam konteks tertentu. Dalam organisasi yang berfokus pada hasil yang cepat, pengelolaan yang jelas, dan pemenuhan standar yang ketat, gaya ini bisa sangat efektif. Contohnya, dalam tim penjualan atau dalam organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang sangat terstruktur, pemimpin yang menggunakan gaya transaksional dapat membantu memastikan pencapaian sasaran dengan cara yang efisien dan langsung. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada pemenuhan tugas yang terukur, ia tetap relevan dalam konteks organisasi tertentu (Bass & Avolio, 1994).

Pada akhirnya, meskipun teori kepemimpinan transaksional sering dikontraskan dengan kepemimpinan transformasional yang lebih berfokus pada perubahan jangka panjang dan pengembangan pemimpin dan pengikut, keduanya tidak saling eksklusif. Sebaliknya, pemimpin yang efektif dapat menggabungkan elemen-elemen dari kedua gaya ini, menggunakan pendekatan transaksional untuk mengelola tugas sehari-hari dan pendekatan transformasional untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut mereka dalam jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai situasi dan kebutuhan pengikut yang beragam (Bass, 1997).

3.5. Teori Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership Theory)

Teori Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership Theory) adalah pendekatan yang berfokus pada perubahan jangka panjang dalam diri individu dan organisasi. Pemimpin transformasional tidak hanya mengarahkan dan mengelola, tetapi juga menginspirasi pengikutnya untuk mencapai potensi penuh mereka, menciptakan visi yang menggerakkan, dan memotivasi perubahan signifikan dalam organisasi. Kepemimpinan ini berusaha untuk meningkatkan motivasi, moral, dan kinerja pengikut melalui hubungan yang kuat dan pemenuhan kebutuhan lebih tinggi, seperti kebutuhan akan pengembangan pribadi dan pengaruh sosial (Bass, 1985).

James MacGregor Burns adalah tokoh yang pertama kali memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional pada tahun 1978, dalam bukunya yang berjudul *Leadership*. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional melibatkan proses di mana pemimpin dan pengikut saling memengaruhi, dengan tujuan untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi, yang sering kali melibatkan perubahan sosial dan moral. Pemimpin transformasional bertindak sebagai sumber inspirasi dan contoh bagi pengikut mereka, menggugah emosi dan semangat mereka untuk melakukan perubahan yang lebih baik dan mencapai tujuan yang lebih tinggi dari sekadar kepentingan pribadi (Burns, 1978).

Menurut Bass (1990), yang mengembangkan lebih lanjut teori ini, pemimpin transformasional memiliki empat dimensi utama yang membedakannya dari tipe kepemimpinan lainnya: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. *Idealized influence* mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menjadi teladan moral dan etika yang diikuti oleh pengikutnya. Pemimpin transformasional bertindak

dengan integritas tinggi dan membuat keputusan yang mencerminkan nilai-nilai organisasi. Inspirational motivation adalah kemampuan pemimpin untuk memotivasi dan menginspirasi pengikut melalui visi yang jelas dan membangkitkan semangat mereka untuk bekerja menuju tujuan yang lebih besar.

Intellectual stimulation adalah kemampuan pemimpin untuk mendorong pengikutnya untuk berpikir secara kreatif, mencari solusi baru untuk masalah, dan menerima tantangan yang lebih besar. Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi dan eksperimen. Terakhir, individualized consideration adalah perhatian dan dukungan pemimpin terhadap kebutuhan dan aspirasi individu, memberikan umpan balik dan pelatihan yang personal, serta membantu pengikut untuk mencapai potensi penuh mereka melalui perhatian yang tulus terhadap kesejahteraan mereka (Bass & Riggio, 2006).

Kepemimpinan transformasional juga sangat fokus pada pengembangan nilai-nilai dan visi jangka panjang, sehingga membentuk komitmen dan ikatan yang lebih dalam antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin transformasional mengajak pengikut untuk berbagi tujuan yang lebih besar dan mendorong mereka untuk berusaha mencapai tujuan tersebut dengan cara yang lebih penuh makna dan lebih memotivasi. Dalam organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional, pengikut sering kali merasa diberdayakan dan terlibat secara emosional dengan visi organisasi (Northouse, 2018).

Teori ini menekankan pada perubahan dan transformasi yang terjadi pada tingkat individu dan organisasi. Pemimpin yang efektif mampu menggugah pengikut untuk melampaui kebutuhan dasar mereka dan bertindak untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, seringkali dengan cara yang mengubah pola pikir dan perilaku

mereka. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional tidak hanya berfokus pada hasil yang dicapai, tetapi juga pada proses perkembangan pribadi dan sosial yang terjadi sepanjang perjalanan tersebut (Bass, 1990).

Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja individu, dan komitmen organisasi. Pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikut mereka untuk berpartisipasi dalam perubahan yang lebih besar seringkali menghasilkan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. Keberhasilan teori ini dalam praktik telah membuatnya sangat populer di berbagai sektor, termasuk pendidikan, bisnis, dan pemerintahan (Judge & Piccolo, 2004).

Namun, teori kepemimpinan transformasional juga menghadapi kritik. Beberapa pihak berpendapat bahwa teori ini terlalu idealis dan sulit diterapkan dalam situasi yang lebih pragmatis atau dalam organisasi dengan hierarki yang ketat. Selain itu, ada juga yang menganggap bahwa pemimpin yang terlalu transformasional dapat berisiko menjadi terlalu otoriter atau mengabaikan kebutuhan praktis dan teknis organisasi (Yukl, 2010). Meskipun demikian, konsep-konsep inti dalam kepemimpinan transformasional tetap relevan dalam konteks kepemimpinan modern.

Referensi

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set. Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed.). Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Day, D. V. (2001). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 62(5), 293–308.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- Lord, R. G., DeVader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relationship between personality traits and leader perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241-270.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.



BAB 4

TEORI SITUASIONAL DAN KONTINGENSI

Oleh: Kiki Helencia, S.E., M.M

4.1 Pendahuluan Teori Situasional dan Kontingensi

Teori situasional dan kontingensi adalah dua pendekatan dalam ilmu manajemen yang menekankan pentingnya konteks dalam pengambilan keputusan dan praktik organisasi. Kedua teori ini berargumen bahwa tidak ada satu cara yang pasti atau tunggal untuk mengelola atau memimpin organisasi, melainkan keputusan manajerial harus disesuaikan dengan situasi atau kondisi spesifik yang dihadapi. Pendekatan ini bertolak belakang dengan teori klasik yang menganggap bahwa ada prinsip-prinsip manajerial universal yang dapat diterapkan di segala situasi. Konsep dasar dari teori ini adalah bahwa faktor-faktor eksternal dan internal yang ada dalam suatu organisasi mempengaruhi cara terbaik dalam mengelola dan memimpin organisasi tersebut (Fiedler, 1964).

Teori situasional pertama kali diperkenalkan oleh Hersey dan Blanchard pada awal 1970-an dengan fokus pada gaya kepemimpinan yang efektif dalam berbagai situasi. Menurut Hersey dan Blanchard (1982), pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan atau kematangan bawahannya. Mereka menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat memilih antara gaya kepemimpinan yang lebih mengarahkan atau lebih mendukung, tergantung pada kemampuan dan kesiapan anggota timnya. Pendekatan ini menganggap bahwa tidak ada gaya kepemimpinan

yang secara intrinsik lebih baik, melainkan tergantung pada situasi yang dihadapi.

Di sisi lain, teori kontingensi yang dikemukakan oleh Fiedler pada tahun 1964 menekankan pada pentingnya mencocokkan gaya kepemimpinan dengan faktor situasional yang ada. Fiedler mengembangkan Model Kontingensi yang menyatakan bahwa efektivitas pemimpin tergantung pada tiga faktor utama: hubungan antara pemimpin dan anggota tim, struktur tugas yang dihadapi, serta posisi kekuasaan atau otoritas yang dimiliki pemimpin. Dalam teori ini, gaya kepemimpinan yang efektif tidak dapat dipisahkan dari konteks situasional yang ada. Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang mampu mengenali dan menyesuaikan diri dengan kondisi yang ada di lingkungan organisasi (Fiedler, 1964).

Perbedaan mendasar antara teori situasional dan kontingensi terletak pada fokus dan aplikasinya. Teori situasional lebih banyak menyoroti pada adaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan kesiapan tim atau bawahan, sedangkan teori kontingensi lebih menekankan pada pentingnya kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan kondisi situasional yang lebih luas. Meskipun keduanya berfokus pada ketidakadaan satu model yang universal, teori kontingensi lebih bersifat struktural dalam artian bahwa kondisi situasional yang dimaksud mencakup berbagai faktor eksternal yang lebih kompleks dan sulit diprediksi (Yukl, 2010).

Pentingnya pengenalan teori situasional dan kontingensi dalam praktik manajerial terletak pada fleksibilitas yang ditawarkannya. Dalam dunia yang dinamis, pemimpin sering dihadapkan dengan situasi yang berubah-ubah, yang memerlukan penyesuaian cepat terhadap strategi dan gaya kepemimpinan yang digunakan. Oleh karena itu, penerapan kedua teori ini memungkinkan pemimpin untuk lebih responsif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan internal dan eksternal organisasi mereka. Dengan memahami teori

ini, para manajer dapat lebih efektif dalam menghadapi tantangan dan memotivasi tim mereka untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2018).

Di sektor bisnis, implementasi teori situasional dan kontingensi telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya, perusahaan-perusahaan yang menggunakan pendekatan fleksibel dalam kepemimpinan sering kali mampu bertahan lebih lama dalam pasar yang sangat kompetitif dan tidak pasti. Hal ini disebabkan oleh kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan individu atau kelompok yang mereka pimpin. Selain itu, adaptasi terhadap perubahan sosial dan teknologi juga merupakan elemen penting dalam keberhasilan organisasi, yang dapat dicapai dengan menggunakan teori situasional dan kontingensi sebagai landasan pengambilan keputusan (Bass, 1990).

Namun, meskipun kedua teori ini menawarkan fleksibilitas dan responsivitas terhadap perubahan, penerapannya tidak selalu mudah. Salah satu tantangan utama adalah pengenalan dan penilaian faktor-faktor situasional yang relevan. Pemimpin yang menggunakan pendekatan ini harus memiliki kemampuan analitis yang tinggi untuk menilai situasi dengan tepat, serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan keterampilan kepemimpinan yang adaptif menjadi sangat penting untuk memastikan keberhasilan penerapan teori ini dalam praktik (Judge & Piccolo, 2004).

Secara keseluruhan, teori situasional dan kontingensi memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan harus beradaptasi dengan berbagai situasi yang dihadapi. Kedua teori ini membantu mengembangkan fleksibilitas dalam pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan, yang sangat penting di dunia yang terus berubah ini. Melalui penerapan

teori-teori ini, para pemimpin dapat lebih efektif mengelola sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi dalam berbagai kondisi yang dinamis dan tidak terduga.

4.2 Dasar-Dasar Teori Situasional

Teori situasional pertama kali dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth Blanchard pada tahun 1969. Teori ini berfokus pada adaptasi gaya kepemimpinan oleh seorang pemimpin sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan pengikutnya. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi yang ada, terutama kesiapan atau kematangan pengikut untuk melaksanakan tugas. Kesiapan ini terdiri dari dua aspek: kemampuan (kemampuan teknis untuk menyelesaikan tugas) dan kesiapan psikologis (motivasi dan kemauan untuk menyelesaikan tugas). Gaya kepemimpinan yang tepat harus disesuaikan dengan tingkat kesiapan tersebut untuk mencapai hasil yang optimal (Hersey & Blanchard, 1982).

Menurut teori ini, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi, yaitu: Memberi arahan (telling), Menjual (selling), Partisipatif (participating), dan Delegasi (delegating). Gaya memberi arahan paling cocok diterapkan pada pengikut yang memiliki kesiapan rendah, yang membutuhkan petunjuk yang jelas dan bimbingan intensif. Gaya menjual cocok untuk pengikut yang memiliki kesiapan menengah, di mana mereka membutuhkan dukungan serta motivasi untuk melaksanakan tugas. Gaya partisipatif digunakan untuk pengikut dengan kesiapan yang lebih tinggi, yang lebih mampu dan lebih termotivasi, namun masih memerlukan dukungan dalam proses pengambilan keputusan. Terakhir, gaya delegasi paling cocok diterapkan pada pengikut yang sudah sangat kompeten dan termotivasi, di mana pemimpin hanya

perlu memberi sedikit arahan dan membiarkan pengikut mengambil keputusan sendiri (Hersey & Blanchard, 1982).

Teori situasional juga menekankan pentingnya pemimpin untuk mengidentifikasi dan menilai tingkat kesiapan pengikut secara akurat. Pengikut yang tidak siap membutuhkan lebih banyak arahan dan kontrol, sementara mereka yang lebih siap dapat diberikan lebih banyak otonomi dan tanggung jawab. Hersey dan Blanchard menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan berdasarkan perubahan dalam kesiapan pengikut sepanjang waktu. Oleh karena itu, pemimpin harus terus-menerus mengevaluasi dan menyesuaikan pendekatannya untuk menjaga keberhasilan dalam organisasi (Hersey & Blanchard, 1982).

Salah satu keunggulan dari teori situasional adalah fleksibilitasnya. Teori ini memberikan pemimpin kebebasan untuk memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi tertentu, tanpa terikat pada satu pendekatan atau gaya tunggal. Hal ini sangat berguna dalam konteks organisasi yang dinamis, di mana situasi dan tantangan dapat berubah seiring waktu. Pemimpin yang dapat beradaptasi dengan perubahan situasi diharapkan lebih mampu memotivasi dan mengelola tim mereka dengan baik, meskipun tantangan dan kondisi eksternal terus berubah (Northouse, 2018).

Namun, teori ini juga mendapat kritik karena terlalu sederhana dan tidak mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kultur organisasi, karakteristik individu pemimpin, atau dinamika kelompok yang lebih kompleks. Beberapa peneliti berargumen bahwa teori situasional terlalu fokus pada pengikut dan mengabaikan konteks lebih luas yang bisa memengaruhi efektivitas pemimpin, seperti struktur organisasi atau faktor eksternal lainnya (Graeff, 1997). Meskipun demikian, teori situasional tetap menjadi salah satu

pendekatan populer dalam studi kepemimpinan karena penekanannya pada hubungan yang fleksibel antara pemimpin dan pengikut.

Teori situasional juga relevan dalam konteks manajemen perubahan, di mana pemimpin diharapkan untuk menyesuaikan gaya mereka sesuai dengan tahapan perubahan yang sedang terjadi dalam organisasi. Misalnya, ketika organisasi sedang mengalami perubahan besar, pemimpin mungkin perlu lebih mengarahkan dan memberi instruksi yang jelas kepada tim yang belum terbiasa dengan perubahan tersebut. Sebaliknya, setelah perubahan berlangsung dan pengikut mulai lebih menguasai proses baru, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif atau delegatif bisa diterapkan untuk meningkatkan partisipasi dan inisiatif pengikut (Yukl, 2013).

Teori ini memiliki pengaruh yang besar dalam pengembangan konsep kepemimpinan modern, terutama dalam konteks pengembangan kepemimpinan situasional di berbagai bidang, termasuk bisnis, pendidikan, dan organisasi nirlaba. Dalam banyak organisasi, pemimpin diharapkan untuk tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kecakapan dalam memahami dan menanggapi kebutuhan serta kesiapan anggota tim mereka secara dinamis. Dengan demikian, teori situasional memberikan landasan penting bagi para pemimpin untuk mengelola perubahan dan memimpin tim dengan cara yang lebih responsif terhadap kebutuhan pengikut mereka (Northouse, 2018).

4.3 Dasar-Dasar Teori Kontingensi

Teori kontingensi pertama kali diperkenalkan oleh Fred Fiedler pada tahun 1964. Fiedler mengembangkan model kontingensi yang menekankan bahwa keberhasilan kepemimpinan tergantung pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin dan situasi yang ada di lingkungan kerja. Dalam pandangan

Fiedler, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif dalam segala situasi. Sebaliknya, pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan berbagai faktor situasional yang mempengaruhi organisasi dan tim mereka (Fiedler, 1964). Fiedler mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan utama, yaitu gaya tugas (task-oriented) dan gaya hubungan (relationship-oriented).

Model kontingensi Fiedler mengusulkan bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi situasi kepemimpinan, yaitu: hubungan pemimpin dengan pengikut, struktur tugas, dan kekuasaan posisi. Hubungan pemimpin dengan pengikut mengacu pada tingkat kedekatan dan rasa saling percaya antara pemimpin dan anggotanya. Struktur tugas mengacu pada sejauh mana pekerjaan itu terstruktur dan jelas. Kekuasaan posisi mengacu pada sejauh mana pemimpin memiliki otoritas untuk memberikan penghargaan atau hukuman kepada pengikutnya. Fiedler berpendapat bahwa situasi kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai baik, netral, atau buruk, tergantung pada kombinasi ketiga faktor ini (Fiedler, 1964).

Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan tugas-orientasi akan lebih efektif dalam situasi yang sangat terstruktur (baik atau buruk), di mana tugas-tugasnya jelas dan pemimpin memiliki banyak kekuasaan untuk memberikan arahan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan hubungan-orientasi lebih efektif dalam situasi yang kurang terstruktur, di mana hubungan antara pemimpin dan pengikut lebih penting daripada tugas yang terperinci. Fiedler percaya bahwa pemimpin tidak dapat mengubah gaya kepemimpinan mereka dengan mudah; oleh karena itu, lebih baik untuk menyesuaikan situasi agar sesuai dengan gaya kepemimpinan pemimpin (Fiedler, 1964).

Model kontingensi Fiedler juga mencakup konsep fit atau kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan situasi. Fiedler

menekankan bahwa kesesuaian ini sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal dalam organisasi. Jika gaya kepemimpinan dan situasi tidak sesuai, maka kinerja organisasi akan menurun. Misalnya, pemimpin yang lebih berorientasi pada hubungan tidak akan efektif dalam situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan jelas, sementara pemimpin yang sangat berorientasi pada tugas akan kesulitan dalam situasi yang memerlukan kerjasama tim yang tinggi dan komunikasi interpersonal (Fiedler, 1964).

Selain itu, teori kontingensi Fiedler memperkenalkan konsep LPC (Least Preferred Co-worker) yang digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan seorang pemimpin. LPC adalah alat yang digunakan untuk menentukan seberapa baik seorang pemimpin dapat bekerja dengan rekan kerja yang paling tidak disukai. Pemimpin dengan nilai LPC tinggi cenderung lebih fokus pada hubungan, sementara pemimpin dengan nilai LPC rendah lebih fokus pada pencapaian tugas. Konsep ini membantu pemimpin memahami gaya kepemimpinan mereka sendiri dan bagaimana hal tersebut berhubungan dengan situasi yang mereka hadapi (Fiedler, 1964).

Salah satu kekuatan utama dari teori kontingensi adalah kemampuannya untuk menyediakan framework yang fleksibel dalam mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang mempengaruhi kepemimpinan. Berbeda dengan teori-teori yang menyarankan satu pendekatan tunggal untuk semua situasi, teori kontingensi mengakui bahwa setiap situasi memerlukan analisis mendalam terhadap konteks yang ada. Teori ini memberikan ruang bagi pemimpin untuk melakukan penyesuaian gaya kepemimpinan berdasarkan analisis situasional yang akurat, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Fiedler, 1964).

Namun, meskipun teori kontingensi memberikan kontribusi penting dalam studi kepemimpinan, teori ini juga mendapat kritik. Salah satu kritik utama adalah bahwa model Fiedler menganggap

bahwa gaya kepemimpinan adalah tetap dan tidak dapat diubah, sementara dalam praktiknya banyak pemimpin yang dapat menyesuaikan gaya mereka tergantung pada situasi. Selain itu, beberapa peneliti berargumen bahwa faktor-faktor situasional yang dijelaskan oleh Fiedler terlalu sempit dan tidak sepenuhnya mencakup seluruh kompleksitas situasi yang dihadapi oleh pemimpin dalam organisasi (Yukl, 2010).

Secara keseluruhan, teori kontingensi memberikan landasan bagi pemimpin untuk lebih memahami konteks yang mereka hadapi dan bagaimana gaya kepemimpinan mereka dapat dioptimalkan untuk hasil yang lebih baik. Meskipun terdapat beberapa keterbatasan, teori ini tetap relevan dalam pengembangan teori kepemimpinan yang lebih praktis dan kontekstual. Pemimpin yang dapat mengenali dan beradaptasi dengan faktor-faktor situasional akan lebih mampu memimpin timnya menuju kesuksesan dalam berbagai konteks yang dinamis (Fiedler, 1964).

4.4 Aplikasi Teori Situasional dalam Praktik Manajerial

Teori situasional, yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, menawarkan panduan yang sangat berharga bagi para manajer dalam menghadapi tantangan kepemimpinan yang beragam. Dalam praktik manajerial, teori ini memungkinkan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya berdasarkan tingkat kesiapan dan kemampuan tim. Misalnya, seorang manajer yang memimpin tim dengan anggota yang baru dilatih atau kurang berpengalaman akan lebih efektif menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih mengarah (telling), yang mencakup pemberian instruksi yang jelas dan spesifik. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa anggota tim memahami dengan baik tugas yang harus dilakukan (Hersey & Blanchard, 1982).

Pada saat yang sama, ketika seorang manajer bekerja dengan tim yang lebih berpengalaman dan sudah terbiasa dengan pekerjaan

mereka, gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif (*participating*) dapat digunakan. Gaya ini memberi lebih banyak kesempatan kepada anggota tim untuk berkolaborasi dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin bertindak lebih sebagai fasilitator daripada pengarah. Gaya kepemimpinan ini cocok untuk situasi di mana anggota tim memiliki kompetensi tinggi, namun mungkin memerlukan dorongan tambahan atau dukungan dalam hal motivasi atau kepercayaan diri (Hersey & Blanchard, 1982).

Selain itu, teori situasional juga mengajarkan pentingnya fleksibilitas dalam pengelolaan tim. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu menilai perubahan dalam tingkat kesiapan anggota tim dan menyesuaikan pendekatannya seiring waktu. Misalnya, dalam proyek jangka panjang, anggota tim dapat memulai dengan sedikit pengalaman, tetapi seiring waktu, mereka akan lebih kompeten dan mandiri. Seorang manajer yang mampu mengenali perubahan ini dan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan fase perkembangan timnya akan lebih efektif dalam mencapai tujuan organisasi (Graeff, 1997).

Di sisi lain, implementasi teori situasional dalam praktik juga memperhatikan faktor budaya organisasi. Di banyak organisasi yang lebih hierarkis, mungkin diperlukan waktu bagi pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dengan tingkat kesiapan bawahannya, terutama dalam lingkungan yang tidak terbiasa dengan otonomi atau partisipasi yang lebih besar. Sebaliknya, di organisasi dengan budaya yang lebih kolaboratif, manajer mungkin dapat lebih cepat beralih ke gaya yang lebih partisipatif, karena anggota tim sudah memiliki tingkat kesiapan yang tinggi untuk bekerja secara mandiri (Hersey & Blanchard, 1982).

Teori situasional juga dapat diterapkan dalam konteks manajerial yang lebih spesifik, seperti manajemen proyek. Seorang manajer proyek yang bekerja dengan tim baru atau tim yang kurang

berpengalaman dalam bidang tertentu mungkin harus menggunakan gaya yang lebih mengarah, memberikan instruksi terperinci dan mendekati masalah secara langkah demi langkah. Sebaliknya, pada fase proyek yang lebih maju, ketika anggota tim telah menguasai keterampilan yang dibutuhkan, gaya kepemimpinan yang lebih delegatif dapat diambil, memungkinkan anggota tim untuk merencanakan dan melaksanakan tugas mereka dengan lebih mandiri (Yukl, 2010).

Dalam pengelolaan perubahan organisasi, teori situasional juga memberikan panduan penting. Ketika organisasi menghadapi perubahan besar, seperti restrukturisasi atau pengenalan teknologi baru, manajer perlu menilai kesiapan dan adaptasi tim terhadap perubahan tersebut. Jika tim kurang siap atau menghadapi tantangan besar dalam menghadapi perubahan, pemimpin harus menggunakan gaya kepemimpinan yang lebih mengarah dan mendukung. Sebaliknya, jika tim sudah terbiasa dengan perubahan dan memiliki motivasi tinggi, manajer dapat lebih fokus pada delegasi dan partisipasi untuk mempercepat proses transisi (Kotter, 1996).

Kelebihan lainnya dari penerapan teori situasional dalam manajemen adalah kemampuannya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen tim. Dengan menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan individu dan situasi yang dihadapi, manajer dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi dan kinerja tim. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi apa yang paling dibutuhkan oleh anggota tim pada waktu tertentu, baik itu pengarahan, dukungan, atau otonomi (Hersey & Blanchard, 1982).

Secara keseluruhan, aplikasi teori situasional dalam praktik manajerial memberikan keuntungan signifikan dalam hal efektivitas kepemimpinan, kepuasan tim, dan pencapaian tujuan organisasi.

Dengan fleksibilitas yang ditawarkan oleh teori ini, manajer dapat menghadapi tantangan yang beragam dengan lebih baik, memastikan bahwa mereka memilih pendekatan yang paling sesuai untuk setiap situasi yang dihadapi, dan mengoptimalkan potensi tim mereka secara maksimal. Kemampuan untuk membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan bukan hanya meningkatkan hasil, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan pengikut, menciptakan budaya organisasi yang lebih kohesif dan adaptif (Graeff, 1997).

4.5 Perbandingan dan Evaluasi Teori Situasional dan Kontingensi

Teori situasional dan teori kontingensi keduanya menekankan pentingnya konteks dalam pengambilan keputusan kepemimpinan. Meskipun keduanya berfokus pada hubungan antara gaya kepemimpinan dan faktor situasional, terdapat perbedaan mendasar dalam pendekatan yang mereka ambil. Teori situasional, yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard, menekankan bahwa pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kesiapan pengikut untuk menyelesaikan tugas. Di sisi lain, teori kontingensi, yang diperkenalkan oleh Fiedler, berfokus pada kesesuaian antara gaya kepemimpinan dan tiga faktor situasional utama: hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, serta kekuasaan posisi (Fiedler, 1964; Hersey & Blanchard, 1982).

Salah satu perbedaan utama antara kedua teori ini adalah dalam cara mereka menggambarkan fleksibilitas gaya kepemimpinan. Dalam teori situasional, Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa pemimpin dapat dan harus mengubah gaya mereka sesuai dengan tingkat kesiapan pengikut, yang berarti pemimpin harus mampu bergerak antara gaya yang lebih mengarahkan hingga gaya yang lebih mendukung. Di sisi lain, Fiedler berpendapat bahwa gaya

kepemimpinan cenderung lebih tetap, dan yang perlu disesuaikan adalah situasi yang ada. Artinya, jika seorang pemimpin memiliki gaya hubungan yang kuat atau gaya tugas yang dominan, ia akan lebih efektif dalam situasi tertentu yang cocok dengan gaya tersebut (Fiedler, 1964).

Kedua teori ini juga memiliki pandangan yang berbeda mengenai bagaimana situasi itu dapat diubah. Teori situasional mengusulkan bahwa pemimpin dapat memodifikasi gaya kepemimpinan mereka untuk menghadapi perubahan dalam tingkat kesiapan pengikut. Hal ini memungkinkan pemimpin untuk lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi dinamika tim. Sebaliknya, teori kontingensi lebih menekankan pada penyesuaian situasi atau lingkungan kerja untuk mendukung gaya kepemimpinan yang ada. Fiedler menyarankan bahwa jika gaya kepemimpinan tidak sesuai dengan situasi, maka perubahan dalam situasi lebih mudah dicapai daripada mencoba untuk mengubah gaya kepemimpinan seorang pemimpin (Fiedler, 1964).

Dalam hal aplikasi praktis, teori situasional memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada manajer untuk menyesuaikan gaya mereka dengan kebutuhan tim yang berbeda. Hal ini membuat teori situasional lebih mudah diterapkan di lingkungan kerja yang sangat dinamis, di mana perubahan dalam kemampuan dan motivasi pengikut sering terjadi. Sebaliknya, teori kontingensi memberikan pendekatan yang lebih struktural, di mana pemimpin lebih banyak berfokus pada penilaian kondisi eksternal dan internal yang ada dalam organisasi untuk memilih gaya kepemimpinan yang tepat. Dalam konteks organisasi besar dan lebih terstruktur, pendekatan kontingensi mungkin lebih relevan, karena manajer seringkali memiliki lebih sedikit fleksibilitas dalam mengubah gaya mereka (Hersey & Blanchard, 1982).

Kelebihan teori situasional terletak pada kesederhanaannya dan kemudahan dalam penerapannya. Dengan penekanan pada kesiapan pengikut dan variabilitas gaya kepemimpinan, teori ini memungkinkan pemimpin untuk melakukan interaksi yang lebih personal dan langsung dengan anggota tim mereka. Ini sangat penting dalam pengelolaan tim yang beragam dalam hal kemampuan dan motivasi. Namun, kritik terhadap teori situasional adalah bahwa teori ini mungkin terlalu mengabaikan faktor eksternal yang lebih luas yang mempengaruhi situasi organisasi, seperti budaya perusahaan atau faktor ekonomi (Graeff, 1997).

Sebaliknya, teori kontingensi memiliki kekuatan dalam memberikan kerangka yang lebih holistik untuk memahami kepemimpinan. Dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti hubungan antara pemimpin dan pengikut, struktur tugas, dan kekuasaan posisi, teori ini memberikan panduan yang lebih komprehensif tentang bagaimana berbagai faktor dapat saling mempengaruhi efektivitas kepemimpinan. Namun, kelemahan utama teori kontingensi adalah ketidakfleksibelan gaya kepemimpinan yang dapat menyebabkan pemimpin kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan kerja (Fiedler, 1964).

Dalam evaluasi akhir, meskipun teori situasional dan teori kontingensi memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, keduanya memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman tentang kepemimpinan yang efektif. Teori situasional lebih cocok untuk konteks yang mengharuskan adaptasi gaya kepemimpinan yang cepat dan fleksibel, sementara teori kontingensi lebih cocok untuk situasi yang membutuhkan analisis mendalam tentang kondisi yang ada sebelum menentukan gaya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan prinsip-prinsip dari kedua teori ini dapat lebih efektif dalam mengelola tim yang beragam dan

menanggapi perubahan dinamis dalam organisasi (Graeff, 1997; Hersey & Blanchard, 1982).

Referensi

- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 62(5), 297-308. <https://doi.org/10.1037/h0046402>
- Graeff, C. L. (1997). *Leadership theory and practice: A case approach*. Sage Publications.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Pearson.



MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN

BAB 5



MODEL KEPEMIMPINA KLASIK

Oleh: Dr. Pipin sumantrie.S.Kp., M.Kep

Maju mundurnya suatu organisasi sangat tergantung terhadap sistem manajemen yang terdapat pada suatu organisasi tersebut. Organisasi yang besar dan maju, adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin yang berkualitas. Dalam menjalankan suatu organisasi peran pemimpin merupakan satu ujung tombak yang tidak bisa remehkan. Suatu kapal yang besar akan dapat berlayar dengan selamat sampai ke pelabuhan yang dituju, apabila dipimpin oleh seorang Nahkoda kapal yang berpengalaman, selain memiliki seorang Nahkoda kapal yang berpengalaman, kapal tersebut juga memiliki para awak kapal yang professional di bidangnya masing-masing, dengan adanya nahkoda kapal yang handal, serta para awak kapal yang ahli di bidangnya masing-masing, sampailah kapal tersebut menuju pelabuhan yang telah direncanakan oleh mereka. Begitu juga dalam suatu organisasi, peran seorang pemimpin sangat penting dalam menjalankan roda organisasi, serta ditambah dengan para bawahan-bawahan yang cekatan di bidangnya masing-masing. Pada prinsipnya setiap manusia yang ada di muka bumi ini, telah dipersiapkan untuk menjadi seorang pemimpin, Tuhan akan mengangkat engkau menjadi kepala dan bukan menjadi ekor, engkau akan tetap naik, dan bukan turun, melalui pernyataan ini, pada prinsipnya manusia telah dipersiapkan untuk menjadi seorang pemimpin, namun dalam kehidupan sehari-hari, terkadang kita tidak mengasah akan jiwa kepemimpinan kita, sehingga mereka lebih senang untuk menjadi pengikut dari pada menjadi seorang pemimpin.

Kepemimpinan merupakan suatu seni yang dapat dikembangkan dalam jiwa setiap manusia, Tappen (1995)

mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bekerjasama secara produktif dan dalam kondisi yang menyenangkan. Selanjutnya Loveridge (1996) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain dalam menerapkan dan mencapai tujuan. Sumantrie (2022), menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sifat alamiah yang dimiliki oleh setiap manusia sejak dilahirkan, pemimpin adalah sesuatu hal yang unik untuk mempengaruhi suatu kelompok guna mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan yang ada dalam suatu kelompok atau masyarakat tergantung pada situasi yang terdapat pada kelompok/masyarakat tersebut. Dalam situasi yang sangat menguntungkan atau sangat tidak menguntungkan cenderung gaya kepemimpinannya bersifat otoriter. Pada situasi dimana hubungan antara anggota dengan pemimpinnya sedang-sedang saja atau anggota kelompok sangat dipentingkan maka gaya kepemimpinan lebih diarahkan pada gaya kepemimpinan demokratis.

Dalam menjalankan suatu organisasi, peran seorang Pemimpin sangat menentukan arah tujuan keberhasilan suatu organisasi, setiap pemimpin mempunyai strategi dan gaya masing-masing dalam menjalankan suatu organisasi yang dipimpinnya. Berikut kita akan mempelajari beberapa gaya kepemimpinan klasik yang terdapat di dunia ini:

5.1. Authokratis

Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan Authokratis. Gaya kepemimpinan ini adalah suatu metode kepemimpinan yang memaksakan kehendak, tanpa meminta pendapat dari bawahan yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan serta kekurangannya, dimana kelebihanannya, akan terdapat satu garis komando, dimana bawahan akan patuh terhadap perintah yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin, dan terdapatnya control yang kuat terhadap bawahan yang dipimpinnya, kekurangannya, bawahan tidak dapat memberikan pendapat dan masukan kepada pimpinan, oleh karena pimpinan merasa bahwa ialah yang harus didengar oleh

bawahan, dalam pengambilan keputusan, pemimpin tidak memperhatikan apakah keputusannya tersebut melukai perasaan bawahan atau tidak, adanya hukuman bagi yang tidak mematuhi perintah yang telah dikeluarkan, selain itu melalui gaya kepemimpinan ini, hubungan antara pimpinan dengan bawahan akan terasa renggang, dimana dalam melakukan suatu pekerjaan para bawahan, akan selalu diintimidasi, dan tidak seluas dalam berekspresi dalam melakukan suatu pekerjaan.

Salsabilla dkk (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan Otokrat berasal dari perkataan "utus" (sendiri) dan "kratos" (kekuasaan) jadi otokrat berarti penguasaan absolut. Kepemimpinan otoritas berdasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak yang harus dipatuhi. Pemimpin yang bersifat Otokrat sangat jarang berkonsultasi dengan bawahannya dan lebih memaksakan kehendak dari pada mendengar pendapat bawahan. Seorang pemimpin yang autokratik adalah seorang yang sangat egois, egoisme yang sangat besar akan mendorongnya memutarbalikan kenyataan yang sebenarnya sehingga sesuai dengan keinginannya apa yang secara subjektif diinterpretasikan sebagai kenyataan. Seorang pemimpin yang bertipe otoriter biasanya bekerja secara sungguh-sungguh, teliti dan cermat. Dimana pemimpin bekerja menurut peraturan kebijakan yang berlaku, meskipun sedikit kaku dan segala intruksinya harus dipatuhi oleh para bawahan. Para bawahan tidak berhak untuk mengomentari apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin karena pemimpin menganggap bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kompleksitas organisasi. Berdasarkan nilai-nilai demikian, seorang pemimpin yang otoriter akan menunjukan berbagai sikap yang menonjolkan "kekuasaan" antara lain: (1) Kecenderungan dalam memperlakukan para bawahan sama dengan alat-alat lain dalam organisasi atau instansi lain. (2) Pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksana tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahan. (3) Pengabaian peran bawahan dalam proses pengambilan

keputusan.

Model gaya kepemimpinan Autokratik, dapat di terapkan pada situasi-situasi yang tertentu, dan dapat menghasilkan dampak yang positif dan produktif, namun kita perlu mengetahui bahwa penerapan gaya kepemimpinan ini tidak bisa membangun komitmen karyawan dalam jangka panjang (Hadi, 2023).

5.2. Demokratis

Kepemimpinan Demokratis, ialah suatu metode kepemimpinan, dengan melibatkan orang banyak, dalam pengambilan suatu keputusan, dengan prinsip bahwa pimpinan berusaha untuk memberdayakan para bawahan dalam mencapai suatu tujuan yang telah di tentukan. Dalam gaya kepemimpinan ini juga terdapat beberapa keuntungan serta kekurangannya, dimana keuntungannya bahwa terdapat suatu komitmen untuk mencapai suatu tujuan karna telah di putuskan secara bersama-sama, pemimpin yang memiliki gaya demokratis akan menghargai setiap ide dan saran bawahan, karna ia beranggapan bahwa setiap manusia itu sangat unik, serta perlu untuk dihargai, setiap kritik yang disampaikan pada umumnya bersifat konstruktif. Kekurangannya ialah, bahwa dalam penerapan di suatu organisasi, kepemimpinan demokrasi, akan sulit untuk mengakomodir semua kepentingan, oleh karena begitu banyaknya pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan. Kurangnya control pimpinan terhadap bawahan.

Pratiwi & Manafe (2022) dalam penelitiannya mengatakan bahwa pemimpin Demokratis akan memiliki ciri-ciri sebagai berikut: (1). Pemimpin Demokratis akan melakukan konsultasi bersama bawahan dalam mengambil suatu keputusan. (2). Seorang pemimpin yang Demokratis akan sangat menghargai potensi bawahan, serta melibatkan bawahan mereka dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. (3). Pemimpin Demokratis mendengarkan kritik, saran, serta pendapat bawahan dalam menjalankan serta mengambil keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. (4). Pemimpin Demokratis bekerjasama dengan bawahan, serta turun tangan dalam setiap keputusan yang telah ditetapkan secara bersama.

Gaya kepemimpinan demokratis, sangat banyak di implementasikan oleh para pemimpin-pemimpin Dunia pada saat ini. Hal ini dikarenakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, memiliki banyak keuntungan, dengan melibatkan banyak bawahan, dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan secara bersama-sama. Hal ini juga dibuktikan oleh banyaknya penelitian yang telah membuktikannya, diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Djunaedi & Gunawan (2018), dalam penelitiannya menemukan bahwa gaya kepemimpinan demokratis (X) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

5.3. Laissez-faire

ialah gaya kepemimpinan yang memberikan otonomi seluas-luasnya kepada bawahan, tanpa ada instruksi, dengan kata lain, bahwa pimpinan memberikan kepercayaan penuh kepada bawahan dalam melaksanakan tugas suatu organisasi. Keuntungan gaya kepemimpinan ini ialah, bahwa akan terbentuk suatu kedewasaan berorganisasi, dimana para bawahan akan bekerja tanpa terdapat pengawasan dari pimpinan, serta tidak ada pengarahan yang khusus dari pimpinan, sedikit komando dari pimpinan kepada bawahan sedangkan kekurangannya ialah bahwa pimpinan tidak dapat melakukan proses monitoring evaluasi secara efektif, karna otonomi sepenuhnya ada di tangan bawahan. Gaya kepemimpinan *laissez faire* akan sangat efektif, jika para anggota organisasi adalah mereka yang memiliki keahlian, serta memiliki motivasi tinggi.

Selanjutnya Salsabilah dkk (2022), menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan *Laissez-faire* memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada setiap anggota staf di dalam tata prosedur dan apa yang akan dikerjakan untuk pelaksanaan tugas-tugas jabatan mereka. Mereka mengambil keputusan dengan siapa ia hendak bekerjasama. Dalam penetapannya menjadi hak sepenuhnya dari anggota kelompok atau staf lembaga pendidikan itu. Pemimpin ingin turun tangan bilamana diminta oleh staf, apabila mereka meminta pendapat-pendapat pemimpin tentang hal-hal yang bersifat teknis, maka barulah ia mengemukakan pendapat-

pendapatnya. Tetapi apa yang dikatakannya sama sekali tidak mengikat anggota. Mereka boleh menerima atau mengolah pendapat tersebut

Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa pada prinsipnya setiap manusia di jadikan oleh Pencipta sebagai seorang pemimpin, “Tuhan akan mengangkat engkau menjadi kepala dan bukan ekor, engkau akan tetap naik dan bukan turun, apabila engkau mendengarkan perintah Tuhan Allahmu, yang kusampaikan pada hari ini kau lakukan dengan setia”. Sembiring (2015) menjelaskan bahwa, seorang pemimpin harus memiliki keyakinan pribadi bahwa dalam pelayanannya dalam suatu organisasi jabatan kepemimpinan merupakan merupakan suatu panggilan, dan seorang pemimpin harus menyadari akan karunia kemampuan yang dimilikinya. Dalam melaksanakan tugas sebagai seorang pemimpin baiklah kita melayanil seorang akan yang lain, sesuai dengan karunia yang telah diperoleh tiap-tiap orang.

Maka dari keterangan diatas dapat kita simpulkan bahwa kepemimpinan itu berkaitan dengan pengaruh, pemimpin yang ideal adalah seseorang yang memiliki hidup dan karakter yang dapat mendorong orang lain untuk meneladaninya. Selanjutnya Selanjutnya Jeff Hammond, dalam Tambunan 2018 menjelaskan: “Seorang pemimpin harus mempengaruhi sikap dan tindakan orang, Seorang Pemimpin adalah seorang yang orang lain mau ikuti”. Kalau pemimpin tidak memiliki kemampuan untuk memberikan dorongan kepada yang lain untuk mengikut dia, maka sesungguhnya pemimpin tersebut adalah pemimpin yang gagal. Pemimpin harus mampu mengarahkan orang lain mengikut dia tanpa ada unsur paksaan, baik itu melalui iming-iming hadiah, maupun ancaman tetapi karena wibawa dan cara hidup yang benar dan layak diteladani dari pemimpin tersebut.

Dalam mencari dan menentukan seorang pemimpin, maka para calon-calon pemimpin tersebut haruslah memenuhi persyaratan-persyaratan yang sesuai dengan standar yang paling tinggi. Sembiring (2015) menjelaskan bahwa untuk menjadi seorang

pemimpin, yang dapat dipercayakan oleh Tuhan sebagai berikut:

1. Seorang pemimpin harus memulai dengan rendah hati, pergunakanlah kedudukan untuk memperbaiki orang lain dan memuliakan Allah.
2. Pemimpin harus menonjolkan sifat-sifat rohani sebagai cirri kepemimpinan.
3. Seorang pemimpin harus memimpin dengan berpedoman kepada Hal-hal yang benar, banyak berdoa, dan memohon pimpinan dan kuasa Allah
4. Seorang pemimpin melaksanakan tugas kepemimpinannya dimasa senang maupun susah.
5. Seorang pemimpin harus menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan sungguh-sungguh dan kesetiaan.
6. Seorang pemimpin melancarkan semua gerak sarana, orang maupun barang, dengan tujuan yang mulia.
7. Seorang pemimpin menghindari keinginan untuk mengeksploisir pelayanan atau kedudukan untuk kepentingan pribadi.

Selain memiliki kemampuan dalam kepemimpinan dan sifat Religius, seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang luas, sehubungan dengan teknologi yang ada pada saat ini. Para pemimpin patut menghadirkan keberanian untuk melakukan terobosan-terobosan yang inovatif yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus menjadi Imam, baik dalam keluarga, maupun dalam perusahaan yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang baik, adalah pemimpin yang memiliki hubungan yang erat dengan Tuhannya. TUHAN akan mengangkat engkau menjadi kepala dan bukan menjadi ekor, engkau akan tetap naik dan bukan turun, apabila engkau mendengarkan perintah TUHAN, Allahmu, yang kusampaikan pada hari ini kaulakukan dengan setia.

Referensi

- Djunaedi, R. N., & Gunawan, L. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Performa: Jurnal Manajemen dan Start-up Bisnis*, 3(3), 400-408.
- Hadi, S. (2023). Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Karyawan. *MANNERS (Management and Entrepreneurship Journal)*, 5(1).
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-12.
- Salsabilla, B., Lestari, F. I., Erlita, M., Insani, R. D., Santika, R., Ningsih, R. A., ... & Mustika, D. (2022). Tipe dan Gaya Kepemimpinan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 9979-9985.
- Sumantrie, P., Kp, S., & Kep, M. (2022). *Manajemen Dalam berorganisasi*. Ahlimedia Book.
- Sembiring. E.J. (2015). *Menghidupkan Pelayanan Hidup dari Pelayanan Ministry Pastoral*, STTSU. Medan
- Tambunan, F. (2018). Karakter Kepemimpinan Kristen Sebagai Jawaban Terhadap Krisis Kepemimpinan Masa Kini. *Illuminate: Jurnal Teologi dan Pendidikan Kristiani*, 1(1), 81-104.

PROFIL PENULIS



Dr. Pipin Sumantrie. SKp., M.Kep
Dosen Keperawatan
Akademi Keperawatan Surya Nusantara. Pematangsiantar

Pipin Sumantrie dilahirkan di Medan 6 Mei 1981. Pendidikan SD diselesaikan di Pontianak, Kalimantan Barat, sedangkan SMP sampai SMA di Sekolah Lanjutan Advent Martoba, Pematangsiantar, Sumatra Utara. Sarjana Keperawatan (S1) diselesaikan pada tahun 2003 di Universitas Advent Indonesia, Bandung, Jawa Barat, dan melanjutkan Program Magister Keperawatan di Universitas Sumatra Utara, Medan, selesai pada tahun 2013. Pada tahun 2022 Penulis telah menyelesaikan Pendidikan pada Program S3 Theologia di Sekolah Tinggi Theologia Sumatra Utara (STTSU) dengan konsentrasi keilmuan Kepemimpinan.

Pengalaman pekerjaan pada tahun 2003 bekerja sebagai Kepala Keperawatan Rumah Sakit Imelda Pekerja Indonesia, Medan, sekaligus sebagai Dosen di Akademi Keperawatan Imelda Medan. Pada tahun 2005 penulis bekerja sebagai Sekertaris Program Studi Keperawatan, di Sekolah Tinggi Kesehatan Deli Husada Deli Tua, Sumatra Utara, dan pada tahun 2007 bekerja sebagai Dosen Tetap di

Akademi Keperawatan Surya Nusantara, Pematangsiantar, Sumut, sekaligus menjabat Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat sampai saat ini.

Saat ini penulis aktif menulis dan menyajikan paper di beberapa konferensi akademik dan menghasilkan berbagai hasil penelitian. Selain itu, penulis juga berperan sebagai Penulis/Kontributor Tetap sejak tahun 2019 sampai saat ini di Majalah Rumah Tangga dan Kesehatan yang diterbitkan setiap bulan oleh Percetakan Advent Indonesia, Bandung.

Untuk mengenal lebih jauh, Anda dapat mengunjungi <https://orcid.org/0000-0002-0507-4741>.



BAB 6

MODEL KEPEMIMPINAN MODERN

Oleh: Ejo Imandeka, S.T., M.T.I

Kepemimpinan adalah aspek esensial dalam organisasi yang mencerminkan proses memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota untuk mencapai tujuan tertentu (Northouse, 2019). Seiring perkembangan zaman, model kepemimpinan telah berubah mengikuti kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan dan dinamika perubahan. Berbagai model kepemimpinan modern seperti transformasional, transaksional, karismatik, dan visioner telah mendapatkan perhatian luas dari para peneliti dan praktisi. Model-model ini menawarkan pendekatan berbeda dalam membentuk perilaku dan kinerja pengikut, serta menekankan peran penting pemimpin dalam menciptakan visi, mengelola perubahan, dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan. Sebagai bagian dari era industri 4.0 yang sarat perubahan teknologi dan informasi, kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan menginspirasi pengikut melalui visi yang jelas dan inovatif semakin diperlukan (Bass & Riggio, 2006). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional yang menekankan pada imbalan dan kontrol tetap relevan di lingkungan yang menuntut struktur dan stabilitas. Sementara itu, kepemimpinan karismatik dan visioner menunjukkan pentingnya kharisma pribadi dan visi jangka panjang dalam memengaruhi dan mengarahkan organisasi menuju perubahan yang berkelanjutan.

6.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses

di mana pemimpin berupaya mengubah pengikut mereka menjadi pribadi yang lebih baik, serta memberikan arahan dan visi yang inspiratif. Bass dan Riggio (2006) menggambarkan kepemimpinan transformasional melalui empat komponen utama, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Komponen-komponen ini memberikan dasar bagi pemimpin untuk menanamkan nilai-nilai yang diinginkan kepada pengikutnya, menginspirasi mereka untuk mencapai lebih dari yang mereka pikirkan sebelumnya. Misalnya, pengaruh ideal membuat pemimpin menjadi role model yang patut dicontoh dan dihormati oleh pengikutnya. Dengan menggunakan motivasi inspirasional, pemimpin mampu menanamkan keyakinan pada pengikutnya terhadap visi yang diinginkan. Sementara itu, stimulasi intelektual mendorong pengikut untuk berpikir kritis dan inovatif, serta perhatian individual mengakomodasi kebutuhan masing-masing pengikut, memberikan pelatihan, dan membimbing perkembangan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi dan inovasi (Northouse, 2019). Pemimpin transformasional, dengan kemampuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi, menjadi faktor penting dalam kesuksesan organisasi. Menurut Judge dan Piccolo (2004), model kepemimpinan ini juga memiliki korelasi tinggi dengan kepuasan dan komitmen karyawan.

Salah satu contoh terkenal dari pemimpin transformasional adalah Steve Jobs, pendiri Apple Inc. Jobs memiliki kemampuan untuk memotivasi timnya melalui visi inovatif tentang masa depan teknologi. Ia tidak hanya menginspirasi melalui ide-idenya yang revolusioner, seperti pengembangan iPhone dan iPad, tetapi juga mampu memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil di luar ekspektasi. Jobs dikenal sebagai seorang pemimpin yang memberikan tantangan intelektual kepada timnya dan menghargai mereka yang mampu berpikir kreatif, bahkan jika itu berarti menentang ide awalnya.

6.2. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berfokus pada hubungan kerja yang mengutamakan imbalan atau hukuman dalam mencapai target. Pemimpin transaksional cenderung lebih memegang teguh struktur, peraturan, dan kontrol untuk memastikan bahwa pengikutnya bekerja sesuai harapan. Burns (1978) memperkenalkan konsep ini sebagai kebalikan dari kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin transaksional tidak berfokus pada perubahan nilai atau menginspirasi pengikut tetapi lebih pada penyelesaian tugas. Model ini umumnya dibagi menjadi dua dimensi utama: kontingen reward (reward yang sesuai dengan kinerja yang ditargetkan) dan manajemen dengan pengecualian, yang mengacu pada perbaikan langsung terhadap kesalahan atau ketidaksesuaian dalam proses kerja (Judge & Piccolo, 2004). Dengan menerapkan imbalan dan hukuman, pemimpin transaksional menjaga stabilitas dan ketertiban dalam organisasi. Kepemimpinan transaksional efektif dalam lingkungan kerja yang memerlukan rutinitas dan tugas yang jelas, seperti manufaktur atau pelayanan publik. Namun, pendekatan ini mungkin kurang cocok dalam situasi yang memerlukan kreativitas dan inovasi tinggi. Sifatnya yang cenderung berorientasi pada tugas dapat menghambat munculnya ide-ide baru dari pengikut (Bass & Riggio, 2006).

Contoh kepemimpinan transaksional yang sering dikutip adalah Jeff Bezos saat memimpin Amazon pada masa-masa awalnya. Bezos menekankan struktur organisasi yang ketat dan menetapkan target yang jelas bagi setiap karyawan. Amazon dikenal dengan pendekatan berbasis kinerja dan sistem insentif yang sangat ketat. Pendekatan Bezos yang berfokus pada hasil dan kontrol yang kuat menunjukkan gaya transaksional, di mana pencapaian target sangat dihargai, dan kesalahan sering kali langsung diatasi untuk menjaga efisiensi perusahaan.

6.3. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memengaruhi pengikutnya melalui pesona pribadi

dan kemampuan komunikasi yang luar biasa. Menurut Conger dan Kanungo (1998), pemimpin karismatik menunjukkan keyakinan tinggi, visi yang kuat, dan berani mengambil risiko yang memungkinkan mereka untuk menginspirasi dan menarik orang lain untuk mengikuti tujuan mereka. Karakteristik utama kepemimpinan karismatik termasuk kepercayaan diri yang tinggi, kemampuan untuk membangun visi yang kuat, dan ketulusan dalam komunikasi. Pemimpin dengan karakteristik ini sering kali menjadi teladan bagi pengikutnya dan mampu menginspirasi loyalitas serta dedikasi. Namun, terdapat risiko bahwa kharisma yang berlebihan dapat menjadi destruktif jika pemimpin terlalu mendominasi atau kurang memperhatikan masukan dari pengikutnya. Dalam lingkungan bisnis dan politik, pemimpin karismatik mampu memobilisasi pengikut dan mengarahkan organisasi menuju tujuan yang ambisius. Namun, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik dapat memiliki dampak yang kompleks dan kadang tidak selalu positif. Terdapat situasi di mana pengikut mungkin terlalu bergantung pada kharisma pemimpin, sehingga kurang mandiri dan inovatif dalam pengambilan keputusan (House & Shamir, 1993).

Tokoh pemimpin karismatik yang terkenal adalah **Nelson Mandela**, pemimpin Afrika Selatan yang menginspirasi melalui kepribadiannya dan visi besar untuk kesetaraan dan perdamaian. Mandela memiliki kemampuan unik untuk menyatukan orang-orang dari berbagai latar belakang melalui pidato yang menggugah dan pendekatan yang tulus. Kesediaannya untuk berkorban demi nilai-nilai yang ia yakini, serta kemampuannya untuk memotivasi rakyatnya menuju kesetaraan, membuatnya dihormati dan dicintai sebagai seorang pemimpin karismatik.

6.4. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah model kepemimpinan yang menekankan pentingnya visi jangka panjang yang mampu mengarahkan organisasi menuju masa depan yang lebih baik. Nanus (1992) menggambarkan pemimpin visioner sebagai seseorang yang mampu melihat potensi masa depan, memiliki gambaran jelas

mengenai tujuan organisasi, dan dapat mengarahkan pengikut untuk mencapainya. Pemimpin visioner memiliki kemampuan untuk merumuskan dan mengkomunikasikan visi secara efektif kepada seluruh anggota organisasi, mendorong mereka untuk terlibat dan berkontribusi dalam mewujudkan visi tersebut. Kepemimpinan visioner sering kali diperlukan dalam lingkungan yang penuh tantangan dan perubahan, di mana organisasi perlu beradaptasi dan berkembang untuk mencapai keberlanjutan. Pemimpin visioner dikenal karena kemampuan mereka dalam mengelola perubahan. Mereka tidak hanya mampu menciptakan visi tetapi juga menerapkannya dalam strategi yang jelas, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan eksternal. Kotter (2012) menekankan bahwa kepemimpinan visioner sangat penting dalam konteks perubahan organisasi, di mana keberhasilan adaptasi tergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan arah yang jelas.

Elon Musk adalah salah satu contoh pemimpin visioner kontemporer yang paling terkenal. Visi Musk untuk masa depan tidak terbatas pada satu industri, tetapi mencakup transportasi listrik melalui Tesla, eksplorasi luar angkasa melalui SpaceX, dan energi berkelanjutan. Dengan visi untuk membawa manusia ke Mars dan mengatasi ketergantungan pada bahan bakar fosil, Musk berhasil menarik perhatian dunia dan menginspirasi timnya untuk bekerja menuju visi yang ambisius. Ia dikenal sebagai pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan dan mendorong organisasinya untuk mewujudkan inovasi radikal.

6.5. Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik menekankan pentingnya keaslian dan integritas pemimpin. Dalam model ini, pemimpin diharapkan menunjukkan kesesuaian antara kata dan perbuatan, serta beroperasi berdasarkan prinsip dan nilai-nilai moral yang mereka junjung tinggi. Pemimpin otentik tidak hanya fokus pada pencapaian hasil tetapi juga memastikan bahwa cara mereka memimpin mencerminkan identitas pribadi dan nilai-nilai mereka secara

transparan. Mereka menunjukkan keterbukaan, komunikasi yang jujur, dan komitmen untuk bertindak sesuai dengan prinsip yang dianut. Kesadaran diri adalah aspek penting dalam kepemimpinan otentik, di mana pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan pribadi, serta dampak tindakan mereka pada orang lain. Contoh dari kepemimpinan ini terlihat pada Howard Schultz, mantan CEO Starbucks, yang menjalankan perusahaannya dengan perhatian tinggi terhadap kesejahteraan karyawan. Melalui tunjangan kesehatan, pendidikan, dan pengembangan karyawan, Schultz membangun budaya yang mencerminkan nilai-nilai pribadi dan komitmen terhadap integritas dan kesejahteraan.

6.6. Kepemimpinan Pelayanan

Kepemimpinan pelayanan atau *servant leadership* berfokus pada kebutuhan pengikut dan menempatkan kesejahteraan mereka sebagai prioritas utama. Berbeda dengan model kepemimpinan tradisional yang menekankan pada kontrol dan kekuasaan, kepemimpinan pelayanan berupaya memberdayakan pengikut agar mereka dapat mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin dalam model ini menunjukkan empati, mendengarkan dengan baik, dan membangun hubungan yang mendalam dengan pengikut. Mereka juga bertindak sebagai penjaga yang menjaga kesejahteraan organisasi dan berperan aktif dalam membangun komunitas yang solid. Herb Kelleher, salah satu pendiri Southwest Airlines, adalah contoh pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan pelayanan. Kelleher dikenal karena komitmennya untuk memastikan bahwa karyawan diperlakukan dengan baik, dengan keyakinan bahwa kesejahteraan karyawan akan berujung pada pelayanan pelanggan yang unggul. Dengan pendekatan ini, Kelleher menciptakan lingkungan kerja yang menghargai kerja sama dan kebersamaan.

6.7. Kepemimpinan Situasional

Dalam model kepemimpinan situasional, pemimpin dituntut untuk beradaptasi sesuai dengan situasi dan kebutuhan pengikut. Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua kondisi;

pemimpin harus peka terhadap perubahan konteks dan kebutuhan pengikut mereka untuk menentukan pendekatan yang tepat. Fleksibilitas menjadi kunci dalam kepemimpinan situasional, di mana pemimpin dapat dengan mudah beralih dari gaya direktif ke partisipatif, atau dari gaya suportif ke delegatif, tergantung pada situasi. Paul Hersey dan Ken Blanchard adalah pencetus teori ini, dan model kepemimpinan ini sangat umum diadopsi oleh manajer proyek yang bekerja di lingkungan dinamis. Sebagai contoh, manajer proyek sering harus mengubah pendekatan mereka ketika tim menghadapi fase yang berbeda dalam sebuah proyek, dari pengembangan awal yang memerlukan arahan ketat hingga tahap eksekusi yang menuntut otonomi dan kepercayaan kepada anggota tim.

6.8. Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif adalah model kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dan pengikut untuk merespons perubahan dengan cepat. Model ini menjadi sangat relevan di era perubahan yang pesat, di mana organisasi harus bersiap menghadapi ketidakpastian dan tantangan yang kompleks. Pemimpin adaptif mendorong pengikut untuk meninggalkan praktik lama yang sudah tidak relevan dan terbuka terhadap inovasi dan eksperimen baru. Mereka memberikan tantangan kepada tim untuk terus belajar dan berkembang dalam menghadapi perubahan eksternal yang tidak terduga. Eric Schmidt, mantan CEO Google, sering dianggap sebagai pemimpin adaptif karena keberaniannya untuk terus menerapkan perubahan dan inovasi dalam perusahaan. Schmidt mendorong budaya kerja di mana setiap individu didorong untuk berinovasi dan membawa ide-ide baru, menjadikan Google perusahaan yang fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perkembangan teknologi.

6.9. Kepemimpinan Kolaboratif

Kepemimpinan kolaboratif adalah model yang memprioritaskan kerja sama lintas fungsi dan keterlibatan berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam

organisasi yang semakin kompleks, kolaborasi menjadi kunci bagi tercapainya efektivitas dan inovasi. Pemimpin kolaboratif berperan sebagai fasilitator yang mendorong komunikasi terbuka dan sinergi antara anggota tim, departemen, atau bahkan organisasi lain. Mereka percaya bahwa keputusan yang melibatkan sudut pandang yang beragam akan menghasilkan solusi yang lebih holistik dan efektif. Satya Nadella, CEO Microsoft, adalah contoh pemimpin kolaboratif yang sukses mengubah budaya kerja Microsoft menjadi lebih terbuka dan berbasis kolaborasi. Nadella mengutamakan kerja sama lintas divisi dan membangun kemitraan dengan perusahaan lain, seperti integrasi produk dengan Linux, yang merupakan perubahan besar dari budaya eksklusivitas Microsoft sebelumnya

6.10. Kesimpulan

Dalam menghadapi tantangan organisasi di era modern, kemampuan pemimpin untuk beradaptasi dan memilih pendekatan yang tepat sangat penting. Model kepemimpinan seperti otentik, pelayanan, situasional, adaptif, dan kolaboratif, selain model yang lebih dikenal seperti transformasional, transaksional, karismatik, dan visioner, menawarkan perspektif baru dalam memahami dan menerapkan kepemimpinan. Setiap model memiliki keunikan yang membantu pemimpin tidak hanya dalam mencapai tujuan organisasi tetapi juga dalam membangun hubungan yang kuat, memberdayakan pengikut, dan menumbuhkan inovasi.

Kepemimpinan otentik menggarisbawahi pentingnya keaslian dan integritas dalam membangun kepercayaan pengikut, sementara kepemimpinan pelayanan memusatkan perhatian pada kesejahteraan dan perkembangan pengikut. Di sisi lain, kepemimpinan situasional dan adaptif mendorong fleksibilitas dan kesiapan untuk menghadapi perubahan cepat dan kompleksitas lingkungan yang terus berkembang. Kepemimpinan kolaboratif, dengan fokusnya pada kerja sama dan keterlibatan lintas departemen atau organisasi, menciptakan sinergi dan solusi holistik dalam menghadapi masalah-masalah yang rumit.

Pemimpin yang efektif tidak hanya terpaku pada satu model

kepemimpinan, tetapi mampu mengombinasikan dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan organisasi dan kondisi yang dihadapi. Dengan mengintegrasikan berbagai pendekatan ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, responsif, dan inovatif. Pada akhirnya, keberhasilan seorang pemimpin diukur bukan hanya dari pencapaian hasil, tetapi juga dari kemampuan mereka dalam membina hubungan, memotivasi pengikut, dan mendorong kemajuan yang berkelanjutan di dalam organisasi. Model-model kepemimpinan modern memberikan panduan yang relevan dan strategis untuk menghadapi kompleksitas dan perubahan yang menjadi ciri khas dunia kerja saat ini, menjadikan kepemimpinan sebagai elemen kunci dalam kesuksesan jangka panjang organisasi.

Referensi

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (4th ed.). Prentice Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. SAGE Publications.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- House, R. J., & Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, and Visionary Theories. In *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions* (pp. 81-107).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and

Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. doi:10.1037/0021-9010.89.5.755

Kahane, A. (2012). *Collaborating with the Enemy: How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust*. Berrett-Koehler Publishers.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

PROFIL PENULIS



Ejo Imandeka, S.T., M.T.I
Dosen Teknologi Informasi
Politeknik Ilmu Pemasarakatan

Ejo Imandeka saat ini sedang menempuh gelar Doktor Ilmu Komputer dari Universitas Indonesia. Ia juga menjabat sebagai asisten profesor di Program Studi Teknik Pemasarakatan, Politeknik Ilmu Pemasarakatan, Indonesia. Area penelitian yang diminati meliputi e-government, e-business, sistem informasi, teknologi informasi, adopsi teknologi, dan teknologi penjara. Ia juga merupakan anggota dari Laboratorium Manajemen Informasi dan Laboratorium E-Government di Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Indonesia. Ejo dapat dihubungi melalui email: ejoimandeka@gmail.com



GAYA KEPEMIMPINAN BERDASARKAN KARAKTERISTIK INDIVIDU

Oleh: drh. Ade Meliala, M.Si.

Kepemimpinan adalah aspek penting dalam berbagai organisasi, baik di bisnis, pendidikan, maupun sosial. Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin sering kali dipengaruhi oleh karakteristik pribadinya, seperti kepribadian, nilai-nilai, dan pengalaman hidup. Memahami bagaimana karakteristik ini membentuk gaya kepemimpinan sangat penting, karena ini berdampak pada seberapa efektif pemimpin dapat memotivasi tim dan mencapai tujuan bersama.

Teori Kepribadian memberikan pandangan tentang bagaimana karakter pemimpin memengaruhi gaya kepemimpinannya. Pemimpin yang ekstrovert biasanya lebih suka berinteraksi dan membangun hubungan dengan tim, menciptakan suasana kerja yang positif. Sebaliknya, pemimpin introvert mungkin lebih fokus pada detail dan analisis, tetapi kurang dalam komunikasi interpersonal (Northouse, 2018). Selain itu, nilai-nilai seperti integritas dan kejujuran sangat berpengaruh. Pemimpin yang menekankan nilai-nilai ini dapat menciptakan budaya organisasi yang transparan, mendorong tim untuk bertindak dengan jujur, sedangkan pemimpin yang tidak mengutamakan nilai-nilai tersebut bisa menciptakan lingkungan yang kurang sehat (Schein, 2010).

Pengalaman hidup juga membentuk gaya kepemimpinan. Pemimpin yang telah menghadapi berbagai tantangan cenderung lebih empatik dan adaptif, lebih memahami kebutuhan timnya, dan mampu memberikan dukungan yang tepat. Pengalaman ini mengajarkan mereka cara mengatasi konflik dan memotivasi tim dalam masa sulit (Goleman, 2000).

Karakteristik individu juga mencakup berbagai aspek, seperti kemampuan, latar belakang sosial, dan bahkan faktor demografis seperti usia dan jenis kelamin. Sifat kepemimpinan sering kali dipengaruhi oleh faktor sosial dan budaya. Dalam banyak budaya, pria sering diasosiasikan dengan sifat kepemimpinan yang tegas dan agresif, sedangkan wanita biasanya memiliki pendekatan yang lebih kolaboratif dan empatik. Penelitian menunjukkan bahwa wanita cenderung menggunakan gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan tim dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang sangat penting dalam situasi yang kompleks (Eagly & Carli, 2007).

Gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada karakteristik individu mencerminkan beragam pendekatan yang dipilih seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap pemimpin memiliki keunikan dalam kepribadian dan nilai-nilai yang mereka anut, yang pada gilirannya mempengaruhi cara mereka memotivasi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan tim. Dalam uraian berikut, kita akan membahas beberapa gaya kepemimpinan yang muncul dari karakteristik individu, serta bagaimana masing-masing dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap lingkungan kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

7.1 Kepemimpinan Transformasional:

Kepemimpinan transformasional adalah gaya yang fokus pada

pengembangan dan inspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin dalam gaya ini bukan hanya pengambil keputusan, tetapi juga motivator yang dapat membangkitkan semangat dan potensi terbaik dari setiap individu. Dengan menciptakan visi yang jelas dan tujuan yang lebih besar, mereka mendorong tim untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi mencapai tujuan bersama. Ini menciptakan lingkungan kerja yang penuh energi dan inovasi, di mana setiap orang merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi lebih. Menurut Rahman (2021), pemimpin yang mampu menginspirasi akan lebih berhasil dalam membangun tim yang solid dan produktif.

Karakteristik utama pemimpin transformasional adalah kemampuannya membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim. Mereka memiliki empati dan mampu memahami kebutuhan serta aspirasi individu. Melalui komunikasi terbuka, pemimpin ini menciptakan suasana kerja yang inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tim, karena anggota merasa didukung dan terinspirasi. Di dunia yang terus berubah, pemimpin yang bisa beradaptasi dan memotivasi tim menjadi kunci kesuksesan organisasi. Menurut Wang et al. (2020), kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap kreativitas dan kinerja tim, yang menjadikannya sangat penting di tempat kerja saat ini. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Sihombing (2022), yang menekankan bahwa kepemimpinan yang berbasis pada nilai dan hubungan interpersonal yang kuat dapat meningkatkan efektivitas tim secara signifikan.

7.2 Kepemimpinan Servant (Pelayan):

Kepemimpinan servant atau pelayan adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan anggota tim sebagai prioritas utama.

Pemimpin servant berkomitmen untuk memberdayakan dan mendukung pengikutnya, dengan tujuan untuk membantu mereka berkembang secara profesional dan pribadi. Dengan pendekatan ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai otoritas, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari seluruh anggota tim. Kepemimpinan servant menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didengar, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas terhadap organisasi.

Salah satu karakteristik utama pemimpin servant adalah kemampuan untuk menunjukkan empati dan kepedulian. Pemimpin ini cenderung mendengarkan dengan seksama kebutuhan dan aspirasi anggota tim, serta menciptakan hubungan yang kuat berdasarkan kepercayaan.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan servant semakin relevan, terutama di era di mana karyawan mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan ini cenderung memiliki budaya yang lebih positif dan adaptif terhadap perubahan. Menurut penelitian oleh van Dierendonck (2011), kepemimpinan servant dapat meningkatkan efektivitas tim dan mendorong inovasi, karena lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan memungkinkan anggota tim untuk berkontribusi dengan ide-ide kreatif mereka. Dengan demikian, kepemimpinan servant tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan.

7.3 Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mengambil keputusan sepihak tanpa melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Dalam model ini, pemimpin memiliki kontrol penuh atas tim dan memberikan instruksi

yang jelas, mengharapkan kepatuhan dari semua anggota. Gaya ini sering kali muncul dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat atau di lingkungan yang sangat terstruktur, di mana efisiensi dan kecepatan adalah prioritas utama. Namun, meskipun dapat efektif dalam konteks tertentu, kepemimpinan otokratis sering kali mengurangi partisipasi dan kreativitas anggota tim.

Salah satu dampak negatif dari kepemimpinan otokratis adalah menurunnya motivasi dan kepuasan kerja di antara anggota tim. Ketika anggota merasa bahwa suara mereka tidak didengar dan kontribusi mereka tidak dihargai, hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dan pengurangan komitmen terhadap tim. Penelitian oleh Goleman (2000) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otokratis dapat menciptakan lingkungan kerja yang menekan, yang berpotensi menghambat inovasi dan inisiatif individu. Akibatnya, pemimpin yang menerapkan gaya ini perlu menyadari risiko yang terkait dan mempertimbangkan keseimbangan antara kontrol dan pemberdayaan anggota tim.

Meskipun demikian, kepemimpinan otokratis dapat bermanfaat dalam situasi tertentu, seperti saat menghadapi krisis atau dalam industri yang membutuhkan kepatuhan ketat terhadap prosedur. Dalam penelitian oleh Mazzola et al. (2020), ditemukan bahwa dalam kondisi yang memerlukan keputusan cepat dan tindakan tegas, pemimpin otokratis dapat mencapai hasil yang lebih baik daripada gaya yang lebih partisipatif.

7.4 Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pendekatan ini, pemimpin tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mendengarkan pendapat dan masukan dari anggota tim. Hal ini menciptakan suasana kolaboratif

yang memungkinkan setiap individu merasa dihargai dan memiliki kontribusi terhadap tujuan bersama. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif dalam menciptakan keterlibatan dan komitmen anggota tim, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Salah satu keuntungan dari kepemimpinan demokratis adalah kemampuannya untuk mendorong inovasi dan kreativitas. Dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan, berbagai perspektif dan ide baru dapat dihasilkan, yang dapat memperkaya solusi yang ditemukan. Penelitian oleh Zhang dan Xie (2020) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan kreativitas tim karena individu merasa lebih bebas untuk berbagi ide tanpa takut akan penilaian. Selain itu, budaya kerja yang inklusif membantu membangun hubungan yang lebih kuat antara anggota tim, meningkatkan kolaborasi.

Namun, meskipun kepemimpinan demokratis memiliki banyak manfaat, gaya ini juga memerlukan waktu dan usaha dalam pengambilan keputusan. Pemimpin harus mampu mengelola diskusi dan memastikan bahwa setiap suara didengar, yang bisa menjadi tantangan dalam situasi yang memerlukan keputusan cepat. Meskipun demikian, penelitian oleh Jones dan Davis (2021) menegaskan bahwa investasi dalam pendekatan demokratis sering kali terbayar dengan hasil jangka panjang yang lebih baik, karena anggota tim merasa lebih berkomitmen dan termotivasi untuk mencapai tujuan bersama.

7.5 Kepemimpinan Inovatif:

Kepemimpinan inovatif adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada mendorong kreativitas dan pemikiran *out-of-the-box* dalam tim. Pemimpin inovatif menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan penerimaan terhadap ide-ide baru, yang

penting untuk perkembangan dan keberhasilan organisasi. Dengan memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk menjelajahi solusi alternatif, pemimpin ini tidak hanya memperkuat inovasi, tetapi juga meningkatkan rasa kepemilikan dan komitmen dari setiap individu. Dalam dunia yang terus berubah, kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi menjadi kunci bagi keberhasilan jangka panjang.

Salah satu karakteristik utama pemimpin inovatif adalah keterbukaan terhadap perubahan dan pengambilan risiko yang terukur. Mereka mendorong anggota tim untuk tidak takut gagal dan melihat setiap kegagalan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang. Penelitian oleh García-Morales et al. (2021) menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung inovasi dapat meningkatkan kinerja tim dan kepuasan kerja, karena anggota merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi. Dengan mengedepankan komunikasi yang transparan dan umpan balik konstruktif, pemimpin inovatif menciptakan budaya yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Namun, meskipun kepemimpinan inovatif menawarkan banyak manfaat, tantangannya terletak pada bagaimana menyeimbangkan inovasi dengan kebutuhan untuk tetap efisien dan terorganisir. Pemimpin harus mampu mengelola proses inovasi tanpa mengabaikan tanggung jawab operasional sehari-hari. Menurut penelitian oleh Dyer et al. (2020), pemimpin inovatif yang berhasil adalah mereka yang mampu membangun tim yang beragam, memanfaatkan beragam perspektif untuk memperkaya ide dan solusi. Dengan demikian, gaya kepemimpinan inovatif tidak hanya berfokus pada kreativitas individu, tetapi juga pada kolaborasi tim yang efektif.

7.6 Kepemimpinan Autentik:

Kepemimpinan autentik adalah gaya kepemimpinan yang

menekankan pada keaslian dan integritas pemimpin. Pemimpin autentik berusaha untuk menjadi diri mereka sendiri, menunjukkan kejujuran dan transparansi dalam tindakan dan keputusan mereka.

Gaya kepemimpinan ini berfokus pada pengembangan hubungan yang kuat dengan anggota tim, di mana pemimpin mampu membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi. Dengan menonjolkan nilai-nilai dan keyakinan pribadi, pemimpin autentik dapat menginspirasi tim untuk berkomitmen pada tujuan bersama, menghasilkan keterlibatan yang lebih dalam dari anggota tim.

Salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan autentik adalah kemampuan untuk menunjukkan kerentanan dan kejujuran dalam komunikasi. Pemimpin yang autentik tidak takut untuk berbagi tantangan dan kesulitan yang mereka hadapi, menciptakan ruang bagi anggota tim untuk juga berbagi pengalaman mereka. Penelitian oleh Luthans dan Avolio (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja tim, karena anggota merasa lebih terhubung dan berkomitmen pada visi pemimpin mereka. Dengan demikian, pendekatan ini berkontribusi pada budaya organisasi yang positif dan inklusif.

Meskipun kepemimpinan autentik memiliki banyak keuntungan, pemimpin juga perlu menjaga keseimbangan antara keaslian dan kebutuhan untuk mengambil keputusan yang sulit. Dalam situasi yang menantang, pemimpin autentik harus mampu membuat keputusan yang mungkin tidak selalu disukai oleh semua anggota tim, tetapi tetap mengedepankan transparansi dan integritas. Menurut penelitian oleh Walumbwa et al. (2018), kepemimpinan autentik berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang lebih baik dan menciptakan iklim kerja yang memungkinkan inovasi dan pertumbuhan. Dengan demikian, kepemimpinan autentik tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga membawa dampak positif bagi

organisasi secara keseluruhan.

7.7 Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran antara pemimpin dan anggota tim, di mana pemimpin memberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kinerja. Dalam pendekatan ini, pemimpin menetapkan tujuan yang jelas dan mengharapkan anggotanya untuk memenuhi target tersebut. Gaya kepemimpinan ini sering kali efektif dalam situasi di mana struktur dan kepatuhan diperlukan, seperti dalam industri yang sangat teratur atau dalam proyek yang memiliki tenggat waktu ketat. Pemimpin transaksional cenderung menggunakan metode manajemen yang berbasis pada hasil, yang membantu menjaga efisiensi dan produktivitas tim.

Salah satu keunggulan dari kepemimpinan transaksional adalah kemampuannya untuk memberikan motivasi jangka pendek melalui insentif dan penghargaan. Pemimpin ini mampu merangsang kinerja anggota tim dengan menawarkan bonus atau pengakuan berdasarkan pencapaian target. Penelitian oleh Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transaksional dapat mendorong pencapaian tujuan jangka pendek, gaya ini mungkin kurang efektif dalam mendorong inovasi dan kreativitas dalam jangka panjang. Anggota tim yang bekerja di bawah pemimpin transaksional mungkin merasa tertekan untuk mencapai hasil tanpa memiliki ruang untuk mengeksplorasi ide-ide baru.

Namun, kepemimpinan transaksional bukan tanpa tantangan. Ketika fokus terlalu besar pada pengukuran kinerja dan hasil, ada risiko bahwa kreativitas dan inisiatif individu dapat terabaikan. Penelitian oleh Kark dan Shamir (2020) menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang sangat berorientasi pada hasil, anggota tim mungkin merasa kurang terlibat dan kurang memiliki rasa kepemilikan

terhadap pekerjaan mereka.

7.8 Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pentingnya penyesuaian pendekatan pemimpin berdasarkan situasi dan kebutuhan spesifik anggota tim. Dalam model ini, pemimpin harus mampu menganalisis kondisi, mempertimbangkan tingkat keterampilan dan motivasi anggota tim, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya—apakah lebih langsung, mendukung, atau delegatif. Pendekatan ini sangat fleksibel dan mengakui bahwa tidak ada satu metode kepemimpinan yang cocok untuk semua situasi, sehingga pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan cepat.

Salah satu kekuatan dari kepemimpinan situasional adalah kemampuannya untuk meningkatkan efektivitas tim dengan memberikan dukungan yang tepat sesuai dengan kebutuhan individu. Pemimpin yang menerapkan gaya ini dapat membantu anggota tim merasa lebih diberdayakan dan termotivasi, karena mereka menerima jenis bimbingan yang sesuai dengan situasi mereka. Penelitian oleh Graham dan Vinokur (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dapat meningkatkan kinerja tim dan kepuasan kerja, terutama dalam lingkungan yang dinamis di mana perubahan sering terjadi. Dengan demikian, pemimpin yang fleksibel dapat memaksimalkan potensi tim mereka dengan merespons secara tepat terhadap kebutuhan yang muncul.

Namun, meskipun kepemimpinan situasional menawarkan banyak manfaat, tantangan tetap ada dalam hal konsistensi dan komunikasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengenali sinyal dari anggota tim dan membuat keputusan yang tepat secara waktu. Menurut penelitian oleh Yulk dan Houghton (2020), ketidakpastian dalam penyesuaian gaya kepemimpinan dapat

menyebabkan kebingungan di antara anggota tim, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin situasional untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga komunikatif, untuk memastikan bahwa anggota tim memahami perubahan yang diterapkan dan dapat berkolaborasi dengan baik.

7.9 Kepemimpinan Laissez-faire

Kepemimpinan laissez-faire adalah gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan dan mengatur pekerjaan mereka sendiri. Dalam pendekatan ini, pemimpin bertindak sebagai fasilitator yang menyediakan sumber daya dan dukungan, namun tidak terlibat secara langsung dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan ini sering kali cocok untuk tim yang terdiri dari individu yang berpengalaman dan mandiri, di mana anggota tim memiliki keahlian yang cukup untuk menyelesaikan tugas tanpa pengawasan ketat. Dengan memberikan otonomi, pemimpin laissez-faire dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam tim.

Meskipun kepemimpinan laissez-faire dapat memberikan manfaat dalam hal motivasi dan keterlibatan anggota tim, gaya ini juga memiliki kelemahan. Tanpa arahan yang jelas dari pemimpin, anggota tim mungkin mengalami kebingungan tentang tujuan dan prioritas. Penelitian oleh Skogstad et al. (2019) menunjukkan bahwa dalam situasi di mana anggota tim tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang tanggung jawab mereka, kepemimpinan laissez-faire dapat menyebabkan penurunan kinerja dan meningkatnya konflik. Oleh karena itu, meskipun memberi kebebasan dapat meningkatkan kepuasan, pemimpin harus memastikan bahwa anggota tim memiliki struktur yang diperlukan untuk berfungsi secara efektif.

Di sisi lain, kepemimpinan laissez-faire dapat sangat efektif dalam konteks tertentu, seperti di industri kreatif atau penelitian, di

mana inovasi dan eksperimen sangat penting. Penelitian oleh Goleman et al. (2020) menemukan bahwa dalam lingkungan yang mendukung kreativitas, pemimpin yang menerapkan gaya *laissez-faire* dapat mendorong anggota tim untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan mencapai hasil yang luar biasa. Namun, untuk memanfaatkan gaya ini secara efektif, pemimpin harus tetap tersedia untuk memberikan dukungan dan umpan balik ketika diperlukan, memastikan bahwa anggota tim tetap berada di jalur yang benar tanpa merasa tertekan oleh pengawasan yang ketat.

7.10 Kepemimpinan Berbasis Nilai

Kepemimpinan berbasis nilai adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengintegrasian nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip moral dalam pengambilan keputusan dan perilaku pemimpin. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini tidak hanya memimpin dengan arahan, tetapi juga menginspirasi anggota tim untuk berbagi dan menginternalisasi nilai-nilai yang sama. Hal ini menciptakan budaya organisasi yang kuat, di mana setiap individu merasa terhubung dengan misi dan visi bersama. Menurut penelitian oleh Furtner et al. (2021), pemimpin yang menekankan nilai-nilai dalam kepemimpinannya dapat meningkatkan tingkat keterlibatan dan komitmen dari anggota tim, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Salah satu keuntungan dari kepemimpinan berbasis nilai adalah kemampuannya untuk membangun kepercayaan dan integritas dalam tim. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan nilai-nilai yang diusung, anggota tim cenderung merasa lebih aman untuk berbagi ide dan mengambil risiko. Hal ini pada gilirannya mendorong inovasi dan kolaborasi, karena anggota tim merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang mendukung. Penelitian oleh Afsar et al. (2019) menunjukkan bahwa

kepemimpinan berbasis nilai dapat meningkatkan kepercayaan di antara anggota tim, yang merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Namun, tantangan dalam kepemimpinan berbasis nilai terletak pada konsistensi dan penerapan nilai-nilai tersebut dalam situasi yang sulit. Pemimpin perlu memastikan bahwa mereka tetap berpegang pada prinsip-prinsip yang diusung, bahkan ketika menghadapi tekanan atau konflik. Penelitian oleh Hargrove (2022) menekankan bahwa pemimpin yang mampu menegakkan nilai-nilai mereka dalam situasi sulit tidak hanya memperkuat kepemimpinan mereka, tetapi juga menginspirasi anggota tim untuk bertindak dengan integritas. Dengan demikian, kepemimpinan berbasis nilai tidak hanya berfungsi untuk memandu keputusan, tetapi juga untuk membentuk budaya dan identitas organisasi secara keseluruhan.

Penutup

Berbagai gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik individu yang telah dibahas di atas, memiliki kelebihan dan tantangan masing-masing. Dari kepemimpinan transformasional yang mendorong inspirasi dan inovasi, hingga kepemimpinan otokratis yang fokus pada kontrol dan efisiensi, setiap pendekatan memberikan kontribusi berbeda terhadap dinamika tim dan pencapaian tujuan organisasi.

Memahami karakteristik dan konteks yang tepat untuk menerapkan setiap gaya kepemimpinan sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Di dunia yang terus berubah, kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan pendekatan dengan kebutuhan dan situasi yang ada semakin penting. Dengan mengedepankan nilai-nilai inti, menunjukkan empati, dan menciptakan ruang untuk kolaborasi dan kreativitas, pemimpin dapat memaksimalkan potensi anggota tim. Kepemimpinan bukan hanya

soal mengarahkan, tetapi juga memberdayakan individu agar bisa tumbuh dan berkembang bersama, sehingga membangun budaya organisasi yang kuat dan berkelanjutan.

Referensi

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Kadir, A. (2019). The impact of values-based leadership on team trust and performance. *Journal of Business Research*, 98, 1-9.
- Dyer, J. H., Gregersen, H. B., & Christensen, C. M. (2020). *The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Review Press.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business Review Press.
- Furtner, M. R., Kauffeld, S., & Kauffeld, S. (2021). The role of values-based leadership in enhancing employee engagement and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 697-711.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2021). Transformational leadership, innovation, and performance in organizations: A systematic review. *Journal of Business Research*, 128, 113-123.
- Goleman, D. (2000). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Graham, J. W., & Vinokur, A. D. (2021). Situational leadership theory: A critical review. *Journal of Leadership Studies*, 15(1), 20-34.
- Hargrove, R. (2022). The power of values in leadership: How leaders shape organizational culture. *Journal of Leadership Studies*, 16(3), 45-58.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and

- transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Kark, R., & Shamir, B. (2020). The dual effect of transformational leadership on followers' performance: The role of self-efficacy. *Leadership Quarterly*, 31(4), 101348.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2020). Authentic leadership: A positive approach to leadership. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 333-348). Oxford University Press.
- Mazzola, J., et al. (2020). The role of leadership styles in employee outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 155-171.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Rahman, A. (2021). Transformational leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Business Management*, 45(2), 123-135.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., & Heggen, K. (2019). The role of laissez-faire leadership in a team setting: A multilevel approach. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 123-138.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., & Avolio, B. J. (2018). Authentic leadership: Development and validation of a scale. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wang, D., et al. (2020). Transformational leadership and employee creativity: The role of psychological empowerment. *Journal of Business Research*, 118, 482-491.

Yulk, G., & Houghton, J. D. (2020). Leadership in organizations. In *Organizational Behavior* (8th ed.). Pearson.

Zhang, Y., & Xie, L. (2020). Democratic leadership and team creativity: The role of inclusive culture. *Journal of Business Research*, 115, 341-349.

PROFIL PENULIS



Drh. Ade Meliala, M.Si
Dosen Fakultas Kedokteran
Universitas Negeri Padang

Drh. Ade Meliala, M.Si, lahir di Payakumbuh pada 3 Desember 1973, adalah seorang profesional berpengalaman di bidang kedokteran hewan. Ia menyelesaikan gelar Sarjana Kedokteran Hewan dan pendidikan Dokter Hewan di Universitas Gadjah Mada pada tahun 1996 dan 1998. Selanjutnya, ia memperoleh gelar Magister Sains dengan fokus pada Kesehatan Masyarakat Veteriner dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2005.

Kariernya dimulai pada tahun 2000 sebagai CPNSD di Propinsi Sumatera Barat, ia kemudian ditempatkan di Kabupaten Sijunjung hingga 31 Agustus 2024. Jabatan terakhirnya sebelum pindah adalah sebagai Kepala Bidang Kesehatan Hewan di Dinas Pertanian Kabupaten Sijunjung. Ia kemudian beralih menjadi dosen di Program Studi Kedokteran Hewan Fakultas Kedokteran Universitas Negeri Padang terhitung mulai tanggal 1 September 2024.

Sejak tahun 2000, Drh. Ade Meliala, M.Si aktif dalam Perhimpunan Dokter Hewan Indonesia (PDHI) Cabang Sumatera Barat dan saat ini menjabat sebagai Kepala Bidang Peningkatan Pengetahuan dan Keterampilan Profesi dan Kepemimpinan Veteriner. Dalam peran ini, ia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme dokter hewan di Provinsi Sumatera Barat.

Selama kariernya, Drh. Ade Meliala, M.Si telah menerima berbagai penghargaan yang mencerminkan dedikasinya. Ia diakui sebagai Dokter Hewan Berprestasi Tingkat Provinsi oleh Gubernur pada tahun 2009 dan sebagai Petugas Teknis Berprestasi Tingkat Nasional oleh Menteri Pertanian. Selain itu, ia mendapatkan Satya Lencana Karya Satya untuk pengabdian selama 10 tahun pada tahun 2011 dan 20 tahun pada tahun 2020 dari Presiden RI. Terbaru, pada Februari 2024, ia memperoleh penghargaan sebagai Pegawai Terbaik Jabatan Administrator (Eselon III) Tingkat Kabupaten Sijunjung dari Bupati Sijunjung.

Dengan lebih dari dua dekade pengalaman, Drh. Ade Meliala, M.Si, bertekad untuk terus memberikan kontribusi dalam dunia akademis dan pelayanan masyarakat, demi meningkatkan kesehatan hewan dan kesejahteraan masyarakat.

KEPEMIMPINAN ADAPTIF DAN FLEKSIBEL

Oleh: Lia Suprihartini, S.E., M.M.

8.1. Pendahuluan

Kepemimpinan adaptif dan fleksibel adalah konsep kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan strategi kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi yang dinamis dan berubah. Pemimpin yang adaptif mampu merespon tantangan yang tidak terduga dan kompleks, seperti perubahan lingkungan bisnis, kemajuan teknologi, atau pergeseran budaya organisasi. Mereka tidak hanya mengandalkan pendekatan yang sudah terbukti, tetapi juga memiliki keterampilan untuk mengevaluasi situasi secara objektif dan menyesuaikan tindakan mereka agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Menurut Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009), kepemimpinan adaptif melibatkan pengembangan kapasitas individu dan tim untuk menghadapi tantangan yang lebih besar, sambil tetap menjaga keseimbangan antara kebutuhan saat ini dan perubahan yang diperlukan di masa depan.

Fleksibilitas dalam kepemimpinan, di sisi lain, adalah kemampuan pemimpin untuk mengubah pendekatan mereka sesuai dengan kebutuhan tim atau organisasi, serta tantangan yang muncul. Pemimpin yang fleksibel tidak terikat pada satu metode atau pendekatan tertentu, tetapi mampu mengubah gaya mereka, mulai

dari otoriter hingga kolaboratif, tergantung pada kebutuhan situasi. Hal ini sangat penting dalam dunia bisnis yang semakin cepat berubah, di mana kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan menjadi kunci keberhasilan. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan fleksibel tidak hanya membutuhkan keterampilan adaptasi, tetapi juga kesediaan untuk belajar dan berkembang, serta kemampuan untuk memotivasi tim dalam menghadapi ketidakpastian.

Kepemimpinan adaptif dan fleksibel juga berperan besar dalam membangun budaya organisasi yang inklusif dan responsif terhadap perubahan. Pemimpin yang fleksibel mampu mendorong inovasi dengan menciptakan ruang bagi ide-ide baru dan mengakomodasi berbagai perspektif dalam pengambilan keputusan. Ini memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian. Sebagai contoh, dalam menghadapi krisis global seperti pandemi COVID-19, banyak organisasi yang harus beradaptasi dengan cepat terhadap cara kerja jarak jauh dan perubahan kebijakan yang mendadak. Pemimpin yang fleksibel mampu memimpin tim mereka melalui perubahan ini dengan cara yang mendukung kesejahteraan anggota tim, sambil memastikan kinerja tetap optimal.

8.2. Karakteristik Kepemimpinan Adaptif dan Fleksibel

Kepemimpinan adaptif dan fleksibel memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari pendekatan kepemimpinan tradisional. Salah satu karakteristik utama adalah kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan efektif. Pemimpin yang adaptif tidak terikat pada satu pendekatan atau strategi tetap, melainkan mampu mengevaluasi situasi secara kontekstual dan menyesuaikan tindakan mereka dengan kondisi yang sedang berkembang. Menurut Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009),

pemimpin yang adaptif mampu memimpin timnya melalui ketidakpastian dan perubahan yang signifikan dengan tetap fokus pada tujuan jangka panjang, sambil beradaptasi dengan tantangan yang muncul.

Selain itu, kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan kompleksitas juga menjadi karakteristik penting dalam kepemimpinan adaptif dan fleksibel. Dalam dunia yang semakin kompleks, pemimpin harus mampu mengenali ketidakpastian sebagai kesempatan untuk inovasi, bukan sebagai hambatan. Pemimpin adaptif mengembangkan kapasitas untuk membuat keputusan meskipun informasi yang tersedia terbatas, serta dapat memimpin tim melalui situasi ambigu dengan memberikan arahan yang jelas namun terbuka terhadap perubahan. Flexibilitas dalam pengambilan keputusan memungkinkan pemimpin untuk tidak hanya menanggapi perubahan, tetapi juga untuk menciptakan perubahan yang dapat memperbaiki kondisi organisasi secara keseluruhan (Northouse, 2021).

Kemampuan untuk mendengarkan dan berempati juga merupakan karakteristik penting dari kepemimpinan adaptif. Pemimpin yang fleksibel sering kali mengutamakan komunikasi yang terbuka dengan timnya, mendengarkan kebutuhan dan pandangan anggota tim, serta memberikan ruang bagi mereka untuk berbicara dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Pemimpin yang mampu berempati akan lebih baik dalam memahami tantangan yang dihadapi oleh tim dan dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mendukung keberhasilan individu dan kelompok.

Pengembangan diri dan pembelajaran berkelanjutan adalah karakteristik lain yang krusial dalam kepemimpinan adaptif.

Pemimpin yang adaptif tidak hanya memimpin perubahan tetapi juga aktif mencari cara untuk terus belajar dan berkembang. Mereka memahami bahwa dunia yang terus berubah menuntut keterampilan dan pengetahuan baru, dan oleh karena itu, mereka secara proaktif mencari umpan balik, memperbaiki keterampilan mereka, serta mengembangkan visi yang lebih luas tentang masa depan organisasi. Pembelajaran ini tidak hanya melibatkan pemimpin itu sendiri, tetapi juga mencakup pembelajaran tim secara keseluruhan, yang memperkuat kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi (Heifetz et al., 2009).

8.3. Prinsip Dasar Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif berlandaskan pada beberapa prinsip dasar yang memungkinkan pemimpin untuk memimpin dalam konteks yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Salah satu prinsip dasar yang paling penting adalah kemampuan untuk menghadapi dan mengelola perubahan. Pemimpin adaptif tidak hanya merespons perubahan yang terjadi, tetapi mereka juga mengantisipasi perubahan tersebut, merancang strategi, dan memotivasi tim untuk beradaptasi dengan kondisi baru. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) menekankan bahwa dalam kepemimpinan adaptif, pemimpin harus mampu mengidentifikasi masalah mendasar yang menghalangi organisasi untuk berkembang dan kemudian mengajak tim untuk bertransformasi, meskipun sering kali perubahan tersebut menantang status quo dan kenyamanan yang ada.

Prinsip kedua adalah pemimpin harus mampu mendorong pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan dalam tim mereka. Kepemimpinan adaptif melibatkan proses kolaboratif yang mengedepankan pembelajaran bersama, di mana pemimpin tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mengajak tim untuk berfikir kritis, bereksperimen, dan berkembang. Pemimpin adaptif berfungsi

sebagai fasilitator dalam proses ini, dengan menciptakan ruang untuk diskusi terbuka dan inovasi. Menurut Northouse (2021), pemimpin yang adaptif mengembangkan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, di mana kesalahan dilihat sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, bukan sebagai kegagalan.

Keterlibatan dan partisipasi anggota tim adalah prinsip dasar lainnya dalam kepemimpinan adaptif. Pemimpin adaptif mengakui pentingnya kolaborasi dan komunikasi dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Mereka mendorong anggota tim untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, tidak hanya untuk meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga untuk mendapatkan berbagai perspektif yang lebih luas yang dapat memperkaya solusi yang dihasilkan. Dengan melibatkan tim dalam proses pengambilan keputusan, pemimpin dapat menciptakan solusi yang lebih inovatif dan relevan dengan kebutuhan dan tantangan nyata yang dihadapi organisasi (Heifetz et al., 2009).

Prinsip terakhir yang tidak kalah penting adalah kemampuan untuk mengelola ketegangan antara kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang. Pemimpin adaptif sering kali dihadapkan pada dilema antara menyelesaikan masalah yang mendesak atau merencanakan perubahan yang lebih mendalam untuk masa depan. Mereka harus mampu menjaga keseimbangan antara solusi sementara dan perubahan struktural yang diperlukan untuk keberlanjutan organisasi. Ini mencakup kemampuan untuk membuat keputusan yang tidak hanya menyelesaikan masalah saat ini, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk tantangan yang akan datang. Sebagai contoh, dalam situasi krisis, pemimpin adaptif mungkin perlu mengambil langkah-langkah cepat untuk meredam dampak jangka pendek, sambil tetap menjaga visi jangka panjang yang lebih strategis (Northouse, 2021).

8.4. Manfaat Kepemimpinan Adaptif

Kepemimpinan adaptif dan fleksibel memberikan berbagai keuntungan yang signifikan bagi organisasi dalam menghadapi tantangan yang dinamis dan lingkungan yang penuh ketidakpastian. Salah satu keuntungan utama dari pendekatan ini adalah kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat. Dalam dunia bisnis yang terus berkembang pesat, terutama dengan kemajuan teknologi dan perubahan sosial, organisasi yang dipimpin oleh pemimpin yang adaptif mampu bertindak lebih cepat dan lebih efisien dalam menghadapi perubahan eksternal. Pemimpin yang fleksibel dapat mengubah strategi dan taktik mereka sesuai dengan situasi yang berkembang, menjaga agar organisasi tetap relevan dan kompetitif. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009) mengemukakan bahwa pemimpin yang adaptif memungkinkan organisasi untuk tidak hanya bertahan dalam masa-masa perubahan, tetapi juga untuk tumbuh dan berkembang.

Keuntungan lain dari kepemimpinan adaptif dan fleksibel adalah kemampuan untuk mendorong inovasi. Pemimpin yang fleksibel menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran, di mana anggota tim merasa diberdayakan untuk berbagi ide baru dan mencoba pendekatan yang belum teruji. Dengan mengurangi ketakutan akan kegagalan, mereka memungkinkan tim untuk mencari solusi kreatif terhadap masalah yang kompleks dan berubah-ubah. Menurut Northouse (2021), pemimpin yang mengadopsi pendekatan adaptif tidak hanya siap untuk mengatasi masalah yang ada, tetapi juga mendorong budaya inovasi yang berkelanjutan, yang menjadi faktor kunci untuk kesuksesan jangka panjang di dunia yang kompetitif.

Selain itu, kepemimpinan adaptif dan fleksibel membantu menciptakan tim yang lebih resilient. Tim yang dipimpin oleh seorang pemimpin adaptif lebih cenderung untuk menghadapi tantangan dan

ketidakpastian dengan sikap positif dan proaktif. Pemimpin yang adaptif tidak hanya berfokus pada penyelesaian masalah, tetapi juga memberikan dukungan emosional dan motivasi untuk anggota tim, sehingga mereka dapat tetap fokus meskipun dalam situasi yang sulit. Pemimpin yang fleksibel mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka untuk mendukung individu dan kelompok dalam menghadapi stres atau ketidakpastian, yang pada gilirannya meningkatkan daya tahan tim secara keseluruhan. Dengan kata lain, kepemimpinan adaptif memperkuat kapasitas organisasi untuk menghadapi krisis tanpa kehilangan arah atau semangat (Heifetz et al., 2009).

Selain itu, kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel mendorong kolaborasi dan keterlibatan anggota tim. Pemimpin yang fleksibel mengakui bahwa setiap individu dalam tim memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berbeda, dan mereka mendorong kolaborasi untuk memecahkan masalah bersama. Dengan melibatkan anggota tim dalam pengambilan keputusan dan membentuk tim yang lebih inklusif, pemimpin dapat memanfaatkan berbagai perspektif yang memperkaya hasil analisis dan solusi. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan, tetapi juga memperkuat rasa memiliki di antara anggota tim, yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka. Kepemimpinan yang fleksibel memupuk rasa saling percaya dan penghargaan antara pemimpin dan pengikutnya, yang sangat penting untuk membangun hubungan yang produktif dan harmonis dalam organisasi (Northouse, 2021).

8.5. Kepemimpinan Adaptif Menurut Teori Heifetz

Kepemimpinan adaptif menurut teori Ronald Heifetz menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memandu organisasi atau kelompok melewati tantangan dan perubahan yang kompleks dengan cara yang fleksibel dan responsif. Heifetz (1994)

membedakan antara masalah teknis dan masalah adaptif dalam konteks kepemimpinan. Masalah teknis adalah masalah yang memiliki solusi yang jelas, biasanya dengan pendekatan yang sudah terbukti efektif, sedangkan masalah adaptif adalah masalah yang lebih kompleks dan tidak memiliki solusi yang pasti, sering kali membutuhkan perubahan perilaku, nilai, atau pola pikir di dalam organisasi. Pemimpin yang adaptif harus mampu mengenali perbedaan ini dan memimpin dengan cara yang memungkinkan individu atau kelompok untuk mengatasi perubahan yang diperlukan dalam menghadapi masalah adaptif.

Menurut Heifetz (1994), salah satu prinsip dasar dari kepemimpinan adaptif adalah kemampuan untuk menciptakan ruang bagi pembelajaran dan pertumbuhan. Pemimpin adaptif bukan hanya memberikan solusi, tetapi juga membantu anggota tim atau organisasi untuk memahami dan merespons tantangan yang mereka hadapi. Pemimpin harus memfasilitasi proses di mana orang-orang dapat belajar dari pengalaman mereka dan menemukan cara-cara baru untuk menyelesaikan masalah. Heifetz menyarankan bahwa pemimpin harus mampu menciptakan ketegangan yang produktif, di mana individu atau kelompok didorong untuk keluar dari zona nyaman mereka dan menghadapi tantangan secara langsung, sambil tetap mendukung mereka melalui proses tersebut.

Prinsip lain yang ditekankan dalam teori Heifetz adalah kemampuan untuk mengelola ketegangan antara perubahan jangka pendek dan jangka panjang. Pemimpin adaptif harus cerdas dalam menyeimbangkan kebutuhan untuk menangani masalah yang mendesak dengan upaya jangka panjang untuk menciptakan perubahan struktural yang lebih mendalam. Heifetz mengungkapkan bahwa seringkali organisasi atau individu harus melakukan perubahan yang lebih fundamental untuk bertahan hidup dalam jangka panjang, meskipun itu mungkin menimbulkan ketegangan

atau rasa tidak nyaman dalam jangka pendek. Dalam hal ini, pemimpin harus bisa mengelola ketegangan tersebut dengan bijaksana, memastikan bahwa perubahan jangka panjang tidak terabaikan karena masalah yang tampak lebih mendesak.

Heifetz juga menekankan pentingnya peran pemimpin sebagai fasilitator, bukan sebagai penyedia solusi langsung. Pemimpin adaptif, menurut Heifetz, tidak selalu memiliki jawaban atas setiap masalah. Sebaliknya, mereka berfungsi untuk membimbing orang lain melalui proses pemecahan masalah, memungkinkan individu dan kelompok untuk berpartisipasi dalam pencarian solusi dan menemukan cara-cara baru dalam menghadapi tantangan. Dalam hal ini, pemimpin bertindak sebagai “pemandu”, yang menciptakan lingkungan yang mendukung eksplorasi dan inovasi, serta membangun kapasitas anggota tim untuk mengatasi tantangan yang lebih besar di masa depan (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009).

Teori kepemimpinan adaptif Heifetz juga sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang semakin menghadapi perubahan yang cepat dan tidak terduga. Dalam dunia yang penuh ketidakpastian ini, pemimpin yang dapat mengadaptasi diri dengan cepat dan memimpin orang lain melalui proses adaptasi menjadi kunci keberhasilan. Heifetz (1994) menggarisbawahi bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang mampu melihat perubahan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan inovasi, serta dapat mengelola proses perubahan tersebut dengan bijak dan penuh empati.

Referensi

Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.

PROFIL PENULIS



Lia Suprihartini, SE., MM
Dosen Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Pontianak (Kalimantan Barat) pada tanggal 1 Oktober 1982. Staf Pengajar (Dosen) yang berhomebase pada Program Studi DIV Administrasi Bisnis Otomotif, Jurusan Administrasi bisnis, Politeknik Negeri Pontianak. Mata Kuliah yang rutin diampu antara lain Pengantar Manajemen, Manajemen Pemasaran, Ecommerce. Penulis menempuh Pendidikan Sarjana (S1) pada tahun 2000 di Jurusan Manajemen (MJ) di Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura Pontianak. Pada tahun 2012 mendapat gelar Magister Management pada Program Magister Management Universitas Tanjungpura. Saat ini Penulis diberikan tugas tambahan sebagai Koordinator Program Studi Pada Program Studi DIV Administrasi Bisnis Otomotif.



BAB 9



SERVANT LEADERSHIP

Oleh: Nanda Harry Mardika, S.Pd, M.M.

9.1. Pengertian Servant Leadership Menurut Para Ahli

Kepemimpinan yang melayani atau Servant Leadership adalah suatu pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan anggota tim sebagai prioritas utama. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970-an melalui esainya yang berjudul "The Servant as Leader" (Greenleaf, 1970). Greenleaf menggambarkan pemimpin sebagai seorang pelayan yang bertugas untuk mendengarkan, membimbing, dan mendukung anggota tim, bukan untuk mengarahkan atau mengendalikan mereka. Servant leadership menekankan pada empati, pengembangan pribadi, dan kesejahteraan anggota tim sebagai elemen kunci untuk mencapai tujuan bersama. Dengan memberi perhatian pada kebutuhan individu, pemimpin pelayan berusaha membangun kepercayaan, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan penuh penghargaan.

Menurut Liden et al. (2014), servant leadership didefinisikan sebagai "sebuah pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan pengikutnya, serta memperlakukan mereka dengan rasa hormat, empati, dan perhatian." Mereka menyatakan bahwa pemimpin pelayan tidak hanya memberi arah, tetapi juga memberi dukungan bagi pertumbuhan dan pengembangan pribadi pengikutnya. Dalam konteks ini, pemimpin bertindak lebih sebagai fasilitator dan

pembimbing daripada sebagai otoritas yang memerintah. Pendekatan ini menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan di kalangan anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka.

Salah satu dimensi utama dalam servant leadership adalah orientasi pada pelayanan (Van Dierendonck, 2011). Pemimpin pelayan berusaha untuk melayani kebutuhan pengikutnya dan memberdayakan mereka untuk menjadi pemimpin di bidang mereka sendiri. Pemimpin dengan karakter servant leadership lebih fokus pada pelayanan daripada pada kekuasaan atau prestasi pribadi. Mereka mendorong anggota tim untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka, dengan tujuan akhirnya untuk meningkatkan keseluruhan kesejahteraan dan keberhasilan organisasi. Dengan memprioritaskan pelayanan, pemimpin ini juga mengedepankan integritas dan etika dalam setiap tindakan dan keputusan yang diambil, menciptakan lingkungan yang lebih etis dan transparan.

Servant leadership juga terkait erat dengan teori kepemimpinan transformasional, di mana pemimpin berusaha menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Namun, perbedaan mendasar antara keduanya adalah bahwa servant leadership menekankan lebih pada pelayanan dan pengembangan hubungan yang saling menghormati antara pemimpin dan pengikut, sementara kepemimpinan transformasional lebih fokus pada perubahan dan inovasi dalam organisasi (Northouse, 2021). Pemimpin yang bersifat servant lebih mengutamakan kesejahteraan individu dalam jangka panjang, sedangkan pemimpin transformasional cenderung lebih fokus pada perubahan eksternal dan pencapaian hasil yang luar biasa.

9.2. Prinsip Dasar Servant Leadership

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan pengembangan orang lain. Prinsip dasar dari servant leadership adalah orientasi pada pelayanan di mana pemimpin memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dan bekerja untuk memberdayakan mereka. Robert K. Greenleaf (1970), sebagai pencetus konsep ini, menegaskan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang terlebih dahulu melayani orang lain, bukan yang dilayani. Dalam hal ini, pemimpin berusaha untuk meningkatkan kualitas hidup pengikutnya dengan cara mendengarkan, memberi dukungan, dan memperhatikan kesejahteraan mereka, yang pada gilirannya akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik. Pemimpin pelayan juga berfokus pada pengembangan pribadi dan profesional anggota tim, memberikan mereka kesempatan untuk tumbuh dan mencapai potensi terbaik mereka.

Empati dan pengertian terhadap orang lain merupakan prinsip dasar lain dalam servant leadership. Pemimpin pelayan harus mampu mendengarkan dengan seksama dan memahami kebutuhan serta perasaan orang lain. Liden et al. (2014) menjelaskan bahwa empati bukan hanya tentang memahami masalah orang lain, tetapi juga tentang mengenali potensi mereka dan membantu mereka mengatasi tantangan. Dengan pendekatan yang penuh empati, pemimpin dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat dan lebih mendalam dengan pengikutnya, meningkatkan rasa percaya dan loyalitas dalam tim. Empati juga memungkinkan pemimpin untuk memberikan bimbingan yang lebih efektif, baik secara pribadi maupun profesional, dan mendukung perkembangan anggota tim sesuai dengan kebutuhan mereka.

Selanjutnya, pemberdayaan menjadi prinsip dasar yang sangat penting dalam servant leadership. Pemimpin pelayan bukan hanya memberi arahan, tetapi juga memberdayakan pengikutnya dengan

memberikan mereka kesempatan untuk mengambil keputusan, berinovasi, dan berkontribusi dalam perencanaan serta pelaksanaan. Menurut Van Dierendonck (2011), pemberdayaan dalam konteks ini melibatkan pengakuan terhadap kemampuan dan potensi anggota tim, serta memberikan mereka otonomi untuk bertindak dalam kapasitas mereka. Pemberdayaan membantu menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar di antara anggota tim dan mendorong mereka untuk lebih berkomitmen terhadap tujuan bersama. Hal ini tidak hanya memperkuat kinerja individu, tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan.

Prinsip dasar lainnya adalah membangun komunitas dan hubungan yang saling mendukung. Pemimpin pelayan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana setiap orang merasa dihargai dan memiliki tempat untuk berkembang. Pemimpin ini membangun tim yang didasarkan pada saling percaya dan penghargaan, yang menghasilkan kolaborasi yang lebih efektif dan suasana kerja yang harmonis. Dalam hal ini, *Servant Leadership* juga menciptakan budaya organisasi yang lebih positif dan berfokus pada kesejahteraan kolektif, bukan hanya pada pencapaian individu. Pemimpin yang mampu menciptakan komunitas yang kuat akan meningkatkan motivasi dan moral tim, yang akhirnya berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi (Northouse, 2021).

9.3. Ciri-Ciri *Servant Leadership*

Servant leadership memiliki ciri-ciri yang membedakannya dari gaya kepemimpinan lainnya, terutama dalam cara pemimpin berinteraksi dengan pengikutnya dan bagaimana mereka memandang peran kepemimpinan itu sendiri. Salah satu ciri utama dari *servant leadership* adalah orientasi pada pelayanan. Pemimpin pelayan berfokus pada kebutuhan pengikutnya dan berusaha untuk memberdayakan mereka agar berkembang dan mencapai potensi

terbaik mereka. Menurut Greenleaf (1970), pemimpin sejati adalah mereka yang lebih dahulu melayani orang lain sebelum mencari kepentingan pribadi. Pemimpin yang melayani akan selalu mendahulukan kesejahteraan dan perkembangan anggota tim, serta siap mendengarkan dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk mengatasi tantangan yang dihadapi.

Ciri lain dari servant leadership adalah empati. Pemimpin pelayan menunjukkan kepedulian dan perhatian yang mendalam terhadap anggota timnya. Mereka berusaha memahami perasaan, pengalaman, dan kebutuhan individu dalam tim. Liden et al. (2014) menyatakan bahwa empati dalam servant leadership melibatkan kemampuan untuk merasakan apa yang dirasakan oleh pengikut dan menawarkan dukungan sesuai dengan kebutuhan mereka. Pemimpin yang empatik tidak hanya mendengarkan secara aktif tetapi juga memahami situasi dari perspektif pengikutnya, yang membangun hubungan yang kuat dan meningkatkan rasa percaya dalam tim.

Selain itu, kerendahan hati adalah ciri khas lain dari servant leadership. Pemimpin pelayan tidak mencari perhatian atau kekuasaan pribadi, melainkan lebih memfokuskan perhatian pada keberhasilan tim dan organisasi. Mereka mengakui bahwa kepemimpinan adalah tentang melayani, bukan mendominasi. Van Dierendonck (2011) menjelaskan bahwa kerendahan hati adalah inti dari servant leadership karena pemimpin pelayan tidak merasa lebih tinggi dari anggota timnya. Mereka berusaha untuk selalu membumi dan memberi contoh dalam tindakan, menunjukkan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki nilai dan kontribusi yang penting.

Pemberdayaan dan pengembangan orang lain juga merupakan ciri penting dari servant leadership. Pemimpin pelayan berfokus pada pengembangan dan pemberdayaan anggota tim mereka dengan memberi mereka otonomi untuk membuat keputusan dan mendorong mereka untuk tumbuh. Dalam pandangan Greenleaf

(1970), pemberdayaan berarti memberikan kesempatan kepada orang lain untuk mengembangkan keterampilan dan potensi mereka secara penuh. Hal ini memungkinkan pengikut merasa lebih dihargai dan berkontribusi lebih besar dalam organisasi. Selain itu, pemimpin yang memberdayakan timnya meningkatkan rasa tanggung jawab individu dan kolektif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Kemampuan untuk membangun komunitas adalah ciri terakhir yang signifikan dari servant leadership. Pemimpin pelayan berusaha untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan mendukung, di mana setiap individu merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkontribusi. Liden et al. (2014) menunjukkan bahwa servant leadership mendorong kolaborasi dan memperkuat hubungan antar anggota tim. Pemimpin pelayan membangun rasa kebersamaan yang kuat dalam tim, menciptakan ikatan yang lebih erat yang berujung pada kinerja yang lebih baik dan pencapaian tujuan bersama.

9.4. Kritik terhadap Servant Leadership

Meskipun konsep servant leadership (kepemimpinan pelayan) telah diterima secara luas sebagai pendekatan yang efektif dalam berbagai konteks organisasi, namun ada beberapa kritik yang sering dilontarkan terhadap teori ini. Salah satu kritik utama adalah kesulitan dalam implementasi yang konsisten. Servant leadership mengharuskan pemimpin untuk benar-benar melayani dan mendengarkan pengikutnya, serta mengutamakan kepentingan tim dan organisasi di atas kepentingan pribadi. Namun, dalam praktiknya, penerapan nilai-nilai ini sering kali tidak mudah dilakukan, terutama dalam budaya organisasi yang berfokus pada hasil dan kompetisi (Stone, Russell, & Patterson, 2004). Beberapa pemimpin mungkin merasa bahwa pendekatan ini mengurangi otoritas mereka atau menyebabkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan, karena

mereka lebih mengutamakan keterlibatan dan konsensus daripada keputusan yang cepat dan tegas.

Selain itu, kurangnya penekanan pada visi strategis dalam servant leadership juga menjadi kritik yang sering muncul. Pemimpin yang terlalu fokus pada pelayanan dan kesejahteraan pengikutnya terkadang dianggap mengabaikan pentingnya visi yang jelas dan orientasi jangka panjang bagi organisasi. Van Dierendonck (2011) menunjukkan bahwa servant leadership lebih menekankan pada hubungan dan pengembangan individu, yang kadang-kadang bisa mengurangi fokus pada tujuan organisasi yang lebih besar dan ambisi strategis. Pemimpin yang berfokus pada pelayanan bisa terlalu berorientasi pada kebutuhan individu dalam tim, sehingga kehilangan arah dalam menentukan langkah strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Ambiguitas dalam definisi dan penerapan juga menjadi isu penting dalam kritik terhadap servant leadership. Meskipun Greenleaf (1970) mengemukakan bahwa servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan terhadap orang lain, para ahli masih belum mencapai kesepakatan penuh mengenai definisi dan dimensi-dimensi apa saja yang harus ada dalam servant leadership. Liden et al. (2014) menyebutkan bahwa servant leadership memiliki elemen-elemen yang sangat luas, mulai dari empati, pemberdayaan, hingga pembangunan komunitas, yang menjadikannya sulit untuk diukur dan diterapkan secara objektif dalam berbagai konteks. Ambiguitas ini bisa membuat sulit bagi organisasi untuk mengevaluasi efektivitas servant leadership dalam pengembangan kepemimpinan dan kinerja tim.

Selain itu, servant leadership juga dianggap kurang cocok untuk situasi krisis atau organisasi yang membutuhkan keputusan cepat dan tegas. Dalam konteks yang penuh tekanan dan urgensi, seperti dalam lingkungan korporasi yang sangat kompetitif atau

dalam organisasi militer, pendekatan yang lebih otoriter dan langsung seringkali dianggap lebih efektif. Kritik ini mengarah pada pemahaman bahwa servant leadership mungkin tidak cukup efisien dalam menghadapi situasi yang membutuhkan keputusan cepat dan fokus pada hasil yang jelas (Northouse, 2021).

Terakhir, kritik terhadap servant leadership juga muncul dari sisi keterbatasan kepemimpinan itu sendiri. Beberapa penulis berpendapat bahwa servant leadership dapat menyebabkan ketergantungan berlebihan pada pemimpin sebagai fasilitator dan pendukung, yang bisa mengurangi inisiatif individu dalam organisasi. Pemimpin pelayan yang terlalu berfokus pada kebutuhan pengikutnya bisa saja melemahkan otonomi dan tanggung jawab pengikut untuk mengambil keputusan dan berinovasi (Stone et al., 2004).

Referensi

- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and team performance: The mediating role of team commitment. *Journal of Business Psychology*, 29(3), 469-482. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-8>
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. <https://doi.org/10.1108/01409170410540906>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

PROFIL PENULIS



Nanda Harry Mardika, S.Pd, M.M.
Universitas Putera Batam

Penulis lahir di Painan tanggal 17 Agustus 1989, merupakan seorang dosen dan praktisi dibidang kajian dan penelitian. Penulis juga aktif diberbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dalam lingkup internal universitas dan nasional diantaranya dibuktikan dengan memenangi hibah penelitian dikti tahun 2018 dan 2020 ditingkat nasional. Saat ini sedang menempuh studi S3 Ilmu Manajemen.



BAB 10

KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL

Oleh: Moh. Safii, S.Kom., M.Hum

10.1. Definisi Kepemimpinan di Era Digital

Kepemimpinan di era digital merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi anggota tim atau organisasi dengan memanfaatkan teknologi digital. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya menjadi proses manajerial, tetapi juga transformasional, di mana pemimpin menggunakan inovasi teknologi untuk menggerakkan tim menuju pencapaian visi dan misi yang lebih dinamis. Kepemimpinan ini menekankan penggunaan teknologi sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan organisasi, memfasilitasi komunikasi yang lebih efektif, dan mendorong kolaborasi dalam lingkungan yang semakin terhubung secara virtual (Hung et al., 2023). Hal ini menjadi sangat penting seiring meningkatnya tren kerja jarak jauh dan fleksibilitas tempat kerja yang didukung oleh teknologi komunikasi seperti konferensi video, platform kolaborasi, dan sistem manajemen proyek digital.

Kepemimpinan digital tidak hanya berkaitan dengan pemahaman teknologi semata, tetapi juga mencakup penerapan strategi digital yang mendorong inovasi, memungkinkan transformasi organisasi, serta meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan. Pemimpin digital yang efektif harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dari kemajuan teknologi dan memanfaatkannya secara proaktif untuk memberikan nilai tambah bagi organisasi (Porfirio et al., 2021). Selain itu, kepemimpinan digital membutuhkan kemampuan berpikir kritis dan

pengambilan keputusan berbasis data, di mana pemimpin harus dapat memanfaatkan alat analitik dan data real-time untuk menyusun strategi yang lebih terukur dan responsif terhadap dinamika pasar yang terus berubah(Wang et al., 2022).

Dalam dunia yang semakin dipengaruhi oleh otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI), pemimpin di era digital juga diharapkan untuk memiliki keterampilan dalam mengelola dan mengintegrasikan teknologi ini ke dalam operasional sehari-hari, sambil tetap mempertahankan aspek humanis dalam manajemen tim(Karakose & Tülübaş, 2023). Dengan demikian, keberhasilan seorang pemimpin digital tidak hanya ditentukan oleh seberapa canggih teknologi yang mereka gunakan, tetapi juga oleh kemampuannya dalam membangun budaya kerja yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kolaborasi, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses inovasi. Perbedaan Kepemimpinan Digital dan Kepemimpinan Tradisional.

1. Penggunaan Teknologi:

- Kepemimpinan Digital: Mengintegrasikan teknologi ke dalam berbagai aspek kepemimpinan, seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan kolaborasi.
- Kepemimpinan Tradisional: Bergantung pada metode konvensional seperti pertemuan fisik dan dokumentasi manual.

2. Fleksibilitas dan Adaptabilitas:

- Kepemimpinan Digital: Pemimpin harus fleksibel dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan tren digital.
- Kepemimpinan Tradisional: Cenderung lebih statis dan mengutamakan pendekatan yang sudah teruji waktu, dengan perubahan yang lebih lambat.

3. Pendekatan Komunikasi:

- Kepemimpinan Digital: Menggunakan platform digital untuk komunikasi yang lebih cepat dan luas, termasuk penggunaan media sosial, aplikasi pesan instan, dan video conference.

- Kepemimpinan Tradisional: Mengandalkan komunikasi tatap muka dan penggunaan saluran komunikasi yang lebih terbatas.
4. Pengambilan Keputusan:
- Kepemimpinan Digital: Berdasarkan data dan analisis real-time yang memungkinkan respons yang lebih cepat.
 - Kepemimpinan Tradisional: Sering kali melibatkan proses pengambilan keputusan yang panjang dan berbasis pengalaman langsung.

Ciri-ciri Utama Kepemimpinan di Era Digital

1. Inklusivitas Teknologi: Pemimpin di era digital harus memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi terbaru dan bagaimana mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis.
2. Komunikasi Terbuka: Mengutamakan transparansi dan kolaborasi, memanfaatkan alat komunikasi digital untuk memastikan semua anggota tim terhubung dan terinformasi.
3. Kemampuan Adaptif: Mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan teknologi dan dinamika pasar.
4. Berpikir Strategis Berbasis Data: Menggunakan data analitik untuk merancang strategi dan membuat keputusan yang lebih terukur.
5. Pemanfaatan Kecerdasan Buatan (AI) dan Otomatisasi: Mengoptimalkan proses kerja melalui AI dan teknologi otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi.
6. Pengelolaan Tim Jarak Jauh: Kemampuan memimpin tim yang tersebar di berbagai lokasi, menggunakan teknologi untuk memfasilitasi kerja jarak jauh.

Kepemimpinan digital dan kepemimpinan tradisional memiliki perbedaan yang signifikan, terutama dalam penggunaan teknologi. Kepemimpinan digital menekankan integrasi teknologi ke dalam berbagai aspek manajerial, termasuk komunikasi, pengambilan keputusan, dan kolaborasi (Ly, 2024). Pemimpin digital memanfaatkan teknologi untuk menciptakan efisiensi dan meningkatkan keterhubungan tim melalui platform digital seperti

aplikasi pesan instan, video conference, dan media sosial. Sebaliknya, kepemimpinan tradisional cenderung mengandalkan metode konvensional seperti pertemuan fisik dan dokumentasi manual, yang sering kali kurang efisien dalam merespons kebutuhan komunikasi yang cepat dan dinamis. Hal ini juga terlihat dalam proses pengambilan keputusan, di mana kepemimpinan digital berbasis data dan real-time analysis, sedangkan kepemimpinan tradisional lebih lambat karena bergantung pada pengalaman dan proses yang panjang(Karakose et al., 2022).

Fleksibilitas dan adaptabilitas juga menjadi ciri khas yang membedakan kedua jenis kepemimpinan ini. Pemimpin di era digital dituntut untuk cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren pasar yang bergerak cepat. Mereka harus mampu merespons dinamika dengan solusi kreatif dan inovatif, serta memanfaatkan alat digital untuk mengatasi tantangan yang muncul. Sementara itu, kepemimpinan tradisional cenderung lebih statis dan mengutamakan pendekatan yang sudah teruji waktu(Erhan et al., 2022). Hal ini membuat mereka kurang responsif terhadap perubahan yang cepat, sehingga berisiko kehilangan momentum dalam mengatasi tantangan baru. Komunikasi dalam kepemimpinan digital juga lebih luas, terbuka, dan efisien, menggunakan berbagai alat digital untuk menjangkau dan memfasilitasi kolaborasi tim secara real-time, dibandingkan dengan pendekatan tatap muka yang terbatas pada kepemimpinan tradisional(Schiuma et al., 2022).

Ciri-ciri utama kepemimpinan di era digital mencakup pemahaman teknologi yang mendalam, komunikasi yang terbuka, dan kemampuan berpikir strategis berbasis data. Pemimpin digital harus memahami bagaimana mengintegrasikan teknologi terbaru ke dalam proses bisnis dan memanfaatkan kecerdasan buatan (AI) serta otomatisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja. Kemampuan ini penting untuk mendorong inovasi dan transformasi dalam organisasi(Zulu & Khosrowshahi, 2021). Selain itu, kemampuan untuk memimpin tim jarak jauh menjadi sangat penting karena tren kerja remote semakin umum. Pemimpin digital harus bisa memanfaatkan teknologi untuk memastikan tim tetap terhubung,

terinformasi, dan termotivasi meski tersebar di berbagai lokasi. Semua karakteristik ini memungkinkan kepemimpinan digital untuk tidak hanya mengatasi tantangan, tetapi juga mengubah tantangan tersebut menjadi peluang untuk berkembang (Tulungen et al., 2022).

10.2. Karakteristik Pemimpin di Era Digital

Pemimpin di era digital memiliki sejumlah karakteristik unik yang membedakan mereka dari pemimpin tradisional. Karakteristik ini mencerminkan kebutuhan untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan sosial yang cepat (Hafiza Hamzah et al., 2021). Berikut adalah beberapa karakteristik penting yang harus dimiliki oleh pemimpin di era digital:

a) Kemampuan Adaptasi yang Tinggi

Pemimpin di era digital harus memiliki fleksibilitas tinggi dalam merespons perubahan teknologi dan kondisi pasar yang dinamis. Adaptabilitas ini memungkinkan mereka untuk terus mengembangkan strategi baru dan berinovasi seiring dengan perubahan tren. Mereka harus siap menghadapi tantangan baru dengan pendekatan yang kreatif dan solutif, serta mampu belajar dari kegagalan untuk memperbaiki dan menyempurnakan strategi mereka.

b) Kecakapan dalam Literasi Digital

Pemimpin digital dituntut untuk memiliki pemahaman yang kuat tentang teknologi, termasuk bagaimana teknologi tersebut dapat diterapkan untuk memajukan organisasi. Kecakapan dalam literasi digital mencakup kemampuan untuk menggunakan perangkat lunak manajemen proyek, platform kolaborasi online, dan alat analitik untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Mereka juga harus mampu memahami tren seperti kecerdasan buatan, big data, dan teknologi cloud agar dapat memanfaatkan potensi penuh dari inovasi digital (Munsamy et al., 2023).

c) Kepemimpinan Berbasis Data

Pengambilan keputusan yang didukung oleh data adalah salah satu ciri utama pemimpin di era digital. Pemimpin modern harus mampu

menganalisis data secara efektif untuk memahami tren pasar, perilaku konsumen, dan kinerja tim. Mereka menggunakan wawasan berbasis data ini untuk merancang strategi yang lebih akurat dan responsif, sehingga meningkatkan peluang sukses dan pertumbuhan organisasi. Kemampuan membaca dan menginterpretasikan data ini menjadi dasar bagi keputusan yang lebih terinformasi dan cepat (Tigre et al., 2023).

d) Komunikasi yang Efektif dan Terbuka

Pemimpin di era digital harus mampu berkomunikasi dengan tim secara efektif, baik secara langsung maupun melalui platform digital. Komunikasi yang transparan dan terbuka mendorong budaya kerja yang kolaboratif dan memberdayakan anggota tim. Pemimpin yang dapat memanfaatkan alat komunikasi modern, seperti platform pertemuan virtual dan aplikasi pesan instan, mampu menjaga keterlibatan dan produktivitas tim, meskipun bekerja secara jarak jauh.

e) Empati dan Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional menjadi semakin penting dalam kepemimpinan digital. Pemimpin harus memahami dan menghargai perasaan, kebutuhan, dan tantangan yang dihadapi oleh anggota tim. Ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai. Empati dan kecerdasan emosional ini juga membantu pemimpin dalam membangun hubungan yang kuat dengan tim mereka, mendorong loyalitas, dan meningkatkan keterlibatan karyawan.

f) Kemampuan Inovasi dan Berpikir Kritis

Di era digital, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk berpikir kritis dan memunculkan ide-ide inovatif. Mereka harus mampu mengidentifikasi masalah, mengeksplorasi berbagai kemungkinan solusi, dan mengimplementasikan perubahan yang mendukung pertumbuhan organisasi. Inovasi ini tidak hanya terbatas pada produk atau layanan baru, tetapi juga pada cara memimpin tim dan mengelola proyek.

g) Pengelolaan Tim Virtual

Dengan meningkatnya kerja jarak jauh, pemimpin di era digital harus

memiliki keterampilan dalam mengelola tim yang tersebar secara geografis. Ini mencakup kemampuan untuk memfasilitasi kolaborasi lintas lokasi, menjaga semangat tim, dan memastikan produktivitas tetap terjaga meskipun ada perbedaan zona waktu dan budaya.

10.3. Keterampilan Utama untuk Pemimpin Digital

Untuk menjadi pemimpin yang efektif di era digital, seseorang harus menguasai serangkaian keterampilan yang relevan dengan tuntutan modern. Keterampilan ini meliputi aspek teknis dan non-teknis yang memungkinkan pemimpin untuk mengelola tim, mengadopsi teknologi baru, dan menciptakan strategi yang sesuai dengan perubahan pasar (Yao et al., 2024). Berikut adalah keterampilan utama yang perlu dimiliki oleh pemimpin digital:

a) Literasi Digital dan Teknologi

Pemimpin di era digital harus memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi, termasuk perangkat lunak, platform kolaborasi, dan alat analitik. Keterampilan ini meliputi kemampuan untuk memahami dan mengimplementasikan teknologi baru yang dapat mendukung operasional bisnis. Dengan literasi digital yang kuat, pemimpin dapat mengintegrasikan teknologi secara efektif ke dalam proses kerja, mengoptimalkan produktivitas tim, dan menjaga daya saing organisasi.

b) Kecakapan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Dalam dunia yang didorong oleh data, pemimpin digital harus mampu menganalisis data dengan cermat untuk mendukung pengambilan keputusan. Ini mencakup kemampuan menginterpretasikan data dari berbagai sumber, mengidentifikasi tren, dan merancang strategi yang informatif dan responsif. Pengambilan keputusan yang berbasis data membantu meminimalkan risiko dan memungkinkan pemimpin untuk merespons perubahan pasar secara proaktif.

c) Keterampilan Komunikasi Digital

Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif melalui berbagai platform digital adalah keterampilan yang tidak dapat diabaikan oleh pemimpin era digital. Pemimpin harus bisa menyampaikan informasi

dengan jelas, memastikan pesan mereka dipahami oleh semua anggota tim, terlepas dari lokasi mereka. Komunikasi digital yang baik melibatkan penggunaan email, pertemuan virtual, dan platform kolaborasi yang memungkinkan interaksi yang efisien.

d) Kecerdasan Emosional dan Empati

Kecerdasan emosional menjadi semakin penting dalam memimpin tim digital. Pemimpin harus dapat memahami perasaan dan motivasi anggota tim, serta mampu mengelola konflik dengan bijaksana. Empati membantu pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap anggota tim merasa didukung dan dihargai. Keterampilan ini juga berperan penting dalam menjaga keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi dalam tim yang bekerja secara jarak jauh.

e) Kemampuan Adaptasi dan Ketahanan

Lingkungan digital yang selalu berubah menuntut pemimpin untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Mereka harus bisa dengan cepat menyesuaikan strategi dan operasional saat teknologi atau kondisi pasar berubah. Ketahanan mental juga penting untuk mengatasi tantangan, tekanan, dan kegagalan, serta untuk menjaga semangat dan motivasi tim dalam situasi yang menantang.

f) Inovasi dan Berpikir Kritis

Pemimpin digital perlu mengembangkan kemampuan berpikir kritis dan inovatif untuk menemukan solusi kreatif atas masalah yang kompleks. Keterampilan ini memungkinkan pemimpin untuk mengevaluasi berbagai pendekatan dan memilih yang paling efektif untuk mencapai tujuan. Kemampuan berpikir kritis juga penting dalam mengidentifikasi peluang baru dan memimpin inisiatif yang mendorong inovasi dalam organisasi.

g) Keterampilan Pengelolaan Proyek Digital

Pengelolaan proyek di era digital membutuhkan pemahaman tentang alat dan metode manajemen proyek yang berbasis teknologi. Pemimpin harus mampu menggunakan perangkat lunak manajemen proyek seperti Trello, Asana, atau Microsoft Teams untuk mengoordinasikan tugas dan sumber daya secara efisien. Keterampilan ini membantu memastikan bahwa proyek dapat

diselesaikan tepat waktu dan sesuai anggaran.

h) Kepemimpinan Tim Jarak Jauh

Dengan semakin populernya kerja jarak jauh, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memimpin tim yang terdistribusi secara geografis. Ini termasuk memastikan komunikasi tetap berjalan lancar, menjaga keterlibatan anggota tim, dan memelihara budaya perusahaan yang positif. Keterampilan ini memerlukan pemanfaatan teknologi yang mendukung kolaborasi dan pengelolaan tim jarak jauh.

Keterampilan-keterampilan ini tidak hanya membantu pemimpin digital untuk bertahan, tetapi juga memungkinkan mereka untuk memimpin organisasi dengan lebih efektif di era yang penuh dengan tantangan dan peluang baru. Pemimpin yang mampu mengembangkan dan mengintegrasikan keterampilan ini dalam praktik kepemimpinan mereka akan mampu membawa organisasi mereka menuju kesuksesan di era digital.

10.4. Peran Teknologi dalam Kepemimpinan

Teknologi memainkan peran sentral dalam membentuk dan mengarahkan kepemimpinan di era digital. Kemajuan teknologi tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi tetapi juga mendefinisikan ulang bagaimana pemimpin memimpin, berkomunikasi, dan membuat keputusan. Pemanfaatan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam berbagai aspek kepemimpinan (Türk, 2023). Berikut ini beberapa peran penting teknologi dalam kepemimpinan modern:

a) Meningkatkan Efisiensi Komunikasi

Salah satu peran paling signifikan dari teknologi dalam kepemimpinan adalah peningkatan komunikasi. Pemimpin digital menggunakan berbagai alat komunikasi, seperti platform pertemuan virtual (Zoom, Microsoft Teams) dan aplikasi pesan instan (Slack, WhatsApp), untuk menjembatani jarak geografis dan memastikan tim tetap terhubung. Teknologi ini memungkinkan pemimpin untuk menyampaikan informasi dengan cepat, mendukung kolaborasi real-time, dan memfasilitasi diskusi tanpa batasan ruang dan waktu.

Dengan komunikasi yang lebih efektif, pemimpin dapat membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dan memastikan alur kerja yang lebih produktif.

b) Membantu Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Teknologi telah membuat pengumpulan dan analisis data menjadi lebih mudah dan lebih akurat. Pemimpin digital dapat memanfaatkan berbagai alat analitik dan platform data untuk mengakses data real-time dan membuat keputusan yang lebih terinformasi. Penggunaan teknologi ini memungkinkan pemimpin untuk mengidentifikasi tren, memprediksi perubahan pasar, dan merancang strategi yang lebih efektif. Keputusan yang didukung oleh data cenderung lebih objektif dan dapat mengurangi risiko, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang dalam kondisi yang dinamis.

c) Mendorong Inovasi dan Transformasi Digital

Pemimpin di era digital harus menjadi agen perubahan dan transformasi dalam organisasi mereka. Teknologi memungkinkan pemimpin untuk memperkenalkan cara kerja baru, mengadopsi model bisnis yang lebih efisien, dan mendorong inovasi produk dan layanan. Misalnya, pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI) dan otomatisasi membantu mengoptimalkan proses bisnis, mengurangi biaya, dan meningkatkan kualitas output. Pemimpin digital yang efektif mampu memanfaatkan teknologi ini untuk merancang solusi inovatif yang memperkuat daya saing organisasi.

d) Memfasilitasi Pengelolaan Tim Jarak Jauh

Peran teknologi sangat penting dalam mendukung pemimpin untuk mengelola tim yang tersebar secara geografis. Alat-alat manajemen proyek digital seperti Trello, Asana, dan Monday.com membantu pemimpin untuk melacak kemajuan tugas, menetapkan tenggat waktu, dan mengoordinasikan tugas lintas tim. Teknologi juga memungkinkan pemimpin untuk menjaga keterlibatan tim melalui metode yang interaktif, seperti pertemuan virtual, brainstorming online, dan pelatihan berbasis web. Hal ini memastikan bahwa produktivitas tim tetap tinggi, bahkan saat anggota tim bekerja dari lokasi yang berbeda.

e) Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

Teknologi memungkinkan pemimpin untuk menciptakan transparansi dalam operasional organisasi. Dengan penggunaan platform kolaborasi digital dan alat pelaporan otomatis, pemimpin dapat memantau kinerja tim, mendokumentasikan proses kerja, dan memastikan bahwa setiap anggota tim bertanggung jawab atas tugas mereka. Teknologi juga membantu dalam melacak pencapaian dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada tim, sehingga membangun budaya kerja yang terbuka dan bertanggung jawab.

f) Mempermudah Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Teknologi memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karyawan secara efisien. Pemimpin dapat menggunakan platform e-learning, webinar, dan kursus online untuk meningkatkan keterampilan tim mereka. Dengan kemudahan akses ke materi pembelajaran digital, pemimpin dapat memastikan bahwa anggota tim selalu up-to-date dengan keterampilan terbaru yang relevan dengan peran mereka. Ini mendukung pertumbuhan profesional anggota tim dan menjaga organisasi tetap kompetitif.

g) Menyediakan Alat untuk Kolaborasi dan Inovasi

Teknologi menyediakan berbagai alat yang memfasilitasi kolaborasi dan inovasi dalam tim. Alat-alat seperti Google Workspace, Miro, dan platform kolaboratif lainnya memungkinkan anggota tim untuk bekerja sama dalam proyek secara sinkron atau asinkron, berbagi ide, dan mengembangkan solusi kreatif. Pemimpin dapat memanfaatkan teknologi ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, meningkatkan partisipasi, dan mempercepat penyelesaian proyek.

10.5. Strategi Efektif untuk Pemimpin di Era Digital

Menghadapi era digital yang penuh tantangan dan peluang, pemimpin perlu mengadopsi strategi yang memungkinkan mereka memimpin dengan efektif dan adaptif (AlNuaimi et al., 2022). Strategi-strategi ini dirancang untuk memaksimalkan penggunaan teknologi, memperkuat hubungan tim, serta memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi. Berikut adalah beberapa strategi efektif yang dapat diterapkan oleh pemimpin di era digital:

a) Membangun Budaya Kerja yang Inovatif

Pemimpin di era digital harus menciptakan budaya kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas. Strategi ini melibatkan pemberian kebebasan kepada tim untuk bereksperimen dengan ide-ide baru, serta memberikan dukungan dan sumber daya yang diperlukan untuk memfasilitasi proses inovasi. Pemimpin harus mengadopsi pendekatan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan toleransi terhadap kegagalan sebagai bagian dari proses pengembangan.

b) Mendorong Kolaborasi Lintas Fungsi dan Batas

Di era digital, kolaborasi menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Pemimpin harus mengembangkan strategi untuk memfasilitasi kolaborasi lintas fungsi dan batas, baik dalam tim internal maupun dengan mitra eksternal. Penggunaan teknologi seperti platform kolaborasi online, cloud computing, dan sistem manajemen proyek membantu memudahkan kerja sama antar tim yang tersebar di berbagai lokasi. Kolaborasi ini memperkaya perspektif, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif.

c) Memanfaatkan Data untuk Pengambilan Keputusan

Penggunaan data dalam pengambilan keputusan harus menjadi strategi utama bagi pemimpin di era digital. Pemimpin harus memiliki akses ke data real-time dan mampu menganalisis informasi tersebut untuk menyusun strategi yang didasarkan pada wawasan yang akurat. Penggunaan alat analitik membantu pemimpin mengidentifikasi tren, mengevaluasi kinerja, dan memprediksi perubahan pasar, sehingga organisasi dapat menyesuaikan strategi mereka secara proaktif.

d) Menerapkan Teknologi untuk Meningkatkan Produktivitas

Pemimpin harus mengintegrasikan teknologi yang mendukung produktivitas ke dalam alur kerja tim. Ini dapat mencakup penggunaan perangkat lunak manajemen proyek, alat komunikasi digital, dan teknologi otomatisasi untuk menyederhanakan proses kerja. Dengan mengurangi tugas manual dan meningkatkan efisiensi operasional, pemimpin dapat memastikan bahwa tim mereka

memiliki lebih banyak waktu untuk fokus pada pekerjaan yang strategis dan bernilai tinggi.

e) **Memberdayakan Tim Melalui Pengembangan Keterampilan Digital**

Strategi efektif lainnya adalah memberdayakan tim dengan keterampilan digital yang relevan. Pemimpin harus memastikan bahwa anggota tim memiliki akses ke pelatihan dan sumber daya yang membantu mereka mengembangkan keterampilan baru. Ini tidak hanya meningkatkan kemampuan individu tetapi juga meningkatkan kinerja keseluruhan tim. Pemimpin harus proaktif dalam mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan menyediakan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan tim.

f) **Mengembangkan Kepemimpinan yang Berpusat pada Karyawan**
Pemimpin di era digital harus mengembangkan strategi yang berpusat pada karyawan, dengan fokus pada kesejahteraan dan keterlibatan mereka. Ini termasuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mendengarkan umpan balik, dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang signifikan. Pendekatan ini membantu membangun loyalitas, meningkatkan retensi, dan menciptakan tim yang lebih termotivasi dan produktif.

g) **Menyesuaikan Strategi untuk Fleksibilitas dan Adaptabilitas**
Menghadapi perubahan yang cepat, pemimpin harus memiliki strategi yang fleksibel dan adaptif. Mereka perlu siap untuk menyesuaikan rencana kerja berdasarkan perkembangan teknologi atau perubahan kondisi pasar. Strategi ini melibatkan perencanaan yang bersifat iteratif, di mana pemimpin terus-menerus meninjau dan menyesuaikan strategi sesuai dengan hasil evaluasi dan umpan balik yang diperoleh.

h) **Mengadopsi Pendekatan Berbasis Kepercayaan**
Dalam memimpin tim yang bekerja jarak jauh atau secara hybrid, pemimpin harus mengadopsi pendekatan yang didasarkan pada kepercayaan. Memberikan kebebasan kepada anggota tim untuk mengatur waktu dan metode kerja mereka sendiri, sambil tetap memantau kinerja secara transparan, membantu membangun rasa

saling percaya. Kepercayaan ini meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab anggota tim terhadap hasil kerja mereka.

i) Mengintegrasikan AI dan Teknologi Terbaru

Pemimpin yang efektif harus mengadopsi dan mengintegrasikan teknologi baru seperti kecerdasan buatan (AI) dan blockchain ke dalam strategi bisnis mereka. Pemanfaatan teknologi ini membantu meningkatkan proses operasional, mengotomatiskan tugas berulang, dan memberikan wawasan yang lebih mendalam melalui analitik prediktif. Mengintegrasikan teknologi ini memungkinkan pemimpin untuk menjaga organisasi tetap relevan dan kompetitif di pasar yang berkembang pesat.

Kepemimpinan di era digital membutuhkan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan kepemimpinan tradisional, karena tantangan dan peluang yang dihadirkan oleh teknologi modern. Pemimpin yang efektif harus mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam semua aspek kepemimpinan mereka, mulai dari komunikasi, pengambilan keputusan, hingga pengelolaan tim. Mereka dituntut memiliki karakteristik yang adaptif, inovatif, dan berpikir kritis untuk merespons dinamika yang cepat berubah. Penguasaan teknologi dan literasi digital menjadi faktor kunci dalam keberhasilan mereka memimpin tim dan mengarahkan organisasi menuju tujuan yang lebih tinggi.

Pemimpin digital harus mengembangkan keterampilan khusus seperti pengambilan keputusan berbasis data, komunikasi digital yang efektif, dan kemampuan untuk mengelola tim jarak jauh. Mereka perlu memanfaatkan teknologi seperti alat kolaborasi online, perangkat lunak manajemen proyek, dan analitik data untuk memaksimalkan produktivitas dan menjaga efisiensi operasional. Strategi kepemimpinan yang mencakup pengembangan budaya inovatif, pemberdayaan tim, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan sangat penting untuk mempertahankan daya saing organisasi di pasar global yang semakin kompetitif (Yusuf et al., 2023).

Kesuksesan pemimpin di era digital tidak hanya ditentukan oleh pemahaman mereka tentang teknologi, tetapi juga oleh kemampuan mereka untuk memimpin dengan empati dan kecerdasan emosional.

Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan, komunikasi terbuka, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kunci dalam membangun tim yang kuat dan termotivasi. Dengan strategi yang tepat, pemimpin digital dapat mendorong inovasi, menjaga keberlanjutan bisnis, dan memastikan organisasi mereka mampu menghadapi tantangan masa depan dengan optimisme dan kesiapan penuh (Shin et al., 2023).

Referensi

- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, *45*(11). <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Hafiza Hamzah, N., Khalid, M., & Wahab, J. A. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the covid-19 pandemic in malaysia. *Journal of Education and E-Learning Research*, *8*(2). <https://doi.org/10.20448/journal.509.2021.82.216.221>
- Hung, B. Q., Hoa, T. A., Hoai, T. T., & Nguyen, N. P. (2023). Advancement of cloud-based accounting effectiveness, decision-making quality, and firm performance through digital transformation and digital leadership: Empirical evidence from Vietnam. *Heliyon*, *9*(6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16929>
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(23). <https://doi.org/10.3390/su142316171>

- Karakose, T., & Tülübaş, T. (2023). Digital Leadership and Sustainable School Improvement—A Conceptual Analysis and Implications for Future Research. In *Educational Process: International Journal* (Vol. 12, Issue 1). <https://doi.org/10.22521/edupij.2023.121.1>
- Ly, B. (2024). The Interplay of Digital Transformational Leadership, Organizational Agility, and Digital Transformation. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1). <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01377-8>
- Munsamy, M., Dhanpat, N., & Barkhuizen, E. N. (2023). The development and validation of a digital leadership competency scale. *Acta Commercii*, 23(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v23i1.1057>
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>
- Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(5). <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0087>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3). <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital Leadership: A Bibliometric Analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 30(1). <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Tulungen, E., Maramis, J., Saerang, D., Tulungen, E. E., Saerang, D. P., Maramis, J. B., Studi Doktor Ilmu Manajemen, P., Ekonomi dan Bisnis, F., & Kunci, K. (2022). DIGITAL TRANSFORMATION: ROLE

OF DIGITAL LEADERSHIP. *1116 Jurnal EMBA*, 10(2).

- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1066180>
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3). <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0350>
- Yusuf, M., Satia, H. M. R., Bernardianto, R. B., Nur-Hasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.014>
- Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 39(7). <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1930080>

PROFIL PENULIS



Nama Lengkap, Moh. Safii, S.Kom, M.Hum
Dosen Ilmu Perpustakaan
Universitas negeri Malang

Penulis lahir di Kota Malang, alumni Teknik Informatika ITS Surabaya dan S2 Ilmu Perpustakaan Universitas Indonesia. Sehari-hari berdinasi di Fakultas Sastra, Prodi Ilmu Perpustakaan Universitas Negeri Malang.

Email : moh.safii@um.ac.id

Web : <http://mohsafii.blog.um.ac.id/>



BAB 11

KEPEMIMPINAN SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA

Oleh: Lenny Hasan, SE., MM

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Namun, meskipun keduanya memerlukan keterampilan kepemimpinan yang kuat, ada perbedaan signifikan dalam tujuan, tantangan, serta pendekatan yang digunakan oleh pemimpin di kedua sektor ini. Di bawah ini akan dibahas secara lebih mendalam mengenai perbedaan antara kepemimpinan sektor publik dan swasta, dimulai dari tujuan organisasi, pendekatan pengambilan keputusan, gaya kepemimpinan, tantangan yang dihadapi, hingga pengukuran keberhasilan kepemimpinan.

11.1. Tujuan dan Orientasi Kepemimpinan

Di sektor swasta, tujuan utama kepemimpinan adalah pencapaian keuntungan dan keberlanjutan perusahaan. Pemimpin swasta sering kali berfokus pada peningkatan efisiensi, profitabilitas, dan daya saing. Tujuan ini dicapai dengan cara memastikan bahwa perusahaan dapat berinovasi, memperkenalkan produk baru, dan memenuhi kebutuhan pasar dengan cepat (Kotter, 1990). Keberhasilan pemimpin swasta lebih banyak diukur dengan indikator finansial seperti pendapatan, laba bersih, dan pengembalian

investasi. Dalam konteks ini, pemimpin dituntut untuk terus mendorong kinerja perusahaan agar tetap bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

Sebaliknya, kepemimpinan sektor publik lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat dan keberlanjutan sosial. Pemimpin sektor publik diharapkan untuk mengelola sumber daya publik secara efektif, memastikan kebijakan yang diimplementasikan membawa manfaat bagi masyarakat, serta menjaga prinsip keadilan sosial dan pemerataan (Bovens et al., 2008). Sebagai contoh, dalam pemerintahan, pemimpin perlu mengelola anggaran negara dengan bijaksana dan memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan. Tujuan ini seringkali lebih kompleks dan jangka panjang dibandingkan dengan sektor swasta, yang lebih berfokus pada pencapaian keuntungan finansial yang cepat.

Penelitian dari Suyanto (2021) mengungkapkan bahwa pemimpin sektor publik sering kali menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan berbagai kepentingan yang ada, baik itu kepentingan politik, ekonomi, maupun sosial. Berbeda dengan sektor swasta yang lebih fokus pada profit, pemimpin sektor publik perlu mempertimbangkan banyak pihak dalam pengambilan keputusan mereka. Keberhasilan kepemimpinan sektor publik sering kali diukur dari sejauh mana kebijakan yang diambil dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi kesenjangan sosial (Suyanto, 2021).

11.2. Pendekatan Pengambilan Keputusan

Pemimpin di sektor swasta cenderung memiliki kebebasan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Mereka dapat membuat keputusan berdasarkan analisis pasar dan data finansial yang tersedia, tanpa terlalu banyak intervensi dari pihak eksternal. Proses

pengambilan keputusan di sektor swasta lebih fleksibel dan responsif terhadap dinamika pasar. Oleh karena itu, pemimpin sektor swasta sering kali dapat mengambil langkah cepat untuk merespons perubahan dan mencari peluang baru (Porter, 1996).

Di sektor publik, pengambilan keputusan sering kali lebih kompleks dan melibatkan berbagai lapisan pemerintahan serta pemangku kepentingan. Pemimpin sektor publik harus mempertimbangkan kepentingan berbagai pihak, termasuk masyarakat, lembaga pemerintah lainnya, dan pihak swasta. Keputusan dalam sektor publik sering kali membutuhkan waktu lebih lama untuk diproses karena harus mengikuti prosedur yang sudah ditentukan, serta mematuhi regulasi yang berlaku. Selain itu, keputusan-keputusan ini juga harus mempertimbangkan dampak sosial yang lebih luas, seperti kesejahteraan sosial, keadilan, dan pemerataan sumber daya.

Menurut penelitian oleh Wahyudi (2020), pengambilan keputusan dalam sektor publik juga sering terhambat oleh birokrasi yang kaku dan peraturan yang banyak. Hal ini membuat pemimpin sektor publik harus lebih sabar dalam menghadapi proses panjang yang melibatkan banyak pihak. Keputusan yang diambil juga harus mencerminkan kepentingan banyak pihak, dan tidak hanya berfokus pada satu kelompok tertentu. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipatif lebih banyak diterapkan dalam sektor publik (Wahyudi, 2020).

11.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan di sektor swasta umumnya lebih berorientasi pada hasil. Pemimpin di sektor swasta biasanya lebih cenderung pada gaya kepemimpinan transaksional, yang berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek dan pengelolaan sumber daya secara efisien. Pemimpin transaksional menilai kinerja

berdasarkan pencapaian target yang telah ditetapkan, memberikan insentif atau penghargaan bagi mereka yang berprestasi, dan mengambil tindakan tegas terhadap karyawan yang tidak memenuhi ekspektasi (Bass & Riggio, 2006).

Namun, dengan semakin berkembangnya pasar dan tantangan global, gaya kepemimpinan transformasional mulai diterapkan oleh pemimpin di sektor swasta. Pemimpin transformasional berfokus pada perubahan dan inovasi dalam organisasi. Mereka menginspirasi karyawan untuk bekerja lebih keras, menciptakan budaya yang mendukung kreativitas dan pengembangan diri, serta mendorong mereka untuk mewujudkan visi jangka panjang perusahaan (Bass, 1999). Pemimpin seperti ini lebih mengedepankan kolaborasi dan keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Di sisi lain, pemimpin sektor publik lebih sering mengadopsi gaya kepemimpinan partisipatif atau transformasional. Pemimpin sektor publik perlu menjaga hubungan yang baik dengan berbagai pihak terkait dan mendorong partisipasi aktif dari mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin sektor publik melibatkan karyawan dan masyarakat dalam merumuskan kebijakan atau solusi yang dihadapi. Hal ini akan meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, serta memperkuat hubungan antara pemerintah dan rakyat (Bovens et al., 2008).

Menurut penelitian oleh Prasetyo (2019), gaya kepemimpinan partisipatif sangat efektif dalam sektor publik karena menciptakan rasa keterlibatan dan tanggung jawab bersama di antara karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini lebih mudah mendapatkan dukungan dari berbagai pihak, sehingga kebijakan yang diambil dapat lebih diterima dan diimplementasikan dengan baik (Prasetyo, 2019).

11.4. Tantangan yang Dihadapi Pemimpin

Pemimpin di sektor swasta menghadapi tantangan kompetisi yang sangat ketat. Untuk tetap bertahan dan berkembang, pemimpin harus mampu menanggapi perubahan pasar yang cepat dan mencari peluang baru. Pemimpin sektor swasta juga harus mengelola risiko finansial yang datang dengan setiap keputusan yang diambil. Ketidakpastian ekonomi dan ketatnya persaingan di pasar global menuntut pemimpin untuk memiliki wawasan yang luas dan kemampuan beradaptasi yang tinggi.

Sementara itu, pemimpin sektor publik menghadapi tantangan yang lebih beragam. Di sektor publik, tantangan utama terletak pada pengelolaan sumber daya yang terbatas, pelayanan publik yang efisien, serta pengelolaan isu sosial yang kompleks. Pemimpin sektor publik harus mengatasi berbagai masalah yang melibatkan kepentingan banyak pihak dan seringkali bertanggung jawab atas masalah-masalah besar yang tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan jangka pendek. Selain itu, pemimpin sektor publik juga harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal seperti politik dan regulasi, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan (Kettl, 2015).

Menurut penelitian oleh Sulistyowati (2021), tantangan terbesar yang dihadapi oleh pemimpin sektor publik adalah pengelolaan hubungan dengan banyak pihak dan pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan berbeda. Birokrasi yang ada juga sering kali menghambat proses pengambilan keputusan, sehingga pemimpin sektor publik perlu memiliki keterampilan diplomasi yang baik untuk dapat mengelola situasi yang penuh ketegangan dan ketidakpastian (Sulistyowati, 2021).

11.5. Pengukuran Keberhasilan Kepemimpinan

Keberhasilan kepemimpinan di sektor swasta umumnya diukur dengan pencapaian target yang jelas dan terukur, seperti keuntungan, peningkatan pangsa pasar, serta inovasi produk. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan indikator yang lebih kuantitatif dan objektif. Di sektor swasta, keberhasilan pemimpin sering kali ditentukan oleh bagaimana mereka dapat memimpin perusahaan menuju pertumbuhan dan keberlanjutan yang berkelanjutan (Kotter, 1990).

Di sektor publik, pengukuran keberhasilan lebih kompleks dan kualitatif. Pemimpin sektor publik dinilai dari dampak sosial yang dihasilkan oleh kebijakan dan program yang dijalankan. Ukuran keberhasilan kepemimpinan sektor publik melibatkan faktor-faktor seperti kepuasan masyarakat, peningkatan kualitas hidup, serta pengurangan ketimpangan sosial (Bovens et al., 2008). Keberhasilan ini juga dipengaruhi oleh transparansi, akuntabilitas, dan kemampuan pemerintah untuk memenuhi harapan masyarakat. Oleh karena itu, pengukuran keberhasilan di sektor publik tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada dampak sosial yang dihasilkan oleh kebijakan yang diterapkan (Prasetyo, 2019).

Referensi

- Bass, B. M. (1999). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bovens, M., 't Hart, P., & Kuipers, S. (2008). *The Politics of Public Management: Accountability and Performance*. Palgrave Macmillan.

- Kettl, D. F. (2015). *The Global Public Management Revolution: A Report on the Transformation of Governance*. Brookings Institution Press.
- Kotter, J. P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?* Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Prasetyo, A. (2019). *Gaya Kepemimpinan Partisipatif dalam Sektor Publik: Studi Kasus di Pemerintahan Daerah*. Jurnal Manajemen Publik, 6(1), 49-65.
- Sulistiyowati, I. (2021). *Tantangan Kepemimpinan Sektor Publik dalam Era Digitalisasi*. Jurnal Administrasi Negara, 23(2), 103-118.
- Suyanto, S. (2021). *Kepemimpinan dalam Sektor Publik: Menyeimbangkan Kepentingan Berbagai Pihak*. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 8(3), 12-27.

PROFIL PENULIS



Lenny Hasan, SE., MM

Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Universitas Tamansiswa Padang sejak tahun 2011. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi workshop/seminar/lokakarya tertentu.

Email: hasanlenny7@gmail.com

PENGEMBANGAN DAN EVALUASI KEPEMIMPINAN

Oleh: *Rena Augia Putrie SE., MM*

A. Pengembangan Kepemimpinan

Pengembangan kepemimpinan merupakan cara dan langkah dalam menentukan tindakan yang harus diambil untuk mempertahankan, mengembangkan atau memperoleh pemimpin dan keterampilan kepemimpinan yang diperlukan organisasi. Sebagian besar program pengembangan kepemimpinan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Banyak organisasi baik swasta maupun publik gagal untuk melihat hubungan antara strategi kepemimpinan, strategi bisnis organisasi, dan strategi pengembangan kepemimpinan. Oleh sebab itu pengembangan pemimpin dan kepemimpinan sangat diperlukan.

Pengembangan pemimpin atau pertumbuhan kompetensi individu agar efektif dalam peran kepemimpinan terkait erat dengan potensi kepemimpinan. Proses pengembangan pemimpin dapat dilihat sebagai pengembangan seumur hidup dan difasilitasi oleh berbagai indikator perkembangan. Berbagai indikator meliputi kesadaran diri, refleksi, identitas pemimpin, kepemimpinan *self-efficacy* (seberapa jauh seseorang mampu melakukan suatu perilaku dalam situasi tertentu), motivasi untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan, perhatian diri, dan motivasi untuk memimpin sebagai bagian dari strategi yang memfasilitasi

perkembangan seseorang (Baron, et al., 2006). Namun, pengaruh konsep motivasi yang lebih luas seperti pengembangan yang sistematis, motivasi untuk berinvestasi, dan minat tampak menjadi kebutuhan dalam memprediksi efektivitas kepemimpinan di masa depan.

Pengembangan kepemimpinan harus mempertimbangkan persyaratan menurut tingkat, fungsi, dan lokasi. Oleh sebab itu perlu perhatian pada kebutuhan pengembangan kepemimpinan harus melihat dalam rentang tiga sampai lima tahun, baik dari perspektif organisasi maupun eksekutif individu. Dengan mencocokkan perubahan organisasi yang menyertai pelaksanaan strategi dengan apa yang akan terjadi pada seorang eksekutif.

Selain itu, pengembangan kepemimpinan membutuhkan perspektif yang lebih holistik mencakup kegiatan kerja, proyek pengembangan tindakan, konferensi, pertemuan dan acara kepemimpinan, pengabdian masyarakat, penugasan kerja, keanggotaan asosiasi, hubungan pendampingan dan kesempatan belajar lainnya. Dengan perspektif yang lebih holistik ini, waktu, energi, dan sumber daya untuk pengembangan dapat mulai bergeser ke tempat potensi terbesar untuk pembelajaran yang relevan dan penting yaitu untuk mendukung pembelajaran melalui kerja, melalui implementasi strategi dan melalui upaya untuk beradaptasi dengan lingkungan perubahan yang tidak direncanakan.

1. Langkah-langkah Pengembangan Kepemimpinan

Dalam prakteknya, berbagai langkah pengembangan kepemimpinan dimaksud setidaknya mencakup antara lain penilaian individu, rencana pengembangan individu, penugasan pekerjaan, penugasan inisiatif, pembelajaran inti dan pilihan, pembelajaran dalam tim, proses-on-boarding, *coaching* dan mentoring, rapat pimpinan, pengembangan bakat, dan keterlibatan karyawan

diperlukan sebagai strategi pengembangan kepemimpinan (Gerson, 2020; Svava, 2008; Zaini, 2017).

Berikut penjelasan langkah - langkah pengembangan kepemimpinan :

1) Penilaian Individu dalam Organisasi

Digunakan untuk membantu individu mendapatkan penilaian diri, tetapi juga untuk memberikan informasi yang memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi bakat yang sesuai dengan posisi yang tersedia. Pada tingkat organisasi, penilaian menentukan kinerja organisasi dan pemimpinnya, serta dampak kegiatan pengembangan terhadap hasil bisnisnya dan/ atau pengelolaan unit organisasinya.

2) Rencana Pengembangan Individu

Ini adalah rencana yang dibuat individu para pemimpin untuk pengembangan mereka selama periode waktu tertentu. Rencana terbaik bersifat komprehensif, mencakup pekerjaan serta aktivitas program, dan didiskusikan oleh pemimpin organisasi dengan perwakilan dari manajer atau bagian pengelola Sumber Daya Manusia.

3) Penugasan pekerjaan

Penugasan pekerjaan sering diabaikan sebagai kesempatan untuk membantu para pemimpin mengembangkan kompetensi tertentu atau mempraktikkan perilaku penting/ kunci. Untuk meningkatkan fokus pada belajar dari penugasan, penting untuk memiliki tujuan yang terarah/tertentu, kesempatan untuk menerima umpan balik tentang kemajuan dari pelatih atau mentor yang dapat diajak berdiskusi tentang strategi pembelajaran.

4) Penugasan Khusus

Ada banyak keuntungan untuk mengaitkan pembelajaran dengan penugasan khusus seperti proyek. Jika penugasan dalam proyek melibatkan pekerjaan khusus, belajar dari proyek mengambil relevansi yang mungkin tidak ada di lingkungan lainnya. Anggota tim

dapat memberikan umpan balik yang bermanfaat, dan hubungan yang dikembangkan dalam proyek dengan anggota tim dapat memfasilitasi kerja kolaboratif di masa mendatang. Manajer yang mengawasi proyek mendapatkan pandangan yang luas tentang orang-orang yang bekerja bersama mereka saat mengatasi tekanan dan dalam kerja sama tim. Dukungan untuk pembelajaran selama proyek juga dapat meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan. Ketika eksekutif mengambil peran aktif dalam proyek terkait inisiatif strategis, ada kesempatan yang lebih kuat untuk mendukung pembelajaran dan pengembangan dari atas ke bawah dalam suatu organisasi. Mereka memiliki potensi untuk mengembangkan pemimpin dan kemampuan organisasi pada saat yang bersamaan. Jika difasilitasi dengan benar, proyek pengembangan tindakan memegang kunci untuk menciptakan budaya kepemimpinan adaptif dan kesiapan kepemimpinan yang diperlukan untuk mengatasi masalah yang sedang berlangsung dari tantangan yang tidak terduga.

5) Pengalaman Pembelajaran Spesifik/Tertentu dan Pilihan

Pengalaman belajar spesifik/tertentu diperlukan untuk memegang posisi atau menerima peran kepemimpinan pada tingkat tertentu dalam organisasi. Kesempatan Belajar Pilihan adalah kursus atau pengalaman internal atau eksternal yang tersedia bagi para pemimpin atas dasar sukarela. Kompensasi penggantian uang kuliah untuk kursus sering disediakan oleh organisasi untuk mendorong para pemimpin memanfaatkan kesempatan belajar pilihan.

6) Pembelajaran Berbasis Tim dan Lintas Fungsional

Banyak organisasi menghadapi ketidakmampuan eksekutif mereka untuk bekerja sama dalam tim dan lintas batas sebagai hambatan utama untuk sukses. Masuk akal bahwa cara untuk mempelajari hal-hal ini adalah dengan melakukannya, tetapi bukan tanpa dukungan yang membuat pembelajaran menjadi baik dengan

memahami tujuan pembelajaran, konten, penilaian, observasi, dan umpan balik.

7) *Proses on-boarding*

Pemimpin baru dalam berbagai situasi harus disosialisasikan ke dalam organisasi/perusahaan serta mengenal budaya kepemimpinan dan harus diinformasikan akan harapan dan kebutuhan pengembangan yang menyertai setiap promosi.

8) *Coaching dan Mentoring / Umpan Balik*

Coaching dan mentoring diapresiasi secara luas, meskipun dalam prakteknya mereka yang melakukan coaching atau mentoring tidak memiliki keterampilan atau dedikasi yang memadai. Meskipun pembinaan dan pendampingan adalah alat yang ampuh, penting untuk dipersiapkan sepenuhnya sebelum diterapkan. Pembinaan atau pendampingan yang tidak disiapkan dengan baik membuat frustrasi dan bahkan dapat merusak hubungan yang sangat penting untuk pengembangan karier.

9) Rapat Pimpinan dan Acara Pertemuan

Terkadang rapat dan acara pertemuan diabaikan sebagai kesempatan bagi orang untuk belajar, serta menerima informasi. Mengingat tingginya biaya untuk mengumpulkan orang, setiap upaya harus dilakukan untuk memanfaatkan pertemuan dan acara ini untuk berbagai tujuan, termasuk pembelajaran.

10) Keterlibatan Eksekutif di Pengembangan Bakat

Banyak manfaat yang diinginkan dari pengembangan eksekutif tidak akan terjadi kecuali jika eksekutif senior menyetujui proses tersebut, mendukung investasi yang dilakukan, dan mencontohkan perilaku yang diinginkan. Penciptaan budaya kepemimpinan yang berbeda dimulai dengan orang-orang di atas melangkah maju dan melangkah maju untuk menunjukkan keterlibatan dan dukungan pribadi mereka untuk perubahan.

11) Aktivitas Keterlibatan Karyawan

Setelah pemimpin bergabung, Anda dapat melibatkan karyawan dengan cara yang berarti. Banyak karyawan adalah pemimpin informal, yang bantuannya sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi. Melibatkan mereka juga membantu para pemimpin terus berkembang, karena mereka menerima umpan balik tentang apa yang berhasil atau tidak berhasil saat mereka berupaya menciptakan arah, keselarasan, dan komitmen.

2. Pengembangan Potensi Sifat Kepemimpinan

Pengembangan potensi sifat kepemimpinan kita dalam melalui beberapa pertanyaan praktis yang didiskusikan untuk menjelaskan isi kotak pandora. Apa yang sebenarnya kita ketahui tentang pengembangan potensi sifat kepemimpinan? Bolden et.al (2003) kemudian Hoek et.al. (2021), memberikan tuntunan serangkaian arahan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1) Siapa yang menjadi pemimpin?

Meskipun pemimpin datang dalam berbagai bentuk, beberapa karakteristik dan sifat kepribadian secara konsisten dapat memprediksi apakah seseorang akan muncul sebagai seorang pemimpin. Ciri-cirinya antara lain orang yang lebih cepat beradaptasi dan menyesuaikan diri, mudah bergaul, ambisius, dan ingin tahu lebih mungkin menjadi pemimpin. Sifat-sifat kepemimpinan dijelaskan oleh faktor-faktor kepribadian. Tidak mengherankan, tingkat kemampuan kognitif (*Intelligence Quotient-IQ*) yang lebih tinggi juga meningkatkan kemungkinan individu untuk muncul sebagai pemimpin. Tentu saja, kemunculan tidak menyatakan keefektifan, tetapi seorang pemimpin harus muncul agar menjadi efektif.

2) Apa kualitas kunci dari pemimpin yang efektif?

Ukuran akhir dari keefektifan pemimpin adalah kinerja tim atau organisasi, terutama jika berhadapan dengan pesaing.

Kepemimpinan adalah sumber daya bagi kelompok, dan pemimpin yang efektif memungkinkan suatu kelompok mengungguli kelompok lain. Sementara ciri-ciri kepribadian dan kemampuan yang sama yang dijelaskan di atas membantu para pemimpin menjadi lebih efektif. Para pemimpin terbaik juga menunjukkan tingkat integritas yang lebih tinggi, yang memungkinkan mereka menciptakan budaya yang adil dan berlaku adil dalam tim dan organisasi mereka. Selain itu, pemimpin yang efektif umumnya lebih cerdas secara emosional, yang memungkinkan mereka untuk tetap tenang di bawah tekanan dan memiliki kemampuan bersosialisasi yang lebih baik. Sebaliknya, pemimpin *narcissistic* (fokus hanya pada diri sendiri) lebih cenderung berperilaku tidak etis, yang cenderung merugikan tim mereka.

3) Bagaimana orang itu akan memimpin?

Tidak semua orang memimpin dengan cara yang sama. Gaya kepemimpinan sangat tergantung pada kepribadian. Pemimpin yang ambisius sehingga mereka fokus pada pertumbuhan dan inovasi. Pemimpin yang ingin tahu, mudah bergaul, dan sensitif cenderung lebih karismatik, meskipun karisma sering kali mencerminkan sifat *narsistic*. Perbedaan gender ada dalam gaya kepemimpinan, laki-laki lebih transaksional sementara perempuan lebih transformasional.

4) Apakah pemimpin dilahirkan atau dibuat?

Setiap pola perilaku manusia yang dapat diamati adalah produk sampingan dari pengaruh genetik dan lingkungan, jadi pendapat bahwa kepemimpinan itu diwariskan, terutama karena ciri-ciri karakter yang membentuk kepemimpinan, kepribadian dan kecerdasan, dapat diwariskan. Sifat lain yang lebih diwariskan, seperti berat badan dan tinggi badan, dipengaruhi oleh faktor lingkungan. Meskipun tidak ada resep yang jelas untuk memanipulasi lingkungan guna meningkatkan potensi kepemimpinan, intervensi pembinaan yang disusun dengan baik meningkatkan kompetensi kepemimpinan kritis seseorang.

5) Apa peran budaya dalam memupuk sifat kepemimpinan?

Budaya adalah kunci karena mendorong keterlibatan dan kinerja karyawan. Namun, budaya bukanlah penyebab kepemimpinan, melainkan hasil darinya. Dengan demikian, para pemimpin menciptakan aturan interaksi yang eksplisit dan implisit untuk anggota organisasi, dan aturan ini mempengaruhi moral dan tingkat produktivitas. Ketika nilai-nilai orang selaras dengan nilai-nilai organisasi (dan kepemimpinan), mereka akan bersinergi karena ada kecocokan

dan dapat mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih tinggi.

6) Seberapa dini kita dapat memprediksi potensi?

Prediksi apapun adalah ukuran potensi atau kemungkinan sesuatu terjadi. Karena kepemimpinan sebagian tergantung pada genetik dan pengalaman anak usia dini, memprediksinya sejak usia dini tentu saja mungkin dilakukan. Apakah melakukannya etis atau legal adalah pertanyaan yang perlu mendapatkan perhatian. Namun, sebagian besar indikator yang umum digunakan untuk mengukur potensi kepemimpinan seperti pencapaian pendidikan, kecerdasan emosional, ambisi, dan IQ dapat diprediksi sejak usia sangat dini. Mungkin di masa depan, potensi kepemimpinan akan dinilai pada usia yang sangat dini dengan mengamati melalui penelusuran DNA-nya.

7) Apakah faktor gender penting?

Fakta menyatakan, banyak pemimpin adalah laki-laki lebih berkaitan dengan faktor sosial (harapan orang, norma budaya, dan peluang) daripada perbedaan gender yang sebenarnya dalam pengembangan potensi sifat kepemimpinan. Faktanya, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa perempuan sedikit lebih efektif sebagai pemimpin dalam pekerjaan, tetapi ini mungkin karena standar untuk menunjuk perempuan ke posisi kepemimpinan lebih tinggi daripada laki-laki, yang menciptakan kelebihan laki-laki yang

tidak kompeten dalam posisi kepemimpinan. Solusinya bukanlah membuat perempuan bertindak lebih seperti laki-laki, tetapi memilih pemimpin berdasarkan kompetensi aktual mereka.

Pandangan konseptual tentang pengembangan potensi sifat kepemimpinan memerlukan transformasi yang terus menerus dari yang ada saat ini. Penilaian potensi sifat kepemimpinan dalam pekerjaan perlu terus dilengkapi dengan menelusuri proses perkembangan seseorang. Potensi berarti bahwa seseorang memiliki kecenderungan khusus yang meningkatkan peluang untuk menunjukkan perilaku dan sifat pemimpin yang efektif di masa depan. Konsep seperti pengembangan pemimpin dan kemunculan pemimpin berhubungan erat dengan potensi. Pengembangan pemimpin adalah proses mewujudkan potensi, atau pengaruh kecenderungan sifat-sifat tertentu pada pengembangan perilaku pemimpin yang mengarah pada efektivitas kepemimpinan di masa depan. Munculnya pemimpin adalah sebagai bukti perkembangan dari perilaku dan sifat-sifat pemimpin tertentu.

B. Evaluasi Kepemimpinan

Kepemimpinan memainkan peran kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan sebuah organisasi. Efektivitas kepemimpinan sering kali menentukan bagaimana anggota tim bekerja sama, bagaimana mereka merespon tantangan, dan bagaimana mereka mencapai tujuan organisasi.

Evaluasi kepemimpinan adalah proses yang bertujuan untuk mengukur efektivitas seorang pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi serta dampak yang diberikan pada anggota tim dan lingkungan kerja secara keseluruhan. Dalam dunia bisnis modern, pemimpin tidak hanya bertanggung jawab dalam menentukan arah dan strategi organisasi, tetapi juga bertugas menciptakan budaya kerja yang positif, membangun keterlibatan, serta mendukung

pengembangan pribadi dan profesional anggotanya. Evaluasi kepemimpinan bertujuan untuk memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan kepemimpinan, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta menjadi dasar bagi pengembangan diri pemimpin ke depannya (Bass, 1985).

Seiring perkembangan teori kepemimpinan, evaluasi kepemimpinan telah mengalami evolusi dari yang awalnya hanya berfokus pada hasil akhir (*outcomes*) menjadi pendekatan yang lebih komprehensif yang mencakup proses, perilaku, dan dampak interpersonal. Menurut Hersey dan Blanchard (1977), pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi dan kebutuhan anggota tim.

Evaluasi kepemimpinan yang komprehensif tidak hanya menilai pencapaian objektif seperti keberhasilan finansial atau produktivitas tim, tetapi juga aspek-aspek subjektif seperti pengembangan tim, kepuasan kerja, dan kualitas komunikasi. Oleh karena itu, evaluasi kepemimpinan menjadi alat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi aspek-aspek kepemimpinan yang mendukung atau mungkin menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, evaluasi kepemimpinan juga relevan untuk membangun budaya kerja yang inklusif dan mendukung kolaborasi. Greenleaf (1977) dalam konsep *servant leadership* menekankan pentingnya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan anggota tim. Pemimpin yang efektif tidak hanya memotivasi tim untuk mencapai tujuan organisasi tetapi juga membina kesejahteraan dan pengembangan pribadi anggota timnya. Dengan adanya evaluasi kepemimpinan, organisasi dapat memastikan bahwa pemimpinnya mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan keterlibatan tim, dan mendukung pencapaian jangka panjang organisasi.

Evaluasi kepemimpinan bertujuan untuk memahami seberapa efektif pemimpin dalam menjalankan perannya, baik dalam membangun tim yang solid maupun dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi.

Evaluasi ini penting karena dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari pemimpin, memberi umpan balik yang konstruktif, dan berfungsi sebagai landasan untuk perbaikan dan pengembangan diri pemimpin. Selain itu, evaluasi kepemimpinan juga dapat memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan tersebut mempengaruhi keterlibatan, motivasi, serta kinerja anggota tim (Edy Sutrisno, 2020).

1. Tujuan dan Manfaat Evaluasi Kepemimpinan

Tujuan utama evaluasi kepemimpinan adalah memastikan bahwa pemimpin mampu memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan hubungan yang efektif dengan timnya. Beberapa tujuan spesifik dari evaluasi kepemimpinan meliputi:

1) Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Pemimpin

Evaluasi membantu mengidentifikasi area di mana pemimpin unggul dan area di mana mereka membutuhkan pengembangan.

2) Meningkatkan Efektivitas Organisasi

Pemimpin yang dievaluasi secara berkala cenderung lebih peka terhadap perubahan dan kebutuhan tim, yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

3) Mendukung Pengembangan Diri Pemimpin

Evaluasi memungkinkan pemimpin untuk memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka, baik secara teknis maupun interpersonal.

4) Meningkatkan Kepuasan dan Keterlibatan Tim

Pemimpin yang menerima umpan balik dan melakukan perbaikan yang diperlukan cenderung lebih mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi tim.

2. Metode dan Alat Evaluasi Kepemimpinan

Beberapa metode umum dalam evaluasi kepemimpinan meliputi :

1) Penilaian 360 Derajat

Menurut M. Ambar Teguh Sulistiyani (2019) penilaian 360 derajat memberikan perspektif yang kaya dan obyektif dalam mengevaluasi kinerja kepemimpinan, karena masukan diperoleh dari berbagai sudut pandang dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemimpin. Metode ini mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk anggota tim, kolega, atasan, dan diri sendiri, sehingga menciptakan gambaran yang menyeluruh tentang kepemimpinan. Penilaian ini sangat efektif untuk mendapatkan umpan balik yang komprehensif dan obyektif.

Aspek yang dievaluasi dalam 360 Derajat diantaranya adalah:

- a. Komunikasi; efektivitas pemimpin dalam berkomunikasi dengan tim.
- b. Kolaborasi; kemampuan pemimpin membangun hubungan kerja yang harmonis.
- c. Pengambilan keputusan; bagaimana pemimpin membuat keputusan dan dampaknya pada tim.
- d. Pengembangan tim; upaya pemimpin dalam mengembangkan keterampilan anggota tim.

2) *Key Performance Indicators* (KPI)

Key Performance Indicators (KPI) adalah indikator terukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan atau kinerja seorang pemimpin dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. KPI ini biasanya disesuaikan dengan posisi dan tanggung

jawab pemimpin, dan mencakup aspek-aspek yang langsung berkaitan dengan kinerja organisasi atau tim yang dipimpinnya. KPI adalah alat utama dalam mengukur efektivitas kepemimpinan, karena memungkinkan organisasi untuk melihat sejauh mana pemimpin berkontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis (Simons, 1995).

Contoh penerapan KPI dalam evaluasi kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Retensi karyawan; tingkat keberhasilan pemimpin dalam mempertahankan anggota timnya.
 - b. Produktivitas tim; sejauh mana pemimpin dapat meningkatkan produktivitas timnya.
 - c. Kepuasan karyawan; kepuasan anggota tim terhadap gaya kepemimpinan.
 - d. Pencapaian tujuan organisasi; kemampuan pemimpin dalam membantu tim mencapai target yang ditetapkan.
- 3) Survei Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan

Survei ini digunakan untuk mengukur bagaimana kepemimpinan berdampak pada keterlibatan dan kepuasan anggota tim. Pertanyaan dalam survei ini sering kali mencakup persepsi karyawan tentang komunikasi pemimpin, dukungan yang diberikan, dan kejelasan visi. Menurut M. Arief Budiman dalam (2018) survei keterlibatan dianggap sebagai alat penting untuk menilai dampak kepemimpinan terhadap iklim kerja.

4) *Balanced Scorecard* sebagai Alat Evaluasi Kepemimpinan

Balanced Scorecard adalah metode evaluasi yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton untuk mengukur kinerja organisasi atau individu dengan menggunakan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam konteks kepemimpinan, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk

mengevaluasi efektivitas pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi secara seimbang di semua aspek ini. *Balanced Scorecard* memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk mengevaluasi kinerja kepemimpinan dengan fokus pada berbagai perspektif yang saling terkait (Kaplan & Norton, 1996).

Perspektif *Balanced Scorecard* dalam evaluasi kepemimpinan adalah:

- a. Perspektif keuangan; seberapa baik pemimpin berkontribusi pada kesehatan finansial organisasi.
 - b. Perspektif pelanggan; kemampuan pemimpin dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.
 - c. Perspektif proses internal; efisiensi dan efektivitas dalam mengelola proses operasional.
 - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; upaya pemimpin dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan tim.
- 5) Teori *Behavioral* dan Kompetensi dalam Evaluasi Kepemimpinan

Pendekatan berbasis perilaku (*behavioral approach*) dalam evaluasi kepemimpinan menekankan pentingnya mengamati dan menilai perilaku pemimpin yang relevan dengan kinerja mereka. Evaluasi berbasis kompetensi adalah salah satu pendekatan di mana kinerja pemimpin diukur berdasarkan kompetensi atau perilaku yang dianggap penting untuk peran mereka. Kompetensi kepemimpinan meliputi komunikasi, pengambilan keputusan, kemampuan adaptasi, dan kepedulian terhadap pengembangan anggota tim.

Evaluasi kinerja kepemimpinan berbasis kompetensi memungkinkan organisasi untuk menilai perilaku yang mendukung atau menghambat kinerja, sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang kekuatan pemimpin (Budiman, 2018).

Kompetensi utama dalam evaluasi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- a. Komunikasi efektif; kemampuan pemimpin untuk menyampaikan informasi dengan jelas dan mendukung keterbukaan dalam tim.
- b. Pengambilan keputusan; kualitas keputusan yang diambil pemimpin dan dampaknya pada tim dan organisasi.
- c. Fleksibilitas dan adaptasi; kemampuan pemimpin untuk merespon perubahan dengan tepat.
- d. Pengembangan orang lain; komitmen pemimpin untuk membimbing dan meningkatkan keterampilan anggota tim.

Referensi

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bolden, Richard. Gosling, Jonathan. Marturano. et.al. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Center for Leadership Studies, University of Exeter.
- Budiman, M. Arief. (2018). *Strategi Pengembangan Organisasi*. Bandung: Alfabeta
- Edy Sutrisno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoek, Marieke, Sandra Groenveld, Maarja Beerkens (2021). *Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organization*. Perspective on Public Management and Governance, Vol. 4. Issue 4. 363-378.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press

Munajat, dkk. (2021). *Manajemen Kepemimpinan : Konsep, Teori dan Aplikasi*. Purbalingga : Eureka Media Aksara.

Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Boston: Harvard Business School Press.

PROFIL PENULIS



Rena Augia Putrie SE., MM
Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Buana Perjuangan Karawang

Lahir di Karawang pada tanggal 12 September 1987 dan saat ini terdaftar sebagai dosen di Universitas Buana Perjuangan Karawang pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Manajemen semenjak tahun 2022.

Pernah bekerja sebagai *banker* pada salah satu bank BUMD milik pemerintah provinsi DKI Jakarta kurang lebih selama 12 tahun baik pada unit operasional maupun unit bisnis. Sebelum menjadi *banker*, Penulis beberapa kali bekerja di perusahaan manufaktur maupun jasa pada bagian Accounting, Purchasing dan Sales.

Buku ini adalah buku kolaborasi yang Penulis kutip dari beberapa sumber referensi serta berdasarkan pengalaman yang pernah dilakukan selama bergelut di dunia kerja.

Tentunya masih banyak kekurangan dari tulisan ini yang semoga dapat menjadi perbaikan dan dilengkapi oleh Penulis lainnya.



BAB 13

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI GAYA KEPEMIMPINAN

Oleh: Evi Maya Odelia, S.IAN, M.M.

Menurut beberapa literatur, gaya kepemimpinan seseorang dibentuk dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Berikut ini sudut pandang dan teori yang dikemukakan oleh para ahli

a. Menurut Luthans

Terdapat empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu karisma, inspirasi, simulasi intelektual dan memerhatikan staf secara individu (Luthans, 2009; Ryani Dhyana dan Dede Irfan, 2019).

b. Menurut Tannebaum dan Warren H. Schmidt

Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer (pimpinan) diantaranya karakteristik manajer (pimpinan), karakteristik bawahan dan karakteristik organisasi (Kadarman & Jusuf, 2001; Ali Yusuf dkk, 2023)

c. Menurut Veithzal Rivai

Faktor-faktor mempengaruhi gaya kepemimpinan berasal dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang diberikan pimpinan kepada bawahannya (Rivai, 2004).

d. Menurut Yuni Siswanti

Yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah sistem nilai,

rasa yakin terhadap bawahan, inklinasi (acuan) kepemimpinan, perasaan aman dalam situasi tertentu (Siswanti, 2015).

e. Menurut Agustina Rahmi dan Jarkawi

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin berbeda-beda karena berdasarkan karakteristik pribadi pemimpin, nilai-nilai, pengalaman, dan situasi yang dihadapi (Agustina Rahmi dan Jarkawi, 2023).

f. Menurut H. Joseph Reitz

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas pemimpin dalam kepemimpinannya yaitu kepribadian dan pengalaman masa lalu; pengharapan dan perilaku atasan; karakteristik harapan dan perilaku anggota; kebutuhan tugas; iklim dan kebijakan organisasi; harapan dan perilaku rekanan (Fattah, 2004; Siahaan, 2018).

g. Menurut Ngalim Purwanto

Ada 4 faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu keahlian dan pengetahuan; jenis pekerjaan atau lembaga tempat pemimpin itu melaksanakan tugas jabatannya; sifat-sifat kepribadian pemimpin seperti bersikap keras, tegas, berani; serta sifat-sifat kepribadian pengikut yang mana anggota kelompok menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas yang diberikan oleh pemimpin. (Sutikno, 2018).

h. Menurut Frieda Mangunsong

Faktor-faktor yang mendukung efektivitas kepemimpinan adalah faktor intrapersonal (kecerdasan kepemimpinan, peran jenis kelamin dan faktor edukasi); faktor interpersonal (asertivitas, gaya kepemimpinan dan perilaku kepemimpinan); dan faktor kultural (lingkungan keluarga, lingkungan perusahaan dan lingkungan kultural) (Mungunsong, 2009).

Dari pemaparan delapan sudut pandang di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan sangatlah beragam dan penulis dapat memetakan bahwa ada 2

faktor yang melingkupinya diantaranya faktor internal dan faktor eksternal. Kedua faktor ini akan berpengaruh langsung terhadap cara pemimpin dalam mengambil keputusan dan mengelola tim. Berikut ini penjelasan lebih detailnya

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah elemen-elemen yang berasal dari dalam diri pemimpin dan organisasi seperti pemimpin memiliki kepribadian; kecerdasan emosional; kompetensi dan keahlian/keterampilan; nilai dan etika pribadi; iklim dan budaya organisasi; struktur dan kebijakan organisasi.

Kepribadian pemimpin itu berbeda-beda, kepribadian terkait sifat atau watak misalnya memiliki prinsip integritas, jujur, berani, tekad, percaya diri, mudah menyesuaikan diri, lugas, berwibawa, berkharia, berkepribadian terbuka, ramah bijaksana. Saat menjadi pemimpin ada yang selalu bersikap keras dan tegas, tetapi ada pula yang lemah dan kurang berani. Diri pemimpin akan berdampak pada bawahan atau pengikutnya dimana anggota kelompok (bawahan) menerima dan mau menjalankan perintah atau tugas yang diberikan oleh pemimpin.

Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional tinggi berarti mampu mengelola emosi diri dan memahami emosi orang lain. Hal ini dapat menjaga motivasi dan hubungan baik dengan tim.

Kompetensi dan keahlian/keterampilan terkait latar belakang pendidikan atau ijazah yang dimiliki seorang pemimpin, sesuai tidaknya latar belakang pendidikan itu dengan tugas pokok dan tanggung jawabnya sebagai pemimpin, pengalaman kerja sebagai pemimpin, apakah pengalaman yang telah dilakukannya mendorong dia untuk memperbaiki dan mengembangkan kecakapan dan

keterampilannya dalam memimpin.

Seorang pemimpin memiliki nilai dan etika yang kuat cenderung mendapat kepercayaan lebih dari timnya. Etika kepemimpinan yang tinggi berkontribusi pada budaya kerja yang positif dan hubungan yang baik dengan seluruh anggota organisasi.

Iklim dan budaya organisasi yang unik berfungsi sebagai kekuatan positif atau negatif dalam mencapai kinerja organisasi. Pemimpin yang mampu menciptakan iklim dan budaya organisasi yang sesuai dengan strategi yang dirumuskan dan membawa dampak positif bagi seluruh elemen yang ada di organisasi maka dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja organisasi.

Struktur dan kebijakan yang ada dalam organisasi juga menjadi faktor penting. Dalam organisasi, ada yang memiliki struktur hierarkis yang ketat sering kali mendorong pemimpin untuk bersikap formal, terstruktur dan sistematis sedangkan organisasi yang memiliki struktur yang lebih datar memberikan ruang bagi pemimpin bersikap kolaboratif dan melibatkan seluruh elemen. Kebijakan di organisasi juga akan mempengaruhi motivasi kerja bawahan seperti pemberian penghargaan, imbalan, dengan skala gaji yang ditunjang dengan insentif lain (dana pensiun, bonus, cuti).

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah aspek pemimpin ketika menghadapi situasi dan kondisi yang ada di luar kendali pemimpin atau organisasi seperti lingkungan makro dan lingkungan industri.

Lingkungan makro adalah kekuatan-kekuatan yang lebih luas dalam masyarakat yang mempengaruhi industri dan perusahaan secara keseluruhan. Lingkungan makro seperti kondisi ekonomi, situasi politik, perkembangan teknologi,

perubahan sosial budaya dan regulasi pemerintah. Kondisi ekonomi adalah keadaan yang menggambarkan situasi perekonomian secara keseluruhan seperti inflasi, nilai tukar, dan suku bunga. Situasi politik adalah keadaan yang berkaitan dengan pengaturan dan pengelolaan urusan pemerintahan serta hubungannya dengan masyarakat seperti tingkat kestabilan negara, keamanan negara dan interaksi antar negara. Perkembangan teknologi adalah keadaan yang berkaitan kemajuan dalam bidang teknologi yang mempengaruhi cara organisasi beroperasi dan bersaing seperti inovasi digital (adanya big data atau AI/*Artificial Intelligence*). Perubahan sosial budaya adalah perubahan dalam nilai-nilai, preferensi, dan perilaku masyarakat yang mempengaruhi organisasi seperti demografi, gaya hidup dan perilaku konsumen. Regulasi Pemerintah adalah peraturan dan kebijakan yang ditetapkan pemerintah yang mempengaruhi operasional organisasi seperti undang-undang dan kebijakan fiskal.

Lingkungan industri adalah faktor yang mempengaruhi tindakan perusahaan agar dapat bersaing di dunia industri tertentu seperti melihat adanya persaingan bisnis, tren pasar dan standar industri. Persaingan Bisnis adalah kondisi dimana beberapa perusahaan bersaing untuk mendapatkan konsumen atau sumber daya yang sama yang dapat dilihat dari jumlah pesaing atau kompetitor dalam industri, diferensiasi produk, hambatan masuk ke industri dan pembagian pangsa pasar. Tren pasar adalah pola atau kecenderungan yang terjadi dalam pasar yang mempengaruhi permintaan dan penawaran seperti permintaan pasar, siklus produk, inovasi pasar. Standar industry adalah kriteria atau ukuran yang ditetapkan dan diakui dalam suatu industry seperti *quality control* (Pengendalian

mutu), sertifikasi, dan *benchmarking*.

Berdasarkan penjabaran kedua faktor di atas dapat ditarik benang merah bahwa dengan adanya perbedaan faktor yang dimiliki oleh pemimpin atau organisasi maupun faktor diluar organisasi maka akan menimbulkan perilaku dan sikap yang berbeda pula dalam menjalankan kepemimpinannya.

Referensi

- Ali Yusuf, dkk. 2023. Memahami Pengertian Pemimpin Dan Kepemimpinan Beserta Komponen Lainnya. Sespim Polri.
- Dhyan, Ryani dan Dede Irfan. 2019. Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang. Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 10(1).
- Fattah, Nanang. 2004. Landasan Manajemen Pendidikan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Kadarman, A. M., dan Jusuf Udaya. 2001. Pengantar Ilmu Manajemen. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Luthans, F. 2009. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andy Offset.
- Mungunsong, F. 2009. Faktor intrapersonal, interpersonal, dan kultural pendukung efektivitas kepemimpinan Perempuan pengusaha dari empat kelompok etnis di Indonesia. Makara, Sosial Humaniora, 13(1), 19–28.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Siahaan, Amiruddin. 2018. Kepemimpinan Pendidikan: Aplikasi Kepemimpinan Efektif, Strategis, Dan Berkelanjutan. Medan: CV. Widya Puspita.
- Silalahi, Edward Efendi. 2024. Buku Ajar Kepemimpinan dalam Organisasi. Banyumas: PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Siswanti, Yuni. 2015. Meraih Kesuksesan Organisasi Dengan

Kepemimpinan Manajerial Yang 'Smart' Dengan Pendekatan Riset Empiris. Yogyakarta.

Sutikno, Sobry. M. 2018. Pemimpin dan Kepemimpinan (Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang Diidolakan). Lombok: Holistica.

Rahmi, Agustina dan Jarkawi. 2023. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Manajemen dan Pendidikan. Indramayu: CV. Adanu Abimata.

PROFIL PENULIS



Evi Maya Odelia, S.IAN, M.M.

**Dosen Manajemen
Universitas Wijaya Putra**

Evi Maya Odelia, S.IAN, M.M lahir di Surabaya, 16 Mei 1995 dan saat ini berprofesi sebagai Dosen Tetap Universitas Wijaya Putra di Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Manajemen sejak Februari 2024. Mata kuliah yang diampu seperti Analisa Data Kuantitatif, Anggaran Perusahaan, dan Komunikasi Bisnis.

Sebelum menyelesaikan pendidikan sarjana, penulis menempuh pendidikan di Sekolah Dasar Karah II/412 Surabaya, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 12 Surabaya dan Sekolah Menengah Atas (SMA) negeri 2 Surabaya. Dilanjutkan menyelesaikan pendidikan S-1 program studi Ilmu Administrasi Negara di Universitas Airlangga serta ke jenjang pendidikan S-2 program studi Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional (UPN) Veteran Jawa Timur.

Pengalaman penulis dalam pelatihan, seminar/webinar dan workshop diantaranya program pelatihan Studi Independen Batch 2 (Softskills & 11 Unit Kompetensi Manajemen SDM) dari Gerakan Nasional Indonesia Kompeten April-Juli 2022, pelatihan *Digital Marketing Bootcamp* dari Calibreworks April 2021, dan pelatihan Microsoft Excel dari Babastudio.com Web Consultant & Training September 2020. Sedangkan webinar diantaranya *How to Recruit Professional Candidate* dari Learnhub sebagai peserta pada 6 Agustus

2024, seminar nasional Forum Manajemen Indonesia 2024 dengan tema Peran Manajemen Bisnis untuk Pengembangan Blue Economy yang berkelanjutan di negara berkembang sebagai peserta tanggal 6 November 2024 dan workshop Strategi Publikasi Penelitian di Jurnal Bereputasi Internasional sebagai peserta tanggal 5 November 2024.

Pengalaman penulisan dalam karya ilmiah pada tahun 2022 terdapat 4 publikasi artikel di jurnal Sinta 4 dan 2 prosiding diantaranya TOEFL Online Special Ramadhan (TOSR): Program Pelatihan Untuk Mahasiswa Tingkat Akhir UPN "Veteran" Jawa Timur di SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan Volume 6 Nomor 4 Desember 2022; *Behavior Change With Operant Conditioning And Classical Conditioning In Education And Training Toefl Online Students UPN" Veteran" East Java* di Jurnal MEBIS (Manajemen dan Bisnis) Volume 7, Nomor 1 Juli 2022; *Forecasting National People's Salt Production with Time Series Model Using POM-QM for Windows* di Poli Bisnis Volume 14 No. 2 Oktober 2022; Proses Perencanaan dan Pengendalian Persediaan Bahan Baku Produk Chicken Nugget di EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis Vol 10 No S1; Analisis Pengungkapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dan Analisis *Talent Management* dan *On The Job Training* Terhadap Peningkatan Kompetensi Karyawan di Prosiding PROSENAMA (Prosiding Seminar Nasional Manajemen) 2022 Vol 2. Sedangkan pada tahun 2018 di Jurnal *Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Publik Universitas Airlangga* dengan judul Pengembangan Kapasitas Organisasi Melalui Penerapan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) Untuk Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan di RSUD dr. Mohamad Soewandhie Surabaya.

Buku yang sudah ditulis adalah buku yang berjudul *Manajemen Usaha Perkebunan Dan Pengolahan Kakao* di PTPN XII Pagergunung Kebun Kendenglembu (2022).

MODEL DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Buku *Model dan Gaya Kepemimpinan* ini menawarkan panduan komprehensif untuk memahami berbagai teori, konsep, dan praktik kepemimpinan yang relevan di berbagai konteks organisasi. Dalam dunia yang terus berubah, pemimpin dituntut untuk tidak hanya menguasai keterampilan manajerial, tetapi juga mampu menginspirasi dan mengarahkan tim menuju tujuan bersama. Buku ini dirancang untuk membantu pembaca mengenali dan mengaplikasikan model kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka. Dimulai dengan pembahasan konsep dasar kepemimpinan, buku ini mengeksplorasi teori-teori utama seperti *Trait Theory*, *Behavioral Theory*, hingga teori situasional dan kontingensi. Pembaca juga akan menemukan penjelasan rinci tentang model kepemimpinan klasik dan modern, serta gaya kepemimpinan berbasis karakteristik individu, termasuk *Servant Leadership*. Selain itu, buku ini mengulas tantangan kepemimpinan di era digital, perbedaan pendekatan di sektor publik dan swasta, serta pentingnya evaluasi dan pengembangan kepemimpinan. Dengan kontribusi dari penulis yang beragam latar belakang, setiap bab menyajikan perspektif unik dan aplikatif, membuat buku ini menjadi referensi yang berharga bagi mahasiswa, praktisi, dan akademisi. Dengan bahasa yang jelas dan pembahasan yang sistematis, buku ini menginspirasi pembaca untuk memahami kompleksitas kepemimpinan dan menerapkan pendekatan yang adaptif dan fleksibel sesuai dengan dinamika lingkungan kerja mereka.



Penerbit
Gita Lentera

Office1: Perm. Permata hijau regency blok F/1 kelurahan Pisang
kecamatan Pauh kota Padang, Sumatera Barat
Office2: Jl Weling no120 Gejayan, Yogyakarta
Cp. Admin: +62823-8699-7194
git4lenter4@gmail.com www.gitalentera.com



Anggota IKAPI
No. 042/SBA/2023