

MENCERMATI KEPEMIMPINAN BEHAVIORAL

Dwi Widiyanti
Guru SMAN3 Surakarta

ABSTRAK

Kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah (1) memprakarsai struktur (initiating structure), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan; (2) pertimbangan (consideration), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa initiating structure dan consideration diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi consideration-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. Initiating structure lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif

Kata Kunci: *Kepemimpinan Behavioral*

PENDAHULLUAN

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan. Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu consideration dan initiating structure. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil. Sementara itu, model leadership continuum dan Likert's Management Sistem menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, managerial grid, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan

oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi. Jadi perilaku yang menyimpang dari kepemimpinan bangsa ini, hemat saya tidak mencitrakan kepribadian seorang pemimpin yang humanis dan cenderung kepada *Ambition of blind* bagi dirinya dan golongannya yang tidak dapat termanifestasi bagi masyarakat keseluruhan. . pemimpin bukan hanya menjadi milik segolongan orang tetapi milik semua golongan. . termasuk pemimpin negeri ini.

Zaleznik dalam Robbins (1996) berpendapat bahwa pemimpin dan manajer sangat berbeda. Mereka berbeda dalam motivasi, sejarah pribadi, dan cara berpikir serta bertindak. Zaleznik mengatakan bahwa manajer cenderung mengambil sikap impersonal, jika tidak pasif terhadap tujuan, sedangkan pemimpin mengambil sikap pribadi dan aktif terhadap tujuan. Manajer cenderung memandang kerja sebagai suatu proses yang memungkinkan, mencakup suatu kombinasi dari orang dan gagasan yang berinteraksi untuk menetapkan strategi dan mengambil keputusan. Pemimpin bekerja dari posisi beresiko tinggi, sering memang mereka secara temperamental ingin mencari resiko dan bahaya, teristimewa bila kesempatan dan ganjaran tampak tinggi. Manajer lebih suka bekerja dengan orang; mereka menghindari aktivitas soliter (sendirian) karena aktivitas itu membuat mereka cemas. Mereka berhubungan dengan orang-orang menurut peran yang mereka mainkan dalam suatu urutan peristiwa atau dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang memperhatikan gagasan, berhubungan dengan orang-orang dalam cara yang lebih intuitif dan empatik.

TRANSISI DALAM TEORI KEPEMIMPINAN

Literatur yang membahas kepemimpinan sangatlah berlimpah dan banyak dari literatur itu membingungkan dan kontradiktif. Namun, kita perlu memerhatikan empat pendekatan terhadap penjelasan tentang apa yang membuat pemimpin efektif. Pertama, berusaha mencari ciri kepribadian yang universal yang sampai suatu derajat lebih tinggi dimiliki oleh pemimpin ketimbang bukan pemimpin. Kedua, mencoba menjelaskan kepemimpinan dalam perilaku seorang yang terlibat di dalamnya. Kedua pendekatan ini telah dicap sebagai "awal yang palsu", yang didasarkan pada konsepsi mengenai kepemimpinan yang keliru dan terlalu disederhanakan. Ketiga, menggunakan model-model kemungkinan untuk menjelaskan tidak memadainya teori-teori kepemimpinan sebelumnya dalam merujuk dan memadukan aneka ragam penemuan riset. Keempat, perhatian kembali ke ciri, tetapi dari suatu perspektif yang berbeda (Robbins, 1996).

Para pakar mencoba mengidentifikasi seperangkat ciri yang secara implisit menjadi acuan bila seseorang mengidentifikasi orang lain sebagai pemimpin. Garis pemikiran ini mengemukakan bahwa hakikat kepemimpinan adalah gaya yang menonjolkan penampilan sebagai pemimpin.

TEORI PERILAKU KEPEMIMPINAN (*BEHAVIORAL THEORIES OF LEADERSHIP*)

Teori kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah (1) memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan; (2) pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai

perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa *initiating structure* dan *consideration* diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi *consideration*-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. *Initiating structure* lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif. Pada waktu yang sama penelitian di University of Michigan juga menghasilkan temuan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu (1) Pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*), yang menekankan hubungan antarpribadi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan menerima perbedaan di antara anggota; dan (2) Pemimpin yang berorientasi pada produk (*production-oriented*), yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaannya. [3] Dari kedua penelitian tentang perilaku pemimpin di Ohio State University dan University of Michigan ada kesamaan pengertian antara dimensi *consideration* dengan pemimpin yang berorientasi pada bawahan, yaitu sama-sama menekankan pada pentingnya hubungan antarpribadi dengan bawahan. Dimensi memprakarsai struktur dan orientasi pada produk adalah saling melengkapi. Apabila teori perilaku kepemimpinan ini digabung dengan teori sifat kepemimpinan akan menggambarkan teori kepemimpinan yang lebih efektif. Namun demikian, ada kemungkinan kepemimpinan menjadi tidak efektif atau efektif tergantung kepada karakteristik bawahan, situasi, lingkungan, dan kemungkinan faktor lain yang akan diuraikan dalam teori kepemimpinan kemungkinan berikut ini.

Teori ini berupaya mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin (Robbins, 1996).

1. Studi Universitas Negeri Ohio, Teori perilaku yang paling menyeluruh dan ditiru dihasilkan dari riset yang dimulai pada Universitas Negeri. Ohio pada akhir dasawarsa 1940-an. Studi kepemimpinan di Universitas Ohio mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan menetapkan dan menstruktur peranannya dan peran bawahan dalam mengusahakan tercapainya tujuan (Robbins, 1996). Sedangkan menurut Yukl (2001) studi kepemimpinan di Ohio mengacu pada dua perilaku kepemimpinan yang pertama pertimbangan pemimpin bertindak dalam cara yang bersahabat dan mendukung, memperlihatkan perhatian terhadap bawahan dan memperlihatkan kesejahteraan karyawan. Yang kedua struktur memprakarsai (*initiating structure*) seorang pemimpin menentukan dan membuat struktur perannya sendiri dan peran bawahan ke arah pencapaian tujuan formal. Misalnya, meliputi mengkritik pekerjaan yang buruk, mempertahankan standar kinerja tertentu.
2. Kajian Universitas Michigan, Kajian kepemimpinan yang dilakukan pada pusat riset dan survei Universitas Michigan pada waktu yang kira-kira bersamaan dengan yang dilakukan di Ohio, mempunyai sasaran riset yang serupa; melokasi karakteristik perilaku pemimpin yang tampaknya dikaitkan dengan ukuran keefektifan kinerja (Robbins, 1996). Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan yang mereka sebut berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan menekankan

hubungan antar pribadi; mereka berminat secara pribadi pada kebutuhan bawahan mereka dan menerima baik beda individual di antara anggota-anggota. Sebaliknya pemimpin yang berorientasi produksi, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, perhatian utama mereka adalah pada penyelesaian tugas kelompok mereka, dan anggota-anggota kelompok adalah suatu alat untuk tujuan akhir itu. Kesimpulan yang didapat oleh para ahli Michigan sempat kuat mendukung pemimpin yang perilakunya berorientasi karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Pemimpin yang berorientasi produksi cenderung dikaitkan dengan produktivitas kelompok yang rendah dan kepuasan kerja yang lebih rendah (Robbins, 1996).

3. Tabel Manajerial, Suatu gambar grafis mengenai gaya kepemimpinan dua dimensional dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Mereka menampilkan suatu tabel manajerial (*managerial grid*), yang kadang disebut juga tabel kepemimpinan, didasarkan pada gaya perhatian pada manusia dan perhatian pada produksi, yang pada dasarnya merepresentasikan dimensi tanggung rasa dan struktur awal yang diperkenalkan oleh Ohio State University atau dimensi yang berorientasi karyawan dan yang berorientasi produksi dari University of Michigan. (Robbins dan Judge, 2008).
4. Teori Kemungkinan (*Contingency Theory*), Kegagalan para peneliti dari pertengahan abad ke-20 untuk mendapatkan hasil yang konsisten mendorong orang memusatkan perhatian mereka pada berbagai pengaruh situasional (Robbins dan Judge, 2008). Teori situasional menekankan pentingnya faktor kontekstual yang memengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting adalah karakteristik pengikut, sifat pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin dan lingkungan eksternal. Pendekatan ini memiliki dua subkategori utama. Salah satu lini peneliti berusaha mengungkap seberapa jauh proses kepemimpinan itu sama atau unik antar berbagai jenis organisasi, level manajemen, dan budaya. Metode penelitian utama yang digunakan adalah studi komparatif terhadap dua situasi atau lebih. Variabel dependen berupa persepsi dan sikap manajerial, aktivitas dan pola perilaku manajerial. Mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada situasi adalah satu hal dan mampu memisahkan kondisi-kondisi situasional tersebut adalah satu hal yang lain. Beberapa pendekatan untuk mengisolasi variabel-variabel situasional yang utama telah terbukti lebih berhasil bila dibandingkan dengan yang lain, dan sebagai konsekuensinya, memperoleh pengakuan yang lebih luas. Kelima pendekatan tersebut adalah model Fiedler, teori situasional Hersey dan Blanchard, teori pertukaran pemimpin-anggota, serta model jalan-tujuan, dan model partisipasi-pemimpin (Robbins dan Judge, 2008).
5. Model Fiedler, Model kemungkinan kepemimpinan pertama yang komprehensif dikembangkan oleh Fred Fiedler. Model kemungkinan Fiedler (*Fiedler Contingency Model*) menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dan sejauh mana situasi tersebut memberikan kendali kepada pemimpin tersebut. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap atau tidak akan berubah. Seperti akan kami tunjukkan, asumsi ini secara khusus penting karena itu artinya bahwa bila

suatu situasi membutuhkan seorang pemimpin yang berorientasi tugas dan orang yang berada dalam posisi kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, situasi tersebut harus diubah atau pemimpin tersebut harus diganti bila efektivitasnya yang optimal ingin dicapai. Fiedler mengidentifikasi tiga dimensi kemungkinan yang menurutnya menentukan faktor-faktor situasional kunci yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut adalah hubungan pemimpin- anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi.

6. Teori Situasional Hersey dan Blanchard, Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen. Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (*situasional leadership theory*-SLT), telah diinkorporasikan kedalam berbagai program pelatihan kepemimpinan di lebih dari 400 dari 500 perusahaan *Fortune* dan tiap tahunnya lebih dari satu juta manajer dari berbagai organisasi mempelajari elemen-elemen dasarnya. Kepemimpinan situasional adalah sebuah teori kemungkinan yang berfokus pada para pengikut. Kepemimpinan yang berhasil dicapai dengan cara memilih gaya kepemimpinan yang benar, yang menurut Hersey dan Blanchard bergantung pada tingkat kesiapan para pengikut.
7. Teori pertukaran pemimpin-anggota, Teori-teori kepemimpinan yang selama ini kita dengar sampai saat ini sebagian besar mengasumsikan bahwa pemimpin memperlakukan semua pengikut mereka dengan cara yang sama, artinya berbagai teori tersebut berasumsi bahwa para pemimpin menggunakan gaya yang cukup homogen dengan semua orang di dalam unit kerja mereka, namun tak jarang ada pemimpin yang bertindak dengan sangat berbeda antara satu orang dengan orang yang lainnya, pemimpin cenderung memiliki orang-orang kesayangan yang bias menjadi kelompoknya. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange theory* – LMX) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, pemimpin membangun suatu hubungan khusus dengan suatu kelompok kecil dari para pengikutnya. Mereka membentuk kelompok orang dalam, mereka dipercaya, memperoleh perhatian yang lebih besar dari pemimpin, dan kemungkinan besar juga menerima hak istimewa tertentu. Pengikut-pengikut yang lain tidak masuk dalam kelompok tersebut. Mereka mendapatkan lebih sedikit waktu dari pemimpin, lebih sedikit penghargaan darinya, dan memiliki hubungan pemimpin-pengikut yang didasarkan pada interaksi otoritas formal.
8. Teori jalan-tujuan, Teori ini dikembangkan oleh Robert House, teori jalan- tujuan mengambil elemen-elemen dari penelitian kepemimpinan Ohio State University tentang struktur. awal dan tenggang rasa dan teori pengharapan motivasi. Inti dari teori jalan-tujuan (*path-goal theory*) adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk memberikan informasi, dukungan, atau sumber-sumber daya lain yang dibutuhkan kepada para pengikut agar mereka bisa mencapai berbagai tujuan mereka. Istilah jalan-tujuan berasal dari keyakinan bahwa para pemimpin yang efektif semestinya bisa menunjukkan jalan guna membantu pengikut-pengikut mereka mendapatkan hal- hal yang mereka butuhkan demi pencapaian tujuan kerja dan mempermudah perjalanan serta menghilangkan berbagai rintangannya.

9. Model pemimpin-partisipasi, Victor Vroom dan Philip Yetton mengembangkan sebuah model pemimpin-partisipasi (*leader-participation model*) yang mengaitkan perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pembuatan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki beraneka ragam tuntutan untuk aktivitas-aktivitas rutin dan nonrutin. Vroom dan Yetton dalam Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahwa perilaku pemimpin harus disesuaikan untuk mencerminkan struktur tugas tersebut. Model yang dikembangkan Vroom dan Yetton tersebut bersifat normatif, model itu menyediakan serangkaian peraturan yang harus diikuti ketika menentukan bentuk dan besarnya partisipasi dalam pembuatan keputusan, seperti ditentukan dari berbagai situasi yang berbeda.

SUBSTITUTES FOR LEADERSHIP

Substitutes for leadership adalah sebuah teori yang mengidentifikasi aspek-aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan bagi para manajer dan para pemimpin formal lainnya. Teori tersebut membuat perbedaan antara dua jenis variabel situasional, yaitu *substitute* dan *neutralizer*. *Substitute* membuat perilaku pemimpin itu tidak perlu dan berlebihan, *substitute* disini mencakup setiap karakteristik dari bawahan/pekerja, tugas/pekerjaan, dan organisasi/kelompok yang memastikan agar para pekerja dengan jelas memahami peran mereka, pengetahuan mengenai cara melakukan tugasnya, sangat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka. Misalnya, karakteristik bawahan/pekerja seperti pengalaman, pelatihan, orientasi profesional, atau ketidakpedulian terhadap penghargaan organisasi bias menggantikan dampak kepemimpinan. Pengalaman dan pelatihan bisa menggantikan kebutuhan atas dukungan pemimpin atau kemampuan untuk menciptakan struktur dan mengurangi ambiguitas tugas. Pekerjaan yang secara inheren tidak ambigu dan rutin atau secara instrinsik memuaskan bisa membuat kebutuhan akan variabel kepemimpinan tidak terlalu tinggi. Karakteristik organisasi seperti tujuan-tujuan yang eksplisit dan formal, aturan dan prosedur yang ketat, serta kelompok kerja yang kompak juga bisa menggantikan kepemimpinan formal. Sedangkan *neutralizer* adalah setiap karakteristik dari tugas atau organisasi yang menghalangi seorang pemimpin untuk bertindak dalam suatu cara spesifik atau yang menghapus efek tindakan-tindakan pemimpin tersebut (Kerr dan Jermier, 1978).

Substitutes for leadership disini berfokus kepada apakah para bawahan dapat menerima bimbingan mengenai tugas serta insentif untuk berbuat tanpa menganggap selalu benar bahwa pemimpin formal tersebut adalah pemasok yang utama. Sebenarnya *substitute* adalah aspek-aspek situasi yang menyebabkan variabel-variabel intervensi berada pada tingkat optimal, sedangkan *neutralizer* merupakan hambatan-hambatan yang mencegah atau mengecilkan hati pemimpin tersebut untuk melakukan hal-hal untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang sekarang terdapat pada variabel-variabel intervensi. Dalam prakteknya *substitute* dan *neutralizer* sangat sulit untuk dibedakan, dan istilah *substitutes for leadership* seringkali digunakan sebagai istilah umum bagi keduanya (Yukl, 1994 dalam Dong Xu, dkk, 2013).

Menurut Kerr dan Jermier (1978) pada *substitutes for leadership* tercakup tiga karakteristik utama dan tiga belas dimensi, yaitu:

Karakteristik Bawahan/Pekerja, Dalam karakteristik Bawahan/Pekerja mempunyai empat dimensi

Kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan

Bila para bawahan mempunyai kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan sebelumnya yang ekstensif, maka sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan karena mereka sudah mempunyai keterampilan dan pengetahuan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Mereka mempunyai kompetensi untuk bekerja secara independen atau tidak tergantung pada atasan mereka dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. Mereka tidak tergantung pada atasan dalam hal memperoleh data, informasi, maupun nasehat.

Orientasi profesional

Para profesional yang secara internal termotivasi oleh nilai-nilai, kebutuhan - kebutuhan, dan etika, mereka tidak perlu dorongan dari pemimpin tersebut untuk melakukan pekerjaan yang berkualitas tinggi. Para profesional mempunyai perhatian lebih pada proses kerja yang sesuai dengan disiplin ilmunya dan bukan pada evaluasi kerja nantinya.

Tidak tergantung pada penghargaan yang ditawarkan organisasi Pada tingkat tertentu penghargaan akan memotivasi

individu, tergantung pada kompensasi yang ditawarkan perusahaan berarti atau penting bagi individu, kenaikan kompensasi tergantung pada kinerja, dan bawahan yakin bahwa usaha yang lebih akan menghasilkan imbalan yang lebih tinggi. Namun kadangkala bawahan bersikap acuh terhadap imbalan yang ditawarkan organisasi. Misalnya, bawahan yang menginginkan lebih banyak waktu untuk berada dengan keluarganya tidak akan termotivasi oleh tawaran uang yang lebih banyak agar mau bekerja lebih beberapa jam.

Keinginan bawahan/pekerja untuk mandiri

Para bawahan/pekerja menginginkan otonomi lebih di tempat kerjanya. Mereka ingin kontrol lebih pada pekerjaan yang harus dilakukan melalui beberapa program yang fleksibel.

Karakteristik Tugas/Pekerjaan

Dalam karakteristik Tugas/Pekerjaan mempunyai tiga dimensi, yaitu:

Tugas yang jelas, sesuai dengan peraturan, dan teratur

Pengganti lain bagi kepemimpinan instrumental adalah sebuah tugas sederhana dan yang diulang-ulang, dimana para bawahan dapat dengan cepat belajar keterampilan yang sesuai dengan jenis pekerjaan tanpa pelatihan dan instruksi yang ekstensif dari pemimpin.

Adanya umpan balik dari tugas

Bilamana tugas atau pekerjaan memberi umpan balik (*feedback*) secara otomatis tentang bagaimana baiknya pekerjaan dilaksanakan, maka pemimpin tidak perlu lagi memberikan umpan balik. Misalnya, sebuah studi telah menemukan bahwa para pekerja

dalam sebuah perusahaan yang mempunyai *networked computer system* dan *computer integrated manufacturing* tidak membutuhkan banyak supervisi karena mereka mampu untuk memperoleh umpan balik mengenai produktivitas serta kualitas secara langsung dari sistem informasi tersebut, dan mereka dapat memperoleh bantuan dalam memecahkan masalah - masalah dengan memintanya kepada orang lain dalam jaringan kerja tersebut.

Tugas yang secara instrinsik memuaskan

Jika pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan menarik dan menyenangkan, maka para bawahan dapat cukup termotivasi oleh pekerjaan itu sendiri tanpa bantuan apa pun dari pemimpin dalam mendorong dan memberi mereka inspirasi. Sebagai tambahan, sebuah pekerjaan yang sangat menarik dan menyenangkan dapat digunakan sebagai sebuah *substitute* bagi kepemimpinan yang mendukung dalam kaitannya dengan memastikan suatu tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Karakteristik Organisasi/Kelompok

Dalam karakteristik Organisasi/Kelompok mempunyai tiga dimensi, yaitu:

Tingkat formalitas dari organisasi

Dalam organisasi - organisasi yang mempunyai peraturan, pengaturan, dan kebijakan - kebijakan tertulis, sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan segera setelah peraturan - peraturan serta kebijakan - kebijakan tersebut dipahami oleh para bawahan.

Tingkat kekakuan dari organisasi

Peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan dapat membantu sebagai suatu penetral maupun sebagai suatu pengganti bila peraturan atau kebijakan tersebut tidak fleksibel (kaku) sehingga menghalangi seorang pemimpin untuk membuat perubahan-perubahan dalam penugasan pekerjaan atau dalam prosedur-prosedur untuk memudahkan usaha- usaha para pekerja.

Dukungan dari penasehat dan staf

Dukungan dan kerjasama dari penasehat maupun staf di luar departemen atau unit kerja merupakan *substitute* bagi kepemimpinan, para bawahan cukup melakukan kerjasama dengan staf lain untuk mendapatkan informasi, data, dan laporan guna melengkapi pekerjaan tanpa bantuan pemimpin.

Tingkat kohesivitas dari kelompok kerja

Substitute lain bagi kepemimpinan yang mendukung adalah sebuah kelompok yang sangat kohesif atau solider, yang di dalamnya para bawahan memperoleh dukungan psikologis satu sama lainnya bilamana diperlukan. Solidaritas kelompok (*group cohesiveness*) dapat mensubstitusi usaha-usaha kepemimpinan untuk memotivasi para bawahan bila tekanan-tekanan sosial terjadi bagi masing-masing anggota, untuk membuat kontribusi yang signifikan kepada tugas kelompok. Sebaliknya, solidaritas dapat digunakan sebagai suatu penetral bila hubungan dengan manajemen itu jelek, dan tekanan sosial dilakukan untuk membatasi produksi.

Penghargaan organisasi yang tidak berada di dalam kontrol pemimpin

Sebuah sistem imbalan otomatis seperti komisi atau bagi hasil dapat mensubstitusi penggunaan imbalan dan hukuman oleh seorang pemimpin untuk memotivasi para bawahan. *Position power* yang terbatas atau serikat kerja yang kuat cenderung akan menetralsir penggunaan imbalan dan hukuman oleh seorang pemimpin untuk memotivasi para bawahan.

Adanya jarak antara pimpinan dan karyawan

Perilaku pemimpin yang mendukung dan yang instrumental dinetralsir bila para bawahan secara geografis terpencar dan tidak sering mempunyai kontak dengan pemimpin mereka.

Dari 13 dimensi yang ada didalam karakteristik utama dari *substitutes for leadership* ini, akan digunakan tujuh dimensi saja yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan Jernigan dan Beggs (2010) sebelumnya. Ketujuh dimensi itu, yaitu:

1. Karakteristik Bawahan/Pekerja
 - a. Kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan
 - b. Orientasi profesional
2. Karakteristik Tugas/Pekerjaan
 - a. Tugas yang jelas, sesuai dengan peraturan, dan teratur
 - b. Adanya umpan balik dari tugas
 - c. Tugas yang secara instrinsik memuaskan
3. Karakteristik Organisasi/Kelompok
 - d. Tingkat formalitas dari organisasi
 - e. Tingkat kohesivitas dari kelompok kerja

PENUTUP

Kepemimpinan berdasarkan perilaku adalah teori yang menggunakan perilaku tertentu untuk membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Dua dimensi perilaku pemimpin berdasarkan hasil penelitian di Ohio State University pada akhir tahun 1940-an, adalah (1) memprakarsai struktur (*initiating structure*), yakni pemimpin menetapkan dan menyusun perannya sendiri dan peran anak buah di dalam usaha mencapai tujuan; (2) pertimbangan (*consideration*), yakni pemimpin mempunyai perhatian terhadap hubungan dengan orang lain di dalam pekerjaan yang ditandai dengan saling percaya, menghargai gagasan dari bawahan, dan memperhatikan perasaan mereka. Sebuah tinjauan dari 160 penelitian menemukan bahwa *initiating structure* dan *consideration* diasosiasikan dengan kepemimpinan dan efektif. Pengikut dari pemimpin yang tinggi *consideration*-nya lebih puas dengan pekerjaannya, lebih termotivasi, dan lebih hormat kepada pemimpinnya. *Initiating structure* lebih berhubungan kuat dengan produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan evaluasi kinerja yang lebih positif. Pada waktu yang sama penelitian di University of Michigan juga menghasilkan temuan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu (1) Pemimpin yang berorientasi pada karyawan (*employee-oriented leader*), yang menekankan hubungan antarpribadi, memperhatikan kebutuhan karyawan, dan

menerima perbedaan di antara anggota; dan (2) Pemimpin yang berorientasi pada produk (*production-oriented*), yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaannya. [3] Dari kedua penelitian tentang perilaku pemimpin di Ohio State University dan University of Michigan ada kesamaan pengertian antara dimensi *conideration* dengan pemimpin yang berorientasi pada bawahan, yaitu sama-sama menekankan pada pentingnya hubungan antarpribadi dengan bawahan. Dimensi memprakarsai struktur dan orientasi pada produk adalah saling melengkapi. Apabila teori perilaku kepemimpinan ini digabung dengan teori sifat kepemimpinan akan menggambarkan teori kepemimpinan yang lebih efektif. Namun demikian, ada kemungkinan kepemimpinan menjadi tidak efektif atau efektif tergantung kepada karakteristik bawahan, situasi, lingkungan, dan kemungkinan faktor lain yang akan diuraikan dalam teori kepemimpinan kemungkinan berikut ini.

REFERENSI

- Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, 2007, *Organizational Behavior*, Twelfth Edition, (New Jersey: Person Education, Inc.),
- L James. Gibson et al. Organization: 2004, *Behavior, Structur, Processes*, International Edition, (New York: McGraw-Hill/Irwin,),
- Fred Luthans, 2008, *Organizational Behavior*, International Edition, (New York: McGraw-Hill Companies, Inc.),
- Gerald Greenberg and Robert A. Baron, 2003, *Behavior in Organization*, Eighth Edition, (New Jersey: Pearson Education, Inc.),
- Bothwell, Lin, 1988, *The Art of Leadership: Skill-Building Techniques that Produce Results*. New York: Prentice Hall Press,.
- Gardner, John W. , 1990, *On Leadership*: New York: The Free Press,.
- Gibson, James L. , John. M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 1996, *Organisasi* terjemahan Nunuk Adiarni, Jakarta: Binarupa Aksara, edisi ke delapan, jilid satu,.
- Hellriegel, Don dan John W. Slocum, Jr. 1989, *Management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 5 th edition, . . . ALQALAM 476" · · _ Vol. 21, No. 102 (Desember 2004) Kotter, John P. , *Force far Change: 1990, How Leadership Differs from Management*. New York: The Free Press,.
- Nawawi, Hadari dan M. Martini Hadari, 2000, *Kepemimpinan Yang Eftktif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, cetakan ketiga,.
- Robbins, Stephen P. 1988, *Management: Concept and Application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. , 2 nd edition.
- Robbins, Stephen P. , 011, 1998, *anizational Behavior: Concepts, Controversies and Application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. , 8 th edition,.
- Robbins, Stephen P. , 1996, *Perilaku 011, anisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi* terjemahan Hadyana Pujaatmaka Qakarta: Prenhallindo,).
- Rustandi, Achmad R. 1992, *Gaya Kepemimpinan: Pendekatan Bakat Situasional* (Bandung: Armico, Cetakan ke-3, . Steers,

- Richard M. , Lyman W. Porter dan Gregory A. Bigley (edit9r), 1996, Motivation and Leadership at Work. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc. , 6 th edition,.
Stoner, James A. F. dan Edward Freeman, 1992, Management. New Jersey: Prentice-Hall International Inc. , 5 th edition,.
- Timpe, A. Dale (editor), 1991, Kepemimpinan: Seri Manajemen Sumber Daya Manusia terjemahan Susanto Boedidharmo. Jakarta: Gramedia,.
- Toha, Miftah, 1994, Perilaku Organisasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada, cetakan ketujuh,.
Wright, Peter L. dan David S Taylor, 1994, Improving Leadership Performance: Interpersonal Skills for Effective Leadership. Hemel Hempstead-UK: Prentice-Hall International Ltd. , 2 nd edition,.
- Yulk, Gary A. 1989, Leadership in Organizations. New Jersey: Prentice-Hall Inc. , second edition,.
- Yulk, Gary A. 1998, Kepemimpinan Dalam Organisasi terjemahan Jusuf Udaya. Jakarta: Prenhalindo, edisi ketiga,.

