

TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Tipe kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang di dalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan **Gaya Kepemimpinan** diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Sehubungan dengan itu Eugene Emerson Jennings dan Robert T Golembiewski mengemukakan 6 tipe kepemimpinan yang terdiri dari :

A. TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN OTORITER

Tipe kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (sentralistik) sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransi adanya penyimpangan. Pemimpin otoriter merasa memperoleh dan memiliki hak-hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya.

Dengan kata lain anggota organisasi/bawahan tidak memiliki hak sesuatu apapun, dan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah. Tugas dan tanggung jawab itu harus dilaksanakan tanpa boleh membantah. Apabila pelaksanaannya berbeda dari yang diputuskan atau diperintahkan, meskipun hasilnya lebih baik akan diartikan oleh pemimpin sebagai penyimpangan atau kesalahan yang harus dijatuhkan hukuman atau sanksi.

Pemimpin otoriter berpendapat keberhasilan dapat dicapai dari rasa takut bawahan pada nasibnya yang akan memperoleh sanksi atau hukuman berat dan merugikan apabila berbuat kesalahan atau kekeliruan atau penyimpangan dari keputusan pimpinan. Kondisi itu akan menimbulkan kepatuhan yang tinggi karena rasa takut atau kepatuhan yang bersifat palsu atau berpura-pura pada pimpinan.

Kepemimpinan otoriter organisasinya tidak dinyatakan milik bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Bawahan sebagai manusia hanya dijadikan alat untuk mencapai tujuan pemimpin. Oleh karena itu, sering terjadi perlakuan yang tidak manusiawi terhadap para anggota organisasi atau bawahan. Anggota organisasi atau bawahan disebutnya buruh atau karyawan yang berada dilingkungannya karena diupah sebagai pembayar pelaksanaan pekerjaan yang harus dilaksanakannya secara patuh tanpa membantah. Kondisi seperti ini cenderung dominan dilingkungan organisasi yang disebut perusahaan atau industri. Di lingkungan tersebut masih banyak pemimpin otoriter yang memandang anggota organisasi/bawahannya sekedar alat atau sarana produksi seperti benda yang disebut mesin. Diantara perlakuan yang tidak manusiawi itu adalah pembayaran upah yang sangat rendah, pemotongan upah hanya karena kesalahan kecil, jam kerja yang melampaui batas ketentuan yang berlaku.

Dampak dari kepemimpinan otoriter yang dilaksanakan pada titik ekstrim tertinggi pada kehidupan organisasi sebagaimana diuraikan di atas adalah :

1. Anggota organisasi cenderung pasif, bekerja menunggu perintah, tidak berani mengambil keputusan dalam memecahkan masalah.
2. Anggota organisasi tidak ikut berpartisipasi aktif bukan karena tidak mempunyai kemampuan tetapi enggan menyampaikan inisiatif, gagasan, ide, saran, dan pendapat karena merasa tidak dihargai dan bahkan dinilai sebagai pembangkangan.
3. Kepemimpinan otoriter yang mematikan inisiatif, kreativitas dan lain-lain
4. Pemimpin otoriter tidak membina dan tidak mengembangkan potensi kepemimpinan anggota organisasinya dalam arti pemimpin tidak melakukan kegiatan sehingga sulit memperoleh pemimpin pengganti diantara anggota jika keadaan mengharuskan.
5. Disiplin, rajin dan bersedia bekerja keras serta kepatuhan dilakukan dengan berpura-pura, karena takut pada sanksi. Dalam situasi tersebut kerap kali muncul tokoh pengambil muka atau penjiilat yang tidak disukai anggota organisasi.
6. Secara diam-diam muncul kelompok penantang yang menunggu kesempatan untuk melawan, menghambat, menyabot, atau melakukan tindakan-tindakan yang merugikan organisasi terutama pimpinan.
7. Tidak ada rapat, diskusi atau musyawarah karena dianggap membuang-buang waktu.
8. Disiplin diterapkan secara ketat dan kaku, sehingga iklim kerja menjadi tegang, saling mencurigai dan tidak mempercayai sesama anggota organisasi.
9. Pemimpin cenderung tidak menyukai dan menghalangi terbentuknya kelompok atau serikat pekerja yang dibentuk organisasi.

Gaya kepemimpinan tidak berorientasi pada anggota organisasi sejalan dengan teori X yang beranggapan bahwa manusia (anggota organisasi) memiliki sifat malas, penakut dan tidak bertanggung jawab.

Tipe kepemimpinan otoriter yang dilaksanakan dari titik ekstrim tertinggi dari pergeserannya ke arah kepemimpinan demokratis, terdiri dari :

1. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Otokrat

- Berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai perilaku yang terpenting dalam mewujudkan kepemimpinan yang efektif.
- Pelaksanaan tugas tidak boleh keliru atau salah atau menyimpang dari instruksi pimpinan.
- Pemimpin bertolak dari prinsip bahwa “manusia lebih suka diarahkan tanpa memikul tanggung jawab, daripada diberi kebebasan merencanakan dan melaksanakan sesuatu yang harus memikul tanggung jawab”.
- Tidak ada kesempatan bagi anggota organisasi untuk menyampaikan inisiatif, kreativitas, saran, pendapat dan kritik karena fungsinya adalah melaksanakan tugas bukan berfikir untuk menciptakan dan mengembangkan tugas/organisasi.

- Tidak berorientasi pada hubungan manusiawi dengan anggota organisasi, yang dinilai sebagai kondisi yang membuat anggota organisasi menjadi lalai.
- Tidak percaya pada anggota organisasi atau orang lain

2. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Diktatoris

- Berperilaku sebagai penguasa tunggal yang tidak dapat diganti karena merasa bahwa dirinya diciptakan untuk berkuasa.
- Setiap kehendak atau kemauan pemimpin diktatoris harus terlaksana, meskipun harus dilaksanakan dengan menghalalkan segala cara.
- Orientasi gaya kepemimpinannya hanya pada hasil, tidak peduli bagaimana cara mencapainya. Meskipun harus mengorbankan orang lain, khususnya anggota organisasi.
- Bersembunyi dibalik slogan-slogan sebagai pelindung, penyelamat, pembeal, pahlawan, pemimpin yang akan mewujudkan cita-cita bagi anggota organisasinya.
- Ucapan diberlakukan sebagai peraturan atau undang-undang yang tidak boleh dibantah.
- Senjata utama dalam menjalankan kepemimpinannya adalah ancaman hukuman yang berat bagi yang menentang atau berkhianat.
- Diantara anggota organisasi terjadi saling curiga mencurigai, karena yang satu berprasangka pada yang lain sebagai antek-antek pemimpin yang diktator.
- Anggota organisasi tidak boleh mengomentari ucapan, perkataan, keputusan, kebijakan karena dianggap sebagai pembangkangan atau penghianatan.

3. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Otokratik Lunak (*Benevolent Autocratic*)

- Pemimpin berorientasi pada hasil, dengan dimanipulasi berorientasi pada anggota organisasi dalam kadar yang rendah antara lain dengan memberikan motivasi agar melakukan keputusan atau perintah atasan.
- Kepemimpinan dalam menuntut ketaatan dan kepatuhan dengan membuat peraturan-peraturan.
- Pemimpin cenderung kurang percaya pada dirinya sendiri dan anggota organisasi terutama dalam membuat keputusan dengan selalu mencari pendukung.
- Menolak kreativitas, inisiatif dari anggota organisasi yang bukan kroninya.
- Sanksi dan hukuman tetap merupakan senjata dalam menuntut kepatuhan anggota organisasinya.

4. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Diserter (Pembelot)

- Pemimpin menghindari dari tugas dan tanggung jawab mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.
- Pemimpin tidak senang membuat rencana dan melaksanakan kegiatan yang tidak menguntungkannya.
- Pemimpin cenderung melibatkan diri pada tugas-tugas yang ringan, mudah dan tidak banyak mengeluarkan tenaga/energi fisik atau psikis.

- Pemimpin senang menyendiri dan tidak menyukai pergaulan dan cenderung tertutup pada anggota organisasinya.
- Pemimpin cenderung iri hati pada orang lain terutama pada temannya yang sukses sebagai sesama pemimpin.
- Pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan.

5. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Missionary (*Pelindung dan Penyelamat*)

- Pemimpin mengutamakan orientasi hubungan dengan anggota organisasinya, sehingga sering terlihat ramah, banyak senyum, dan akrab.
- Pemimpin berusaha keras untuk mencegah pertentangan/konflik, perdebatan dan permusuhan dengan orang lain.
- Pemimpin dalam bekerja berusaha menghindari formalitas dan birokrasi sehingga organisasi akan terkesan memperoleh kemudahan dalam menjumpai atau menghadap pimpinan.
- Pengawasan dijadikan sarana untuk memberi kesan bahwa pimpinan memberi perhatian pada anggota organisasi dalam melaksanakan keputusan.

6. Perilaku atau Gaya Kepemimpinan Kompromi (*Compromiser*)

- Pemimpin dalam gaya ini untuk mempertahankan kekuasaannya tidak berorientasi pada anggota organisasi, tetapi pada atasannya yang berpengaruh dan menentukan jabatan kepemimpinannya.
- Mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan, bukan untuk memberikan kesempatan menyampaikan gagasan, kreativitas dll, tetapi untuk meyakinkan bahwa rencana keputusan yang telah disiapkannya diterima dan dilaksanakan.
- Sebelum membuat keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, pemimpin selalu memperhitungkan untung rugi bagi dirinya.
- Tidak tertarik dengan pengembangan pekerjaan dan organisasi, karena akan menambah beban kerja dan tanggung jawab.
- Mampu bekerjasama dengan bawahan dalam artian dimanfaatkan dan diperalat untuk melaksanakan pekerjaan yang memungkinkan pemimpin dinilai positif oleh berbagai pihak.
- Memberikan dorongan dan motivasi secara selektif pada anggota organisasi dengan mengutamakan bawahan yang mengerjakan pekerjaan yang hasilnya akan dinilai sebagai prestasi pemimpin.

B. TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

Filsafat demokratis yang mendasari pandangan tipe dan semua gaya kepemimpinan ini adalah pengakuan dan penerimaan bahwa manusia merupakan makhluk yang memiliki harkat dan martabat yang mulia dengan hak asasi yang sama.

Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai-nilai demokratis di dalam tipe kepemimpinan, yang terdiri dari :

1. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara satu dengan yang lain, tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
2. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan diri melalui prestasi masing-masing di lingkungan organisasinya sebagai masyarakat kecil.
3. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.
4. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerjasama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu.
5. Memberikan perlakuan yang sama terhadap tiap individu
6. Memikul kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing-masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Sehubungan dengan itu Sondang P.Siagian (1989, h.18) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin adalah tipe yang demokratis dengan karakteristik sebagai berikut :

1. Kemampuan pemimpin mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
2. Mempunyai persepsi yang holistik
3. Menggunakan pendekatan yang integralistik
4. Organisasi secara keseluruhan
5. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan
6. Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
7. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran bawahannya.
8. Teladan
9. Bersifat rasional dan obyektif
10. Memelihara kondisi kerja yang kondusif, inovatif, dan kreatif.

Sejalan dengan uraian-uraian terdahulu bahwa tipe kepemimpinan demokratis juga dapat bergerak dari titik ekstrim tertinggi yang menggambarkan gaya atau perilaku kepemimpinan sangat demokratis, sampai titik ekstrim rendah yang bertolak belakang menjadi tipe kepemimpinan otoriter. Dalam pergeseran itu tipe demokratis berlangsung dalam gaya atau perilaku kepemimpinan yang terdiri dari :

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Birokrat (*Bureocrat*)

- Pemimpin mengutamakan ketaatan pada peraturan, prosedur, dan mekanisme kerja/kegiatan yang telah ditentukan

- Pemimpin yang lebih tinggi menuntut ketaatan pemimpin yang lebih rendah di dalam satu struktur, organisasi, sebagai pemegang kekuasaan dalam melaksanakan sebagian fungsi dan tugas pokok organisasi.
- Pemimpin berusaha mengembangkan hubungan informal dalam rangka mengimbangi hubungan kerja formal yang statis dan kaku.
- Pemimpin dalam mewujudkan dan membina kerjasama dilakukan dengan orientasi pada posisi atau kedudukan anggota.
- Pemimpin kurang aktif menciptakan dan mengembangkan kegiatan organisasi karena cenderung tidak menyukai perubahan dan perkembangan.
- Pemimpin lamban dalam mengambil keputusan yang didasarkan atas tata hubungan kerja sebagai proses kerja yang dibakukan atau sesuai prosedur dan mekanisme kerja.
- Pemimpin lebih menyukai pekerjaan rutin yang statis dan beresiko rendah.

2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengembang dan Pembangun Organisasi (*Developer*)

- Pemimpin sangat mahir dalam menciptakan, mengembangkan dan membina kerjasama untuk mencapai tujuan bersama.
- Pemimpin bekerja secara teratur dan bertanggung jawab sehingga efektivitas dan efisiensi kerja tinggi dalam menggerakkan bawahan.
- Pemimpin mau dan mampu mempercayai orang lain dalam melaksanakan pekerjaan, dengan memberikan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- Pemimpin selalu berusaha meningkatkan kemampuan kerja anggota organisasi sebagai bawahannya, agar prosesnya selalu sesuai dengan standar kualitas kerja.
- Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan yang positif dalam menghargai, menghormati dan memberdayakan anggota organisasi/bawahan sebagai subyek.
- Pemimpin memiliki kemauan dan kemampuan membina hubungan manusiawi yang efektif di dalam dan diluar jam kerja.
- Pemimpin meyakini bahwa anggota organisasi atau bawahan merupakan individu/manusia yang mampu bertanggung jawab apabila diberi kesempatan sesuai dengan batas-batas potensi yang dimilikinya.

3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Eksekutif (*Executive*)

Tipe kepemimpinan demokratis sesuai dengan pengertian atau makna perkataan “eksekutif” yang berarti pemimpin pelaksana.

- Memiliki keyakinan bahwa orang lain khususnya anggota organisasi dapat bekerja dan menjadi pemimpin sebaik dirinya, sehingga tidak boleh diremehkan dan harus dihormati/dihargai secara layak dan manusiawi.
- Pemimpin memiliki komitmen yang tinggi
- Pemimpin cenderung memiliki orientasi pada kualitas pelaksanaan tugas dan hasilnya.

- Berdisiplin dalam bekerja, sehingga sangat meyakinkan, disegani dan dihormati oleh anggota organisasi.
- Pemimpin selalu berusaha menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan partisipasi aktif anggota organisasi melalui kemampuannya memberikan motivasi kerja secara terpadu.
- Pemimpin memiliki semangat, moral, loyalitas dan dedikasi kerja yang tinggi sehingga menjadi teladan bagi anggota organisasi.
- Pemimpin memiliki kemampuan menumbuhkan kesadaran dan kesediaan bekerja keras untuk menjadi anggota organisasi yang sukses tanpa menekan atau memaksa.
- Pemimpin menempatkan dan menghargai anggota organisasi sebagai rekan tidak sekedar bawahan.
- Pemimpin memiliki kemampuan mewujudkan Kualitas Kehidupan Kerja (K3) atau Quality Of Work Life (QWL) yang kondusif, sehingga anggota organisasi merasa aman, terjamin dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.
- Pemimpin memiliki perhatian yang positif dalam menyelesaikan konflik antar sesama anggota organisasi/bawahan dan antar bawahan dengan pimpinan (manajer), terutama berupa konflik non fungsional.
- Pemimpin terbuka terhadap kritik, saran dan pendapat, yang dimanfaatkannya untuk memperbaiki kekeliruan atau kesalahan dalam melaksanakan kepemimpinannya.
- Pemimpin memiliki kemampuan membedakan masalah yang perlu dan tidak perlu diselesaikan di dalam atau diluar rapat.

4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Organisatoris dan Administrator

- Pemimpin menyukai pembagian dan pembedaan kerja yang jelas dengan membentuk unit-unit kerja, seperti urusan, seksi, bagian, bidang, biro, divisi, departemen dll.
- Pemimpin bekerja secara berencana dengan langkah-langkah yang sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen, diawali dengan penyusunan perencanaan, melakukan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang dilaksanakan dengan tertib/teratur dan berkesinambungan.
- Pemimpin sangat mementingkan tersedianya data atau informasi yang mutakhir baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif untuk dipergunakan dalam pengambilan keputusan.
- Pemimpin yang memiliki kemampuan mewujudkan kerjasama, ternyata rendah orientasinya pada hubungan kemanusiaan dengan anggota organisasi yang dituntut kepatuhannya dalam melaksanakan tugas masing-masing sesuai dengan pembedaan dan pembagian kerja yang telah ditetapkan.
- Pemimpin dalam bekerja atau mengelola organisasi dan anggotanya berpegang teguh pada peraturan, baik dari organisasi atasan maupun yang ditetapkan secara khusus untuk lingkungan organisasinya.

- Pemimpin memiliki kemampuan untuk meyakinkan anggota organisasi bahwa ide/gagasan, inisiatif, kreativitas, inovasi dll yang datang dari dirinya harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab.

5. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Resmi (Legitimate/Headmanship)

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini termasuk bagian dari tipe kepemimpinan demokratis, yang diantaranya disebut Kepala Kantor, Kepala Biro, Ketua Tim, Ketua Lembaga Penelitian, Direktur Keuangan atau Koordinator Perguruan Tinggi Swasta dll.

- Pemimpin memperankan diri sebagai pelindung organisasinya
- Pemimpin yang menampilkan tanggung jawab mengayomi, melindungi, membela kepentingan anggota organisasi.
- Pemimpin selalu berusaha mendahulukan dan mengutamakan kepentingan organisasi karena merupakan kepentingan bersama.
- Gaya atau perilaku kepemimpinan ini dijalankan juga dengan sikap pengabdian, kerelaan berkorban dan pelaporan yang tinggi dalam mewujudkan kegiatan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi atau kepentingan bersama.

C. TIPE KEPEMIMPINAN BEBAS (LAISSEZ FAIRE ATAU FREE-REIN)

Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Sehubungan dengan itu Jennings dan Golembiewski (1992, p.103) mengatakan bahwa pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya. Sedang yang paling ekstrim dalam tipe free-rein ini adalah pemberian kebebasan sepenuhnya pada anggota organisasi untuk bertindak pada anggota organisasi untuk bertindak tanpa pengarahan dan kontrol, kecuali jika diminta. Dampaknya sering terjadi kekacauannya karena tipe kepemimpinan itu memberikan setiap anggota organisasi tipe berbeda kepentingan dan kemampuannya untuk bertindak ke arah yang berbeda-beda. Pemimpin hanya menyediakan diri sendiri sebagai penasihat apabila diperlukan atau diminta.

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter, meskipun tidak sama atau bukan kepemimpinan yang demokratis pada titik ekstrimnya yang paling rendah. Kepemimpinan dijalankan tanpa memimpin atau tanpa berbuat sesuatu dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya. Pemimpin seperti itu pada umumnya merupakan seseorang yang berusaha mengelak atau menghindari dari tanggung jawab, sehingga apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan, dengan mudah dan tanpa beban

mengatakan bukan kesalahan atau tanggung jawabnya karena bukan keputusannya dan tidak pernah memerintahkan pelaksanaannya.

Untuk mengelak dari tanggung jawab itu sebagai penderita psikomatis, pemimpin tersebut mengatakan kepalanya pusing atau perutnya sakit atau sedang tidak sehat dll. Dalam kenyataannya sebenarnya pemimpin tersebut tidak menderita penyakit fisik (tubuh = soma) seperti yang dikeluhkannya, tetapi menderita gangguan psikis/mental (psiko = kejiwaan) yang disebut psikomatis. Pemimpin free-rein seperti itu dalam menghadapi kesalahan atau kegagalan orang yang menggantikannya melaksanakan tanggung jawab yang berat itu tanpa merasa terbebani sesuatu menyatakan bahwa yang salah bukan dirinya. Gaya atau perilaku kepemimpinan ini antara lain **(a) Kepemimpinan Agitator dan (b) Kepemimpinan Simbol.**

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Agitator

Gaya kepemimpinan yang termasuk dalam Tipe Kepemimpinan Laisses Faire ini didominasi oleh perilaku menimbulkan pertentangan-pertentangan atau konflik-konflik antar anggota organisasi, bahkan di lakukan juga dengan pihak luar. Perilaku itu didasari kehendak pemimpin untuk mendapatkan sesuatu yang menguntungkan dirinya dari suasana pertentangan atau kekacauan yang diciptakannya. Kondisi itu diciptakan dan dikembangkan diawali dengan memberikan kebebasan pada setiap anggota organisasi dalam membuat keputusan dan melaksanakannya. Perbedaan dan pertentangan itulah yang menjadi penyebab utama terjadinya kekacauan dan situasi yang tidak menentu di dalam organisasi, sebagai situasi yang diinginkan pemimpin agitator, agar mudah menarik keuntungan bagi dirinya sendiri. Dalam pengertian yang lebih ekstrim berarti pemimpin berperan sebagai provokator atau sutradara yang berdiri di belakang pertentangan-pertentangan, tanpa diketahui peranan atau keterlibatannya, atau walaupun diketahui bersikap tidak peduli karena yang penting tujuan pribadinya tercapai. Contoh mutahir yang menarik adalah peran presiden Amerika G.W Bush dalam memprovokatori terjadinya perang antara sekutu (Amerika dan Inggris) melawan rakyat Irak, karena ambisinya untuk menjatuhkan Saddam Husein presiden Irak sebagai musuhnya karena tidak bersedia mematuhi kehendaknya sebagai presiden Negara super power.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan agitator adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan memecah-belah anggota organisasi dengan memberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan bertindak, agar tercipta situasi dan pertentangan (konflik), yang dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri.

2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Simbol

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini pada dasarnya dijalankan tanpa memimpin dalam arti yang sesungguhnya, karena tidak melakukan usaha untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya, yang sekedar ditempatkan, dihormati dan disegani sebagai simbol pada posisi puncak di lingkungan organisasinya. Posisi itu selain sebagai kehormatan,

mungkin pula disebabkan sesuatu yang lain, seperti tradisi, keturunan, nama besar, dll. Misalnya di lingkungan organisasi voluntir seperti Pramuka, Palang Merah Indonesia (PMI) dll menempatkan Gubernur atau Menteri atau bahkan Presiden sebagai Ketua Kehormatan. Demikian pula seorang raja atau ratu di sebuah negara demokratis seperti Inggris, tetap dipandang sebagai pemimpin tertinggi, namun tidak menjalankan kepemimpinannya dalam pemerintahannya yang di laksanakan oleh perdana menteri.

Didalam kepemimpinan simbol ini, pemimpin tidak memiliki dan tidak menjalankan wewenang dan tidak memikul tanggung jawab, karena dilimpahkan sepenuhnya pada pimpinan pelaksana. Kehebatan atau kesuksesan atau jasa pemimpin pelaksana pada beberapa organisasi yang menghantarkannya untuk menjadi pemimpin simbol.

Dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawab, kerap kali pemimpin simbol difungsikan juga sebagai penasihat atau tempat berkonsultasi, yang hasilnya bebas untuk digunakan atau tidak oleh pemimpin pelaksana. Sedang wewenang dan tanggung jawab menggerakkan anggota organisasi dengan mengambil berbagai keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya berada sepenuhnya pada pemimpin pelaksana.

D. HUBUNGAN TEORI KEPEMIMPINAN DENGAN GAYA / PERILAKU KEPEMIMPINAN

Semua gaya/perilaku kepemimpinan seperti diuraikan di atas tidak dapat dilepaskan hubungannya atau terkait erat dengan teori kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi sebagaimana telah banyak disinggung dalam uraian-uraian terdahulu. Sehubungan dengan itu dalam implementasi empat orientasi berdasarkan teori kepemimpinan dapat ditemui di dalam tipe/gaya tertentu yang relevan. Pola Orientasi Kepemimpinan yang pengimplementasiannya terkait dengan gaya atau perilaku kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang berorientasi/mementingkan tugas

Orientasi kepemimpinan ini mengutamakan efektivitas organisasi melalui pelaksanaan tugas/pekerjaan secara tepat/benar, tanpa membuat kesalahan. Dengan cara tersebut teori ini berpendapat tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal. Kepemimpinan dengan orientasi ini memiliki kecenderungan pada pengimplementasian gaya atau perilaku yang termasuk dalam tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berasumsi bahwa tugas-tugas dan cara melaksanakannya yang sudah diatur dan ditetapkan, tidak memerlukan partisipasi anggota organisasi untuk memperbaiki atau mengubahnya meskipun dengan maksud untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Kepemimpinan berorientasi/mengutamakan hubungan

Kepemimpinan dengan orientasi ini dalam mewujudkan pekerjaan mengutamakan interaksi timbal balik antara pimpinan dengan anggota organisasi/bawahan berdasarkan hubungan manusiawi yang hormat menghormati dan saling menghargai satu dengan yang lain. Pemimpin

dengan orientasi ini sangat terbuka pada partisipasi anggota organisasi, yang selaras dengan Tipe Kepemimpinan Demokratis. Partisipasi anggota dilakukan dengan memberikan kesempatan yang luas pada anggota organisasi dalam menyampaikan kreativitas, inisiatif, pendapat, saran, dan kritik. Orientasi kepemimpinan ini dalam implementasi gaya atau perilaku kepemimpinan yang bersifat manusiawi karena dilaksanakan dengan menghargai dan mampu menyalurkan perbedaan anggota organisasi yang berbeda kemampuannya dalam bekerja.

3. Kepemimpinan berorientasi/mementingkan hasil

Kepemimpinan dengan orientasi ini menuntut hasil kerja yang sesuai standar dari setiap anggota organisasinya, yang akan berdampak pada hasil keseluruhan organisasi yang harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian berarti juga hasil yang dicapai setiap anggota organisasi merupakan bagian atau harus mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam kondisi itu pemimpin cenderung tidak mempersoalkan cara mencapai tujuan organisasi, antara lain apakah hasil kerja individu atau hasil kerjasama di dalam tim kerja (team work), apakah menggunakan sedikit atau banyak bahan, dll. Orientasi kepemimpinan ini terfokus pada hasil maksimal yang dapat dicapai, karena pemimpin memiliki ambisi yang kuat dalam menuntut prestasi kerja terbaik dari setiap anggota organisasi tanpa mempersoalkan cara mencapainya.

4. Kepemimpinan yang berorientasi/mengutamakan anggota organisasi

Orientasi ini disebut juga orientasi pada manusia karena kegiatan kepemimpinan disesuaikan dengan situasi/kondisi anggota organisasi sebagai manusia yang unik dan kompleks. Dengan kata lain kepemimpinan ini merupakan kepemimpinan yang sangat fleksibel dalam arti pemimpin harus mampu mengubah gaya kepemimpinannya setiap kali terjadi perubahan situasi/kondisi anggota organisasinya. Salah satu contohnya terlihat pada kepemimpinan di lingkungan partai politik. Jauh sebelum PEMILU kepemimpinan ketua partai cenderung bersifat otoriter dengan memecat setiap anggota organisasi yang tidak menjalankan atau berperilaku menantang garis perjuangan partainya. Setelah memasuki dan selama masa kampanye kepemimpinan ketua partai cenderung demokratis, dengan memberikan kesempatan pada anggota partainya menyampaikan kreativitas, inisiatif dll sesuai kematangannya dalam memilih dan melaksanakan strategi dan taktik (cara) berkampanye yang paling efektif untuk merebut kemenangan.

Dari uraian-uraian di atas jelas bahwa kepemimpinan berorientasi pada anggota organisasi menuntut pemimpin mampu mengenali secara baik kondisi kematangan anggota organisasinya dalam memecahkan masalah dan/atau melaksanakan tugas pokoknya, yang mengharuskannya mengubah gaya atau perilaku kepemimpinannya setiap kali menghadapi kematangan anggota organisasi yang tidak sama. Dalam menghadapi anggota yang kematangannya tinggi, pemimpin dapat menggunakan gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk tipe kepemimpinan demokratis. Sedang bagi pemimpin dalam menghadapi anggota organisasi yang kematangannya rendah dalam menyelesaikan masalah dan/atau melaksanakan tugas pokoknya, mengharuskan pemimpin mengimplementasikan gaya atau perilaku yang termasuk tipe kepemimpinan otoriter.

E. GAYA/PERILAKU KEPEMIMPINAN LAINNYA

Dalam kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu. Sehubungan dengan itu sekurang-kurangnya terdapat empat gaya atau perilaku kepemimpinan seperti itu. Keempat gaya atau perilaku kepemimpinan itu adalah (1) Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (Expert), (2) Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik, (3) Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik, dan (4) Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Transformasional. Keempat gaya atau perilaku kepemimpinan tersebut akan dibahas berikut ini.

1. Gaya atau Perilaku Ahli (Expert)

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini didasarkan pada kepemilikan keahlian tertentu oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang yang menjadi tugas pokok/pekerjaan utama dilingkungan sebuah organisasi. Misalnya pemimpin sebuah rumah sakit harus seorang dokter, yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang memungkinkannya membuat keputusan secara tepat/baik berdasarkan keahliannya. Demikian pula manajer sebagai pimpinan dilingkungan sebuah perusahaan/industry haruslah seorang yang ahli dalam bidang ekonomi dan jenis bisnisnya.

Dari uraian singkat diatas berarti teori kepemimpinan ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus professional di bidangnya, yang dapat diperoleh dari pendidikan formal dan/atau pengalaman kerja yang cukup lama dalam bidang garapan organisasinya.

2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik

Gaya atau kepemimpinan kharismatik ini bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh pengikut yang banyak (sangat besar) jumlahnya. Kepemimpinan Kharismatik dapat diartikan juga sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat dan tetap serta dipercayai oleh pengikut-pengikutnya. Sejalan dengan pengertian itu dikatakan oleh Fred Luthans (1995, p.335) bahwa *charismatic leadership is throwback to the old conception of leader as being those who by the force of their personal abilities are capable of having profound and extraordinary effects on followers.*

Berdasarkan uraian-uraian diatas kepemimpinan kharismatik dapat diartikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain dengan mendayagunakan keistimewaan atau kelebihan dalam sifat/aspek kepribadian pemimpin, sehingga menimbulkan rasa hormat, rasa segan dan kepatuhan yang tinggi pada para pengikutnya.

Berikutnya Yulk (1989, p. 205) mengetengahkan indikator kepemimpinan kharismatik sebagai berikut :

1. Pengikut-pengikutnya menyakini kebenarannya dalam acara memimpin.

2. Pengikut-pengikutnya menerima gaya kepemimpinannya tanpa bertanya.
3. Pengikut-pengikutnya memiliki kasih sayang kepada pemimpinnya.
4. Kesadaran untuk mematuhi perintah pemimpinnya.
5. Dalam mewujudkan misi organisasi melibatkan pengikutnya secara emosional.
6. Mempertinggi pencapaian kinerja (*performance*) pengikutnya.
7. Dipercayai pengikutnya bahwa dengan kepemimpinannya akan mampu mewujudkan misi organisasinya.

Sehubungan dengan indikator-indikator di atas, berarti kepemimpinan kharismatik memiliki kebutuhan kuat akan kekuasaan (*strong need for power*), memiliki percaya diri yang tinggi (*high self confidence*) dan pendirian (prinsip) yang kuat pula dalam mewujudkan kepercayaan dan idealitasnya (*strong conviction in their own belief and ideals*).

3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi, dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin merupakan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi pengikutnya dalam menyelesaikan masalah-masalah. Sehubungan dengan itu Sondang P. Siagian (1991, h. 33) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan paternalistik banyak terdapat pada masyarakat tradisional, agraris. Popularitas pemimpin paternalistik disebabkan (a) kuatnya ikatan primordial (b) *extended family system* (c) kehidupan masyarakat yang kumunalistik (d) peran atau istiadat yang sangat kuat dalam masyarakat (e) hubungan pribadi dan rasa hormat yang tinggi pada orang tua.

4. Kepemimpinan Transformasional

Pendekatan kepemimpinan lain pada dasarnya menuntut anggota organisasi/bawahan untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, sedang kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada kegiatan pemberdayaan (*empowerment*) melalui peningkatan konsep diri bawahan/anggota organisasi yang positif. Para bawahan/anggota organisasi yang memiliki konsep diri positif itu akan mampu mengatasi permasalahan dengan mempergunakan potensinya masing-masing, tanpa rasa tertekan atau ditekan, sehingga dengan kesadaran sendiri membangun komitmen yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sehubungan dengan itu Scott Burd dalam *Transformational Leadership* (http://strateadchange.com/files_courses.htm, 2002) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan organisasinya dengan cara penggabungan tiga unsur, yakni : **Strategi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi.**

Strategi yang dimaksud Burd mencakup kemampuan dalam menetapkan arah yang akan dituju organisasi, dengan membangun visi dan kesamaan visi dan misi, merumuskan Rencana Strategik (RENSTRA), menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan, mengembangkan komitmen pada prestasi dan kualitas kerja, serta merumuskan dan menerapkan Rencana Operasional (RENOP).

Kepemimpinan, mencakup kegiatan merealisasikan strategi melalui tindakan kepemimpinan transformasional yang sesuai dengan fungsi dan situasi, menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi dan diakui bawahan/anggota organisasi, memotivasi bawahan/manggota organisasi untuk mempersiapkan diri menjadi pemimpin pada semua jenjang, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan organisasi, memimpin untuk mempertahankan kejayaan (eksistensi) organisasi, dan menciptakan cara kerja yang lebih mudah.

Budaya Organisasi, Realisasi kepemimpinan transformasional mencakup kemampuan memotivasi bawahan/anggota organisasi untuk menerapkan strategi, memahami budaya kerja yang tumbuh dan berkembang di dalam organisasi, cepat menerima perubahan yang bersifat inovatif, menjadi teladan bagi bawahan/anggota organisasi, membangkitkan dan membina semangat team kerja. Berdasarkan uraian-uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan.