

LEADERSHIP STYLES

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi

Mata Kuliah: Psikologi Kepemimpinan

Kelas: A2, A3, B1, B3

Pertemuan 5

Teori Relasi Dyadic

- ❑ Dalam sebuah organisasi, dimungkinkan terdapat hubungan yang berbeda antara pimpinan dengan karyawan/bawahan.
- ❑ Dyadic merupakan hubungan individual antara pemimpin & pengikut/bawahan masing-masing unit kerja.
- ❑ Teori dyadic merupakan pendekatan kepemimpinan yang mencoba menjelaskan mengapa pemimpin bervariasi dalam perilaku mereka kepada pengikut. Seorang pemimpin tunggal akan membentuk hubungan yang berbeda dengan pengikut yang berbeda (hubungan heterogenitas).

Teori *Leader-Member Exchange (LMX)*

- ❑ Dalam lingkungan organisasi, *Leader Member Exchange* mengarah pada hubungan antara pimpinan dengan karyawan yang menjadi pengikut pimpinan (William, 2003).
- ❑ Sebelumnya, teori LMX disebut sebagai *Vertical Dyadic Linkage Theory* karena fokus hubungan atasan dan bawahan ini terfokus pada proses-proses timbal balik yang terjadi dalam dyad (Yukl, 2010).
- ❑ Teori tersebut menyelidiki baik hubungan ke bawah maupun hubungan ke atas yang dibuat oleh seorang pemimpin yang mempunyai implikasi bagi efektivitas dan kemajuan pemimpin tersebut dalam organisasi.
- ❑ Sementara menurut Robbins (2007) *Leader Member Exchange (LMX)* dapat didefinisikan sebagai: "*The creation by leaders of in-groups and out-groups; subordinates with in group status will have higher performance ratings, less turnover, and greater job satisfaction*".

Teori *Leader-Member Exchange (LMX)*

LMX ditemukan perbedaan sikap yang diterima bawahan dari atasan yang membentuk kelompok terpisah yang menerangkan hubungan antara atasan dan bawahan yang disebut dengan *in-group* dan *out-group*. Pada *in-group*, pemimpin lebih mempercayakan penyelesaian tugas kepada mereka, berinteraksi lebih sering misalnya apabila ada suatu berita atau kejadian penting, bawahan yang termasuk dalam *in-group* yang akan dipanggil terlebih dahulu dan memberikan banyak dispensasi terhadap ketentuan-ketentuan yang sudah ada. Hal ini cenderung dilakukan oleh atasan dikarenakan bawahan memiliki persamaan sikap dan karakteristik pribadi dengan atasan atau bawahan yang tergabung dalam *in-group* ini memiliki kompetensi yang lebih baik dibandingkan dengan bawahan yang tergabung dalam *out-group*. Pada *in-group*, bawahan lebih dipercaya, mendapatkan perhatian dalam porsi yang lebih besar dari atasan, dan mendapatkan hak-hak khusus.

Teori *Leader-Member Exchange (LMX)*

- ❑ Bawahan yang tergabung dalam *out-group* mendapatkan waktu yang terbatas dari atasannya dan hubungan antara atasan dan bawahan berdasarkan pada hubungan formal yang biasanya dapat dilihat dari penggunaan bahasa pada saat berkomunikasi
- ❑ Sejalan dengan Robbin, Landy dan Conte (2007) juga mengemukakan bahwa hubungan *in-group* dapat mengurangi jumlah pengunduran diri bawahan dari organisasi karena adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan dan memungkinkan dapat membentuk komitmen yang besar dari bawahan terhadap atasan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Karena hubungan dan ikatan yang baik dan kuat antara atasan dengan bawahan, biasanya terdapat kecenderungan dari bawahan untuk turut mengajukan pengunduran diri dan ikut serta dengan atasannya pada saat atasan tersebut sudah tidak berada di organisasi.

Tiga Domain Hubungan pada LMX

Terdapat tiga domain menjadi dasar dalam membangun hubungan pada LMX yaitu *respect*, *trust* dan *obligation*. Hubungan antar atasan dan bawahan dapat terbentuk dengan adanya sikap saling menghormati (*respect*) terhadap kemampuan. Kemudian, dengan adanya rasa percaya (*trust*) yang timbal balik satu sama lain, serta memperkirakan bahwa pengaruh kewajiban (*obligation*) akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja (Graen dan Uhl-Bien; dalam Yukl, 2010). Graen dan Uhl-Bien juga menambahkan bahwa, tahap pertama sesuai dengan kepemimpinan transaksional, sedangkan tahap ketiga berhubungan dengan kepemimpinan transformasional.

Teori Atribusi

- ❑ Bagaimana seorang pemimpin bertindak terhadap bawahan tergantung pada apakah bawahan dianggap kompeten dan loyal, atau tidak kompeten dan tidak dapat dipercaya. Penilaian kompetensi dan ketergantungan didasarkan pada interpretasi perilaku dan kinerja bawahan.
- ❑ Teori atribusi menggambarkan proses kognitif yang digunakan oleh para pemimpin untuk menentukan alasan kinerja yang efektif atau tidak efektif dan reaksi yang sesuai (Green & Mitchell, 1979; Martinko & Gardner, 1987; Mitchell, Green, & Wood, 1981; Wood & Mitchell, 1981).

Teori Atribusi

- ❏ Kemampuan pemimpin mengelola sifat-sifat/ciri/latar belakang orang-orang yang dipimpinnya sehingga dapat dipengaruhi untuk melakukan sesuatu demi kepentingan organisasi. Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mempengaruhi perilaku para bawahannya, ia mutlak perlu mengenali karakteristik, kepentingan, kebutuhan, kecenderungan perilaku dan kemampuan mereka.

Model Atribusi Dua Tahap

Green dan Mitchell (1979) → menggambarkan reaksi atasan terhadap kinerja yang buruk bawahan sebagai proses dua tahap.

1. Menentukan penyebab buruknya kinerja;
2. Memilih respons yang sesuai untuk memperbaiki masalah.

Menentukan penyebab buruknya kinerja

→ Atasan menghubungkan penyebab utama dari kinerja yang buruk baik untuk sesuatu yang internal kepada bawahan (misalnya, kurangnya usaha atau kemampuan); Atasan menghubungkan penyebab utama dari kinerja yang buruk baik untuk sesuatu yang untuk masalah eksternal/di luar kendali bawahan (misalnya, tugas itu memiliki kendala yang melekat, sumber daya tidak memadai, informasi tidak cukup, lainnya tidak cukup, lainnya orang gagal memberikan dukungan yang diperlukan, atau itu hanya nasib buruk).

.....continue

Atribusi eksternal lebih mungkin terjadi ketika (1) bawahan tidak memiliki riwayat kinerja buruk sebelumnya pada tugas yang sama; (2) bawahan melakukan tugas-tugas lain secara efektif; (3) bawahan melakukan serta orang lain yang berada dalam situasi yang sama; (4) dampak kegagalan atau kesalahan tidak serius atau berbahaya; (5) atasan bergantung pada bawahan untuk keberhasilannya sendiri; (6) bawahan dianggap memiliki kualitas penebusan lainnya (popularitas, keterampilan kepemimpinan); (7) bawahan telah menawarkan alasan atau permintaan maaf; atau (8) bukti menunjukkan penyebab eksternal.

Note!!!

Atasan yang memiliki pengalaman yang sebelumnya melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahan lebih cenderung membuat atribusi eksternal daripada atasan yang tanpa memiliki pengalaman tersebut. Hal ini dikarenakan mungkin mereka tahu lebih banyak tentang faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja (Crant & Bateman, 1993; Mitchell & Kalb, 1982).

Memilih respons yang sesuai

TABEL 5-2 Pedoman untuk Memeriksa Defisiensi Kinerja

Kumpulkan informasi tentang masalah kinerja

Cobalah untuk menghindari bias atribusi

Berikan umpan balik korektif dengan segera

Jelaskan kekurangan secara singkat dalam istilah tertentu

Menjelaskan dampak buruk dari perilaku yang tidak efektif

Tetap tenang dan professional

Saling mengidentifikasi alasan untuk kinerja yang tidak memadai

Minta orang tersebut untuk menyarankan solusi

Nyatakan kepercayaan diri Anda

Nyatakan keinginan tulus untuk membantu orang tersebut

Mencapai kesepakatan tentang langkah tindakan spesifik


Ringkas diskusi dan verifikasi perjanjian

"A good leader is also a good follower".



Tanpa dukungan dari *follower*, mustahil *leader* akan berhasil. Akan sulit bagi kita untuk mengatakan bahwa seseorang adalah pemimpin yang baik, apabila ia juga tidak bertindak sebagai pengikut yang baik.

FOLLOWERSHIP



Leader dan follower bagaikan dua sisi dari satu mata uang. Kita ambil contoh seorang manajer dalam sebuah organisasi. Fungsinya sebagai pemimpin adalah apabila ia berhubungan dengan para *supervisor* yang berada pada tingkatan di bawahnya. *Supervisor* yang melapor kepadanya secara struktural organisasi. Di sisi lain, ia juga seorang *follower* bagi direktur organisasi tersebut. Ia mengikuti perintah dari direktur yang menjadi atasannya.

FOLLOWERSHIP

Tipe *followership* ini dikategorikan menurut dua dimensi.

- ✚ Kualitas independen, "berpikir kritis" versus dependen, "tidak berpikir kritis"
 - Berpikir kritis: berpikir secara mandiri dan mengetahui akan efek dari pemikiran sendiri dan perilaku orang lain dalam mencapai visi organisasi.
 - Tidak berpikir kritis: menerima ide-ide pemimpin tanpa berpikir.
- ✚ Perilaku aktif vs pasif. Seorang individu yang aktif berpartisipasi sepenuhnya dalam organisasi, terlibat dalam perilaku yang di luar batas pekerjaan. Seorang individu pasif ditandai oleh kebutuhan untuk pengawasan konstan dan dorongan oleh atasan.

Tipe Followership

Robert E. Kelly membagi tipe *follower* menjadi lima tipe

- ✦ Tipe pasif dan domba (*sheep*) atau disebut juga *The herd follower*. Ciri-cirinya adalah pasif, tergantung, tidak kritis dalam pemikiran, memerlukan motivasi eksternal, kurang berkomitmen dan memerlukan pengawasan eksternal. *Follower* tipe ini hanya menjalankan perintah dari pemimpin.
- ✦ Tipe “*yes people*” atau *conformist follower* atau disebut juga *The flattering follower*. Pengikut tipe ini selalu berada di sekitar atasan. Tipe *follower* ini memiliki komitmen untuk pemimpin dan misi, cenderung keras kepala mempertahankan pemimpin dari oposisi orang lain. Pengikut dengan tipe seperti ini mempunyai ciri: pendekatannya aktif, tetapi berpikir tidak kritis dan tidak bebas.

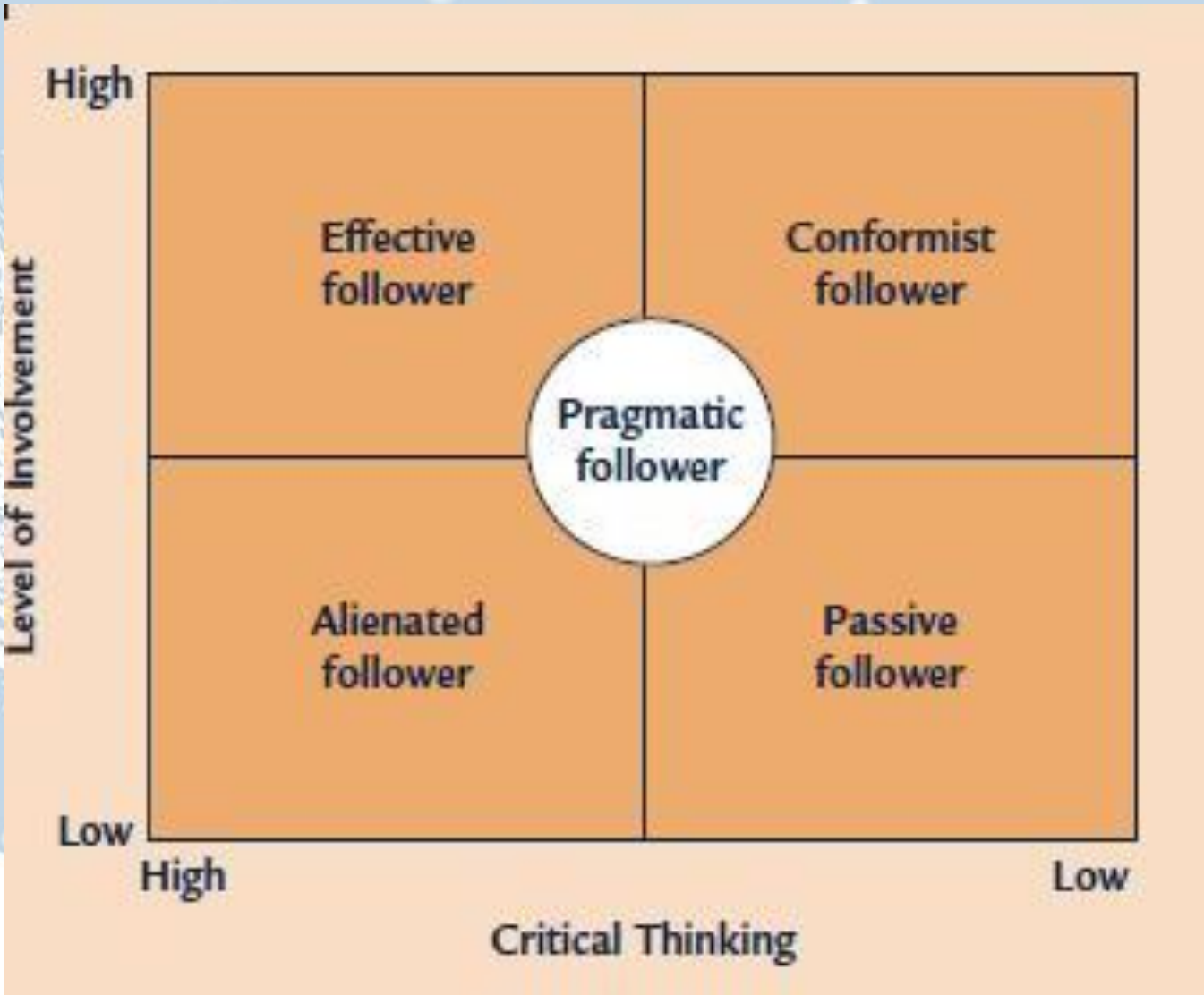
Tipe Followership

- # Tipe *alienated follower* atau disebut juga *The self serving follower*. Tipe *follower* ini berada di belakang ide *leader*, punya ide kontroversial dan unik tetapi tetap tidak mau tampak menonjol. Mereka acap merasa kecewa dengan pemimpinnya. Mereka tidak memberikan seluruh tenaga dan komitmen kepada pemimpinnya.
- # Tipe pragmatis atau *survivor* atau yang disebut dengan *The renegade follower*. Seorang pengikut yang memiliki kualitas keempat ekstrem (terasing, efektif, pasif, konformis), tergantung pada gaya sesuai dengan situasi umum. Tipe *follower* ini bernada negatif, frontal, sering menanyakan keputusan dan tindakan dari pemimpin. Namun tipe ini adalah orang yang dapat selamat dari segala bentuk reorganisasi dan selalu terpakai. Mereka dapat menyesuaikan diri dengan segala macam keadaan, pasang surut waktu, dan kejadian yang menimpa organisasi.

Tipe Followership

T
i
p
e

F
o
l
l
o
w
e
r
s
h
i
p




✚ Kelima adalah tipe *effective follower* atau yang disebut dengan *The ethical follower*. Karakter mereka mirip dengan karakter pemimpin. Tipe *follower* ini pemikir positif & kritis, aktif dan independen, tidak akan menerima keputusan begitu saja dari seorang pemimpin, tidak mudah percaya dan akan berevaluasi terus. Tipe ini dapat dipercaya bahkan ketika leader tidak hadir bisa menggantikan peran leader. Mereka akan menyampaikan pendapatnya tentang ide-ide yang dilontarkan pemimpin sekaligus menyampaikan ide-ide yang dimilikinya. Mereka mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Nah, tipe terakhir inilah yang akan menjadi asset berharga bagi organisasi.

Tipe Followership

- # **Cari tahu apa yang harus dilakukan.** Pengikut harus tegas tetapi diplomatis mengenai menyelesaikan ambiguitas peran dan konflik.
- # **Mengambil inisiatif untuk menghadapi masalah.** Ambil inisiatif untuk menghadapi masalah yang serius, seperti peraturan yang mencegah tercapainya sasaran tugas, proses yang tidak mencapai hasil yang diinginkan, tradisi yang usang, konflik antara individual yang pekerjaannya saling terkait dan kinerja yang tidak memuaskan oleh seseorang di mana anda tidak memiliki otoritas di atasnya.
- # **Selalu berikan informasi kepada atasan mengenai keputusan anda.** Para pengikut lebih banyak inisiatif menghadapi masalah juga tanggung jawab untuk selalu memberikan informasi kepada atasan tentang tindakan dan keputusan mereka.

Petunjuk untuk Menjadi *FOLLOWER* yang Efektif

- 
- # **Verifikasikan akurasi dari informasi yang anda berikan pada atasan.** Peran penting dari pengikut adalah menyampaikan informasi kepada atasan. Amatlah penting memverifikasikan akurasi informasi yang anda percaya untuk di berikan kepada atasan.
 - # **Dorong atasan untuk memberikan umpan balik yang jujur.** Mintalah atasan untuk mengidentifikasi aspek terkuat dan terlemah dari pekerjaan anda. Tanyakanlah apa yang anda dapat lakukan agar menjadi lebih efektif. Setelah respon awal, tanyakanlah jika pemimpin itu memiliki keperhatinan tentang aspek lainya dari kinerja anda.

Petunjuk untuk Menjadi *Follower* yang Efektif

- ✚ **Dukunglah upaya pemimpin untuk membuat perubahan yang di perlukan.** Perhatikan & tawarkan dukungan dan dorongan untuk pemimpin yang merasa frustrasi karna mengalami kesulitan saat berusaha menerapkan perubahan yang di perlukan, atau terlalu sibuk menangani pekerjaan lain yang harus di kerjakan.
- ✚ **Perlihatkan apresiasi dan berikan di saat tepat.** Sangat tepat bila anda memperlihatkan apresiasi saat pemimpin berupaya membantu masalah anda, atau mempromosikan karier anda dalam organisasi. Juga membantu bila memberikan pujian saat pemimpin berhasil menjalankan aktivitas yang sulit.

Petunjuk untuk Menjadi *Follower* yang Efektif

- ✦ **Tantanglah rencana dan proposal yang memiliki kelemahan yang di buat oleh atasan.** Salah satu kontribusi yang amat berharga dapat dilakukan oleh seorang pengikut adalah dengan memberikan umpan balik yang akurat tentang rencana dan proposal milik pemimpin. Untuk meminimalkan sifat defensif, mulailah dengan komentar yang memperlihatkan rasa hormat dan sebuah keinginan untuk membantu dalam mencapai sasaran bersama.
- ✦ **Tolaklah apa yang tidak tetap diberikan oleh atasan.** Tunjukkan konsekuensi negatif dari mematuhi permintaan yang tidak pantas.
- ✦ **Berikan pelatihan ke atas dan konseling di saat tepat.** Pengikut yang efektif harus waspada untuk memberikan saran, dan mengajukan pertanyaan, atau hanya menjadi pendengar yang baik ketika pemimpin membutuhkan seseorang untuk bertukar pikiran. Hal ini dikarenakan beberapa pemimpin mungkin enggan untuk meminta bantuan. Penting bagi pengikut untuk mengenali situasi dan langkah dalam saat yang tepat.

Petunjuk untuk Menjadi *Follower* yang Efektif

TeŖekkŪr Ederim