

CONTINGENCY THEORY OF EFFECTIVE LEADERSHIP

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi
Mata Kuliah: Psikologi Kepemimpinan
Kelas: A2, A3, B1, B3
Pertemuan 4

Jenis teori ini berguna saat melibatkan variabel yang menghalangi untuk menjelaskan mengapa pengaruh dari perilakunya beragam antarsituasi.

Aspek situasi yang memperkuat atau menghapuskan pengaruh perilaku seorang pemimpin (disebut "variabel moderator situasional") yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hal variabel moderator situasional.

Teori Kontigensi Kepemimpinan

Teori
Kontingensi
LPC (Least
Preferred
Co-worker)

Teori Path-
Goal

Teori
Pengganti
Kepemimpinan

Teori
Berbagai
Hubungan

Teori
Sumber
Daya
Kognitif

5 Teori Kontigensi
yang Memberikan
Pola Perilaku
Kepemimpinan yang
Berbeda bagi Situasi
yang Berbeda

Menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan “nilai (LPC) rekan kerja yang paling tidak disukai”.

Nilai LPC Pemimpin → Ditentukan dengan meminta seorang pemimpin untuk memilih salah satu rekan kerja yang paling sulit bekerja sama dengan pemimpin, dan memberikan peringkat kepada pemimpin tersebut.

Variabel Situasional:

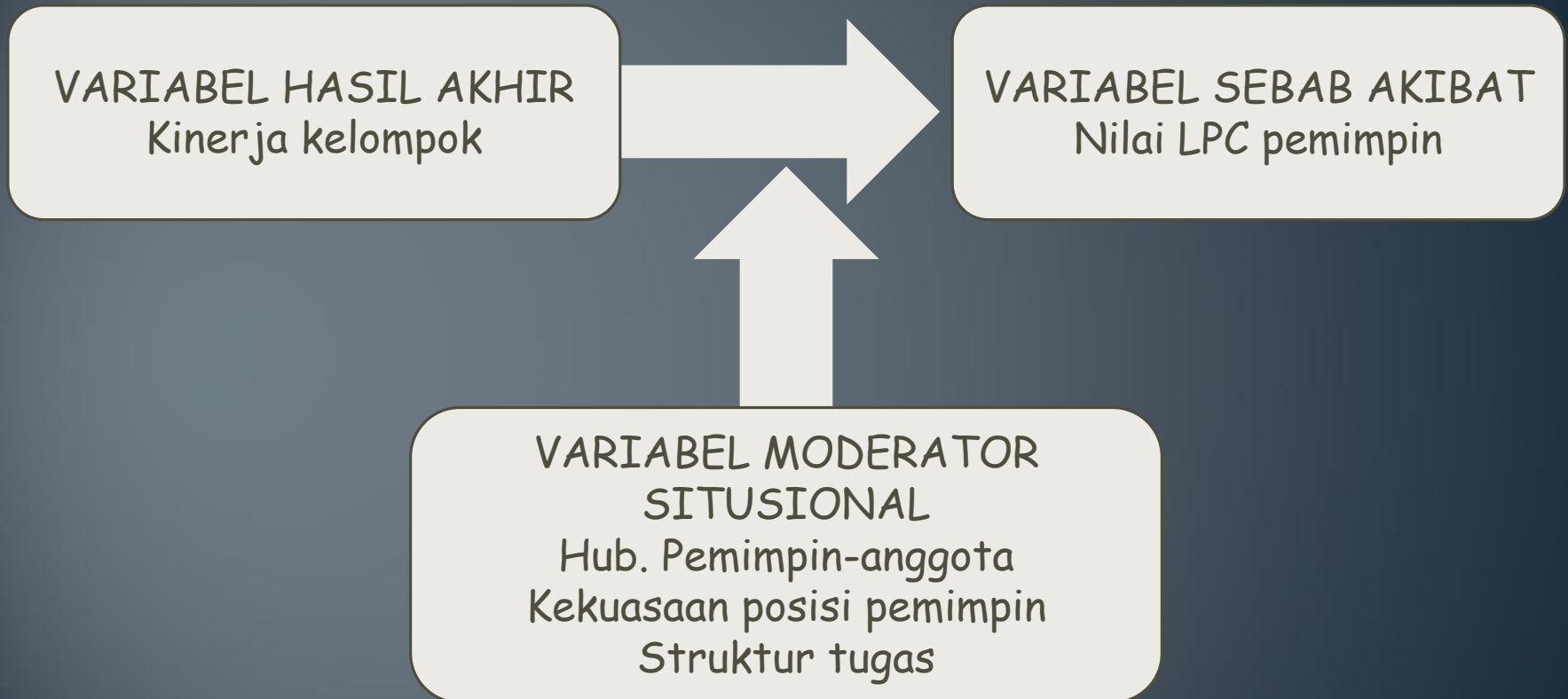
- **Hubungan pemimpin – anggota:** Sejauh mana kesetiaan bawahan, dan hubungan dengan bawahan yang harmonis dan kooperatif.
- **Kekuasaan posisi:** Sejauh mana pemimpin memiliki wewenang untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan pengelolaan reward dan punishment.
- **Struktur tugas:** Sejauh mana SOP diterapkan, berikut deskripsi pekerjaan, dan indikator tentang seberapa baik tugas tersebut dilakukan.

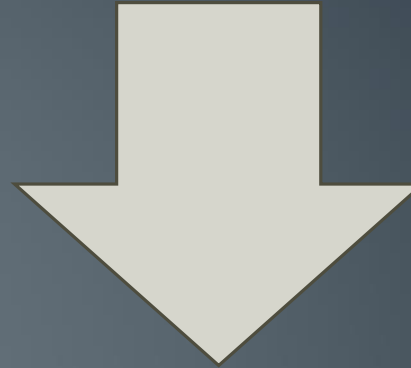
**Teori Kontingensi
LPC (Fiedler's,
1964 & 1967)**

TABLE Relationships in the LPC Contingency Model

Octant	L-M Relations	Task Structure	Position Power	Effective Leader
1	Good	Structured	Strong	Low LPC
2	Good	Structured	Weak	Low LPC
3	Good	Unstructured	Strong	Low LPC
4	Good	Unstructured	Weak	Low LPC
5	Poor	Structured	Strong	High LPC
6	Poor	Structured	Weak	High LPC
7	Poor	Unstructured	Strong	High LPC
8	Poor	Unstructured	Weak	Low LPC

Gambar: Hub. Sebab akibat dlm Model Kontinjensi LPC





Efektifitas pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara gaya pemimpin dengan keharmonisan situasinya. Alasan yang menyebabkan gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif dalam beberapa situasi berbeda dapat diterangkan melalui harmonis dan tidak harmonis

Teori Path-Goal (House (1971))

Definisi

- Teori yang dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan

Perilaku Pemimpin

- ***Supportive leadership***. Memperhatikan kebutuhan bawahan, menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka, dan menciptakan iklim yang bersahabat di unit kerja.
- ***Directive leadership***. Memberi tahu bawahan apa yang harus mereka lakukan, memberikan panduan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan dan prosedur, dan menjadwalkan dan mengoordinasikan pekerjaan.
- ***Participative leadership***. Berkonsultasi dengan bawahan dan mempertimbangkan pendapat dan saran mereka.
- ***Achievement-oriented leadership***. Menetapkan tujuan yang menantang, mencari kinerja yang lebih baik, menekankan keunggulan, dan menunjukkan keyakinan bahwa bawahan akan mencapai standar tinggi.

Cara seorang pemimpin mempengaruhi bawahan sebagai berikut;

Memperjelas jalan sehingga bawahan tahu jalan mana yang harus dilalui/pergi.

1. Menghapus hambatan yang menghadangi jalan .
2. Menghapus hambatan yang menghentikan mereka pergi ke tujuan.
3. Meningkatkan penghargaan di sepanjang rute

Teori Path-Goal (House (1971))



Teori Path-Goal (House (1971))

Add. variabel situasi

1. Karakteristik tugas dan lingkungan, diantaranya:
 - Struktur tugas, struktur kerja yang tinggi akan mengurangi peran pemimpin, model kepemimpinan pada lingkungan kerja ini adalah model kepemimpinan directive, dimana pemimpin memberitahu apa yang diharapkan dan memberi bimbingan pada bawahan.
 - Wewenang formal, wewenang formal yang tinggi akan membagi habis tugas, maka kepemimpinan yang tepat pada kondisi ini adalah kepemimpinan jenis directive.
 - Kelompok kerja, kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan jenis yang tepat adalah kepemimpinan jenis supportive, karena bawahan sudah memahami tugas pokok fungsinya, pemimpin hanya memberikan dorongan untuk mencapai tujuan dengan sempurna.

Teori Path-Goal (House (1971))

2. Karakteristik pribadi para bawahan, diantaranya:
 - Letak kendali (locus of control), keyakinan individu bahwa reward/hasil yang diperoleh adalah hasil usaha sendiri (kendali internal), yang paling tepat adalah model kepemimpinan participate. Letak kendali eksternal adalah bila mana hasil kerja tersebut berasal dari pemimpin yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk-petunjuk sehingga mencapai hasil kerja yang optimal.
 - Kesiediaan untuk menerima pengaruh (authoritarisme), kesiediaan untuk menerima pengaruh dari orang lain.
 - Kemampuan (abilities), kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi hasil kerja.



Menurut Teori Path-Goal, pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan upaya bawahan tergantung pada **aspek situasi**, termasuk **karakteristik tugas** dan **karakteristik bawahan**. Variabel moderator situasional ini menentukan potensi peningkatan motivasi bawahan dan cara pemimpin harus bertindak untuk meningkatkan motivasi. Variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan untuk pola perilaku kepemimpinan tertentu, sehingga memengaruhi dampak pemimpin terhadap kepuasan bawahan.

Leader Substitutes Theory

(Kerr dan Jermier,
1978)

Mengidentifikasi aspek situasi yang mengurangi pentingnya kepemimpinan oleh para manajer dan para pemimpin formal lainnya.

Meliputi karakteristik bawahan, tugas atau organisasi yang memastikan bawahan memahami peran mereka, mengetahui bagaimana melakukan pekerjaan, amat termotivasi, dan puas dengan pekerjaan mereka.

TABEL Substitusi dan Penetral untuk Kepemimpinan yang Mendukung dan Instrumental

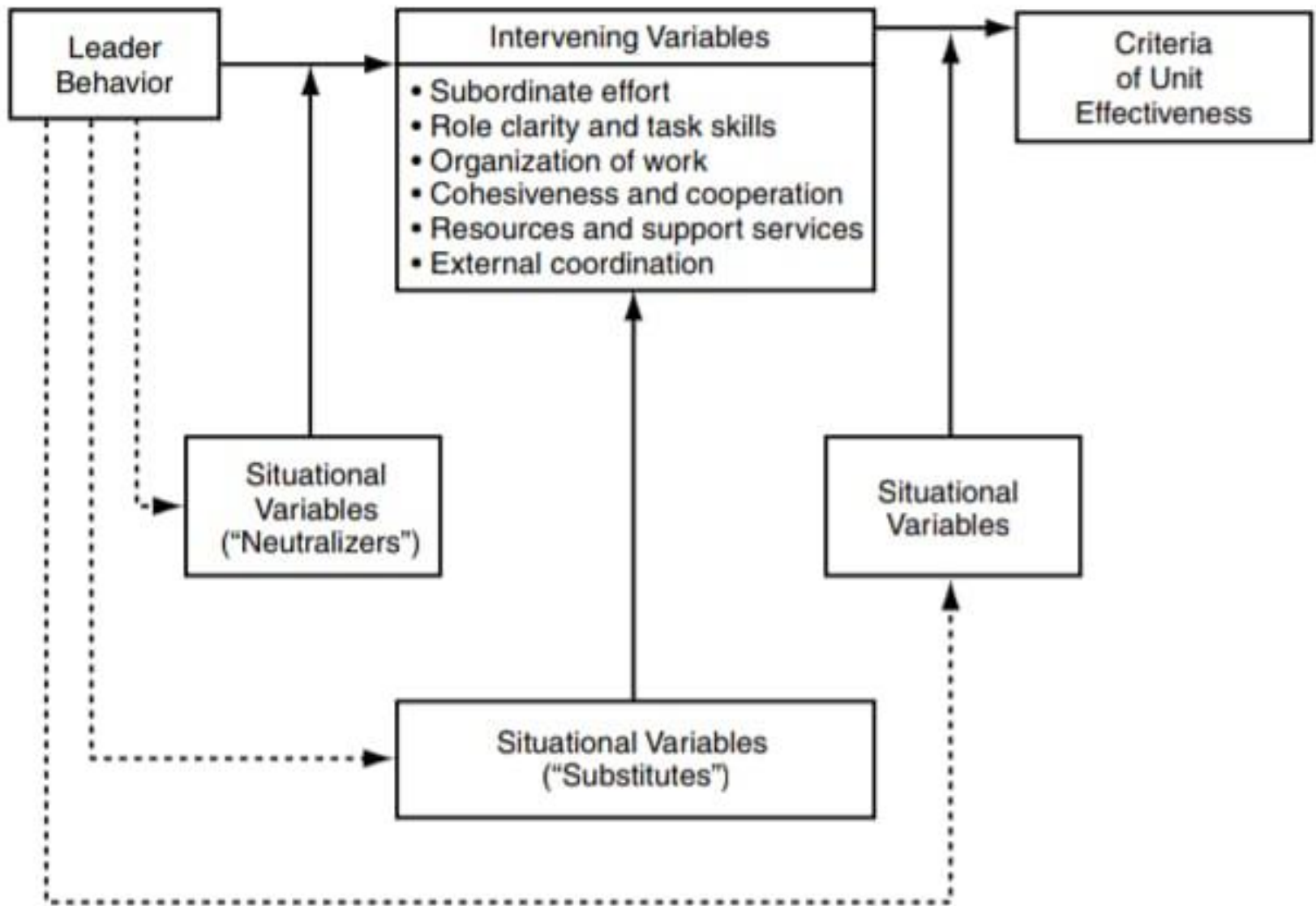
Substitusi dari atau menetralsir	Kepemimpinan suportif	Kepemimpinan instrumental
Anggota kelompok		
1. Memiliki kemampuan, pengalaman, pelatihan dan pengetahuan		Pengganti
2. Memiliki orientasi profesional	Pengganti	Pengganti
3. Mengabaikan penghargaan kelompok	Neutralizer	Neutralizer
Tugas		
1. Tugas terstruktur dan rutin		Pengganti
2. Umpan balik yang yg disediakan oleh tugas		Pengganti
3. Tugas yg memusakan intrinsik	Pengganti	
Organisasi		
1. kelompok kerja yang kohesif	Pengganti	Pengganti
2. Kekuasaan posisi yg rendah	Neutralizer	Neutralizer
3. Formalisasi (peran & prosedur)		Pengganti
4. Tidak fleksibel (peran & kebijakan)		Neutralizer
5. Lokasi kerja bawahan yg tersebar	Neutralizer	Neutralizer



Dalam karakteristik anggota kelompok, bila para bawahan mempunyai kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan sebelumnya yang ekstensif, maka sedikit saja pengarahan yang dibutuhkan karena mereka sudah mempunyai ketrampilan 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.

Teori Berbagai - Hubungan

Definisi	Variabel Pengganggu	Variabel situasional
<p>Teori yang menjelaskan pengaruh interaksi perilaku kepemimpinan dan variabel situasional terhadap variabel pengganggu yang menentukan kinerja dari sebuah unit kerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="678 354 1251 411">1. Komitmen tugas<li data-bbox="678 468 1251 611">2. Kemampuan dan kejelasan peran<li data-bbox="678 668 1251 725">3. Organisasi pekerjaan<li data-bbox="678 782 1251 839">4. Kerja sama<li data-bbox="678 896 1251 1039">5. Sumber daya dan dukungan<li data-bbox="678 1096 1251 1153">6. Koordinasi eksternal	<p>Variabel situasional yang mempengaruhi kemampuan bawahan meliputi perekrutan dan sistem seleksi dari organisasi dan pelatihan serta pengalaman sebelumnya dari bawahan itu sendiri.</p>



Gbr. Hubungan Sebab Akibat dalam Teori Berbagai - Hubungan

Teori Sumber Daya Kognitif

Menguji kondisi di mana sumber daya kognitif seperti kecerdasan & pengalaman itu berhubungan dengan kinerja.

Fokus pada peran ketegangan jiwa (*stress*) sebagai bentuk situasi yang tidak menguntungkan dan bagaimana kecerdasan dan pengalaman seorang pemimpin mempengaruhi reaksinya terhadap ketegangan jiwa tersebut.

Tingkat ketegangan jiwa di dalam suatu situasi menentukan apakah kecerdasan dan pengalaman individu akan memberikan sumbangan pada kinerja kepemimpinan.



Hubungan Sebab Akibat Utama dalam Teori Sumber Daya Kognitif

Pedoman Bagi Para Manajer

Menggunakan lebih banyak perencanaan untuk tugas yang panjang dan kompleks

Menyelesaikan tugas dgn berhasil, tepat waktu dgn pengeluaran sumber daya yg minimum membutuhkan perencanaan yg teliti atas aktivitas itu. Perencanaan paling berguna awal dan lingkungannya relatif dapat diprediksi.

Banyak berkonsultasi dengan orang yang memiliki pengetahuan yang relevan

Resep utama dari model Vroom-Yetton adalah kebutuhan akan kepemimpinan yang lebih partisipatif saat terdapat sebuah tugas yg rumit dan tidak terstruktur dan bawahan memiliki pengetahuan yg relevan dan ide kreatif mengenai bagaimana melakukan tugas itu.

Memberikan lebih banyak arahan bagi orang yang memiliki peran yang saling tergantung

Ketergantungan peran anggota kelompok meningkatkan ambiguitas peran karena membutuhkan penyesuaian bersama yang sering dalam perilaku. Sebuah tim tidak akan mencapai kinerja yang tinggi, kecuali tindakan para anggotanya amat terkoordinasi.

Berikan lebih banyak arahan dan pengarahan saat ada krisis.

Seorang manajer dapat membantu mencegah tekanan yang tidak perlu bagi bawahan dengan menerjemahkan peristiwa yg mengancam dan menekankan elemen positif bukannya membuat orang berfokus pada hal negatif.

Pedoman Bagi Para Manajer

Mengawasi tugas kritis atau orang yang tidak dapat diandalkan dengan lebih dekat

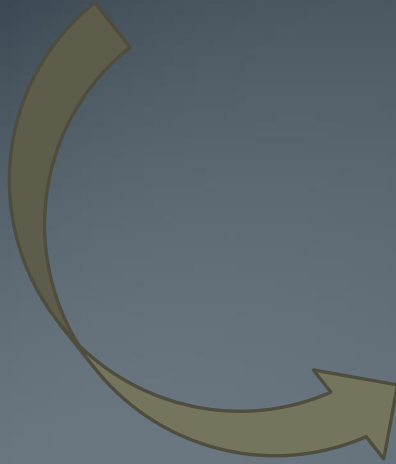
Mengawasi memberikan informasi yg dibutuhkan utk mendeteksi dan memperbaiki masalah kinerja. Pengawasan yg lebih sering dan insentif tepat bagi sebuah tugas kritis yg melibatkan keterpaparan yg tinggi sehingga permasalahan dapat dideteksi sebelum mereka menjadi terlalu buruk sehingga permasalahan dan sulit diperbaiki.

Memberikan lebih banyak pelatihan kepada bawahan yang tidak berpengalaman

Seorang pemimpin yg memiliki keahlian yg kuat dpt membantu seseorang menemukan alasan utk kinerja yg lemah. Sebuah pendekatan diagnostik adalah secara bersama meninjau langkah demi langkah bagaimana orang menjalankan tugas itu utk menentukan apakah ada langkah penting yg masalah, lebih baik mendorong org itu utk menyarankan cara utk meningkatkan kinerja dgn menanyakan pertanyaan yg dlm tentang mereka.

Lebih mendukung kepada seseorang yang memiliki tugas yg sangat menekan

Seseorang yg terganggu secara emosional akan mendapatkan kesulitan yg lebih besar dlm melakukan sebuah tugas dengan berhasil, khususnya jika membutuhkan pertimbangan dan pemecahan masalah.



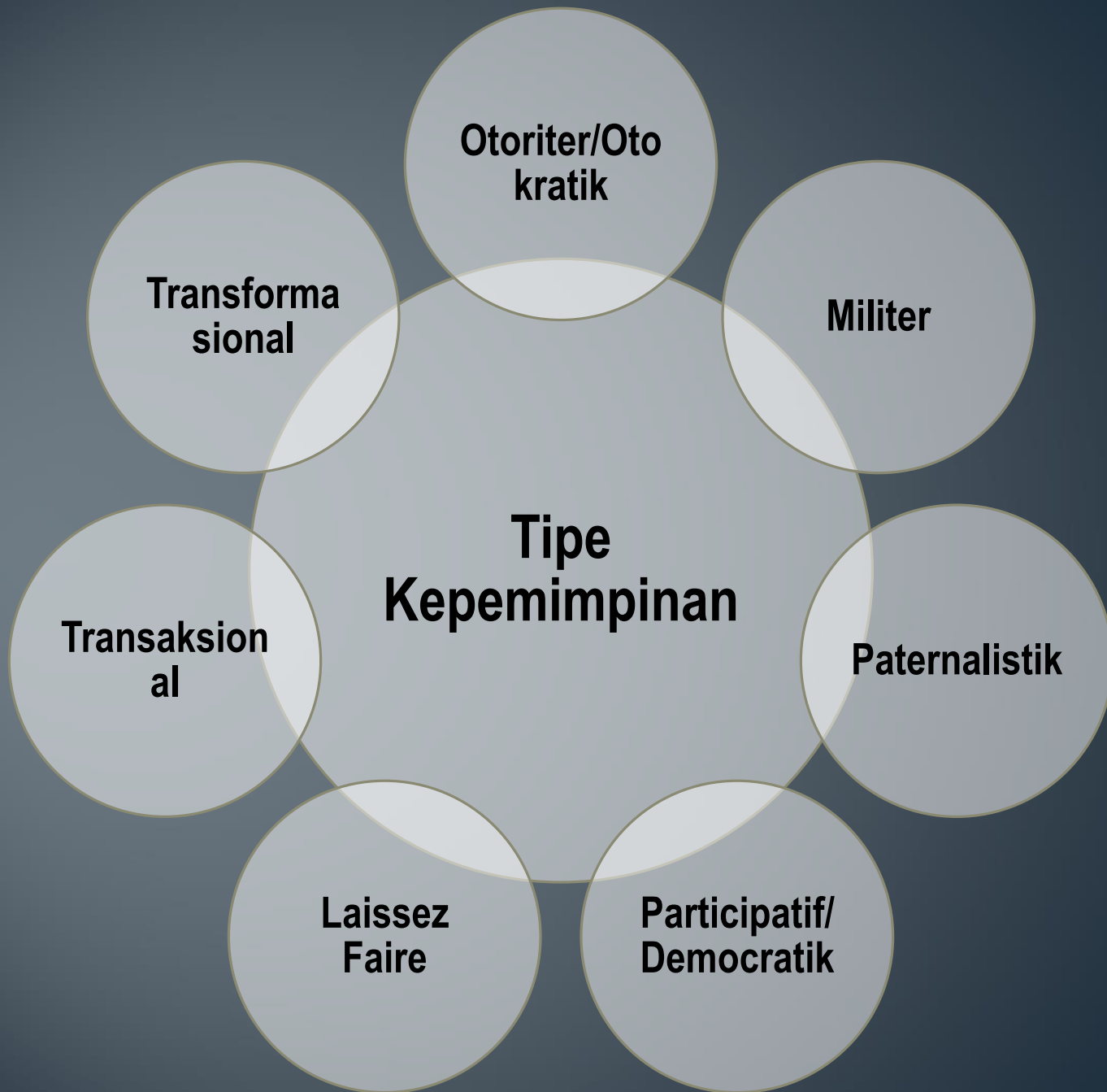
Especially for point no.6!!!

Orang-orang dlm situasi demikian memiliki kebutuhan yg lebih besar akan dukungan emosional yg dapat diberikan oleh seorang pemimpin, rekan kerja, dan orang lain diluar organisasi. Khususnya amat penting bagi pemimpin utk mengurangi tekanan bukannya meningkatkannya pada seorang bawahan. Tekanan itu berkurang dengan memperlihatkan apresiasi mendengarkan masalah dan keluhan memberikan bantuan saat diperlukan, melakukan hal-hal utk membuat lingkungan kerja menjadi lebih menyenangkan dan menahan orang itu dari tuntutan yg tidak masuk akal dari orang luar.

Leadership types is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people

The background of the slide features a light blue to white gradient with numerous thin, vertical, slightly wavy lines in a darker blue shade. A solid blue horizontal band is positioned at the bottom of the slide, containing the text.

What types of leadership??



Otoriter/Otorokratik

Militer

Paternalistik

**Participatif/
Demokratik**

**Laissez
Faire**

Transaksional

Transformasional

**Tipe
Kepemimpinan**

Otoriter/Otokratik	Militer	Paternalistik
Menganggap organisasi/perusahaan adalah milik pribadi	Lebih sering menggunakan perintah	Subordinate is immature
Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi/perusahaan	Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan	Over protective
Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata	Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan	Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut mengambil keputusan

Otoriter/Otokratik	Militer	Paternalistik
Anti kritik, saran, dan pendapat	Sulit menerima kritik	Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut mengambil inisiatif
Terlalu tergantung kepada kekuasaan formilnya	Senang bergantung pada pangkat dan jabatan	Jarang memberi kesempatan kepada bawahan untuk ikut mengembangkan kreativitas
Punishment	Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku	Sering bersikap maha tahu

Demokratik	Laissez Faire
No body's perfect	Avoids decisions making & supervisory responsibility
Memberikan tanggungjawab dan menetapkan target yang tinggi namun tetap realistis	Act as an observer
Aiding deliberation without distracting solution.	Permissive
Accept suggestions, opinions, and criticism, always develop self capacity as a leader	No need to intervention frequently in organization/company
Prioritizing cooperation and teamwork in achieving goals	Inactive

Otokratik



Demokratik

Penggunaan wewenang
oleh pimpinan

Tingkat partisipasi
bawahan

Beritahu

Jual

Penyajian
ide

Penyajian
keputusan
sementara

Penyajian
masalah

Keputusan
oleh
bawahan

Kebebasan
bawahan
bertindak



**Apa itu kepemimpinan transaksional
& transformasional??**

The background features a light blue gradient with numerous thin, vertical, slightly wavy lines in a darker shade of blue. A solid blue horizontal band is positioned at the bottom of the image, containing the main title.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional berfokus pada perilaku yang berorientasi pada tugas, menetapkan tujuan, memantau kinerja, dan memberikan konsekuensi terhadap kesuksesan atau kegagalan.



Kepemimpinan Transformasional

- Kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan atau transformasi tujuan, nilai, etika, standard, dan kinerja orang lain.
- Mengembangkan visi, mengubah organisasi sgar sesuai dengan visi, serta memotivasi staf untuk mencapai tujuan jangka panjang.
- Percaya diri, mampu mempengaruhi orang lain, dan teguh bahwa keyakinan dan gagasannya benar.
- Mendorong inovasi, berfokus pada orang (bawahan), fleksibel, melihat jauh ke masa depan, menganalisa masalah dengan berhati-hati.

Transactional Leadership	Transformational Leadership
Clarifies terms of contract	Idealized influence → Work towards a noble vision
Enforces compliances to rules and standards	Intellectual simulation → Promote creativity and new ideas
Arranges contractual agreements	Individual consideration → Act with authenticity & honesty
Supervises subordinates to ensure work is carried out effectively: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Active management by exception</i> 2. <i>Passive management by exception</i> 	Inspirational motivation → Adopt a growth mindset
Isolates work from the changing environment	
Use contingent rewards to influence motivation	
Ensures the equity of the rewards	

Faktor

Perilaku

Challenging the Process

Mencari peluang-peluang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik.

Bereksperimen dan mengambil risiko yang pantas untuk memperbaiki kinerja organisasi

Inspiring a Shared Vision

Membangun visi masa depan

Membangun dukungan bawahan terhadap visi tersebut

Enabling Others to Act

Menumbuhkembangkan kolaborasi (lawan dari “persaingan” diantara para bawahan)

Mendukung bawahan dalam pengembangan dirinya

Faktor

Perilaku

Modelling the Way

Memberi contoh dalam bentuk perilaku sendiri

Memfokuskan diri pada penyelesaian pekerjaan secara bertahap oleh para bawahan, sehingga tujuan yang berskala besar kelihatan lebih realistis dan dapat dicapai melalui proses dari banyak “kemenangan kecil”

Encouraging the Heart

Mengakui kontribusi-kontribusi bawahan

Menemukan cara-cara untuk merayakan pencapaian dari para bawahan

Karakteristik Kepemimpinan Transformasional – ABC

- **Affect** → Emosi & perasaan
- **Behavioural intent** → Keyakinan untuk bertindak
- **Cognition** → Pemikiran, dasar untuk visi

TeŖekkŪr Ederim