

Perspective of Effective Leadership Behavior

Dra. Mustika Tarigan, M.Psi
Mata Kuliah: Psikologi Kepemimpinan
Kelas: A2, A3, B1, B3
Pertemuan 3

Ohio State Leadership Studies

Perilaku Pemimpin

Consideration

- Berfokus pada manusia (bawahan) dan hubungan interpersonal.
- Bersikap ramah serta menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan dan perasaan bawahan. Misalnya memberikan bantuan, mendengarkan bawahan yang memiliki masalah, membela bawahan, berkonsultasi (meminta pendapat) dengan bawahan mengenai hal-hal yang penting, bersedia menerima saran dari bawahan, dan menyetarakan bawahan.

Initiating Structure

- Berfokus pada penyelesaian tugas.
- Pemimpin menjelaskan dan menyusun perannya sendiri dan peran bawahan untuk mencapai tujuan tugas. Misalnya menetapkan tugas, mempertahankan standard kinerja, meminta/menghimbau bawahan untuk mengikuti standar prosedur, menekankan pentingnya memenuhi deadline, mengkritik pekerjaan yang buruk, dan mengkoordinasi aktifitas bawahan yang berbeda.

Michigan Leadership Studies

- Berfokus pada indentifikasi hubungan antar perilaku pemimpin, proses grup/kelompok, dan pengukuran kinerja grup/kelompok.
- Merupakan penelitian awal yang merupakan serangkaian penelitian lapangan terhadap berbagai pemimpin, seperti manager bagian pada perusahaan asuransi, supervisor pada perusahaan besar manufaktur, dan supervisor kereta api. Informasi mengenai perilaku managerial didapatkan melalui wawancara dan kuesioner.
- Tujuan pengukuran produktivitas grup/kelompok digunakan untuk mengklasifikasi manager sebagai manager yang efektif dan tidak efektif.

Perilaku Kepemimpinan

1. Task-Oriented Behaviour

- Manager yang efektif tidak menghabiskan waktu dan upaya dengan melakukan jenis pekerjaan yang sama dengan bawahan. Sebagai gantinya, manager yang efektif berfokus pada fungsi orientasi tugas seperti perencanaan dan penjadwalan pekerjaan, mengkoordinasi aktivitas bawahan, dan menyediakan persediaan yang dibutuhkan, peralatan, dan asisten teknis.
- Manager yang efektif memandu/mengendalikan bawahan dalam menetapkan sasaran kinerja yang tinggi namun tetap realistis.

2. Relations-Oriented Behaviour

- Menunjukkan kepercayaan diri, bersikap ramah dan peka, mencoba untuk memahami masalah bawahan, membantu untuk meningkatkan karir bawahan, memberi informasi kepada bawahan, menunjukkan apresiasi kepada ide/gagasan bawahan, memungkinkan otonomi dalam hal cara bawahan melakukan pekerjaan, dan memberikan pengakuan atas kontribusi bawahan.

3. Participative Leadership

- Lebih banyak mengawasi grup/kelompok daripada mengawasi setiap bawahan secara individual.
- Pertemuan grup/kelompok **memfasilitasi** partisipasi bawahan pada pengambilan keputusan, meningkatkan komunikasi, mendorong untuk kooperatif, dan memfasilitasi solusi konflik.
- Peran manager pada pertemuan grup/kelompok harus menjadi pedoman yang utama dalam diskusi dan tetap mendukung/menjaga suportif, konstruktif dan berorientasi pada *problem solving*. Namun tetap bertanggungjawab untuk seluruh keputusan dan hasilnya.

Peer Leadership

- Sebagian besar fungsi kepemimpinan dapat dilakukan oleh seseorang selain pemimpin yang ditunjuk dari grup/kelompok (Bowers and Seashore).
- Efektivitas grup/kelompok tergantung pada kualitas keseluruhan dalam unit kerja daripada anggota yang benar-benar menjalankan fungsinya.
- Pada hasil penelitian di 21 organisasi, Bowers menemukan perilaku kepemimpinan (oleh pemimpin dan peers) terkait kepuasan bawahan/karyawan dan proses grup/kelompok. Hasilnya bervariasi, tergantung pada tipe industri dan level/tingkat otoritas.



Perilaku Spesifik Kepemimpinan

Perilaku spesifik kepemimpinan akan melibatkan campuran dari tiga perhatian atau tujuan berikut:

- ❖ **Berorientasi Tugas.** Jenis perilaku ini terutama memperhatikan penyelesaian tugas, menggunakan personil dan sumber daya secara efisien, dan menyelenggarakan operasi yang teratur dan dapat diandalkan.
- ❖ **Berorientasi Hubungan.** Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan hubungan dan membantu orang, meningkatkan kooperasi dan kerja tim, meningkatkan kepuasan kerja bawahan, dan membangun identifikasi dengan organisasi.
- ❖ **Berorientasi Perubahan.** Jenis perilaku ini terutama memperhatikan perbaikan keputusan strategis; beradaptasi terhadap perubahan lingkungan; meningkatkan fleksibilitas dan inovasi; membuat perubahan besar di bidang proses, produk atau jasa; dan mendapatkan komitmen terhadap perubahan.

Ketiga jenis perilaku itu berinteraksi untuk bersama-sama menentukan kinerja unit kerja

Contoh Perilaku yang Berorientasi Tugas

- ❖ Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi.
- ❖ Merencanakan operasi jangka pendek.
- ❖ Menugaskaii pekerjaan kepada kelompok atau perorangan.
- ❖ Menjelaskan harapan peran dan sasaran tugas.
- ❖ Menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasi.
- ❖ Mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas unit.
- ❖ Mengawasi operasi dan kinerja.
- ❖ Menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan.
- ❖ Menekankan pentingnya efisiensi, produktivitas dan kualitas.
- ❖ Menetapkan standar tinggi untuk kinerja unit.

Contoh Perilaku yang Berorientasi Hubungan

- ❖ Memberikan dukungan dan dorongan.
- ❖ Memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat mencapai tujuan yang menantang.
- ❖ Bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan.
- ❖ Mengakui kontribusi dan keberhasilan.
- ❖ Memberikan latihan dan bantuan.
- ❖ Berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka.
- ❖ Memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka.
- ❖ Membantu menyelesaikan konflik.
- ❖ Menggunakan simbol, upacara, ritual dan cerita untuk membangun identitas tim.
- ❖ Memberi contoh dengan model perilaku yang patut dicontoh.

Contoh Perilaku yang Berorientasi Perubahan

- ❖ Menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan.
- ❖ Mempelajari kompetitor dan orang luar untuk mendapatkan ide-ide perbaikan
- ❖ Memimpikan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi.
- ❖ Mendorong orang untuk memandang masalah atau kesempatan dalam cara berbeda.
- ❖ Mengembangkan strategi baru yang inovatif yang berhibungan dengan kompetensi penting.
- ❖ "Mendorong dan memudahkan inovasi dan kewirausahaan oleh orang lain.
- ❖ Mendorong dan memudahkan belajar oleh individu dan tim.

Continue.....

- ❖ Bereksperimen dengan pendekatan baru.
- ❖ Membangun koalisi orang-orang penting untuk mendapatkan perse tujuan atas perubahan.
- ❖ Membentuk gugus tugas untuk memandu implementasi perubahan.
- ❖ Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru.
- ❖ Memberikan wewenang kepada orang untuk menerapkan strategi baru.
- ❖ Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam dalam menerapkan perubahan

- Merencanakan Aktivitas Kerja
- Melakukan Klarifikasi Peran dan Tujuan
- Pemantauan Operasional & Kinerja

PERILAKU TUGAS YANG SPESIFIK

Pedoman untuk Merencanakan Tindakan

- ❖ Mengidentifikasi langkah tindakan yang diperlukan
- ❖ Mengidentifikasi urutan optimal atas langkah-langkah tindakan
- ❖ Memperkirakan waktu yang dibutuhkan untuk menjalankan setiap langkah tindakan
- ❖ Menentukan waktu merriulai dan tenggat waktu untuk setiap langkah tindakan
- ❖ Memperkirakan biaya setiap langkah tindakan
- ❖ Menentukan siapa yang akan bertanggung jawab untuk setiap langkah tindakan
- ❖ Menyusun prosedur untuk memantau kemajuan.

Pedoman untuk Melakukan Klarifikasi Peran dan Tujuan

Mendefinisikan tanggung jawab pekerjaan

- Menjelaskan tanggung jawab pekerjaan yang penting.
- Menjelaskan cakupan kewenangan orang tersebut.
- Menjelaskan kaitan pekerjaan itu dengan misi unit.
- Menjelaskan kebijakan, peraturan, dan persyaratan penting.

Memberikan pekerjaan

- Menjelaskan penugasannya.
- Menjelaskan alasan penugasan.
- Menjelaskan prioritas dan tenggat waktu.
- Memeriksa pemahamannya.

Menetapkan sasaran kinerja:

- Menetapkan sasaran untuk aspek kinerja yang relevan.
- Menetapkan sasaran yang jelas dan khusus.
- Menetapkan sasaran yang menantang tetapi realistis.
- Menetapkan sebuah tanggal target untuk pencapaian setiap sasaran.

Pedoman untuk Memantau Operasional & Kinerja

- Mengidentifikasi dan mengukur indikator kinerja penting.
- Memantau variabel proses kunci dan juga hasilnya.
- Mengukur kemajuan untuk dibandingkan dengan rencana dan anggaran.
- Mengembangkan sumber informasi independen tentang kinerja.
- Mengawasi operasi secara langsung jika mungkin.
- Menanyakan pertanyaan khusus tentang pekerjaan.
- Mendorong pelaporan permasalahan dan kesalahan.
- Mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan periodik.

PERILAKU HUBUNGAN KHUSUS

- ✓ Supporting
- ✓ Mengembangkan
- ✓ Memberikan Pengakuan

Panduan Memberi Dukungan

- ✓ Perlihatkan penerimaan dan pandangan yang positif.
- ✓ Sopan & penuh perhatian, tidak arogan dan kasar.
- ✓ Perlakukan setiap bawahan sebagai manusia atau individu.
- ✓ Memperlakukan bawahan sebagai individu.
- ✓ Bersabarlah dan selalu beri bantuan ketika memberi instruksi atau penjelasan.
- ✓ Berikan simpati dan beri dukungan ketika bawahan gelisah atau kesal.
- ✓ Perlihatkan rasa percaya diri kepada seseorang ketika menghadapi tugas yang sulit.
- ✓ Berikan bimbingan pekerjaan ketika dibutuhkan.
- ✓ Selalu bersedialah membantu memecahkan persoalan pribadi bawahan.

Pedoman untuk Pelatihan/Coaching

- ✓ Bantulah orang menganalisa kinerjanya dengan memberikan pertanyaan atau menyarankan aspek-aspek untuk mengujinya lebih teliti.
- ✓ Berikan umpan balik yang konstruktif tentang perilaku efektif dan tidak efektif yang diperlihatkan oleh orang tersebut.
- ✓ Sarankan hal-hal tertentu yang dapat membantu meningkatkan kinerja orang tersebut
- ✓ Perlihatkan cara yang lebih baik untuk melakukan tugas atau prosedur yang rumit.
- ✓ Nyatakan kepercayaan bahwa orang tersebut dapat mempelajari tugas atau prosedur yang sulit.
- ✓ Perlihatkan kepada orang tersebut tentang cara memecahkan masalah bukan hanya ; memberikan jawabarnya.
- ✓ Berikan kesempatan untuk mempraktikkan prosedur yang sulit sebelum prosedur itu digunakan dalam pekerjaan.

Pedoman untuk Memberikan Nasehat/Mentoring

- ✓ Perhatikan perhatian atas perkembangan setiap orang.
- ✓ Bantulah orang itu mengidentifikasi kekurangan ketrampilan.
- ✓ Bantulah orang itu menemukan cara-cara untuk mendapatkan ketrampilan yang diperlukan.
- ✓ Doronglah kehadiran pada kursus pelatihan yang relevan.
- ✓ Berikan kesempatan untuk pengembangan ketrampilan dalam pekerjaan.
- ✓ Berikan saran karier yang membantu.
- ✓ Promosikan reputasi orang tersebut.
- ✓ Jadilah panutan.

Memberikan Pengakuan

- ✓ Tiga bentuk utama pengakuan adalah pujian, penghargaan, dan upacara pengakuan.
- ✓ Pujian terdiri dari komentar lisan, ekspresi, atau bahasa tubuh yang mengakui keberhasilan dan kontribusi seseorang
- ✓ Penghargaan meliputi hal-hal seperti sertifikat keberhasilan, surat penghargaan, plakat, tropi, medali atau pita penghargaan.
- ✓ Upacara pengakuan memastikan bahwa keberhasilan seseorang diakui bukan hanya oleh manajer tetapi juga oleh anggota lain organisasi itu. Upacara pengakuan dapat digunakan untuk merayakan keberhasilan unit kerja atau tim serta keberhasilan seseorang.

Memberikan Pengakuan

- Upacara pengakuan yang agak unik digunakan oleh Milliken and Company (Peters & Austin, 1985).
- Sekali dalam setiap triwulan, "Rally Kebersamaan Perusahaan" diadakan sehingga memungkinkan tim-tim kerja membanggakan keberhasilan dan kontribusi mereka. Masing-masing "sesi kebanggaan yang luar biasa" memiliki tema khusus seperti produktivitas yang meningkat, kualitas produk yang lebih baik, atau biaya yang berkurang. Kehadiran bersifat sukarela, tetapi ratusan karyawan hadir untuk mendengarkan tim-tim melakukan presentasi lima-menit yang menjelaskan cara mereka melakukan perbaikan yang relevan dengan temanya. Setiap partisipan menerima sertifikat yang dibingkai, dan presentasi terbaik (yang ditentukan oleh evaluasi rekan sejawat) mendapatkan penghargaan khusus. Selain untuk merayakan keberhasilan dan menekankan nilai-nilai penting (yang diwujudkan oleh temanya), upacara ini meningkatkan penyebaran ide inovatif di dalam perusahaan.

TEORI SIFAT

**TEORI
PERILAKU**

**TEORI
SITUASIONA
L**

**TEORI
KONTINGENS
I**

**TEORI PATH-
GOAL**

TEORI SIFAT

Teori pembawaan/*inherent* → Seseorang yang dilahirkan sebagai pemimpin karena memiliki sifat sebagai pemimpin.

Memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin → pembeda antara *leader* dan *non leader*

Karakteristik fisik (penampilan), karakteristik kepribadian (ekstrovert), *skill* dan *abilities* (intelegenesi), dan faktor-faktor sosial (*interpersonal skill*)

Ciri sifat pemimpin, al: integritas, drive, self confidence, cerdas, luwes, dsb.

Sifat-sifat kepemimpinan tidak seluruhnya dilahirkan, tetapi dapat dicapai melalui pendidikan dan pengalaman

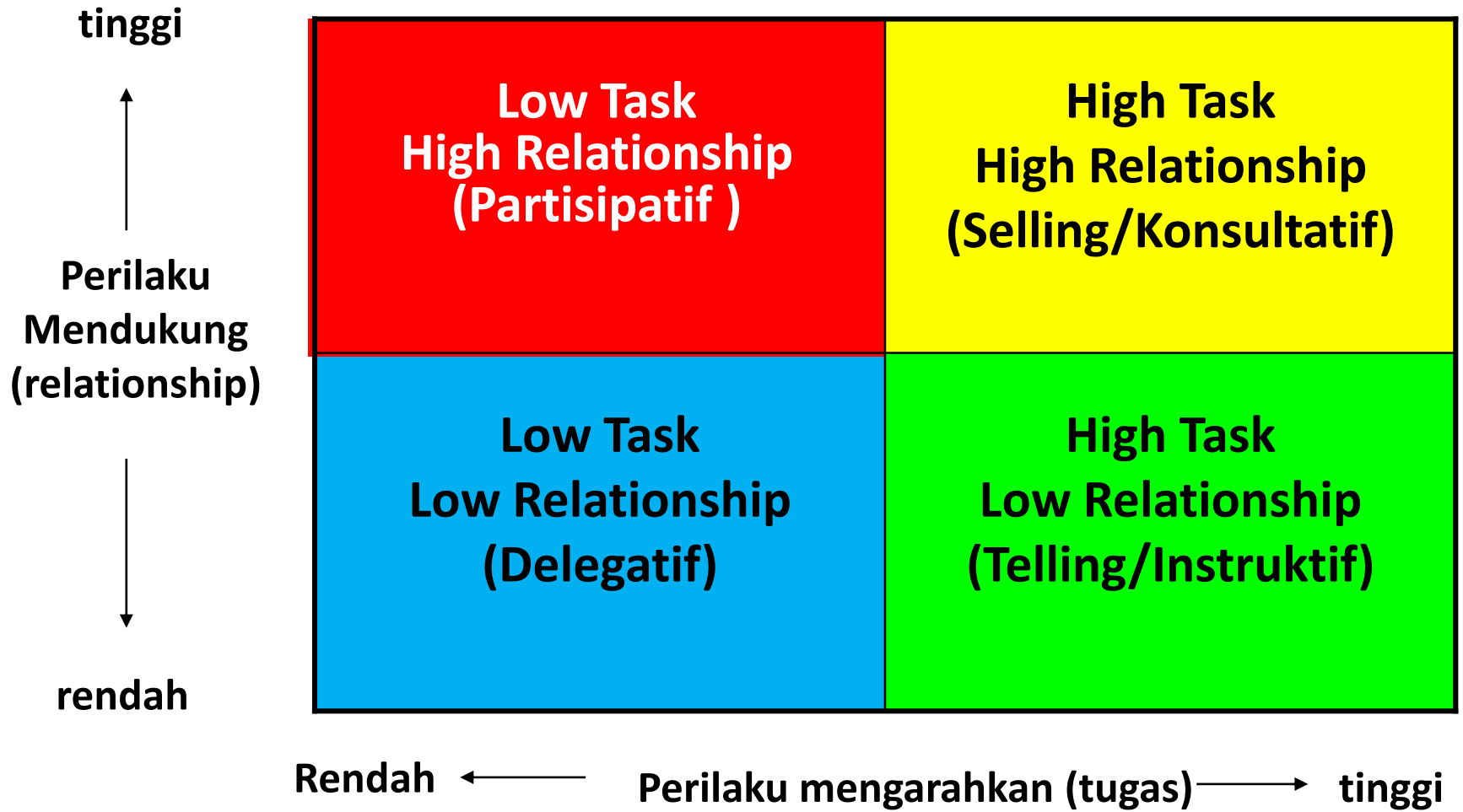
- Terfokus pd **tindakan yg dilakukan** pemimpin drpd memperhatikan atribut yg melekat pd diri seorang pemimpin.
- Merupakan interaksi antara pemimpin dan bawahan → bawahan menganalisis dan mempersepsikan apakah menerima atau menolak kepemimpinannya.
- Leader mempertimbangkan: Gaya dan kemampuan pribadi mrk, preferensi bawahan, dan situasi
- Kontinum dr perilaku pemimpin berada pd rentang: memusat pd pemimpin/leader hingga memusat pd bawahan (**authoritarian – democratic**)

TEORI PERILAKU

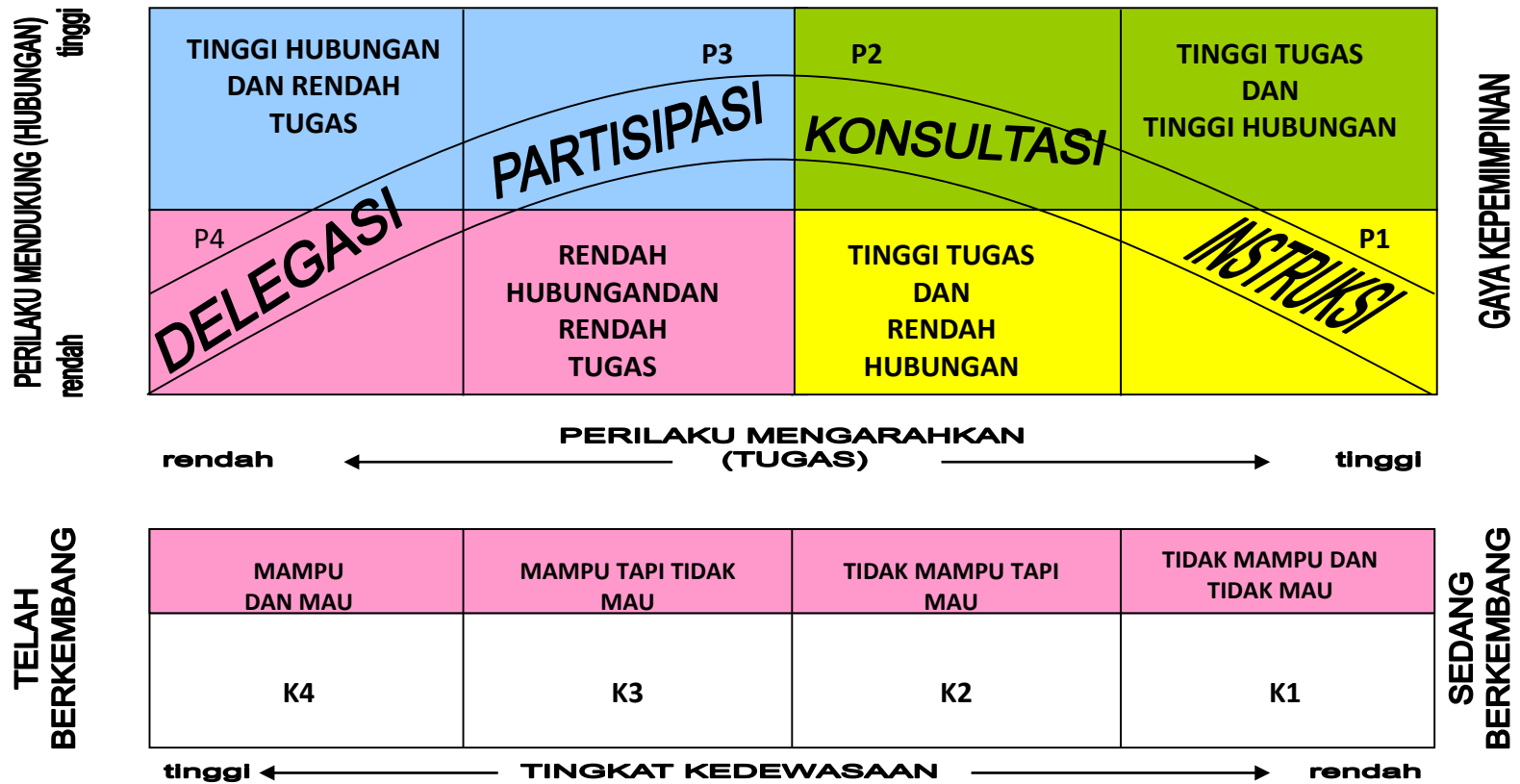
- ❖ Gaya kepemimpinan tgt pd *kesediaan* dan *kematangan/kedewasaan* bawahan, yakni: (1), keinginan berprestasi, (2), kesediaan menerima tgg jawab, dan (3) kemampuan serta pengalaman yg berkaitan dgn tugas, tujuan dan pengetahuan bawahan merupakan variabel-variabel penting dlm menentukan gaya kepemimpinan yg efektif.
- ❖ Kematangan/kedewasaan (*maturity*) seseorang atau kelompok tdk berlaku mutlak, artinya dewasa atau tdknya harus dilihat dlm konteks tugas yg berbeda. E.g: seseorang cukup dewasa utk tgs A, namun krg dewasa utk tgs B. Jadi utk melakukan tgs A dan B dibutuhkan gaya kepemimpinan yg berbeda

TEORI SITUASIONAL (Hersey & Blanchard)

EMPAT GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL



GAYA PEMIMPIN YANG EFEKTIF



- P-1 / Tipe Instruksi efektif untuk bawahan tipe K-1
- P-2 / Tipe Konsultasi efektif untuk bawahan tipe K-2
- P-3 / Tipe Partisipasi efektif untuk bawahan tipe K-3
- P-4 / Tipe Delegasi efektif untuk bawahan tipe K-4

- ❖ Sulit bagi pemimpin untuk mengubah gaya kepemimpinan yg telah membuat ia berhasil.
- ❖ Prestasi dipengaruhi oleh sistem motivasi pemimpin dan sejauh mana ia dpt mengendalikan /mempengaruhi situasi tertentu.
- ❖ Gaya kepemimpinan
 - ✓ **Task – oriented**
 - ✓ **Relationship-oriented**
- ❖ Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh **3 faktor situasional**:
 - ✓ **Hubungan** antara pemimpin & bawahan (*leader & follower*)
 - ✓ **Struktur tugas** (tgs smakin terstruktur, semakin baik)
 - ✓ **Posisi** kekuasaan (sebesar apa kewenangan pemimpin)

TEORI KONTINGENSI (Fielder)

- ❖ Efektifitas pemimpin berdasarkan pada kemampuan dalam memberikan kepuasan dan motivasi dg penerapan *reward and punishment* → TI pemimpin efektif sejauhmana bawahan mempersepsikan tl tersebut sbg suatu sumber kepuasan lgsg atau sbg sarana bagi kepuasan di masa mendatang.
- ❖ Didasarkan atas *Expectancy Theory*
- ❖ Perilaku pemimpin akan diterima jika dipandang bermanfaat sebagai sumber kepuasan bawahan, atau jika dapat dikaitkan dengan pencapaian tujuan.

TEORI PATH-GOAL (Evans, 1970; House, 1971; Fulk & Windler, 1982)

- Perilaku dianggap memotivasi jika :
 1. Dpt mengaitkan kinerja bawahan dg kebutuhan bawahan yg memerlukan pemuasan.
 2. Memberi bantuan/dukungan yang diperlukan bawahan utk menghasilkan kinerja efektif

Perilaku pemimpin menurut teori *Path-Goal*

(Yukl, 2010)

Supportive leadership

- Memberi perhatian kepada keperluan bawahan
- Memerlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan dan menciptakan suasana yang bersahabat.

Directive leadership

- Menyampaikan apa yang diharapkan dari bawahan,
- Memberi pedoman yg spesifik
- Menghimbau bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur
- Mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan.

Perilaku pemimpin menurut teori *Path-Goal*

(Yukl, 2010)

Participative leadership

- Mengajak bawahan untuk berdiskusi dan mempertimbangkan saran dari bawahan.

Achievement leadership

- Menetapkan tujuan-tujuan yang menantang
- Mencari perbaikan dlm kinerja
- Menekankan kepada keunggulan dlm kinerja
- Memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standard yang tinggi.

TeŞekkŪr Ederim