

Kepemimpinan dari segi pendekatan situasi

Kontingensi (*Contingency Theory*)

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional menurut Luthans, dipandang sebagai hasil dari waktu dan situasi "*The situational approach was initially called "Zeitgeist (a German word meaning spirit of the time); the leader is viewed as a product of the time, the situation"*". Dari berbagai teori yang berkembang, berikut ini akan diuraikan model kepemimpinan situasional yang paling banyak diteliti dalam beberapa tahun terakhir.

a. Model Kepemimpinan Kontigensi Fiedler: Model kepemimpinan kontijensi Fiedler menjelaskan bagaimana situasi menengahi hubungan antara efektivitas kepemimpinan dengan ukuran ciri yang disebut nilai Least Preferred Co-Worker (LPC) rekan kerja yang paling tidak disukai. Fiedler mendefinisikan faktor-faktor hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas dan kekuasaan jabatan sebagai faktor situasi utama yang menentukan efektivitas kepemimpinan. Kemudian Fiedler mengkategorikan empat perilaku dan gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- **High Task-Low Relationship**, pada kateogri ini pemimpin lebih berfokus untuk membuat rencana kegiatan jangka pendek, menjelaskan tugas-tugas, tujuan-tujuan, dan harapan-harapan yang ingin dicapai.
- **High Task-High Relationship**, pada kategori ini pemimpin membuat kombinasi antara pencapaian standar kerja dan hubungan yang baik dengan para anggota.
- **High Relationship-Low Task**, pada kategori ini pemimpin selalu mendukung dan mendorong anggotanya serta berkonsultasi dengan bawahannya ketika hendak mengambil keputusan.
- **Low Relationship-Low Task**, pada kategori ini pemimpin tidak mampu mencapai standar kerja serta gagal menciptakan hubungan yang baik dengan para bawahan.

b. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*) dari kepemimpinan dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan Robert House (1971). Robert House (1971) memformulasikan teori ini dengan versi yang lebih teliti dengan menyertakan variabel situasional. Teori tersebut semakin dimurnikan oleh beberapa penulis seperti Evans (1974); House dan Dessler (1974); House dan Mitchell (1974; dan House (1996). Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai path-goal karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

c. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey – Blanchard Situational leadership model (SLM) Hersey-Blanchard memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan disini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengukut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting yaitu pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Menurut Hersey dan Blanchard, pendekatan situasional menggambarkan hubungan antara perilaku kepemimpinan berkaitan dengan kematangan bawahan. Hal ini seperti dikemukakan Hersey dan Blanchard sebagai berikut: (1) Tingkat bimbingan dan pengarahan yang diberikan oleh pemimpin, atau disebut dengan perilaku tugas; (2) Tingkat dukungan emosional yang diberikan oleh pemimpin, disebut juga dengan perilaku hubungan; dan (3) Tingkat kesiapan (kematangan) yang ditunjukkan oleh bawahan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau sasaran.

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian Ohio State University, kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain : **a. Telling**, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut.; **b. Selling**, yaitu pemimpin memberikan intruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif.; **c. Participating**, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan.; **d. Delegating**, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Berdasarkan uraian tentang pendekatan situasional di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa teori kepemimpinan, tetapi studi-studi mengenai kepemimpinan umumnya diklasifikasikan menurut faktor utama meliputi: sifat (*traits*), perilaku (*behavior*), dan kontigensi. Masing-masing teori kepemimpinan tersebut memiliki kelemahan dan keunggulan tergantung dari situasi orang dalam melakukan penilaiannya.

Masalah dalam Kepemimpinan

Sebagian besar pemimpin gagal menjalankan perannya karena secara individu mereka tidak mampu memberikan atau memfasilitasi kebutuhan anggotanya, ketidakmampuan tersebut ditandai dengan:

1. Kegagalan Berkomunikasi

Kerumitan organisasi pada mendesak pemimpin untuk dapat berkomunikasi pada tiap level dalam organisasi. Misalnya, pemimpin harus menyusun sebuah visi dan membujuk agar tim setuju dengan visi tersebut. Pemimpin harus menghubungkan tiap individu dalam organisasi dan menginspirasi mereka. Pemimpin dituntut untuk membangun kepercayaan dengan meyakinkan anggota melalui komunikasi verbal dan tindakan nonverbal agar dapat memperkuat antar anggota timnya.

Komunikasi efektif sangat sulit karena dibutuhkan komitmen. Pemimpin harus membangun komunikasi yang efektif sebagai prioritas dan perlu adanya kedisiplinan, konsistensi, kejelasan pesan dan kemauan untuk menjaga sistem komunikasi itu setiap harinya.

Dengan membangun sistem komunikasi yang terstruktur mampu menghubungkan tiap level dalam perusahaan/organisasi, pemimpin juga dapat mengembangkan efektifitas dan mengarahkan perkembangan karyawan baik di level atas maupun bawah.

2. Kurang Akuntabilitas

Dalam organisasi/perusahaan, apabila terdapat pekerjaan besar yang gagal dikerjakan dan beberapa ide tidak berjalan dengan lancar maka pemimpin dianggap kurang memiliki akuntabilitas. Pemimpin memerlukan sebuah papan pencatatan kinerja yang bisa memonitor hasil kerja yang diinginkan. Kebanyakan pemimpin mengetahui hal ini, namun menjadikan hal ini sebagai sebuah sistem membutuhkan disiplin diri dan fokus. Agar sistem dapat terbentuk, pemimpin membutuhkan dukungan dari karyawan dan tidak mudah terpengaruh hingga hal ini menjadi bagian dari operasional.

3. Kurangnya Pemerataan

Sangat sulit bila seluruh anggota tim tidak memiliki kesamaan cara pandang. Pemimpin tentu merasa tidak setuju namun harus memastikan bahwa seluruh anggota berada di belakang pemimpin dan mengikuti semua arahan untuk mengerjakan segala hal untuk mendukung mencapai tujuan.

Hal sederhana tentang pemerataan adalah penting adanya sistem kompensasi yang memastikan seluruh karyawan mendapatkan penghargaan atau komisi atau bonus setelah mereka bekerja giat mewujudkan apa yang menjadi tujuan sebagai seorang pemimpin. Ketika adanya kesetaraan antara hasil kinerja dan reward maka seluruh proses pekerjaan dan karyawan sudah sejajar dan akan berjalan dengan baik.

4. Kurangnya Visi Yang Jelas

Ketika ditanyakan pada karyawan apa penjelasan mereka tentang visi perusahaan. Apakah mereka dapat menguraikan apa arti visi perusahaan terhadap mereka dan bagaimana pekerjaan mereka mendukung visi dan membawa arti untuk pekerjaan mereka? Beberapa pertanyaan ini mungkin bisa menjadi acuan bagi pemimpin apabila belum menentukan visi perusahaan. Sebuah visi perusahaan bukan semata uraian kata atau kalimat yang hanya mengandung istilah perusahaan tanpa memiliki makna apa-apa untuk perusahaan tersebut.

Seorang pemimpin sejati menciptakan visi untuk masa depan perusahaan yang mampu memberikan semangat untuk karyawan dan membuat mereka bekerja keras dan berbuat baik meski tidak ada yang melihat. Zaman sekarang terutama untuk para milenial, mereka berpendapat bahwa pekerjaan mereka tidak sekedar gaji yang mereka terima namun berkontribusi untuk hal yang lebih baik.

5. Eksekusi Yang Tidak Berjalan

Ada 3 alasan pemimpin gagal melakukan eksekusi perencanaan kerja. Hal pertama adalah pemimpin tidak mengikut rencananya dengan disiplin. Sering kali, pemimpin merubah rencananya sendiri di pertengahan eksekusi mengakibatkan hasil yang terjadi tidak sesuai harapan. Kedua adalah pemimpin gagal menilai prioritas kepentingan. Banyak pemimpin yang salah membuat penilaian untuk pekerjaan dan hal apa yang sebaiknya dijadikan prioritas terlebih dahulu. Ketiga yakni pemimpin tidak menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan bidang kerjanya. Ketidakmampuan pemimpin menganalisa potensi karyawan menjadikan pekerjaan terhambat atau lama diselesaikan.

Dari ketiga alasan tersebut secara garis besar menuntut pemimpin untuk disiplin dengan rencananya, mampu menentukan prioritas dan menganalisa potensi karyawannya. Jika 3 hal ini dilaksanakan maka perusahaan Anda akan cepat berkembang bisnisnya.

6. Tidak Bisa Menyusun Budaya Perusahaan Yang Kuat

Budaya Perusahaan sebagai fondasi dari sebuah organisasi/perusahaan. Seperti yang pernah dijelaskan dalam perkuliahan sebelumnya tentang pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin yang membuat budaya perusahaan. Jadi sebagai seorang pemimpin harus mampu menyusun budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan menjadi sebuah keuntungan kompetitif yang dapat menarik perhatian dan mendatangkan hasil yang baik.