

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan aspek pengelolaan yang sangat penting. Esensi kepemimpinan adalah kepengikutan (*followership*). Dengan kata lain berarti adanya keinginan orang-orang untuk mengikuti yang akan membuat seseorang menjadi pemimpin. Selain itu orang-orang cenderung mengikuti mereka yang dipandang dapat menyediakan sarana untuk mencapai tujuan, keinginan, dan kebutuhan mereka sendiri. (Harold Koontz, 1986 : 147)

Ada beberapa pengertian kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan adalah sebagai pengaruh, seni atau proses mempengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias. (Harold Koontz, 1986 : 147)
2. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan (Robbins, 2003 : 314).
3. Kepemimpinan mempunyai makna yang luas, yaitu 1) sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota kelompok; 2) memberikan visi, rasa gembira, kegairahan, cinta, kepercayaan, semangat, obsesi, dan konsentrasi kepada para anggota organisasi; dan 3) menggunakan simbo-simbol, memberikan pelatihan, menunjukkan contoh atau tindakan nyata, menghasilkan para pahlawan

pada semua level organisasi, dan memberikan pelatihan secara efektif kepada anggota organisasi, dan masih banyak lagi. (Andreas Lako, 2004)

4. Kepemimpinan adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mengarahkan anggota kelompok untuk melakukan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi atau kelompok (Dita et. al, 2004 : 221)
5. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. (Handoko, 1996 : 294).

Menurut Stoner, kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut : ((Handoko, 1996 : 294).

Pertama, kepemimpinan menyangkut orang lain-bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seseorang manajer akan menjadi tidak relevan.

Kedua, kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-

kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

Ketiga, selain dapat memberikan pengarahan kepada bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. (Handoko, 1996 : 295).

Agar tugas dapat dijalankan, pemimpin perlu mempertimbangkan pendekatan-pendekatan dasar kepemimpinan, sebagai berikut (Robbins, 2003):

#### 1. Teori Sifat

Teori sifat adalah teori yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin pada kualitas perseorangan dan karakteristiknya.

#### 2. Teori Perilaku Kepemimpinan

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan tentang perbedaan perilaku pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Teori perilaku kepemimpinan dihasilkan berdasarkan penelitian-penelitian yang dilakukan oleh:

a. Studi Universitas Negeri Ohio

Studi ini berusaha mengidentifikasi dimensi-dimensi independen perilaku dari pemimpin. Dimensi-dimensi tersebut adalah dimensi struktur awal (*initiating structure*) dan dimensi pertimbangan (*consideration*). Struktur awal mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemampuan mendefinisikan dan menstrukturkan peran mereka sebagai pemimpin dan peran bawahan, dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan dimensi pertimbangan mengacu pada sejauh mana seorang pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang diartikan saling percaya, menghargai ide bawahan, dan memperhatikan perasaan bawahan.

b. Studi Universitas Michigan

Studi ini mengaitkan perilaku pemimpin dengan keefektifan kinerja. Perilaku pemimpin mempunyai 2 orientasi, yaitu orientasi pada karyawan dan orientasi pada produksi. Pemimpin berorientasi pada karyawan lebih menekankan pada hubungan antar pribadi, dan pemimpin berorientasi pada produksi lebih menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

3. Teori Situasional

Teori situasional merupakan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dengan situasi.

Ada beberapa contoh teori:

a. Model Fiedler

Model untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler yang menyatakan bahwa performa grup yang efektif itu tergantung kesesuaian antara model pemimpin dan bawahan dari situasi yang berpengaruh pada pemimpin. Model ini membagi dua orientasi, yaitu orientasi pada kerja dan orientasi pada hubungan.

b. Teori Jalur-Tujuan

Tugas dari pemimpin sebagai pembantu bagi bawahannya dalam mencapai tujuan dan untuk menyediakan petunjuk-petunjuk yang diperlukan agar dapat memastikan bahwa dari kerja bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi. Teori ini dikembangkan oleh Robert House.

## B. Gaya Kepemimpinan

Stoner et.al mendefinisikan tentang gaya kepemimpinan sebagai “berbagai macam teladan dari tingkah laku yang dilakukan pemimpin selama proses memimpin dan mempengaruhi pekerja” (Dita et.al, 2004 : 221) .

Beberapa gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*)

Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya (Handoko, 1996 : 299).

2. Gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

Manajer berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan dibanding mengawasi mereka (Handoko, 1996: 299).

3. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroik atau luar biasa bila mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu. (Robbins, 2003)

Beberapa pengarang telah berupaya mengidentifikasi karakteristik pribadi pemimpin karismatik. Robert House berhasil mengidentifikasi tiga: kepercayaan diri yang luar biasa tinggi, kekuasaan, dan teguh dalam keyakinan. (Robbins, 2003)

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner ialah kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan visi realistis, kredibel, dan atraktif masa yang akan datang bagi suatu organisasi atau unit organisasi yang akan terus berkembang disaat sekarang (Robbins, 2003 : 344).

5. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin yang memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelaskan peran dan tuntutan tugas. (Robbins, 2003)

6. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma. (Robbins, 2003)

Sedangkan dalam penelitian yang dilakukan Kibaara Muchiri, ada dua gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Gaya kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Seorang sosiolog Jerman Max Webber memperkenalkan konsep karisma dalam kepemimpinan. Pandangannya adalah bahwa pemimpin yang penuh karisma memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi para bawahannya.

Bass kemudian mengembangkan pandangan tersebut dan memberikan definisi pemimpin yang transformasional adalah “Seseorang yang menunjukkan atau menciptakan model kepemimpinan yang memiliki *charisma, inspirasional motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration*” (Dita et.al, 2004 : 221).

Definisi tranformasional Greeberg dan Baron “Kepemimpinan yang mana para pemimpin menggunakan kharismanya untuk menata ulang dan merevitalisasi organisasi mereka”.

Sebuah model teori yang asli dikemukakan oleh Bass dan Avolio dalam Yulk mencakup empat tipe dari perilaku pemimpin yang transformasional, yaitu (Dita et.al, 2004 : 221) :

- a. *Charisma* adalah tingkah laku yang membangunkan emosi yang kuat dari pengikutnya dan pengenalan dengan pemimpinnya.

- b. *Intellectual stimulation* adalah tingkah laku yang meningkatkan kesadaran pada masalah yang mempengaruhi pengikutnya untuk melihat masalah tersebut dari sudut pandang yang lain.
- c. *Individualized consideration*. Yang termasuk tipe ini adalah menyediakan dukungan, dorongan dan pelatihan kepada para pengikutnya.
- d. *Inspirational motivation*. Yang termasuk dalam tipe ini adalah mengkomunikasikan visi yang menarik, menggunakan simbol untuk penilaian usaha bawahan dan mengklasifikasi kesesuaian tingkah laku.

Greenberg and Baron pemimpin yang transformasional memiliki beberapa karakteristik, yaitu (Dita et.al, 2004 : 221) ;

- a. Mereka memiliki kharisma, dimana mereka akan memberikan visi yang kuat dan pengertian akan misi perusahaan.
- b. Rangsangan intelektual, pemimpin yang transformasional membantu para pengikutnya untuk mengenali masalah yang dihadapi dan solusinya.
- c. Perhatian individual, pemimpin yang transformasional memberikan dukungan kepada para pengikutnya, dorongan dan perhatian yang dibutuhkan supaya memiliki performa yang baik.
- d. Motivasi yang inspirasional, pemimpin yang transformasional dapat mengkomunikasikan arti penting dari misi perusahaan dan menyatakannya ke dalam symbol (misalnya, lencana dan selogan) untuk membantu untuk memfokuskan usaha mereka.



Empat kemampuan yang tampak untuk dapat digunakan dan dipertajam oleh pemimpin yang transformasional :

- a. Pemimpin memiliki visi yang dengan pandai dia ungkapkan, visi mungkin menjadi tujuan, rencana atau rangkaian prioritas.
- b. Pemimpin memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi dengan jelas. Dia mampu memberikan kesan dari keuntungan yang akan dihasilkan apabila visi terlaksana.
- c. Pemimpin mampu untuk membangun kepercayaan dengan adil, yakin dan konsisten, dalam menghadapi rintangan dan kesulitan yang terjadi.
- d. Pemimpin yang transformasional memiliki harga diri yang positif, dia sungguh-sungguh dalam berusaha mengembangkan kemampuannya supaya kesuksesan tercapai.

## 2. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership*)

Robbins menjelaskan bahwa kepemimpinan yang transaksional adalah “pemimpin yang mampu memandu atau memotivasi pengikutnya ke dalam pengaturan pada pencapaian tujuan dengan menjelaskan peran dan tugas yang dibutuhkan” (Dita et.al, 2004 : 222).

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Beberapa pengertian tentang kepemimpinan transaksional :

- a. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin (Pidekso dan Harsiwi, 2001 : 72).
- b. Kepemimpinan transaksional, yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pimpinan dan bawahannya (Damarsari, 2004 :5).

Kepemimpinan transaksional terdiri dari dua faktor utama yakni (Damarsari, 2004 : 15):

- a. Imbalan Kontingensi (*Contingent Reward*)

Pemberian imbalan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan bawahan sesuai kesepakatan, biasanya disebut juga sebagai bentuk pertukaran yang aktif. Artinya bawahan akan mendapatkan imbalan atas tujuan yang dapat dicapainya dan tujuan tersebut telah disepakati bersama antara pemimpin dan bawahan.

- b. Manajemen Eksepsi (*Management by Exception*)

Merupakan transaksi yang aktif dan pasif. Aktif yaitu pemimpin secara terus menerus melakukan pengawasan terhadap bawahannya untuk mengantisipasi adanya kesalahan. Sedangkan pasif berarti intervensi dan kritik dilakukan setelah kesalahan terjadi, pemimpin akan menunggu semua proses dalam tugas selesai selanjutnya menentukan ada atau tidaknya kesalahan.

Model yang asli dari teori ini menurut Yukl terdiri dari empat tipe perilaku pemimpin yang transaksional, yaitu (Dita et.al, 2004 : 222) :

- a. *Contingent reward*, termasuk penjelasan dari kerja yang dibutuhkan untuk memperoleh penghargaan dan menggunakan insentif serta satuan penghargaan untuk mempengaruhi motivasi.
- b. *Active management*, termasuk pengawasan bawahan dan pemeriksaan aktivitas untuk memastikan bahwa kerja yang dilaksanakan bersifat efektif.
- c. *Passive management* termasuk menggunakan satuan hukum dan pemeriksaan lainnya dalam menanggapi penyimpangan yang nyata dari standar performa yang telah disepakati.
- d. *Laissez-faire leadership*, menggambarkan perilaku yang menunjukkan sikap yang acuh tentang tugas dan bawahannya (misalnya tidak mengawasi, tidak menanggapi masalah, mengabaikan kebutuhan bawahannya).

Perbedaan antara pemimpin transaksional dan karismatik :

- a. Pemimpin transaksional lebih fokus terhadap transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan. Dua karakteristik yang mendasari kepemimpinan transaksional adalah:
  - 1) Pemimpin menggunakan penghargaan untuk memotivasi karyawan
  - 2) Pemimpin menggunakan tekanan pemeriksaan hanya sewaktu bawahan gagal dalam melaksanakan tujuan

- b. Pemimpin kharismatik menegaskan “perilaku pemimpin yang simbolis, pesan yang berupa angan-angan, dan inspirasional, komunikasi non verbal, himbauan tentang nilai-nilai ideology, rangsangan intelektual bawahan dari pemimpin, menunjukkan rahasia tentang diri sendiri dan para pengikutnya, dan harapan pemimpin kepada para pengikutnya supaya mengorbankan diri dan bekerja melebihi apa yang telah ditugaskan.

### **C. Perbedaan Gender dalam Kepemimpinan**

Jika pria dan wanita ditemukan berbeda dalam masing-masing keterampilan, sifat dan perilaku relevan untuk keefektifan kepemimpinan, ada dua macam penjelasan atau keterangan yang dapat dikemukakan yaitu :

1. Secara biologis, sedari kecil bahwa pria dan wanita berbeda dalam hal nilai sifat, keterampilan dan cara menghadapi situasi.
2. Secara klise, pria dan wanita dibedakan dari harapan tentang bagaimana mereka harus melakukan kegiatan dan harapan yang mempengaruhi perilaku dan persepsi seorang pemimpin.

Perbedaan tersebut dikarenakan untuk masa yang akan datang wanita akan pindah keposisi pemimpin dan secara klise berubah secara bertahap. Masing-masing perbedaan dalam perilaku atau keterampilan dan hasil dari perbedaan biologis antara pria dan wanita tidak akan hilang untuk masa yang akan datang.

Week et.al, menjelaskan dalam *gender socialization theory* mengidentifikasi bahwa gender merupakan inti dari keperibadian yang terbentuk mulai dari usia dini dan tidak dapat diperbaharui maupun diganti (Dita et.al, 2004 : 220).

Gilligan, seorang psikologis dari Harvard mengembangkan *Gender socialization Theory* yang menjelaskan perbedaan antara pria dan wanita “...*that men are more likely to consider moral issues in term of justice, rules and individual right, and woman trend to consider such issues in term of relationships, caring and compassion*” (Dita et.al, 2004 : 220).

Dari definisi diatas dapat diartikan sebagai berikut, bahwa pria cenderung lebih mempertimbangkan pandangan-pandangan dalam keadilan, peraturan-peraturan dan hak-hak individual, sedangkan wanita lebih mengarah pada pandangan tentang hubungan, perhatian dan menaruh belas kasihan.

#### **D. Perbedaan Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Gender**

Suatu Kajian yang ekstensif atas literature mengemukakan dua kesimpulan mengenai gender dan gaya kepemimpinan. Pertama, kemiripan antara pria dan wanita cenderung lebih besar dari pada perbedaannya. Kedua, perbedaan yang ada tampaknya adalah bahwa wanita mengandalkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis sedangkan pria merasa lebih nyaman dengan gaya direktif. (Robbins 2003).

Kemiripan antara pemimpin pria dan wanita tidak seharusnya begitu mengejutkan. Hampir semua telaah yang memperhatikan persoalan ini telah menggunakan posisi manajerial sebagai sinonim dengan kepemimpinan. Dengan

demikian, perbedaan gender yang tampak dalam populasi umum tidak cukup kuat sebagai bukti karena adanya seleksi-diri karir dan seleksi diri organisasional. Seperti hanya orang yang memilih karir dalam penegakkan hukum atau rekayasasipil mempunyai hal-hal yang sama. Orang yang memiliki karakter yang dikaitkan dengan kepemimpinan seperti kecerdasan, keyakinan. Dan kemampuan bergaul, lebih besar kemungkinannya untuk dipersepsikan sebagai pemimpin dan didorong untuk memburu karir di mana mereka dapat menjalankan kepemimpinan. Ini terlepas dari kelamin. Sama halnya dengan organisasi yang cenderung merekrut dan mempromosikan ke posisi kepemimpinan, orang yang menonjolkan atribut kepemimpinan. Akibatnya, lepas dari jenis kelamin, mereka yang mencapai posisi kepemimpinan formal dalam organisasi cenderung untuk lebih mirip daripada berbeda.

Meskipun ada kesimpulan di atas, telaah menunjukkan beberapa perbedaan dalam gaya kepemimpinan yang inheren antara pria dan wanita. Wanita cenderung mengambil gaya kepemimpinan yang lebih demokratis. Mereka mendorong partisipasi, berbagai kekuasaan dan informasi, serta berupaya meningkatkan harga diri pengikutnya. Mereka lebih suka memimpin lewat keterlibatan dan mengandalkan karisma, kepakaran, kontrak, dan keterampilan antarpribadi mereka untuk mempengaruhi orang lain. Tetapi pria lebih besar kemungkinan untuk menggunakan suatu gaya komando dan pengendalian direktif. Mereka mengandalkan otoritas formal posisi mereka sebagai landasan bagi pengaruh mereka. Tetapi, konsisten dengan kesimpulan pertama kita, penemuan-penemuan ini perlu dikualifikasikan. Kecenderungan bagi pemimpin wanita untuk

lebih demokratis dari pada pemimpin pria menurun bila wanita itu berada dalam pekerjaan yang didominasi pria. Tampaknya norma kelompok dan stereotype jantan dari kepemimpinan mengesampingkan preferensi pribadi sehingga wanita meninggalkan gaya feminine mereka dalam pekerjaan semacam itu dan bertindak lebih otokratis.

Mengingat secara historis pria menduduki mayoritas besar posisi pemimpin dalam organisasi, maka ada godaan untuk mengandaikan bahwa perbedaan yang dicatat antara pria dan wanita itu akan secara otomatis bermanfaat untuk menguntungkan pria. Ternyata tidak. Dalam organisasi dewasa ini, keluwesan, kerja tim, kepercayaan, dan berbagai informasi sedang menggeser struktur ketat, individualisme bersaing, control, dan kerahasiaan. Manajer terbaik mendengarkan, memotivasi, dan memberikan dukungan kepada orang-orang mereka. Dan banyak wanita tampaknya melakukan hal-hal yang sama itu dengan lebih baik daripada pria. Sebagai suatu contoh yang spesifik, penggunaan yang meluas dari tim silang-fungsional dalam organisasi berarti bahwa manajer yang efektif harus menjadi perunding yang penuh keterampilan. Gaya kepemimpinan yang lazimnya digunakan oleh wanita dapat membuat mereka lebih baik dalam berunding, karena lebih kecil kemungkinan mereka memfokus pada kemenangan, kekalahan, dan persaingan seperti pria. Mereka cenderung melakukan perundingan dalam suatu konteks hubungan yang berkelanjutan dengan berusaha keras membuat pihak yang lain sebagai pemenang di matanya sendiri dan mata orang-orang yang lain. (Robbins, 2003)

Dalam Davidhizar dan Cramer menjelaskan bahwa “Studi karakteristik pemimpin akan difokuskan pada identifikasi orang untuk posisi manajemen dengan mengukur berbagai aspek dari perilaku semacam karakteristik kepemimpinan, penggunaan kekuasaan, komitmen karir dan tipe gaya kepemimpinan” (Dita et.al, 2004 : 223).

Pendapat lain dari Davidhizar dan Cremer berdasarkan Allen dan Wilson menyebutkan bahwa “Ada perbedaan antara kepemimpinan pria dan wanita dan gaya komunikasi.” (Dita et.al, 2004 : 223).

Mc Allister dan Stephen dalam Rosener, menjelaskan bahwa (Dita et.al, 2004 : 223) :

1. Wanita lebih memungkinkan dari pada pria untuk menggunakan kepemimpinan transformasional yang memotivasi dengan mengorbankan kepentingan pribadi untuk tujuan perusahaan.
2. Wanita lebih memungkinkan dari pada pria menggunakan kekuatan berdasarkan karisma, riwayat pekerjaan dan koneksi (kekuatan personal) sebagai kekuatan dalam menghadapi posisi organisasional, gelar, dan kemampuan memperoleh penghargaan atau sanksi.
3. Umumnya pria dan wanita mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai gabungan dari campuran sifat yang dianggap “feminim” (lebih peka, lemah lembut, perasaan yang halus, patuh, sentimental, penuh pengertian, perasaan kasihan, senitif, mudah dipengaruhi), “maskulin” (bersifat dominant, agresif, keras, tegas, otoriter, analistik, competitive, tidak mudah dipengaruhi) dan “gender netral” (mudah beradaptasi, realistik,



tulus, berhati-hati, konvensional, dapat diandalkan, mudah diprediksi, sistematis, efisien).

4. Wanita yang mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai “feminin” atau “gender netral” dilaporkan umumnya memiliki tingkat sebagai pengikut atau bawahan dari pada wanita yang mendeskripsikan dirinya sendiri sebagai “maskulin”.

**Gambar 2.1**

**Perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender**



**Sumber :** Media Riset Bisnis dan Manajemen (2004)