

---

## Bab I

### Pendahuluan

#### 1.1 Latar Belakang

*“Leadership is lifting a person’s vision to higher sights, the raising of a person’s performance to a higher standard”*, demikian Peter F. Drucker, seorang pakar manajemen, pernah berkata. Ya, memang begitulah seharusnya, kepemimpinan seharusnya bisa membangkitkan visi seseorang menuju pengelihatan yang lebih tinggi, juga meningkatkan kinerja seseorang pada standar yang lebih tinggi. Tapi apa yang terjadi dengan kepemimpinan di Indonesia?

Ketika kita terbangun dari bunga-bunga tidur kita, kembali menghadapi realita, dan mencoba meraba-raba dunia dengan menyaksikan televisi, membaca media massa, serta melihat sekeliling kita, kita segera dihadapkan dengan sebuah kenyataan. Sebuah kenyataan bahwa ada sesuatu yang benar-benar salah dengan negeri ini, sebuah kenyataan bahwa negeri ini sedang digonjang-ganjing! Lihat saja Jakarta, ibukota negeri kita ini, dilanda banjir yang tak berkesudahan yang diakibatkan oleh telatnya antisipasi aparat; tak hanya itu saja, harga beras terus melonjak tinggi dan lupa untuk turun kembali, demonstrasi terjadi di mana-mana, pertikaian antar partai politik yang dilandasi kepentingan, pemerintahan yang tidak efektif, korupsi merajalela, dan masih banyak lainnya.

Saat itu kita tersentak dan bertanya-tanya, “Apa yang terjadi?, kenapa bisa terjadi hal-hal seperti ini?, siapa yang harus disalahkan?”, dan seketika itu juga kita memandangi dua buah foto yang terpampang dengan gagahnya di tembok kita – foto dua orang yang

---

---

dulu menjanjikan kita Indonesia yang aman-damai, Indonesia yang adil-demokratis, Indonesia yang sejahtera, dll – yang kini membisu seribu bahasa.

Kita lalu kembali bertanya-tanya, “inikah yang disebut aman-damai?, inikah yang disebut adil-demokratis?, inikah yang disebut sejahtera?”. Tidak, tiga kali tidak! Apa yang kita rasakan sekarang ini, kalau mau sedikit jujur, adalah sesuatu yang jauh dari hal-hal tersebut di atas.

Pemimpin, pemimpin dan lagi-lagi pemimpin. Jika ada orang pantas untuk disalahkan mereka itulah orangnya! Seorang pemimpin laksana seorang nahkoda yang membawa awak kapal untuk berlayar, dialah yang mempunyai kuasa dan memutuskan apakah akan membawa awak kapal menuju sebuah tujuan, sebuah kejayaan atau menenggelamkan mereka ke dasar lautan yang terdalam. Dan sekarang yang menjadi pertanyaan adalah kemana sang pemimpin akan membawa kita, menuju kejayaan atautkah menuju kehancuran?

Tadi itu adalah sebuah contoh makro bagaimana pengaruh kepemimpinan kepala negara terhadap kinerja suatu pemerintahan. Tetapi seperti kita ketahui bahwa sebuah negara bukan hanya disangga oleh dua buah pilar, pemerintahan dan militer, tetapi juga oleh sebuah pilar lagi yang namanya pengusaha. Para pengusaha inilah yang turut membantu dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa.

Tapi sungguh ironis apa yang terjadi di Indonesia sekarang ini. Krisis kepemimpinan bukan hanya terjadi di lingkup makro, tetapi hingga ke akar-akarnya di lingkup mikro. Ambillah satu contoh, Perusahaan X (yang tidak mau disebutkan namanya), salah satu perusahaan di kota Bandung yang bekerja dalam bidang jasa internet atau *Internet Service Provider* (ISP), tengah mengalami krisis kepemimpinan

---

---

---

---

yang berkepanjangan. Kepemimpinan dalam perusahaan ini, yang mana cenderung bersifat demokratis-afiliatif, cenderung mengutamakan manusia dalam perusahaan tersebut di atas tujuan dari perusahaan itu sendiri, yang pada akhirnya mengakibatkan pegawai sering melalaikan tugasnya.

Dimana pada akhirnya hal ini berdampak pada penurunan kinerja dari para karyawan serta penurunan hasil penjualan dan sekarang ini tengah mengancam eksistensi dari perusahaan tersebut di dunia usaha.

Perlu kita ingat bahwa perusahaan yang terjun dalam usaha jasa internet sudah cukup banyak, dengan kata lain persaingan sudah cukup ketat, dengan begitu kita juga akan tahu apa konsekuensinya bila perusahaan X tidak berbenah diri. Ia akan hancur digilas lawan-lawannya. Pilihannya hanya dua, berubah atau hancur. Apa yang penulis coba lakukan sekarang adalah mencari pemecahan atau solusi dari masalah kepemimpinan di perusahaan X berdasarkan informasi, data, serta pengetahuan yang penulis miliki.

Oleh karena alasan di atas, maka dalam karya ini penulis memilih judul **“Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Kepemimpinan seperti yang telah penulis kemukakan tadi, seperti halnya seorang nahkoda kapal, harus bisa memotivasi, menggerakkan, mempengaruhi serta mengarahkan, anak buahnya untuk mencapai satu tujuan. Dan kepemimpinan yang dijalankan oleh sang nahkoda (pemimpin) akan sangat berpengaruh pada kinerja anak buahnya.

---

Kinerja Perusahaan X sendiri tidak bisa dibilang bagus, mengingat kondisinya yang cukup menguatirkan; dan disini penulis akan mencoba mencari pengaruh antara kepemimpinan di Perusahaan X dengan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas penulis hendak mengidentifikasi masalah, yang diantaranya berisi:

1. Bagaimana kepemimpinan di Perusahaan X?
2. Bagaimana kinerja yang ada dalam Perusahaan X?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dalam Perusahaan X?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan identifikasi di atas, maka penelitian yang penulis lakukan ini adalah bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai pelaksanaan kepemimpinan yang dijalankan oleh Perusahaan X.
2. Mengetahui kinerja yang ada dalam Perusahaan X.
3. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan yang dijalankan oleh perusahaan X terhadap kinerja yang dicapai oleh manusia-manusianya.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Seorang profesor asal Inggris mengatakan, “*Nothing in this world is inconsequential*”, tidak ada suatu apa pun di dunia ini yang tidak berguna!

Penulis menyadari di sini bahwa karya tulis penulis yang satu ini jauh dari sempurna, sekalipun begitu penulis juga tetap berharap bahwa karya tulis penulis ini

---

---

tidak hanya menjadi apa yang Wahyu Wibowo (Berani Menulis Artikel 2006) sebut sebagai “karya tulis onani” – karya tulis yang hanya bisa dinikmati oleh sang penulis, tetapi tidak bisa dinikmati oleh pembacanya – melainkan menjadi suatu karya tulis yang menarik dan berguna bagi mereka yang membacanya.

Ada beberapa kegunaan yang penulis harapkan dari karya tulis ini, diantaranya:

1 Bagi perusahaan

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan yang dijadikan objek penelitian yang berhubungan dengan kepemimpinan sehingga dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan tersebut.

2 Bagi pihak lain

Sebagai bahan masukan dan juga untuk memperluas pengetahuan serta wawasan dari mereka yang membaca karya tulis ini.

3 Bagi penulis

Dapat memperluas pengetahuan dan wawasan penulis di bidang kepemimpinan, serta sebagai bahan perbandingan antara teori yang penulis peroleh selama ini dengan kenyataan yang ada.

## **1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

Kalau kita bicara tentang apa itu kepemimpinan, maka haruslah kita bicara juga tentang pengaruh, tentang efektivitas, tentang visi, tentang dinamis, dan tentang *do the right thing!*

Tentu bukan hanya itu saja. Untuk lebih lengkapnya mungkin penulis perlu menambahkan definisi-definisi dari beberapa ahli:

- 
1. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka. (Roach and Behling, 1984)
  2. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan. (Robin, 1993)
  3. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas para anggota kelompok. (Stoner, at. Al, 1995)
  4. *Leadership is lifting a person's vision to higher sights, the raising of a person's performance to a higher standard.* (Peter F. Drucker, 2003)
  5. *Leadership complements management; it doesn't replace it.* (John P. Kotter, 2000)

Dari uraian-uraian di atas maka penulis bisa menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu kemampuan seseorang untuk melakukan proses pengarahan dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan dari organisasi tersebut.

Sementara itu, pengertian dari kinerja sendiri dapat dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dan masukan (input). Di sini kinerja yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kinerja dari para karyawan atau tenaga kerja. Kinerja ini didapat dengan jalan menggabungkan antara efisiensi dengan efektivitas. Sebagai catatan, efektivitas dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian hasil optimal yang direncanakan, sementara efisiensi adalah tingkat pemanfaatan sumber daya yang ada seminimal mungkin.

Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja ini mungkin dapat dilukiskan melalui kata-kata yang diucapkan oleh Sudriamunawar, dimana sesungguhnya para

---

---

pemimpin dan juga manager merupakan pelaksana dari upaya peningkatan kinerja tersebut. Mereka juga mempunyai peran yang dominan dan signifikan dalam memastikan organisasi bergerak menuju tujuan yang telah mereka tetapkan.

Berdasarkan teori-teori yang penulis uraikan di atas maka penulis menarik sebuah hipotesis yang berbunyi: “Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan”.

### **1.6.1 Metode Penelitian**

Metode yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah metode deskriptif analisis, yakni suatu metode penelitian yang menggambarkan objek penelitian berdasarkan fakta yang ada dan sedang berlangsung dengan jalan mencari, mengumpulkan, menyusun data untuk kemudian dianalisis sesuai dengan teori yang ada, sehingga dapat dirumuskan langkah-langkah yang ditetapkan untuk menguji kebenaran hipotesis yang penulis ajukan.

Ada beberapa teknik yang penulis pakai untuk mengumpulkan data, diantaranya:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca buku-buku, diktat serta tulisan-tulisan dan literatur lainnya yang ada hubungan dengan penyusunan karya ini. Penulis yakin keterangan-keterangan ini nantinya akan diperlukan dalam membandingkan teori dengan keadaan pelaksanaan yang sebenarnya pada perusahaan.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian ini dilaksanakan dengan langsung mengadakan penelitian kepada objek, dimana tujuannya adalah untuk mendapatkan data secara langsung dari

---

---

sumbernya. Cara yang dilaksanakan untuk memperoleh data atau keterangan dilakukan dengan:

- Wawancara (*interview*)  
Tanya-jawab langsung yang sistematis kepada karyawan-karyawan yang berwenang.
- Pengamatan (*observation*)  
Pengamatan secara seksama untuk membandingkan informasi yang didapat dengan kenyataan yang ada.
- Kuosioner (*questionnaire*)  
Penyebaran beberapa daftar pertanyaan untuk mendapatkan informasi bagi pembahasan masalah.

### 1.6.2 Pengolahan Data

Penulis menggunakan analisa korelasi Rank Spearman untuk mengetahui sejauh mana kekuatan hubungan antara variabel, yaitu hubungan antara variabel kepemimpinan sebagai “X” dan variabel kinerja sebagai “Y” (Iqbal Hasan, Statistik, 2002)

1. Rumus korelasi Rank Spearman

$$\sum T = \frac{1 - 6 \sum di^2}{N^3 - N}$$

2. Jika terdapat data dengan ranking yang sama, maka harus digunakan faktor korelasi untuk menghitung  $\sum X^2$  dan  $\sum Y^2$

Dimana : terlebih dahulu sebelum menghitung Rs nya

$$\sum X^2 = \frac{N^3 - N - \sum TX}{2}$$

---

---

12

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N - \sum TY}{12}$$

dimana:

$$\sum T = \frac{t^3 - t}{12}$$

t menunjukkan jumlah rank kembar, sehingga korelasi spearman dapat dihitung sebagai berikut:

$$R_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{(\sum X^2)(\sum Y^2)}}$$

untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, digunakan determinasi:

$$K_d = r^2 \times 100 \%$$

Untuk mengetahui apakah terdapat korelasi antara variabel bebas dan variabel terikat dilakukan pengujian hipotesis, yaitu:

H<sub>0</sub> : tidak ada pengaruh antara variabel X dan Y

H<sub>1</sub> : ada pengaruh antara variabel X dan Y

X : variabel bebas (kepemimpinan)

Y : variabel terikat (kinerja)

Uji signifikan terhadap hipotesis tersebut dapat dilakukan dengan pengujian t, dengan tingkat signifikansi = 0,05 serta menggunakan degree of freedom = n - 2 dengan rumus:

$$t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}$$

---

---

$$\sqrt{1-rs^2}$$

Untuk hasil t positif:

- jika  $t >$  batas nilai H1 diterima
- jika  $t <$  batas nilai H0 ditolak
- nilai rs akan bergerak antara -1 dan +1 (  $-1 < rs < +1$  )
- jika  $rs = +1$  artinya terdapat hubungan positif
- jika  $rs = -1$  artinya terdapat hubungan negatif

Kriteria:

- H0 ditolak = jika t hitung  $>$  t tabel berarti H1 diterima
- H0 diterima = jika t hitung  $<$  t tabel berarti H1 ditolak

## 1.7 Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di Perusahaan X yang terletak di kota Bandung. Penelitian dilakukan pada bulan Maret 2007 sampai dengan bulan Mei 2007.

## 1.8 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Penulis di sini berusaha menggambarkan latar belakang penelitian, dasar pemilihan judul, masalah yang sedang dihadapi dalam kepemimpinan, tujuan dilakukan penelitian, serta kerangka pemikiran dalam upaya untuk mencari pemecahan tersebut.

Bab II Tinjauan Pustaka

---

---

Ada beberapa hal yang akan dibahas dalam bab dua, yang diantaranya meliputi teori yang dipakai dalam melakukan penelitian, pembahasan dan pemecahan masalah, dasar-dasar pembuatan kuosioner, serta pengertian kinerja.

### Bab III Objek Penelitian

Beberapa hal yang akan dibahas dalam bab tiga banyak menyangkut tentang perusahaan yang bersangkutan, diantaranya sejarah singkat perusahaan yang dijadikan objek penelitian, aktifitas yang dilakukan perusahaan, keadaan perusahaan dan struktur perusahaan, sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, serta strategi yang dilakukan.

### Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan memberikan penjelasan mengenai analisis yang digunakan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan, sehingga kita bisa mengetahui probabilitas antara kepemimpinan dan kinerja.

### Bab V Kesimpulan dan Saran

Penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dan saran pada bagian ini, yang mana penulis harapkan bisa berguna bagi perusahaan yang bersangkutan dan mereka yang membacanya.

---

## Bab II

### Tinjauan Pustaka

#### 2.1 Pengertian Manajemen (*Management*)

Dalam hidup ini, kita pastilah menjadi anggota dalam salah satu organisasi, baik itu informal maupun formal – keluarga, klub sepakbola, kantor, gereja, perusahaan, partai politik, dll. Organisasi yang bersifat formal biasanya mempunyai struktur yang jelas, sebaliknya organisasi yang informal biasanya tidak memiliki struktur yang jelas. Tetapi, di dalam keduanya terdiri dari orang-orang yang merasakan adanya keuntungan bersama dari menjalankan organisasi itu, dan keduanya dipersatukan oleh apa yang namanya tujuan organisasi – tujuan organisasi ini bermacam-macam mulai dari menjuarai liga, mencapai profit yang tinggi, memenangkan pemilu, dll. Jadi perlu ditekankan bahwa setiap organisasi pastilah memiliki sebuah tujuan. Dan disinilah manajemen akan berperan, manajemen akan mengoordinasikan para anggota dari organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Mungkin disini penulis perlu memberikan beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa pakar manajemen, dimana masing-masing pakar memberikan pengertian dalam kata-kata yang berbeda tetapi memiliki makna yang cenderung sama. Beberapa definisi tersebut antara lain:

- Menurut Harold Koontz dan C. O'Donnel (*Management*, 1976), manajemen adalah suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manager mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas

---

---

yang dilakukan orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.

- Menurut George R. Terry (*Principals of Management*, 1953), manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.
- Menurut James A. F. Stoner (*Management*, 1982), manajemen adalah proses *planning* (merencanakan), *organizing* (mengorganisasikan), *leading* (memimpin) dan *controlling* (mengontrol) pekerjaan dari anggota organisasi dan menggunakan segala sumber daya yang ada demi tercapainya tujuan organisasi.

## 2.2 Kepemimpinan (*Leadership*)

Sebelum kita bicara lebih jauh tentang *leadership* atau kepemimpinan, perlulah kita mengetahui terlebih dahulu beberapa definisi menurut para pakar:

- Menurut Roach and Behling (*Leadership: Enhancing The Lesson of Experience*, 2005), kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi suatu kelompok yang terorganisir untuk mencapai tujuan-tujuan mereka.
- Menurut Robin (Perilaku Organisasi, 2000), kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi sebuah kelompok ke arah pencapaian tujuan.
- Menurut Stoner, at. Al, kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas para anggota kelompok.

- 
- Menurut Peter F. Drucker (*The Essential Drucker*, 2003), *Leadership is lifting a person's vision to higher sights, the raising of a person's performance to a higher standard.*
  - Menurut John P. Kotter (*Harvard Business Review on Leadership* 2000), *Leadership complements management; it doesn't replace it.*

*Leadership* atau yang biasa kita sebut dengan kepemimpinan merupakan sesuatu yang berbeda dari manajemen, tetapi bukan seperti apa yang dipikirkan kebanyakan orang. Kepemimpinan bukanlah sesuatu yang mistik apalagi misterius. Bukan pula sesuatu yang berhubungan dengan karisma. Bukan juga sesuatu yang lebih baik dari manajemen apalagi menggantikan manajemen.

Sebaliknya kepemimpinan dan manajemen merupakan suatu aksi yang saling melengkapi antara satu dengan yang lain. Keduanya memiliki fungsi dan karakteristik masing-masing dan keduanya sangat penting dalam proses pencapaian tujuan.

Jika kita bicara tentang manajemen maka kita akan meliputi kompleksitas. Praktik dan prosedur manajemen biasanya merupakan respons terhadap kompleksitas yang timbul dalam suatu perusahaan. Kepemimpinan sebagai kontras merupakan sesuatu yang berhubungan dengan perubahan. Semakin banyak terjadi perubahan maka akan semakin banyak juga dibutuhkan kepemimpinan.

Banyak perusahaan di Indonesia yang melakukan manajemen secara baik tetapi tidak melakukan kepemimpinan secara baik. Mereka harus mengembangkan kapasitas mereka untuk melatih pemimpin-pemimpin. Perusahaan-perusahaan yang sukses tidak menunggu pemimpin-pemimpin untuk lahir. Mereka dengan aktif berusaha mencari orang-orang yang mempunyai potensi kepemimpinan dan memberikan kepada mereka

---

---

---

pekerjaan yang bisa menunjang potensi kepemimpinan mereka. Malahan, dengan adanya seleksi yang ketat, pengembangan, dan *encouragement* kita bisa mendapatkan banyak pemimpin yang akan memainkan peran yang penting dalam organisasi bisnis kita.

Tetapi sekalipun begitu kita juga perlu mengingat bahwa kepemimpinan yang kuat tanpa didukung dengan manajemen yang kuat adalah sia-sia, dan terkadang malah lebih buruk. Tantangannya sekarang adalah bagaimana kita mengkombinasikan kekuatan manajemen dan kepemimpinan untuk mencapai tujuan yang kita inginkan.

### **2.3 Kepemimpinan vs Manajemen**

Seperti yang telah disinggung tadi, manajemen itu bicara tentang kompleksitas. Tanpa adanya manajemen, perusahaan yang kompleks akan mengalami kekacauan atau *chaotic* yang pada akhirnya akan mengancam eksistensinya. Manajemen yang baik akan membawa kepatuhan dan konsistensi pada dimensi-dimensi kunci, seperti kualitas dan keuntungan.

Kepemimpinan sebaliknya lebih banyak bicara tentang perubahan. Alasan kenapa kepemimpinan menjadi penting di masa sekarang ini adalah karena dunia bisnis menjadi semakin kompetitif dan semakin tak terduga. Perkembangan teknologi yang semakin cepat, kompetisi nasional dan internasional yang semakin ketat, deregulasi pasar, harga minyak yang tidak stabil, dan juga perubahan demografi adalah beberapa hal yang sangat berpengaruh pada perubahan-perubahan selama ini. Hasilnya, melaksanakan sesuatu yang telah dilakukan di masa lalu atau sekedar melakukannya 5% lebih baik, tidaklah cukup untuk mencapai kesuksesan.

---

Ambilah sebuah contoh analogi militer: di masa damai sekumpulan tentara dapat bertahan dengan administrasi dan manajemen yang baik, yang diikuti dengan kepemimpinan yang baik pada *top management*; sementara di masa peperangan, dibutuhkan kepemimpinan yang baik di segala lini, bukan hanya pada *top management* saja. Tidak seorang pun tahu bagaimana *me-manage* orang secara efektif untuk bertempur secara efektif, mereka harus dipimpin.

Perbedaan fungsi ini membentuk karakteristik aktivitas dari manajemen dan kepemimpinan. Setiap sistem aksi memutuskan apa yang harus dilakukan, menciptakan *network* dan hubungan yang bisa menyelesaikan agenda yang ditetapkan, dan kemudian mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Tetapi kepemimpinan dan manajemen memiliki cara yang berbeda dalam melaksanakan ketiga fungsi ini.

Sebuah perusahaan *me-manage* kompleksitas dengan *planning* (perencanaan) dan *budgeting* (penganggaran modal) – menetapkan target dan goal untuk masa depan, menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan, dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan tersebut. Sebaliknya, sebuah kepemimpinan memimpin organisasi untuk melakukan perubahan yang konstruktif, yang dimulai dengan menciptakan tujuan – mengembangkan visi untuk masa depan bersamaan dengan strategi untuk melakukan perubahan-perubahan guna mencapai tujuan.

Manajemen mengembangkan kapasitas pencapaian tujuan mereka dengan jalan *organizing* (mengorganisasikan) dan *staffing* (menyediakan staff) – menciptakan struktur organisasi dan mengatur pekerjaan-pekerjaan dengan sedemikian rupa untuk

---

---

---

menyelesaikan rencana yang dicanangkan, memberikan pekerjaan pada individu-individu yang *qualified* (memenuhi syarat), mengkomunikasikan rencana pada karyawan, mendelegasikan tanggung jawab untuk melaksanakan rencana, serta menemukan sistem yang tepat untuk memonitor implementasi yang telah dilakukan. Kepemimpinan yang ekuivalen, bagaimanapun juga, adalah penggabungan karyawan menjadi satu kesatuan. Ini berarti mengkomunikasikan tujuan baru kepada mereka yang memiliki visi dan komitmen untuk mencapai tujuan.

Pada akhirnya, manajemen memastikan keberhasilan tujuan dengan cara *controlling* (mengontrol) dan *problem solving* (memecahkan masalah) – memonitor apakah hasil yang dicapai sesuai dengan rencana, mengidentifikasi kesalahan yang dilakukan, lalu *planning* dan *organizing* untuk memecahkan masalah. Tetapi, bagi sebuah kepemimpinan, untuk mencapai suatu tujuan dibutuhkan *motivating* (memotivasi) dan *inspiring* (menginspirasi) – menjaga orang-orang bergerak pada arah yang benar, meskipun ada banyak halangan, dengan memanfaatkan kebutuhan, nilai dan emosi mereka.

## **2.4 Gaya Kepemimpinan**

Menurut penelitian yang dilakukan Daniel Goleman (*Harvard Business Review on What Makes a Leader* 2001), ada enam macam gaya dalam kepemimpinan, dimana setiap gaya kepemimpinan ini mempunyai pengaruh terhadap iklim perusahaan dan atmosfer kerja di perusahaan tersebut. Tetapi perlu kita ketahui bahwa dari enam gaya tersebut hanya empat macam gaya yang memiliki dampak positif terhadap iklim

---

---

perusahaan dan hasil yang dicapai. Marilah kita lihat setiap gaya kepemimpinan tersebut secara lebih mendetail.

Tabel 2.1

Enam Gaya Kepemimpinan

	<b>Coersive</b>	<b>Authoritative</b>	<b>Affiliative</b>	<b>Democartic</b>	<b>Pacesetting</b>	<b>Coaching</b>
<b>Modus operasi pemimpin</b>	Meminta reaksi yang cepat	Memobilisasi orang melalui visi	Menciptakan harmoni dan ikatan emosi	Mencapai kesepakatan melalui partisipasi	Menciptakan standar yang tinggi untuk kinerja	Mengembangkan orang untuk masa depan
<b>Gaya dalam kata-kata</b>	“Lakukan apa yang saya perintahkan”.	“Ikutlah dengan saya”.	“Orang harus didahulukan”.	“Bagaimana menurut kamu?”.	“Lakukan seperti yang saya lakukan, sekarang”.	“Coba ini”.
<b>Kompetensi <i>emotional intelligence</i> (kecerdasan emosional)</b>	Mencoba mencapai sesuatu, inisiatif, kontrol diri	Percaya diri, empati, katalisator perubahan	Empati, membangun hubungan, komunikasi	Kolaborasi, kepemimpinan tim, komunikasi	Kesadaran, mencoba mencapai sesuatu, inisiatif	Mengembangkan orang lain, empati, kesadaran diri
<b>Kapan gaya ini bekerja dengan baik</b>	Dalam sebuah krisis, untuk memulai sebuah perubahan, mengatasi karyawan yang bermasalah	Ketika perubahan membutuhkan visi yang baru, atau ketika arah yang baru dibutuhkan	Untuk memotivasi seseorang dalam masa krisis, untuk menghilangkan gap dalam sebuah kelompok	Untuk mencapai kesepakatan bersama, atau untuk mendapatkan masukan dari bawahan	Untuk mendapatkan hasil yang cepat dari karyawan yang termotivasi dan kompeten	Untuk membantu karyawan mengembangkan diri dan mengembangkan kekuatan jangka panjang
<b>Pengaruh</b>	Negatif	Sangat positif	Positif	Positif	Negatif	Positif

Sumber : Daniel Goleman (*Harvard Business Review on What Makes a Leader*, 2001)

---

#### 2.4.1 Gaya Koersif (*Coersive*)

Suatu ketika sebuah perusahaan komputer berada dalam kondisi kritis – penjualan dan profitnya menurun, nilai sahamnya menurun dari waktu ke waktu dan para pemegang saham merasa resah dengan keadaan ini. Pada saat itu dewan pengurus segera membawa masuk seorang CEO yang sudah terkenal dengan reputasinya sebagai “*turn around artist*” (seseorang yang bisa membalikkan keadaan). Sang CEO segera memulai debutnya dengan “membabat” para karyawan yang tidak *qualified*, menjual beberapa divisi, dan membuat suatu keputusan yang seharusnya sudah diambil semenjak dulu. Pada akhirnya, perusahaan dapat diselamatkan. Ya, setidaknya untuk beberapa saat.

Semenjak awal, sang CEO menciptakan teror dan intimidasi pada para pejabat eksekutifnya, menyampaikan kemarahannya bahkan pada kesalahan-kesalahan yang sangat kecil. Eselon tingkat atas perusahaan dikejutkan bukan hanya oleh pemecatan demi pemecatan yang dilakukan, tetapi juga karena hilangnya dukungan dari eselon tingkat bawah. Orang yang bertugas memberikan laporan langsung kepada CEO, karena takut terkena dampat dari sang CEO, berhenti memberikan laporan yang sebenarnya dibutuhkan. *Morale* atau mental anggota perusahaan jatuh – tercermin dari *downturn* (kecenderungan menurunnya profit dan penjualan perusahaan), setelah mengalami *recovery* sebentar. Dan pada akhirnya sang CEO dipecat oleh perusahaan.

Sungguh, dapat dimengerti jika dari semua gaya kepemimpinan, gaya *coersive* atau koersif adalah gaya yang paling tidak efektif hampir dalam segala kondisi dan situasi. Fleksibilitas merupakan sesuatu yang langka dalam kepemimpinan ini. Keputusan sang pemimpin yang sifatnya *top - down* mematikan kreatifitas dan ide yang baru dari para karyawan. Para karyawan merasa tidak dihormati, mereka bahkan berpikir “saya

---

---

---

tidak akan membawa ide saya ini kepada pimpinan, itu sia-sia – mereka pasti menolaknya”. Begitu juga dengan rasa tanggung jawab para karyawan yang semakin berkurang: mereka tidak bisa bertindak menurut inisiatif mereka sendiri, mereka juga kehilangan rasa memiliki perusahaan tersebut dan merasa tidak bertanggung jawab atas kinerja mereka. Sebagian dari mereka merasa marah kepada sang CEO dan berpikir “Saya tidak akan membantu bajingan ini”.

Kepemimpinan yang koersif juga memiliki dampak yang negatif terhadap sistem penghargaan atau *reward system*. Kebanyakan dari karyawan yang berkinerja tinggi termotivasi lebih dari sekedar kerincingan uang – mereka juga mencari kepuasan kerja. Dan sayangnya kepemimpinan jenis ini mengikis semua itu. Lebih parah lagi, kepemimpinan yang kaku ini melemahkan alat utama dari kepemimpinan – memotivasi orang dengan menunjukkan bagaimana pekerjaan mereka telah mencapai hasil yang luar biasa, membagi misi serta visi. Keadaan yang seperti ini membuat para karyawannya terasing dari pekerjaan mereka sendiri.

Dengan mengetahui dampak dari kepemimpinan koersif, kita mungkin akan mengasumsikan bahwa kepemimpinan ini jangan pernah digunakan. Tetapi kenyataannya tidak seperti itu. Penelitian yang dilakukan oleh Daniel Goleman (*Harvard Business Review on What Makes a Leader*, 2001) mengatakan lain. Ambillah sebuah contoh, ketika seorang presiden divisi yang dipaksa menghadapi sebuah perusahaan makanan yang telah mendekati kebangkrutan. Aksi pertama yang dia lakukan adalah dengan “menghancurkan” ruang konferensi, karena menurutnya ruang konferensi tersebut mencerminkan suatu kekakuan, suatu keformalan, yang mana terdapat dalam perusahaan

---

---

---

---

tersebut. Dia menggantinya dengan ruang yang lebih kecil dan menghilangkan nuansa formal dari ruangan tersebut. Pada saat itu budaya perusahaan pun turut berubah.

Jenis kepemimpinan ini hanya boleh digunakan dengan kehati-hatian yang luar biasa dan dalam situasi tertentu yang memang membutuhkan kepemimpinan ini, seperti pada saat perusahaan perlu melakukan *turnaround*. Pada kasus tersebut kepemimpinan ini bisa menghilangkan kebiasaan-kebiasaan yang buruk dalam perusahaan serta membawa karyawan dalam cara kerja yang baru. Tetapi jika setelah krisis terlewat sang pemimpin terus menerus menggunakan kepemimpinan koersif, maka dalam jangka panjang dampaknya terhadap mental karyawan akan bersifat negatif.

#### **2.4.2 Gaya Autoritatif (*Authoritative*)**

Tom adalah seorang wakil direktur bagian pemasaran dari sebuah perusahaan penjual pizza yang kepayahan. Kinerja perusahaan yang berada di bawah standar cukup merepotkan para manager senior, mereka juga sudah tidak tahu harus bagaimana. Setiap minggu mereka berkumpul untuk membicarakan tentang hasil penjualan yang tak kunjung naik. Bagi Tom, pendekatan seperti itu tidak masuk akal. “Kita selalu bertanya-tanya mengapa penjualan kita menurun di minggu yang lalu. Kita memiliki sebuah perusahaan yang lebih memikirkan ‘kenapa penjualan yang lalu menurun’ daripada berpikir ‘apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang’.”

Tom menemukan sebuah kesempatan untuk merubah cara berpikir mereka ketika *meeting* yang dilakukan di luar perusahaan. Di sana, pembicaraan berlangsung kaku seperti biasanya. Tom percaya bahwa cara seperti itu tidak mempunyai kekuatan untuk

---

---

menginspirasi manager restoran untuk menjadi lebih inovatif atau melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

Saat itu juga Tom melakukan langkah yang berani. Di tengah-tengah *meeting*, dia meminta kepada para koleganya untuk berpikir dari prespektif konsumen. Seorang konsumen pastilah menginginkan kemudahan, dia berkata. Perusahaan bukan terjun dalam bisnis restoran, bisnisnya adalah bagaimana mendistribusikan pizza yang berkualitas dan kemudahan dalam mendapatkan pizza. Perkataan ini seharusnya telah menggambarkan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan.

Dengan antusiasme yang luar biasa dan visi yang jelas – sebuah ciri dari gaya kepemimpinan yang autoritatif – Tom mengisi kekosongan kepemimpinan dalam perusahaan. Bahkan konsepnya menjadi inti dari pernyataan misi yang baru. Tetapi terobosan baru ini hanyalah sebuah permulaan. Tom memastikan bahwa pernyataan misinya harus dimasukkan ke dalam perencanaan strategis perusahaan. Tom juga memastikan bahwa visinya jelas sehingga para manager lokal bisa mengerti bahwa merekalah yang memegang kunci sukses perusahaan dan mereka memiliki kebebasan untuk memilih cara dalam mendistribusikan pizza.

Perubahan datang dengan cepat. Dalam hitungan minggu, banyak dari para manager lokal yang menjanjikan kecepatan, waktu *delivery* yang baru. Bahkan lebih baik lagi, para manager mulai bertindak layaknya seorang *entrepreneur*, mencari dan menemukan lokasi baru untuk membuka cabang yang baru.

Kesuksesan yang telah dicapai Tom ini bukanlah satu keberuntungan belaka. Penelitian yang dilakukan oleh Daniel Goleman menunjukkan bahwa dari enam tipe kepemimpinan, gaya autoritatif ini merupakan gaya yang paling efektif. Kepemimpinan

---

---

---

---

autoritatif merupakan satu gaya kepemimpinan yang visioner; dimana kepemimpinan ini memotivasi seseorang dengan jalan menerangkan bahwa pekerjaan mereka itu sejalan dengan visi organisasi yang lebih besar. Orang-orang yang bekerja pada pemimpin yang seperti ini akan mengerti pekerjaan apa yang harus mereka lakukan dan mengapa mereka melakukannya. Gaya autoritatif juga bisa memaksimalkan komitmen orang-orang dalam pada pencapaian goal dan strategi organisasi. Dengan menyusun struktur tugas dalam lingkupan visi, seorang pemimpin yang autoritatif mendefinisikan standard yang masih bertumpu pada visi organisasi. Ketika ia memberikan umpan balik dari kinerja – baik itu positif maupun negatif – satu-satunya kriteria adalah apakah kinerja itu sesuai dengan visi atau tidak. Standard yang ditentukan haruslah cukup jelas bagi semua, seperti halnya penghargaan yang ditetapkan. Seorang pemimpin yang autoritatif biasanya memberikan kebebasan dalam memilih cara pencapaian tujuan, ia hanya menetapkan hasil yang harus dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Ia memberikan kebebasan pada seseorang untuk berinovasi, bereksperimen, dan mengambil resiko yang diperhitungkan.

Karena dampaknya yang cenderung positif, kepemimpinan jenis ini bekerja dengan baik hampir di segala situasi. Tetapi biasanya bekerja paling baik ketika bisnis berjalan tanpa arah yang jelas.

Kepemimpinan autoritatif tentu saja bukan kepemimpinan yang universal atau bisa bekerja dalam situasi apapun. Pendekatan ini bisa gagal ketika sang pemimpin bekerja dengan para profesional, pakar, atau mungkin orang-orang yang jauh lebih berpengalaman dari dirinya; mereka mungkin akan melihat pemimpin sebagai orang yang lebih inferior. Kelemahan yang lain: ketika seorang manager yang autoritatif menjadi

---

---

---

---

cenderung memaksa, dia bisa menghilangkan semangat *egalitarian* (persamaan) dalam sebuah tim yang efektif.

### **2.4.3 Gaya Afiliatif (*Affiliative*)**

Kalau seorang pemimpin yang koersif berkata, “lakukan apa yang saya perintahkan”, dan pemimpin yang autoritatif berkata, “Ikutlah dengan saya”, pemimpin yang afiliatif akan berkata, “Orang harus didahulukan”. Kepemimpinan ini bertumpu pada manusianya – menghargai individu dan emosi mereka lebih dari tugas dan tujuan. Kepemimpinan ini menitikberatkan pada bagaimana seorang pemimpin membahagiakan anak buahnya dan bagaimana mereka menciptakan harmoni diantara anak buahnya. Dia memimpin dengan membangun ikatan emosional yang kuat dengan anak buahnya, lalu memetik hasil dari mereka berupa kesetiaan. Gaya ini juga mempunyai pengaruh yang positif dalam hal komunikasi. Orang yang saling menyukai biasanya akan bicara banyak, mereka akan saling membagi ide, mereka juga akan saling membagi inspirasi. Gaya ini biasanya ditandai dengan fleksibilitas, teman-teman yang saling mempercayai, memperbolehkan inovasi dan pengambilan resiko. Kepemimpinan seperti ini bisa diumpamakan seperti kepemimpinan dalam keluarga, dimana orang tua menetapkan peraturan bagi anak-anaknya, dan orang tua tidak akan menggunakan kekerasan yang tidak perlu dalam mengatur anak-anaknya. Para pemimpin memberi kebebasan pada anak buahnya dalam hal pemilihan cara yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hal pengenalan dan penghargaan atas pekerjaan yang telah diselesaikan dengan baik, kepemimpinan yang afiliatif memberikan umpan balik yang positif.

---

---

Pemimpin yang afiliatif juga pandai dalam membangun *sense of belonging* (rasa memiliki) dalam sebuah organisasi. Mereka juga pandai dalam membangun hubungan yang baik diantara anak buahnya.

Joe Torre, orang yang merupakan jantung atau roh dari *New York Yankee* adalah seorang pemimpin yang afiliatif. Sewaktu Kejuaraan Dunia 1999, Torre berhasil mengatasi masalah tekanan mental atau stress yang dialami pemain selama proses perebutan piala. Selama musim penuh, ia memberikan pujian khusus kepada Scott Brosius, yang mana ayahnya meninggal pada waktu pertengahan musim, dan ia tetap bermain sekalipun ia berada dalam suasana duka cita. Pada kasus lain, Paul Oneil, seorang yang bermain di posisi kanan, tetap bermain untuk *New York Yankee* sekalipun di pagi hari ia menerima berita tentang kematian ayahnya. Torre mengetahui hal itu, ia juga mengetahui perjuangan Oneil untuk tetap bermain pada pertandingan yang sangat menentukan itu, dan untuk itu pada waktu pesta perayaan Torre menyebutnya sebagai *Warrior*.

Ketika meladeni emosi orang-orangnya seorang pemimpin afiliatif cenderung mencurahkan emosinya. Tahun-tahun ketika kakaknya harus melakukan transplantasi jantung dan berada dekat dengan kematian, Torre berbagi kekuatirannya dengan para pemainnya. Dia juga berbagi cerita tentang kanker prostat yang dideritanya.

Pendekatan afiliatif ini sangat baik jika digunakan untuk membangun harmoni dalam sebuah organisasi, membangkitkan mental yang terpuruk, meningkatkan komunikasi antar anggota, serta memperbaiki kepercayaan yang telah rusak. Sebagai contoh, dalam salah satu studi yang dilakukan oleh Goleman, seorang eksekutif direkrut untuk menggantikan seorang pemimpin yang kejam. Pemimpin yang terdahulu telah telah

---

---

---

---

mengambil kredit yang sebenarnya merupakan hasil kerja karyawannya, disamping itu ia juga telah memecah belah hubungan antar karyawan. Usaha yang telah ia lakukan merupakan sebuah kegagalan, sementara tim yang ia tinggalkan berada dalam kondisi penuh kecurigaan dan kekuatiran. Eksekutif yang baru mencoba memperbaiki keadaan yang ada dengan menunjukkan kejujuran serta sedikit demi sedikit mengembalikan hubungan yang baik seperti sedia kala. Dalam beberapa bulan, sang pemimpin baru ini berhasil menciptakan suasana baru yang penuh energi dan komitmen.

Sekalipun banyak mendatangkan keuntungan, gaya kepemimpinan jenis ini tidak bisa berdiri sendiri. Eksklusifitasnya dalam hal memuji seseorang dapat menyebabkan kinerja yang buruk berjalan tanpa adanya perbaikan; seorang karyawan mungkin akan menganggap bahwa kinerja yang kurang baik masih dapat diterima. Dan karena pemimpin yang afiliatif jarang sekali memberikan saran yang sifatnya membangun, karyawan dipaksa untuk berpikir sendiri dalam menyelesaikan suatu masalah. Ketika seorang karyawan membutuhkan navigasi yang tepat dalam menghadapi badai perubahan, seorang pemimpin afiliatif meninggalkannya tak berdaya. Malahan, jika bergantung secara penuh pada gaya kepemimpinan ini, ia bisa membawa tim pada kehancuran. Mungkin itulah sebabnya, seperti juga Torre, menggunakan gaya kepemimpinan ini berbarengan dengan gaya kepemimpinan autoritatif. Pemimpin yang autoritatif menciptakan standard, menciptakan visi, dan membiarkan orang-orangnya tahu bagaimana pekerjaan mereka ikut berperan dalam pencapaian tujuan grup; diikuti dengan perhatian pada orang-orangnya ala afiliatif, maka kita akan mendapatkan kombinasi yang mengagumkan.

---

#### 2.4.4 Gaya Demokratis (*Democratic*)

Mary, seorang suster menjalankan sekolah Katolik di salah kota besar di Amerika menemukan bahwa sekolahnya sedang mengalami krisis, keuangan dari sekolah tersebut sudah mengalami defisit dan pemilik dari sekolah tersebut sudah tidak memiliki dana untuk membuat sekolah itu tetap berjalan. Ketika Suster Mary mendapat perintah untuk segera menutup sekolah tersebut, ia tidak berdiam diri. Dia memanggil seluruh guru dan karyawan di sekolah itu untuk berkumpul dalam sebuah rapat dan menjelaskan kepada mereka semua krisis keuangan yang menimpa sekolah tersebut – pertama kalinya dalam sejarah para guru dan karyawan diajak berkumpul bersama dalam sebuah rapat yang menentukan masa depan sekolah tersebut. Suster Mary segera meminta sumbang saran dan ide dari mereka yang hadir di sana, bagaimana solusi mereka untuk mengatasi krisis keuangan tersebut dan bagaimana mencegah tutupnya sekolah itu. Yang mengejutkan di sini, Suster Mary lebih banyak menghabiskan waktunya untuk mendengarkan saran-saran yang disampaikan oleh mereka yang hadir daripada menyampaikan pendapatnya sendiri.

Dia melakukan yang sama ketika mengadakan rapat berikutnya dengan para orang tua siswa dan masyarakat sekitar. Selama dua bulan, rapat demi rapat telah terlewati, dan hasil konsensus yang dicapai cukup jelas: sekolah harus ditutup! Para murid akan ditransfer ke sekolah lain yang masih dalam yayasan yang sama.

Keputusan finalnya memang tidak berubah dengan keputusan awal: sekolah harus ditutup. Tetapi dengan mengumpulkan pihak yang terkait untuk mencapai satu keputusan, ia tidak akan mendapatkan umpan balik atau reaksi yang buruk dari pihak yang terkait. Mereka memang bersedih karena sekolah tidak berhasil dipertahankan, akan tetapi

---

---

mereka pun tahu bahwa hal itu tidak bisa dielakkan. Dan pada akhirnya tidak ada seorangpun yang keberatan mengenai ditutupnya sekolah itu.

Tetapi mari kita bandingkan tindakan Suster Mary dengan tindakan seorang pastur yang diberi perintah oleh atasannya untuk menutup sekolahnya. Pastur ini menutup sekolah ini tanpa tedeng aling-aling, tanpa ada konsensus, tanpa ada rapat dengan mereka yang terkait. Hasilnya sangat mengecewakan: para orang tua murid mengajukan tuntutan pada sekolah tersebut, para guru dan orang tua murid bentrok, dan media masa menerbitkan artikel yang menentang tindakannya. Dibutuhkan waktu satu tahun untuk menyelesaikan konflik ini, dan baru setelah masalah ini selesai sekolah itu berhasil ditutup.

Suster Mary telah menampilkan satu contoh dari kepemimpinan yang demokratis, beserta dengan keuntungannya. Dengan meluangkan waktu untuk mendengarkan ide-ide yang disampaikan oleh anak buahnya, sang pemimpin tanpa disadari telah membangun kepercayaan, kehormatan dan komitmen. Dengan membiarkan para karyawan ikut berperan dalam suatu keputusan yang berhubungan dengan masa depan dari organisasi dimana ia bekerja, seorang pemimpin yang demokratis telah menunjukkan fleksibilitas dan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin. Dan dengan mendengarkan apa yang menjadi perhatian karyawan, seorang pemimpin belajar bagaimana caranya untuk menjaga mental karyawan agar tetap berada dalam kondisi yang baik. Akhirnya, mereka yang bekerja pada sistem demokratis cenderung lebih realistis tentang apa yang bisa atau tidak bisa mereka capai.

Tetapi kepemimpinan demokratis pun memiliki kelemahan. Kepemimpinan ini bisa membuat banyak orang frustrasi dengan rapat yang tak kunjung selesai; masalah yang

---

---

---

---

berputar-putar pada lingkaran setan; konsensus yang tidak jelas; dan solusi yang paling jelas adalah “dilakukan rapat lagi”. Beberapa pemimpin yang demokratis menggunakan gaya ini untuk mengulur-ngulur waktu dalam memecahkan masalah, dan berharap masalah akan selsesai seiring dengan berjalannya waktu. Pada kenyataannya para karyawan merasa bingung dan merasa kehillangan figur pemimpin. Pendekatan seperti ini bahkan dapat menyebabkan konflik.

Kapan pendekatan ini dapat bekerja dengan baik? Gaya ini bisa digunakan ketika si pemimpin sendiri tidak merasa yakin dengan arah yang akan diambil atau mungkin ia membutuhkan ide dan bantuan dari karyawan. Bahkan jika sang pemimpin memiliki sebuah visi yang besar ia bisa mengkomunikasikannya kepada karyawan dan meminta sumbang saran tentang langkah yang tepat untuk mengeksekusinya.

Tetapi tentu saja kepemimpinan jenis ini tidak akan berguna jika kita dihadapkan pada sekelompok karyawan yang tidak kompeten dan tidak mungkin dimintai saran.

#### **2.4.5 Gaya *Pacesetting***

Seperti halnya gaya koersif, gaya *pacesetting* juga mempunyai tempat dalam gaya-gaya kepemimpinan, akan tetapi ia tidak bisa digunakan sendirian, dengan kata lain harus digabung dengan gaya kepemimpinan yang lain. Hasil yang diperlihatkan oleh gaya ini terkadang terlihat mengagumkan. Sang pemimpin memiliki standard yang tinggi tentang pencapaian kinerja, dan dia ingin ingin para karyawan melakukan seperserti apa yang ia lakukan . Dia terobsesi pada bekerja lebih cepat dan lebih baik, dan ia menginginkan orang disekelilingnya bertindak seperti itu juga. Ia dengan cepat menandai orang yang berkinerja, dan segera menegur mereka agar bekerja dengan lebih baik; dan

---

---

---

---

jika mereka tidak mampu, ia akan segera menggantinya dengan mereka yang mampu dan kompeten. Kita pasti berpikir kalau cara seperti itu akan meningkatkan kinerja, tetapi pada kenyataannya tidak.

Faktanya, gaya ini akan menghancurkan iklim dalam perusahaan. Banyak karyawan yang merasa terganggu dengan kesempurnaan yang diminta oleh sang pemimpin, dan mental mereka akan segera jatuh. Garis-garis besar dari suatu rencana mungkin tergambar jelas dalam benak sang pemimpin, akan tetapi itu tidak berarti jelas bagi karyawannya; dia mengharapkan karyawannya tahu apa yang harus dikerjakan tanpa harus diberitahu terlebih dahulu; dia bahkan berpikir: “kalau saya harus memberitahu apa yang harus kamu kerjakan maka kamu bukanlah orang yang tepat untuk pekerjaan itu.” Pekerjaan menjadi bukan semata-mata “bagaimana menyelesaikannya dengan baik”, tetapi juga “apa yang diinginkan pemimpin”. Pada saat yang sama, para karyawan juga merasa bahwa pemimpinnya tidak merasa percaya dengan apa yang mereka kerjakan. Fleksibilitas dan tanggung jawab sedikit demi sedikit terkikis, pekerjaan menjadi rutinitas yang membosankan.

Pemimpin jenis *pacesetting* tidak pernah memberikan umpan balik pada karyawannya tentang “bagaimana mereka melakukan pekerjaannya”, atau “ikut terjun dalam masalah ketika anak buahnya mengalami kesulitan. Dan ketika anak buahnya harus ditinggal pemimpinnya mereka bagaikan anak ayam ditinggal induk, tidak tahu kemana mereka harus berjalan. Dalam gaya ini juga, karyawan akan kehilangan komitmennya, karena mereka tidak mengetahui apa arti pekerjaan mereka bagi tujuan besar organisasi.

---

Sebagai contoh, marilah kita lihat Sam, seorang ahli biokimia yang bekerja pada sebuah perusahaan farmasi. Kemampuannya yang luar biasa membuatnya melejit menjadi bintang perusahaan: dia juga menjadi orang selalu dimintai tolong untuk menyelesaikan masalah. Segera setelah itu ia dipromosikan menjadi kepala sebuah tim untuk mengembangkan satu produk baru. Orang-orang dalam tim itu juga sama kompeten dan termotivasi seperti Sam; posisinya sebagai pemimpin membuatnya menunjukkan diri sebagai model bagaimana seseorang harus bekerja dalam tekanan waktu. Timnya berhasil menyelesaikan tugas dalam waktu yang luar biasa.

Tetapi kemudian datanglah satu tugas baru: Sam ditugaskan untuk mengepalai bagian riset dan pengembangan seluruh divisi. Dengan meluasnya pekerjaan maka ia juga harus mengemukakan visinya, mengkoordinasikan proyek, mendelegasikan tanggung jawab, dan membantu perkembangan potensi orang lain. Disini Sam mulai kehilangan pijakannya. Dia tidak mempercayai bahwa anak buahnya sekompeten dirinya, dia segera menjadi *micromanager*, terobsesi dengan detail-detail, dan mulai mengambil tugas orang lain yang bukan bagiannya ketika mereka tidak melakukan tugas dengan baik. Bukannya mendorong mereka untuk mengembangkan diri melalui pengarahan, Sam malah menjadi bekerja sampai malam dan bekerja pada akhir pekan karena ia telah mengambil pekerjaan milik anak buahnya. Pada akhirnya, bosnya menyuruhnya untuk kembali ke pekerjaan asalnya.

Sekalipun disini kita melihat kejatuhan Sam, kita tidak bisa sewenang-wenang menilai bahwa kepemimpinan ini selalu membawa bencana. Pendekatan ini akan sangat tepat jika diterapkan pada karyawan yang termotivasi, kompeten, dan hanya

---

---

---

membutuhkan sedikit pengarahan. Tetapi sama seperti kepemimpinan koersif, kepemimpinan ini juga tidak bisa bekerja secara tunggal.

#### **2.4.6 Gaya melatih (*Coaching*)**

Suatu unit produk pada sebuah perusahaan komputer global telah melihat bagaimana penjualan mereka menurun secara drastis dari dua kali lebih banyak dari pesaing terdekatnya menjadi hanya tinggal setengahnya. Lawrence, presiden divisi bagian manufaktur memutuskan untuk menghentikan produk tersebut dan mereposisi karyawannya. Ketika mendengar berita ini, James, kepala bagian dari unit tersebut, memutuskan untuk menghadap kepada Lawrence dan ingin mendiskusikannya dengan CEO dari perusahaan yang bersangkutan.

Apa yang dilakukan Lawrence? Daripada melampiaskan amarahnya pada James, dia duduk dan menjelaskan kepada James tentang mengapa ia menutup divisi tersebut dan bagaimana masa depan James dalam perusahaan itu. Dia menjelaskan kepada James, bahwa dengan berpindah ke divisi lain James akan mendapatkan skill yang berbeda. Itu akan membuatnya menjadi pemimpin yang lebih baik dan mengajarkannya lebih banyak tentang bisnis perusahaan.

Dalam kasus ini Lawrence bertindak lebih sebagai seorang konselor daripada seorang bos. Dia mendengarkan bagaimana perhatian dan harapan James terhadap perusahaannya dan baru setelah itu ia menjelaskan pendapat miliknya. Lawrence mengatakan bahwa, James tidak akan berkembang dalam pekerjaannya itu, dan dia merasa James akan bekerja lebih baik di pekerjaan yang berbeda.

---

Pembicaraan itu akhirnya berujung pada sebuah tindakan. James belum melakukan *meeting* dengan CEO. Mengetahui semua ini, Lawrence melatih James bagaimana ia harus mempresentasikan kasusnya pada saat *meeting* nanti. “Ini kesempatan kamu untuk menyampaikan kasus kamu pada sang CEO” dia berkata “sekarang, mari kita pastikan bahwa nanti kamu akan memberi kesan yang baik kepadanya.” Dia memberitahukan James untuk tidak mengemukakan kasus pribadinya kepada CEO, melainkan hanya memfokuskan diri pada kasus unit bisnis: “Kalau dia berpikir bahwa kamu terjun ke sana hanya untuk mencari kejayaan pribadi, dia akan ‘menendangmu’.” Dan Lawrence menyarankan James untuk menyampaikan idenya dalam bentuk tertulis karena sang CEO akan menyukainya.

Apa yang menjadi alasan bagi Lawrence untuk memilih metode “melatih” daripada “memarahi” James? “James adalah seorang yang berbakat, orang yang baik dan juga bertalenta,” dia menjelaskan, “dan saya tidak ingin kejadian ini menghancurkan karirnya. Saya ingin ia tetap dalam perusahaan, saya ingin ia bekerja keras, saya ingin ia belajar, saya ingin ia berkembang. Hanya karena dia mengacau bukan berarti dia buruk.”

Tindakan yang dilakukan Lawrence menunjukkan bahwa dia menggunakan gaya melatih. Seorang pemimpin tipe ini membantu karyawannya mengetahui kelemahan dan kelebihan unik dari dirinya dan mengikat mereka mereka secara emosi. Dia membantu karyawan dalam membangun sebuah tujuan jangka panjang dan membantu mengkonsepkan rencana untuk mencapai tujuan itu. Dia membuat kesepakatan dengan karyawan mengenai peran dan tanggung jawab mereka dalam pelaksanaan rencana. Pemimpin jenis ini sangat baik dalam mendelegasikan tugas; mereka bisa memberikan karyawan mereka tugas yang menantang, sekalipun itu berarti tugas mereka tidak dapat

---

---

---

diselesaikan dengan cepat. Dengan kata lain, pemimpin jenis ini bisa mentolerir kegagalan-kegagalan dalam jangka pendek jika itu bisa memberikan keberhasilan di masa yang akan datang.

Dari keenam gaya yang ada, gaya ini tercatat sebagai gaya yang paling jarang digunakan. Banyak pemimpin yang mengatakan bahwa mereka tidak memiliki cukup waktu untuk melatih dan mengembangkan karyawan mereka. Mereka tidak menyadari bahwa sebenarnya sistem pelatihan ini hanya mengurus tenaga pada awal-awalnya saja atau hanya pada sesi pertama saja, setelah sesi pertama terlewati hanya dibutuhkan sedikit tenaga untuk melatih dan mengembangkan karyawan. Perlu dicatat bahwa mereka yang mengabaikan gaya ini telah melewatkan salah satu alat terbaik: dampaknya terhadap iklim dan kinerja organisasi sangatlah positif.

Gaya melatih ini bekerja dengan baik dalam banyak situasi, tetapi mungkin paling baik bekerja ketika karyawannya siap untuk dilatih. Sebagai contoh, gaya ini bekerja dengan baik ketika para karyawan menyadari apa yang menjadi kelemahan mereka dan mereka mau berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka. Sama juga ketika para karyawan menyadari bahwa dengan menguasai kemampuan (*ability*) yang lain, itu akan sangat membantu dalam perkembangan mereka. Singkat kata, gaya ini dapat bekerja maksimal pada karyawan yang mau dilatih.

Sebaliknya, gaya ini akan menjadi tidak efektif ketika karyawan tidak memiliki keinginan untuk belajar dan berubah; dan faktanya adalah bahwa banyak manager yang tidak familiar dengan gaya ini.

---

## 2.5 Pemimpin Membutuhkan Banyak Gaya

Banyak studi telah membuktikan, termasuk milik Daniel Goleman (*Harvard Business Review on What Makes a Leader*, 2001), bahwa semakin banyak gaya yang bisa dikuasai oleh seorang pemimpin maka akan semakin baik. Para pemimpin yang menguasai empat atau lebih gaya kepemimpinan – terutama autoritatif, afiatif, demokratis, dan melatih (*coaching*) – akan memiliki iklim yang baik dalam perusahaan dan akan memiliki kinerja yang lebih baik. Dan seorang pemimpin yang efektif akan berganti secara fleksibel dari satu gaya ke gaya lainnya sesuai dengan tuntutan situasi. Sekalipun itu terdengar meragukan, tetapi fakta telah bicara lain.

Pemimpin-pemimpin seperti itu tidak seperti mesin yang menyesuaikan secara pasti bahwa kondisi A dijawab dengan cara A, kondisi B dijawab dengan cara B – mereka jauh lebih *fluid* daripada itu. Mereka cukup peka dalam menilai dampak yang akan mereka berikan pada orang-orangnya, dan secara lihai menyesuaikan gaya mereka untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

## 2.6 Kinerja

Kinerja, kinerja, sering kita mendengar kata itu, tapi apakah kita tahu artinya? Jika kita bicara tentang kinerja maka kita bukan hanya bicara tentang “daya penghasiian”, tetapi juga tentang bagaimana cara perhitungannya, apa saja bentuknya, apakah bisa diterapkan dalam segala bidang, dan lain sebagainya. Kinerja sendiri menurut Sudria munawar memiliki pengertian: hasil kerja dalam satu waktu yang dikerjakan pada total produksi. Hasil produksi bisa dalam berbagai bentuk, bisa dalam bentuk jasa, bisa juga dalam bentuk barang.

---

---

Paul dan Gomes (2003 ) memberikan pengertian produktivitas sebagai hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dihasilkan. Dengan demikian kita bisa menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan ukuran seberapa baik penggunaan sumber daya (input) dalam organisasi yang digunakan untuk menghasilkan keluaran (output). Kinerja memfokuskan pada pencapaian tingkat prestasi kerja setinggi mungkin dengan pengorbanan sumber daya sekecil mungkin atau dengan kata lain kinerja memfokuskan diri pada efektivitas dan efisiensi.

Rumus untuk suatu kinerja:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Stoner dalam salah satu bukunya mengungkapkan bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan suatu kinerja, diantaranya:

- Pengadaan sistem pendukung keputusan manajemen.
- Pembangunan gudang sentral dengan penyimpanan dan pengambilan secara otomatis.
- Pengaturan akhiran kerja guna mengurangi jumlah kerja di masa sibuk.
- Pengadaan fasilitas komputer di lokasi kerja.
- Latihan.
- Program intensif yang didasarkan pada kinerja jangka panjang.

## **2.7 Manfaat Evaluasi Kinerja**

Vincent Garpersz (Manajemen Produktivitas Total, 2000) mengungkapkan bahwa suatu perusahaan perlu mengetahui pada tingkat mana kinerja perusahaan tersebut berada

---

---

---

---

agar dapat membandingkan dengan kinerja standar yang telah ditetapkan sebelumnya, mengukur tingkat perbaikan kinerja dari waktu ke waktu, serta membandingkan dengan kinerja perusahaan sejenis. Hal ini penting untuk diamati untuk dapat meningkatkan daya saing produk dari perusahaan yang bersangkutan.

Sementara John M. Ivancevich (*Human Resource Management*, 2001) mengungkapkan ada beberapa manfaat dari pengukuran atau evaluasi kinerja ini, diantaranya:

- Perkembangan (*Development*)

Pengevaluasian kinerja ini dapat mengidentifikasi karyawan mana yang membutuhkan pelatihan lebih, dan juga dapat mengevaluasi hasil dari pelatihan tersebut. Selain itu juga evaluasi ini berguna untuk membangun hubungan antara karyawan dan supervisor, dan juga membantu supervisor untuk lebih leluasa dalam mengamati perilaku anak buahnya.

- Motivasi (*Motivation*)

Evaluasi ini dapat membangkitkan inisiatif dari karyawan, mengembangkan rasa tanggung jawab mereka serta menstimulasi mereka agar bekerja dengan lebih baik lagi.

- Perencanaan sumber daya manusia (*Human resource planning*)

Sebagai input atau masukan bagi perencanaan sumber daya manusia.

- Komunikasi (*Communication*)

Sebagai dasar bagi atasan dan bawahan untuk mendiskusikan lebih lanjut tentang hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Melalui interaksi ini, para anggota akan lebih mengenal satu dengan lainnya.

- 
- Standard yang legal (*Legal compliance*)

Evaluasi ini juga bisa menjadi dasar untuk melakukan promosi, transfer, penghargaan, dan juga pemecatan.

- Riset sumber daya manusia (*HRM research*)

Membuat valid atau mem-validkan beberapa alat seleksi, seperti program tes.

Beberapa fungsi dari evaluasi kinerja:

- Pengukuran kinerja akan sangat berguna dalam hal meramalkan kecenderungan perkembangan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.
- Pengukuran kinerja akan menjadi informasi yang berharga dalam membandingkan tingkat kinerja diantara perusahaan sejenis.
- Strategi untuk meningkatkan tingkat kinerja perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan kinerja (gap kinerja) yang ada diantara tingkat kinerja yang direncanakan dengan tingkat kinerja yang diukur. Dalam hal ini pengukuran kinerja akan memberikan informasi dalam mengidentifikasi masalah-masalah atau perubahan yang akan terjadi, sehingga tindakan korektif bisa diambil.

## **2.8 Faktor-faktor Determinan Kinerja**

Ada beberapa hal yang sangat mempengaruhi kinerja, diantaranya:

- Knowledge

Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang biasanya diperoleh melalui edukasi atau pengalaman kerja.

---

- Skill

Kemampuan yang biasanya diperoleh melalui proses pelatihan

- Ability

Keadaan dimana karyawan memiliki kualitas tertentu untuk menyelesaikan masalah tertentu

- Attitude

Suatu cara karyawan berpikir dan merasakan yang mana tercermin dari apa yang mereka lakukan.

- Behaviour

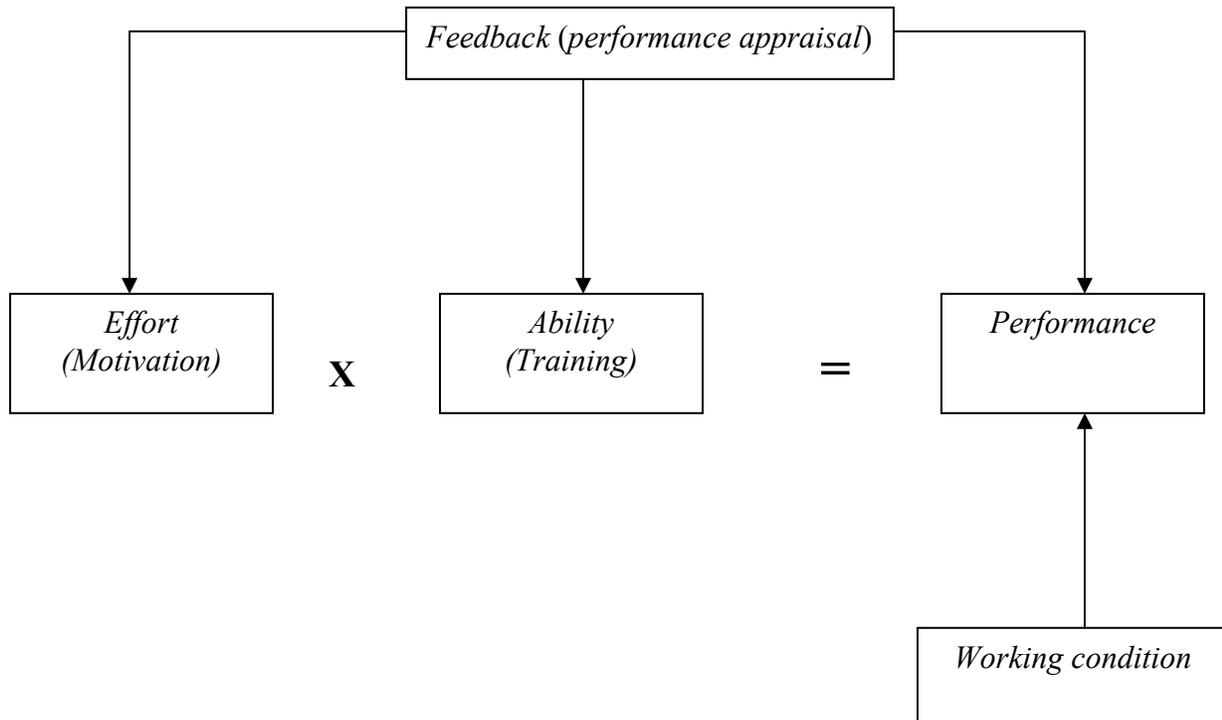
Sikap seorang karyawan dalam menghadapi sesuatu.

Klinger dan Nanbaldian (Gomes, 2003) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi tinggi, dan dengan kemampuan karyawan (*ability*), yang diperoleh melalui latihan-latihan. Kinerja yang meningkat berarti kinerja yang baik, dan ini akan menjadi motivasi bagi karyawan di tahap berikutnya.

---

**Gambar 2.1**

**Proses keterkaitan**



Sumber: Klinger dan Nanbaldian (Gomes, 2003)

## 2.9 Indikator-indikator dari Kinerja

Siapa yang dapat menyangkal bahwa kinerja merupakan satu hal yang sangat berpengaruh terhadap tercapai tidaknya sebuah tujuan dalam organisasi. Kinerja dan tujuan itu kait-mengait, ikat-mengikat, saling bergantung. Ketika suatu kinerja menjadi buruk maka bukan tidak mungkin tujuan pun akan terhambat. Oleh karenanya, seorang pemimpin yang baik haruslah mengetahui bagaimana kinerja dari anak buahnya. Kinerja yang rendah bisa mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Ada beberapa indikator dari kinerja yang perlu kita ketahui:

---

- Tingkat absensi

Kinerja suatu perusahaan sangatlah ditentukan oleh tingkat absensi dari karyawannya. Semakin tinggi tingkat absensi maka bisa dipastikan bahwa kinerja dari perusahaan tersebut juga akan semakin menurun; begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat absensi maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Dengan kata lain kedua hal ini berbanding terbalik.

- Tingkat perputaran tenaga kerja

Yang dimaksud dengan tingkat perputaran kinerja adalah aliran kerja yang masuk dan keluar dalam perusahaan. Tingkat perputaran ini menunjukkan tingkat kestabilan karyawan. Semakin tinggi tingkat perputaran tenaga kerja, semakin perusahaan dirugikan. Penyebabnya adalah:

- ❖ Perusahaan harus mengeluarkan biaya-biaya tertentu, seperti biaya iklan lowongan tenaga kerja, biaya perekrutan, biaya pelatihan untuk tenaga kerja yang baru, dll.

- Insentif

Pemberian insentif ini ditujukan untuk memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Tetapi perlu diingat bahwa insentif ini sendiri memiliki titik jenuh yang pada akhirnya akan berakibat menurunnya kinerja karyawan.

- Jumlah jam kerja

Indikator lainnya yang sangat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah jam kerja. Seorang tenaga kerja yang produktif adalah seorang tenaga kerja yang bisa menggunakan waktu yang dimilikinya dengan efektif dan efisien.

---

## 2.10 Hubungan antara Kepemimpinan dengan Kinerja

Kepemimpinan dan kinerja, sebagaimana yang telah penulis sampaikan pada bab pendahuluan, adalah dua hal yang kait-mengait, ikat-mengikat, saling berhubungan. Siapa yang bisa memisahkan? Kedua hal ini berbanding lurus, dengan kata lain, ketika kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan baik maka kinerja didalamnya secara otomatis juga menjadi baik; bergitu juga sebaliknya, ketika kinerja suatu perusahaan baik maka tidak lain disebabkan karena kepemimpinan yang baik pula.

Usaha peningkatan kinerja sekarang sudah menjadi pusat perhatian dari para manager atau pemimpin dari organisasi. Usaha ini ditempuh mengingat para manager atau pemimpin organisasi mempunyai fungsi peran yang dominan dalam menunjang dan mewujudkan tujuan organisasi, meskipun demikian pada dasarnya para manager dan pemimpin organisasi itu hanyalah penanggung jawab dan pelaksana usaha peningkatan kinerja tersebut. Gagasan dan kebijakan serta tanggung jawab akhir sebenarnya terletak pada manager atau pemimpin puncak organisasi (Sudriamunawar, 2006).

Kepemimpinan, sebagaimana dikatakan oleh Sutarno, pada dasarnya merupakan masalah yang sentral dalam kepengurusan sebuah organisasi. Kenyataan membuktikan bahwa pemimpin melaksanakan kepemimpinannya dengan tujuan agar para anggota organisasi bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan.