

BEHAVIOR THEORY OF LEADERSHIP

¹Supriono,² Qurratu A'yun

¹STAI An-Nadwah Kuala Tungkal, ²Universitas Negeri Malang

¹Suprionolecturer@gmail.com, ²Qurratuayun126@gmail.com

Dosen Prodi Komunikasi Penyiaran Islam STAI An-Nadwah Kuala Tungkal

Kabupaten Tanjung Jabung Barat

Abstrak

Abstract: Leadership is the ability to influence the behavior of a group toward the achievement of goals. The purpose of writing this article is to know the theories of leadership, especially the theory of behavior. The method used by the author is literature review. Behavioral theories include the results of the Michigan study, study of Ohio, Managerial Grid / Leadership grid, and Leader-Member Exchange Theory.

Keywords: Leadership, Behavior Theory

Abstrak

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi perilaku suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk mengetahui teori-teori kepemimpinan khususnya teori perilaku. Metode yang digunakan penulis adalah kajian pustaka. Teori perilaku mencakup hasil studi Michigan, studi Ohio, Managerial Grid/Leadership grid, serta Leader-member Exchange Theory.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Teori Perilaku

Kepemimpinan selalu menarik untuk dibahas, mengingat teorinya pun terus berkembang dan berevolusi, mulai dari kepemimpinan yang dikarenakan sifat-sifat yang telah dimiliki sejak lahir, gaya-gaya kepemimpinan, dan pembahasan tipe kepemimpinan yang sesuai dengan situasi-situasi tertentu sampai ke kepemimpinan yang dilihat dari bagaimana dia berinteraksi dengan orang lain dan mampu membawa pengikutnya menghadapi perubahan dan berubah (Bolden et al., 2003).

Kepemimpinan dipandang sangat penting karena dua hal: *pertama*, adanya kenyataan bahwa penggantian pemimpin seringkali mengubah kinerja suatu unit, instansi atau organisasi; *kedua*, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa salah

satu faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan organisasi adalah kepemimpinan, mencakup proses kepemimpinan pada setiap jenjang organisasi, kompetensi dan tindakan pemimpin yang bersangkutan (Yukl, 1989).

Dalam berbagai literatur, kepemimpinan dapat dikaji dari tiga sudut pandang, yakni: (1) pendekatan sifat, atau karakteristik bawaan lahir, atau *traits approach*;

(2) pendekatan gaya atau tindakan dalam memimpin, atau *style approach*; dan

(3) pendekatan kontingensi atau *contingency approach*. Pada perkembangan selanjutnya, fokus kajian lebih banyak pada cara-cara menjadi pemimpin yang efektif, termasuk dengan mengembangkan kesadaran tentang kapasitas spiritual untuk menjadi pemimpin profesional dan bermoral.

Seorang pemimpin harus mempunyai pengetahuan, keterampilan, dapat menganalisa informasi secara mendalam untuk mengambil suatu keputusan yang tepat, dia juga harus bisa melibatkan pihak-pihak yang tepat dalam proses pengambilan keputusan. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dapat menciptakan situasi yang menginspirasi para pengikutnya agar mencapai tujuan yang lebih baik dan lebih tinggi lagi dari keadaan sekarang. Pada kenyataannya seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang mampu membaca situasi, mengatasi permasalahan, bertanggung-jawab, mau mengembangkan pengikutnya dan yang terpenting memiliki integritas dan etika yang baik, karena dia harus memberikan contoh atau bertindak sebagai panutan bagi pengikutnya.

Pemimpin pada hakikatnya adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya.

Teori Perilaku Kepemimpinan (*Behavioral Theories of Leadership*)

Teori perilaku berusaha untuk mengidentifikasi perilaku-perilaku pemimpin. Bila perilaku pemimpin ada perbedaan yang berarti

jika dibandingkan dengan perilaku yang dipimpin, maka kepemimpinan akan dapat diajarkan. Bila kepemimpinan bisa diajarkan, maka pasukan pemimpin bisa diperbesar (Yudiatmaaja, 2013).

Kegagalan teori sifat kepemimpinan yang sebelumnya mendorong para peneliti pada akhir tahun 1940-an hingga 1960-an mengambil langkah yang berbeda. Mereka mulai melihat perilaku-perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu. Mereka bertanya-tanya apakah ada sesuatu yang unik dalam cara pemimpin yang efektif dalam berperilaku. Untuk menggunakan contoh kontemporer, ketua Siebel systems Tom Siebel dan CEO Oracle Larry Ellison merupakan dua pemimpin yang telah berhasil memimpin perusahaan mereka melalui masa-masa yang sulit. Mereka juga menggunakan gaya kepemimpinan. Bicara apa adanya, penuh semangat, autokratif (Robbins & Judge, 2008).

Selama tahun 1950an, ketidakpuasan dengan pendekatan teori tentang kepemimpinan mendorong ilmuwan perilaku untuk memusatkan perhatiannya pada perilaku pemimpin tentang apa yang diperbuat dan bagaimana ia melakukannya. Dasar dari pendekatan gaya kepemimpinan diyakini bahwa pemimpin yang efektif menggunakan gaya (*style*) tertentu mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu. Berbeda dengan teori sifat, pendekatan perilaku dipusatkan pada efektifitas pemimpin, bukan pada penampilan dari pemimpin tersebut (Gitosudarmo: 2000, 132). Pertama-tama peneliti penguji bagaimana manajer menggunakan waktunya dan pola aktifitas, tanggung jawab dan fungsi spesifik dari pekerjaan manajerial. Sebagian peneliti juga menyelidiki bagaimana para manajer menanggulangi permintaan, keterbatasan dan konflik peran dalam pekerjaan mereka. Sebagian besar penelitian terhadap pekerjaan manajerial menggunakan metode deskriptif untuk pengumpulan data seperti observasi langsung, catatan-catatan, kuesioner deskripsi pekerjaan, dan aneka data yang diperoleh dari wawancara. Meskipun penelitian ini tidak didesain untuk langsung menilai keefektifitas kepemimpinan, namun sangat bermanfaat sebagai pengetahuan dalam subyek ini. Efektifitas kepemimpinan sebagian tergantung pada kemampuan pemimpin menyelesaikan masalah konflik peran,

menanggulangi permintaan, mengenali kesempatan dan menanggulangi keterbatasan.

Sub kategori lainnya dari pendekatan perilaku adalah perhatian utama dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan yang efektif. Dalam 50 tahun terakhir terhadap ratusan studi survei yang telah menguji korelasi antara perilaku kepemimpinan dan berbagai indikator efektivitas kepemimpinan sebagian kecil studi menggunakan eksperimen dilaboratorium, eksperimen dilapangan, atau peristiwa-peristiwa penting untuk menentukan bagaimana perilaku pemimpin yang efektif berbeda dengan pemimpin yang tidak efektif (Yukl, 2009).

Teori perilaku disebut juga dengan teori sosial dan merupakan sanggahan terhadap teori genetis. Pemimpin itu harus disiapkan, dididik dan dibentuk tidak dilahirkan begitu saja (*leaders are made, not born*). Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta dorongan oleh kemauan sendiri. Teori ini tidak menekankan pada sifat-sifat atau kualitas yang harus dimiliki seorang pemimpin tetapi memusatkan pada bagaimana cara aktual pemimpin berperilaku dalam mempengaruhi orang lain dan hal ini dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan masing-masing. Dasar pemikiran pada teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Teori ini memandang bahwa kepemimpinan dapat dipelajari dari pola tingkah laku, dan bukan dari sifat-sifat (*traits*) seorang pemimpin. Alasannya sifat seseorang relatif sukar untuk diidentifikasi.

Beberapa pandangan para ahli, antara lain Owen (1973) berkeyakinan bahwa perilaku dapat dipelajari. Hal ini berarti bahwa orang yang dilatih dalam perilaku kepemimpinan yang tepat akan dapat memimpin secara efektif. Namun demikian hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan yang cocok dalam satu situasi belum tentu sesuai dengan situasi yang lain. Akan tetapi, perilaku kepemimpinan ini keefektifannya bergantung pada banyak variabel. Robert F. Bales (Stoner, 1986) mengemukakan hasil penelitian, bahwa kebanyakan kelompok yang efektif mempunyai bentuk kepemimpinan terbagi (*shared leadership*), seumpama satu orang menjalankan fungsi tugas dan anggota

lainnya melaksanakan fungsi sosial. Pembagian fungsi ini karena seseorang perhatian akan terfokus pada satu peran dan mengorbankan peran lainnya.

Pendekatan perilaku ini lebih memfokuskan kepada beberapa tindakan yang dilakukan oleh pemimpin, seperti bagaimana mereka melakukan delegasi, bagaimana mereka berkomunikasi dengan orang-orang, serta bagaimana mereka memotivasi para pegawai, dan seterusnya. Perilaku, tidak seperti faktor personal, dapat dipelajari sehingga mereka yang mendapatkan pendidikan atau pelatihan yang memadai mengenai kepemimpinan akan mampu menjadi pemimpin yang efektif. Para teoritis yang melakukan pendekatan perilaku kepemimpinan pada dasarnya memfokuskan pada dua aspek dari perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan (*leadership functions*) dan gaya kepemimpinan (*leadership styles*).

Fungsi-fungsi kepemimpinan

Aspek ini terkait fungsi-fungsi yang akan mendukung tercapainya tim yang efektif sehingga manajemen dapat dijalankan secara efektif dalam mencapai tujuan. Terdapat dua fungsi yang terkait dengan hal ini, yaitu fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan (*task-related functions*), dan fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok (*group-maintenance functions*).

(1) fungsi yang terkait dengan tugas atau pekerjaan (*task-related functions*), fungsi ini memfokuskan fungsi kepemimpinan dalam menjalankan berbagai pekerjaan atau tugas yang telah direncanakan dalam suatu organisasi. Dengan demikian kepemimpinan yang efektif adalah ketika pemimpin mampu mempengaruhi orang-orang untuk dapat melakukan tugas-tugas yang telah dipercayakan kepada mereka. (2) fungsi yang terkait dengan hubungan sosial atau pemeliharaan kelompok (*group-maintenance functions*), fungsi ini memfokuskan fungsi kepemimpinan dalam hal upaya untuk senantiasa memelihara kesatuan diantara sesama pekerja, pengertian dengan sesama mereka. Dengan demikian pemimpin yang efektif adalah ketika pemimpin tersebut mampu berkomunikasi dengan baik dengan tim kerja, mengajak mereka untuk senantiasa memelihara kebersamaan

dan saling pengertian sehingga tim kerja yang ada senantiasa terpelihara dengan baik.

Perilaku Kepemimpinan

House & Mitchell (Gibson dkk, 2000), Secara lebih spesifik, Indikator perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari cara pemimpin dalam bertindak, diantaranya dalam: (a) Memberi perintah; (b) Membagi tugas dan wewenang; (c) Berkomunikasi dengan bawahan; (d) Mendorong semangat kerja bawahan; (e) Memberi bimbingan dan pengawasan; (f) Membina disiplin kerja bawahan; (g) Menyelenggarakan dan memimpin rapat anggota; (h) Tindakan dalam Mengambil keputusan.

Sedangkan menurut Northouse (2013), pendekatan perilaku kepemimpinan memberikan pengarahan, mendukung, partisipatif, dan berorientasi pada prestasi, yaitu: (1) Kepemimpinan yang *directive* ini serupa dengan konsep “membentuk struktur” yang dideskripsikan di kajian *ohio State* dan gaya “ memberitahu” seperti yang digambarkan dalam kepemimpinan situasional. Hal ini mendeskripsikan pemimpin yang memberi bawahan instruksi tentang tugas mereka, termasuk apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana melaksanakan itu, tenggang waktu untuk menyelesaikan hal itu. Seorang pemimpin yang *directive*, menetapkan standar kinerja yang jelas dan membuat peraturan serta hukum yang jelas bagi bawahan;

(2) Kepemimpinan yang mendukung menyerupai pemikiran teori yang diidentifikasi oleh peneliti oleh Ohio yang mendukung pemimpin yang ramah dan dapat ditemui serta memenuhi kesejahteraan dan kebutuhan bawahan. Pemimpin yang menggunakan perilaku mendukung berusaha membuat pekerjaan menyenangkan bagi bawahan. Selain itu, pemimpin yang mendukung memperlakukan bawahan secara setara menghargai status mereka; (3) Kepemimpinan partisipatif mengundang bawahan untuk terlibat dalam pembuatan keputusan. Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan, mendapatkan ide dan pendapat mereka, serta mengintegrasikan sarannya ke dalam keputusan

tentang bagaimana kelompok atau organisasi akan bergerak maju; (4) kepemimpinan berorientasi pada prestasi ditandai oleh pemimpin yang menantang bawahan untuk melakukan pekerjaan di tingkat setinggi mungkin pemimpin ini menampilkan standar kehebatan yang tinggi terhadap bawahan dan mencari perkembangan yang berkelanjutan. Selain mengharapkan banyak hal dari bawahan, pemimpin yang berorientasi pada prestasi menunjukkan tingkat keyakinan tinggi, bahwa bawahan mampu membentuk dan mencapai tujuan yang menantang.

Teori Perilaku Kepemimpinan (Studi kasus)

Para peneliti ingin mengetahui sesuatu yang unik dari cara para pemimpin efektif berperilaku. Misalnya apakah mereka cenderung bersikap demokratis atau otoriter? Para peneliti berharap bahwa pendekatan teori perilaku akan memberikan jawaban yang lebih pasti tentang sifat kepemimpinan dari pada teori ciri perilaku.

Teori perilaku berpandangan bahwa kepemimpinan merupakan hal utama bagi kinerja, dalam hubungan ini kepemimpinan dilihat dari perilakunya dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin, dalam pandangan teoriperilaku ini, perilaku spesifik membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin. Pertanyaan dasarnya adalah apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin. Teori ini mencakup hasil studi Iowa juga termasuk hasil studi Michigan, studi Ohio, Managerial grid/leadership grid, serta Leader-member Exchange Theory (Schermerhorn dalam Suharsaputra, 2016).

Studi Iowa

Upaya awal untuk mengelompokkan gaya kepemimpinan melalui kajian efek dari berbagai gaya perilaku pemimpin dilakukan di Universitas Iowa. Suharsaputra (2016), menjelaskan bahwa dalam eksperimennya, peneliti Iowa memanipulasi tiga gaya kepemimpinan, kemudian melihat efeknya pada sikap dan kinerja/produktivitas bawahan/pegawai. Ketiga gaya tersebut antara lain: (a) *Authoritarian Leadership*. kepemimpinan model ini bersifat direktif dan tidak ada partisipasi. Pemimpin mengambil penuh otoritas dan memikul tanggung jawab

organisasi; (b) *Democratic Leadership*. Pemimpin dengan gaya ini mendorong pada partisipasi bawahan untuk berdiskusi/berunding dengan menguatkan kemampuan bawahan menyampaikan pendapat; (c) *Laissez Faire Leadership*. Pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk membuat keputusan sendiri, sehingga pemimpin tidak menyediakan kepemimpinan.

Ketiga gaya kepemimpinan tersebut merupakan gaya yang paling banyak dikenal dalam kajian kepemimpinan termasuk dalam penggunaan sehari-hari dalam kehidupan organisasi, namun di samping itu kajian Iowa juga menghasilkan hal-hal antara lain: (a) dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut, bawahan lebih menyukai gaya demokratis; (b) bawahan lebih menyukai gaya *Laissez faire* dibanding gaya otoriter. Bagi bawahan, kekacauan (*chaos*) lebih disukai ketimbang kekakuan (*rigidity*); (c) pemimpin otoriter mendatangkan, baik perilaku agresif maupun apatis yang dipandang sebagai reaksi atas kefrustasian; (d) perilaku apatis berubah menjadi agresif ketika gaya kepemimpinan otoriter berubah menjadi *laissez faire*, karena kepemimpinan ini menghasilkan banyak perilaku agresif; (e) produktivitas sedikit lebih tinggi pada kepemimpinan otoriter ketimbang pada kepemimpinan demokratis (namun kajian berikutnya di Universitas Michigan menunjukkan peningkatan pada gaya otoriter, tinggi pada awalnya, namun turun drastis dalam jangka panjang dan berada di bawah gaya demokratis (Lewin, dkk dalam Suharsaputra 2016).

Hal tersebut menunjukkan bahwa masing-masing gaya yang bisa disukai secara relatif tergantung perbandingannya, namun secara umum dan normatif seiring perkembangan tuntutan masyarakat, kepemimpinan demokratis menempati posisi penting dalam diskursus kepemimpinan mengingat menempatkan manusia dalam tempat terhormat dan bernilai.

Studi Michigan

Studi kepemimpinan yang diadakan di Pusat Riset Survei Universitas Michigan pada waktu yang sama dengan yang dilakukan di *Ohio State* mempunyai tujuan riset yang sama yaitu mengenali karakteristik perilaku pemimpin yang terkait dengan keefektifan kinerja. Lunenburg dan Ornstein (Suharsaputra, 2013), Studi Michigan menghasilkan dua bentuk perilaku

pemimpin, yaitu; (1) *production-centered/task-oriented*; dan (2) *employee-centered/human-relation oriented*. Pemimpin yang berorientasi tugas lebih memusatkan pada pelaksanaan pekerjaan, sedang yang berorientasi hubungankemanusiaan atau pada pegawai adalah pemimpin yang menekankan pada kesejahteraan pegawainya.

Lebih lanjut Robbins (2007), mengemukakan bahwa kelompok Michigan juga menghasilkan dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Pemimpin yang *berorientasi karyawandigambarkan* menekankan hubungan antar pribadi; mereka memberikan perhatian pribadi ke kebutuhan para pengikutnya dan menerima perbedaan individu antar anggota kelompok. Pemimpin yang *berorientasi tugas atau produksi*, sebaliknya, cenderung menekankan aspek teknis atau tugas dari pekerjaan, sangat memerhatikan penyelesaian tugas kelompoknya, dan menganggap anggota kelompok sebagai sarana untuk mencapai hasil. Kesimpulan para peneliti Michigan, mereka lebih menyukai pemimpin yang berorientasi pada karyawan. Pemimpin yang berorientasi karyawan terkait dengan produktivitas kelompok yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi .

Sementara itu Yukl (Suharsaputra, 2016), menyebutkan bahwa riset di Michigan menemukan tiga tipe perilaku kepemimpinan (dalam banyak literatur tentang studi Michigan hanya disebutkan dua tipe/gaya kepemimpinan, namun Razik dan Swanson, 1995 dengan mengutip Likert, 1961 menyebutkan tiga gaya/tipe) yang membedakan antara perilaku pemimpin (manajer) efektif dan tidak efektif yaitu:

(a) *Task-oriented behaviour*. Perilaku pemimpin yang konsentrasinya diletakkan pada fungsi yang berorientasi tugas/pekerjaan seperti perencanaan, penjadwalan pekerjaan mengkoordinasikan pekerjaan dan kegiatan bawahan, menyediakan peralatan dan perlengkapan yang perlu serta bantuan teknis, serta membimbing bawahan dalam menentukan tujuan kinerja yang tinggi tapi realistis; (b) *Relation-oriented behavior*. Perilaku pemimpin lebih suportif dan membantu bawahan, menunjukkan kepercayaan dan keyakinan, bertindak bersahabat dan perhatian, serta mencoba memahami masalah-masalah bawahan, menolong bawahan

mengembangkan karier, mengapresiasi pendapat bawahan, mengakui kontribusi bawahan; (c) *Participative Leadership*. Menerapkan lebih sering pengawasan kelompok ketimbang individu secara terpisah, melakukan pertemuan kelompok untuk memfasilitasi partisipasi bawahan dalam membuat keputusan, memperbaiki komunikasi, mengembangkan kerjasama serta memfasilitasi penyelesaian konflik.

Dalam kajian tentang kepemimpinan, memasukkan *participative leadership* hanya terdapat pada sedikit pakar, sehingga studi Michigan hanya dua orientasi yang menjadi perhatian kebanyakan pakar dengan upaya untuk memparalelkannya dengan studi Ohio, di mana *Task-oriented behavior* dipadankan dengan *initiating structure*, dan *relationship behaviour* dipadankan dengan *consideration*.

Studi Ohio

Studi *Ohio State* mengenali dua dimensi penting perilaku pemimpin. Dimulai dengan daftar lebih dari 1.000 dimensi perilaku, para peneliti sering menyempitkannya menjadi hanya dua yang menyambung ke kebanyakan perilaku pemimpin yang digambarkan oleh para anggota kelompok. Dimensi yang pertama disebut *pengusulan struktur*, yaitu mengacu pada seperti apa pemimpin mendefinisikan dan menyusun perannya dan peran anggota kelompok untuk mencapai sasaran. Dimensi itu meliputi perilaku yang mencakup usaha mengorganisasi pekerjaan, hubungan kerja, dan sasaran. Dimensi yang kedua disebut *pertimbangan*, yang didefinisikan sebagai seberapa jauh hubungan kerja pemimpin bercirikan saling percaya dan hormat terhadap ide dan perasaan para anggota kelompok. Pemimpin yang pertimbangannya tinggi akan membantu anggota kelompok menangani masalah pribadi, ramah, mudah dihubungi, dan memperlakukan semua anggota kelompok sama. Ia menunjukkan perhatian (mempertimbangkan) kenyamanan, kesejahteraan, status, dan kepuasan para pengikutnya.

Hasil kajian *Ohio State University* ini pernah dianggap mengecewakan. Sebuah tinjauan dari tahun 1992 menyimpulkan, “secara keseluruhan, penelitian yang didasarkan pada konseptualisasi dua faktor perilaku kepemimpinan tidak banyak memperdalam pengetahuan kita tentang kepemimpinan yang efektif.

Namun, tinjauan lain yang lebih mutakhir bahwa konseptualisasi dua faktor ini terlalu dini untuk dihakimi. Sebuah tinjauan terhadap 160 kajian menemukan bahwa baik struktur awal maupun tenggang ras memiliki hubungan erat dengan individu tersebut. Dengan kata lain, anak buah dari yang memiliki pemimpin yang tenggang rasa merasa lebih puas dengan pekerjaannya dan merasa lebih termotivasi serta memiliki rasa hormat yang lebih besar bagi pemimpin mereka. Sebaliknya dengan struktur awal berkaitan dengan tingkat produktivitas kelompok dan organisasi yang lebih tinggi dan mengarah ke evaluasi kinerja yang lebih positif (Robbins & Judge, 2008).

Hersy dan Blanchard (Mulyasa, 2011), mengatakan bahwa penelitian *Ohio State University* merupakan tingkah laku yang termasuk konsiderasi dengan kategori inisiasi struktur satu sama lain sering tergantung (*independent*). Saling ketergantungan tersebut dapat dilukiskan sebagai berikut:

<i>Low Structure</i> <i>And</i> <i>High Consideration</i>	<i>High Structure</i> <i>And</i> <i>High Consideration</i>
<i>Low structure</i> <i>And</i> <i>Low Consideration</i>	<i>High Structure</i> <i>And</i> <i>Low Consideration</i>

Gambar 1. *The Ohio state University Leadership Quadrants*

Sumber: Mulyasa (2011: 184)

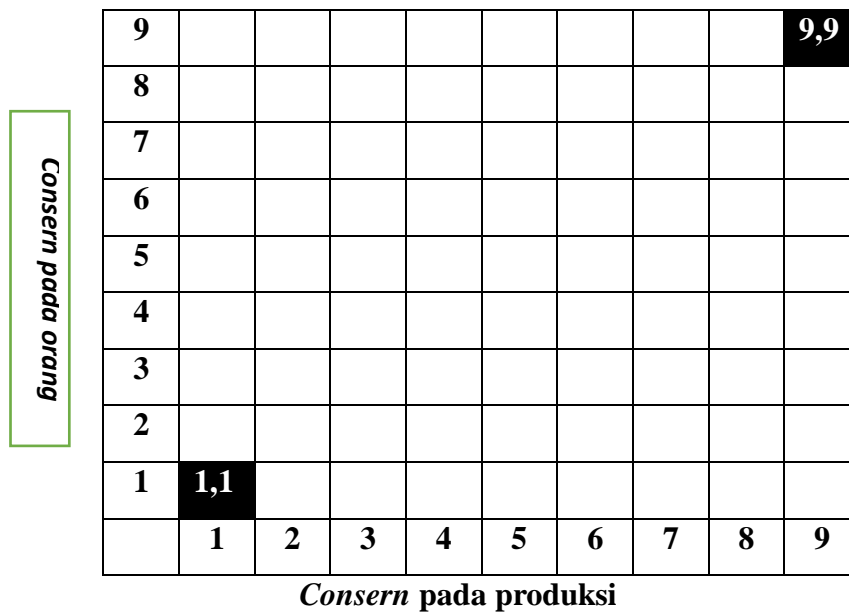
Dengan mengkombinasikan dua dimensi struktur dan pertimbangan dapat dibedakan atas empat perilaku yang ditempuh oleh seorang pemimpin, yaitu pemimpin yang memiliki konsiderasi dan struktur rendah, atau konsiderasi rendah dan struktur tinggi. Kepemimpinan lain yang terjadi adalah struktur dan konsiderasi sama-sama tinggi dan sama-sama rendah. Paduan terbaik dari empat kemungkinan dari gambar di atas adalah kondisi dimana "*high consideration*".

Memprakarsai struktur adalah menggambarkan perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja sama antara pemimpin dengan bawahan dan juga usaha untuk membentuk pola-pola organisasi, saluran komunikasi, dan prosedur

kerja yang jelas. Sedangkan pertimbangan adalah menggambarkan perilaku pemimpin yang menunjukkan persahabatan, saling percaya, penghargaan terhadap gagasan bawahannya, dan saling menghormati pada suatu kelompok kerja.

Leadership/Managerial grid

Blake dan Mouton mengemukakan tingkatan manajerial berdasarkan atas tingkat kepedulian pemimpin pada karyawan dan produksi (Robbins& Judge, 2008). *Leadership grid* merupakan pengembangan dari studi Ohio, di mana dua perilaku pemimpin di-plot dalam garis vertikal yang menggambarkan orientasi pada produksi pada orang, dan garis horizontal yang menggambarkan orientasi pada produksi, yang apabila digambarkan akan tampak sebagai berikut:



Gambar 2. Leadership/Managerial grid
 Sumber: Blake dan Moutun (Suharsaputra, 2013)

Keterangan kotak:

Tiap kotak diatas menggambarkan kombinasi antara dua perilaku pemimpin, kotak (1,1) menunjukkan pemimpin yang rendah, baik dalam *concern*-nya pada orang maupun pada produksi, sedangkan kotak (9,9) menunjukkan pemimpin yang punya *concern* tinggi, baik pada orang maupun produksi menurut Blake dan

Moutun(dalam Schermerhorn, 2005; Suharsaputra, 2013) merupakan suatu yang ideal, suatu gaya manajemen tim.

Leader-member Exchange Theory

Leader-member Exchange Theory(LMX), teori ini dikembangkan oleh George Graen yang bisa terkait dengan gaya consideration (Ohio) dan relation centered behaviour (Michigan), teori ini memusatkan pada kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut. Teori ini berkaitan dengan pandangan kepemimpinan pertukaran yang berpendapat bahwa anggota kelompok memberi kontribusi dengan pengorbanannya serta menerima manfaat atas pengorbanan kelompok atau anggota lain, dan interaksi berlangsung terus karena anggota mendapatkan pertukaran sosial yang saling menguntungkan (Bass dalam Suharsaputra, 2013). Teori ini berpandangan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin membangun suatu hubungan yang istimewa dengan suatu kelompok kecil bawahan, di mana kelompok ini mendapat sejumlah perhatian istimewa serta memperoleh kepercayaan dari pemimpin, kelompok yang mendapat keistimewaan merupakan *in-group* dan di luar kelompok tersebut termasuk *out-group* yang tidak mendapat keistimewaan dari pemimpin.

Kelompok *in-group* cenderung menjadi asisten dan penasihat serta punya pertukaran yang sangat bermutu/baik secara personal dengan pemimpin dibanding kelompok *out-group* yang hanya lebih menekankan pada persyaratan kerja formal serta pengaruh timbal balik yang relatif rendah. Kelompok *in-group* mendapat berbagai kesempatan yang lebih terbuka termasuk dalam pembuatan keputusan, berbagai informasi, pendelegasian tanggung jawab yang penting, dukungan personal serta jadwal kerja yang *favourable*. Penelitian menunjukkan bahwa LMX yang bermutu tinggi terkait dengan meningkatnya kepuasan dan produktivitas, menurunnya *turnover* (perpindahan kerja, meningkatnya gaji serta tingkat promosi yang cepat (Schermerhorn dalam Suharsaputra, 2016). Hal ini berlaku bagi kelompok *in-group* sementara efeknya, bila terjadi disparitas (mungkin bisa dipandang diskriminasi) perlakuan dengan *out-group* kurang diperhatikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. 2003. *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter. UK.
- Dunford, Richard W. 1995. *Organisational Behaviour: An Organisational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Gitosudarmo, Indrio & I Nyoman Sudita. 2000. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Mulyasa, E. 2011. *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Bumi aksara
- Northouse, Petter G. 2013. *Kepemimpinan teori dan praktik*. Jakarta: PT indeks.
- Owens, R.G. 1991. *Organizational Behavior in Education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia.
- Robbins, Stephen P., dan Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Selemba Empat.
- Stoner, James A.F., & Charles Wankel. 1986. *Management Third Edition*, Prentice-Hall International Inc., Englewood Clffes, New Jersey
- Suharsaputra, U. 2013. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- _____. 2016. *Kepemimpinan Inovasi Pendidikan: Membangun Spirit Entrepreneurship Menuju Learning School*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Yudiatmaja, Fridayana. 2013. *Kepemimpinan: Konsep, Teori dan Karakternya*. *Media Komunikasi*, Vol 12 No. 2, 29-38.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. 2nd Ed. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.