

KEPEMIMPINAN: KONSEP, TEORI DAN KARAKTERNYA

Oleh :

Fridayana Yudiaatmaja

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan Ganesha

ABSTRAK

Kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Kekuasaan dapat dibagi menjadi lima, yaitu: (1) kekuasaan keahlian (*expert power*); (2) kekuasaan legitimasi (*legitimate power*); (3) kekuasaan referensi (*referent power*); (4) kekuasaan penghargaan (*reward power*); dan (5) kekuasaan paksaan (*coercive power*). Disamping berhubungan dengan kekuasaan, kepemimpinan juga erat kaitannya dengan karakter. Berbagai upaya riset dilakukan untuk mengidentifikasi karakter-karakter yang konsisten dengan kepemimpinan. Upaya riset yang dilakukan untuk memisahkan karakter kepemimpinan banyak menemui jalan buntu. Dinyatakan juga bahwa pencarian untuk mengidentifikasi seperangkat karakter yang membedakan pemimpin dan pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, banyak yang gagal. Hasil yang paling dapat diterima adalah riset yang bertujuan hanya untuk melakukan identifikasi terhadap karakter-karakter yang dapat dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan.

Kata kunci: kepemimpinan

ABSTRACT

Leadership relates to a person's behavior with respect to another person for a purpose. With power, leaders can influence the behavior of their subordinates. Power can be divided into five, namely: (1) expert power, (2) legitimate power, (3) referent power, (4) reward power, and (5) coercive power. Besides dealing with power, leadership is also closely associated with the character. Various research efforts carried out to identify the characters that are consistent with the leadership. Research efforts are made to separate the leadership's characters, but it was found deadlock. Also stated that the quest to identify a set of characters that distinguishes between a leader and followers and effective leaders and effective, many have failed. Most acceptable result is research that aims only to identify the characters that can be linked consistently with leadership.

Keywords: leadership

I. PENDAHULUAN

1.1 PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Menurut Kadarusman (2012) kepemimpinan (*Leadership*) dibagi

tiga, yaitu: (1) *Self Leadership*; (2) *Team Leadership*; dan (3) *Organizational Leadership*. *Self Leadership* yang dimaksud adalah memimpin diri sendiri agar jangan sampai gagal menjalani hidup. *Team*

Leadership diartikan sebagai memimpin orang lain. Pemimpinnya dikenal dengan istilah *team leader* (pemimpin kelompok) yang memahami apa yang menjadi tanggung jawab kepemimpinannya, menyelami kondisi bawahannya, kesediaannya untuk meleburkan diri dengan tuntutan dan konsekuensi dari tanggung jawab yang dipikulnya, serta memiliki komitmen untuk membawa setiap bawahannya mengeksplorasi kapasitas dirinya hingga menghasilkan prestasi tertinggi. Sedangkan *organizational leadership* dilihat dalam konteks suatu organisasi yang dipimpin oleh *organizational leader* (pemimpin organisasi) yang mampu memahami nafas bisnis perusahaan yang dipimpinnya, membangun visi dan misi pengembangan bisnisnya, kesediaan untuk melebur dengan tuntutan dan konsekuensi tanggung jawab sosial, serta komitmen yang tinggi untuk menjadikan perusahaan yang dipimpinnya sebagai pembawa berkah bagi komunitas baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional.

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang *leadership* (Mullins, 2005). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi

antara pemimpin dan pengikutnya. Walaupun cukup sulit menggeneralisir, pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Tapi bukan berarti bahwa setiap orang yang memengaruhi orang lain untuk suatu tujuan disebut pemimpin.

1.2 MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

Istilah manajemen dan kepemimpinan memang sering dipertukarkan. Hal ini terjadi karena aktivitas manajemen, yang mencakup perencanaan (*planning*), pengarahan (*leading*), pengorganisasian (*organizing*), dan pengendalian (*controlling*), dianggap tidak berbeda dengan aktivitas kepemimpinan. Namun John Kotter, dari Harvard Business School mengemukakan pendapatnya bahwa manajemen berkenaan dengan mengatasi kerumitan, sedangkan kepemimpinan berkenaan dengan mengatasi perubahan (Robbins, 2003). Hal tersebut dapat dipertegas lagi bahwa kepemimpinan berkaitan dengan visi terhadap masa depan, sedangkan manajemen berkaitan dengan mengimplementasikan visi dan strategi yang disajikan oleh para pemimpin. Perbedaan kedua istilah tersebut dikemukakan juga oleh Robert House dari Wharton School pada University of Pennsylvania (Robbins, 2003).

Hal senada juga dikemukakan oleh Mullins (2005) yang menyatakan bahwa manajemen berhubungan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh bawahannya. Sedangkan kepemimpinan lebih

menekankan pada komunikasi, memotivasi dan mendorong semangat bawahan agar bertindak secara maksimal untuk suatu tujuan. Hollingsworth mengemukakan perbedaan mendasar antara manajemen dan kepemimpinan (Mullins, 2005), yaitu:

1. Seorang manajer melakukan administrasi, sedangkan seorang pemimpin melakukan inovasi
2. Seorang manajer memelihara apa yang ada, sedangkan seorang pemimpin membangun apa yang diperlukan
3. Seorang manajer fokus pada sistem dan struktur, sedangkan seorang pemimpin fokus pada pelakunya
4. Seorang manajer melakukan pengawasan, sedangkan pemimpin membangun kepercayaan
5. Seorang manajer melihat hal-hal yang detail, sedangkan pemimpin melihat hal-hal yang umum atau menyeluruh
6. Seorang manajer melakukan segala sesuatunya dengan benar, sedangkan pemimpin memilih apa yang semestinya dilakukan

1.3 KEKUASAAN DAN KEPEMIMPINAN

Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Hersey, Blanchard dan Natemeyer (Thoha, 2010) menyatakan bahwa seorang pemimpin seharusnya tidak hanya menilai perilakunya sendiri untuk memengaruhi orang lain, tetapi juga harus mengerti posisi mereka dan bagaimana cara menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi orang

lain sehingga menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

Kekuasaan (*power*) seringkali diartikan sebagai pengaruh (*influence*) atau otoritas (*authority*). Seseorang memiliki kekuasaan dikatakan sebagai seseorang yang berpengaruh atau seseorang mempunyai otoritas/wewenang untuk melakukan sesuatu. Pengertian kekuasaan seperti yang dikemukakan oleh Walter Nord (Thoha, 2010) adalah kemampuan untuk memengaruhi aliran, energi, dan dana yang tersedia untuk suatu tujuan yang berbeda secara jelas dengan tujuan lainnya. Definisi kekuasaan juga banyak dikemukakan oleh para ahli lainnya seperti Bierstedt yang mengemukakan kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan kekuatan, Roger mengemukakan kekuasaan adalah suatu potensi dari suatu pengaruh.

Secara sederhana, kepemimpinan adalah setiap usaha untuk memengaruhi, sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin. Jadi kekuasaan merupakan salah satu sumber seorang pemimpin untuk mendapatkan hak untuk mengajak atau memengaruhi orang lain. Sedangkan otoritas dapat dirumuskan sebagai suatu bentuk khusus dari kekuasaan yang biasanya melekat pada jabatan yang ditempati oleh pemimpin. Dengan demikian, otoritas adalah kekuasaan yang disahkan (*legitimatized*) oleh suatu peranan formal seseorang dalam suatu organisasi.

Sumber kekuasaan dapat ditelusuri dari pernyataan Machiavelli pada abad ke-16 yang menyatakan bahwa hubungan yang baik itu tercipta dari rasa cinta

(kekuasaan pribadi) dan rasa takut (kekuasaan jabatan). Dari hal tersebut lah Amitai Etziomi membahas sumber kekuasaan, yaitu kekuasaan jabatan (*position power*) dan kekuasaan pribadi (*personal power*). Dari sekian banyaknya pernyataan yang menyatakan sumber kekuasaan, pandangan French dan Raven (Thoha, 2010) mendapat perhatian yang cukup luas.

Mereka membagi sumber kekuasaan menjadi lima, yaitu:

1. Kekuasaan keahlian (*expert power*) Kekuasaan ini ada sebagai akibat dari keahlian atau kepakaran yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Kekuasaan ini didasarkan pada pengetahuan, keahlian, kecakapan dan kemampuan seseorang dalam suatu bidang tertentu.

2. Kekuasaan legitimasi (*legitimate power*) Seseorang akan memiliki kekuasaan legitimasi bila orang tersebut memiliki jabatan tertentu. Semakin tinggi jabatan yang dimiliki, maka semakin besar kekuasaan atau pengaruh yang dimilikinya. Seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan legitimasi tinggi akan cenderung untuk memengaruhi orang lain karena dia merasakan memiliki hak atau wewenang yang diperoleh dari jabatan dalam suatu organisasi.

3. Kekuasaan referensi (*referent power*) Kekuasaan referensi adalah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena pemimpin tersebut memiliki karisma atau kepribadian yang menarik. Dengan demikian pemimpin yang memiliki kepribadian menarik akan mampu memengaruhi bawahannya.

4. Kekuasaan penghargaan (*reward power*) Kekuasaan penghargaan adalah kekuasaan yang

dimiliki pemimpin bersumber dari kemampuan pemimpin untuk memberikan hadiah, penghargaan atau upah kepada bawahannya sehingga semangat kerja bawahannya bisa meningkat.

5. Kekuasaan paksaan (*coercive power*) Kekuasaan paksaan adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seorang pemimpin karena pemimpin tersebut memiliki posisi yang sangat kuat. Kekuasaan ini bertentangan dengan kekuasaan penghargaan karena kekuasaan penghargaan memberikan hadiah atau penghargaan sedangkan kekuasaan paksaan memberikan hukuman (*punishment*) atas kinerja yang buruk dari bawahannya. Setiap pemimpin tentu harus berhati-hati dalam menggunakan kekuasaan ini karena pada prinsipnya tidak ada orang yang menginginkan mendapatkan hukuman.

Pada perkembangan pemikiran selanjutnya, Raven menambahkan sumber kekuasaan yang keenam, yaitu kekuasaan informasi (*information power*). Kemudian pada tahun 1979, Hersey dan Goldsmith menambahkan sumber kekuasaan yang ketujuh yaitu kekuasaan koneksi (*connection power*).

II. PEMBAHASAN

2.1 TEORI KARAKTER

Berbagai upaya riset dilakukan untuk mengidentifikasi karakter-karakter yang konsisten dengan kepemimpinan. Upaya riset yang dilakukan untuk memisahkan karakter kepemimpinan banyak menemui jalan buntu. Robbins (2003) menyebutkan ada 20 telaah yang berbeda mengidentifikasi hampir 80 karakter kepemimpinan,

tetapi hanya 5 dari karakter tersebut yang dijumpai bersama oleh 4 penyelidikan. Dinyatakan juga bahwa pencarian untuk mengidentifikasi seperangkat karakter yang membedakan pemimpin dan pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, banyak yang gagal. Hal tersebut menimbulkan sikap sedikit optimis untuk yakin menemukan karakter-karakter yang konsisten dan unik yang berlaku secara universal pada semua pemimpin yang efektif. Menurut Krause (2000), pemimpin yang efektif adalah orang yang mempersatukan semua orang dalam menghadapi tantangan, menggabungkan ke dalam kesatuan-kesatuan yang erat, mengembangkan strategi untuk mengatasi tantangan, dan berhasil melaksanakan strategi tersebut.

Hasil yang paling dapat diterima adalah riset yang bertujuan hanya untuk melakukan identifikasi terhadap karakter-karakter yang dapat dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan. Ada suatu riset yang menyatakan bahwa ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan merupakan enam karakter yang cenderung dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Riset lainnya menyatakan bahwa sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku pada situasi yang berlainan), mempunyai kemungkinan yang lebih besar muncul sebagai pemimpin kelompok daripada pemantauan dirinya rendah. Secara keseluruhan Robbins (2003) berpendapat bahwa penemuan dari riset yang ada selama setengah abad lebih mendorong

untuk diambilnya kesimpulan bahwa beberapa karakter meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter tersebut menjamin sukses.

2.2 TEORI PERILAKU

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 pasokan pemimpin bisa diperbesar.

Perbedaan yang paling mendasar antara teori karakter dan teori perilaku adalah terletak pada asumsi yang mendasarinya. Jika teori karakter yang benar, maka pada dasarnya kepemimpinan dibawa dari lahir. Sedangkan jika teori perilaku yang benar, maka kepemimpinan bisa diajarkan atau ditanamkan.

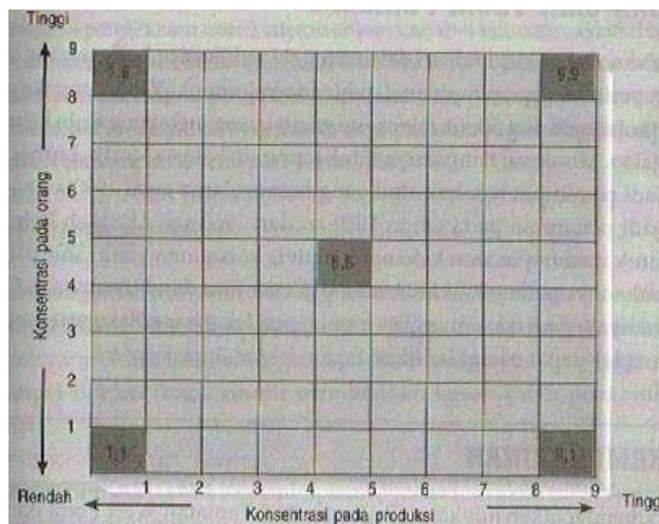
Teori terkenal yang berkaitan dengan perilaku dimulai dari penelitian pada Universitas Negeri Ohio sekitar tahun 1940-an. Lebih dari 1.000 dimensi independen dari perilaku pemimpin diidentifikasi, namun pada akhirnya dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yang secara mendasar menjelaskan kebanyakan perilaku pemimpin. Mereka menyebut dua dimensi tersebut adalah struktur prakarsa (*initiating structure*) dan pertimbangan (*consideration*). Struktur prakarsa berkenaan dengan sejauh mana seorang pemimpin menetapkan dan menstruktur perannya dan peran bawahannya dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai. Sedangkan pertimbangan digambarkan sejauh mana seseorang berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang

dicirikan oleh saling percaya, menghargai gagasan bawahan, kesejahteraan, status, dan kepuasan pengikut-pengikutnya.

Pada waktu yang hampir bersamaan dengan dilakukannya telaah mengenai kepemimpinan pada Universitas Negeri Ohio, telaah kepemimpinan juga dilakukan pada Pusat Riset dan Survei Universitas Michigan. Kelompok Michigan juga sampai pada dua dimensi perilaku kepemimpinan, yaitu: kepemimpinan berorientasi karyawan dan berorientasi produksi. Hasil yang diperoleh dari kelompok Michigan adalah bahwa pemimpin yang berorientasi karyawan lebih disukai

dibandingkan pemimpin yang berorientasi produksi. Pemimpin yang berorientasi karyawan justru menghasilkan produksi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang berorientasi produksi. Hal tersebut terjadi karena karyawan akan memiliki produktivitas yang tinggi pada pemimpin yang berorientasi karyawan.

Blake dan Mouton mengemukakan tingkatan manajerial berdasarkan atas tingkat kepedulian pemimpin pada karyawan dan produksi (Robbins, 2003). Tingkatan manajerial dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.1 Tingkatan Manajerial (Robbins, 2003)

Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa masing-masing sumbu dibagi atas 9 tingkatan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang ada menjadi sebanyak 81. Berdasarkan temuan Blake dan Mouton, pemimpin berkinerja paling baik pada posisi (9,9), pemimpin tipe otoritas pada posisi (9,1), dan pemimpin tipe *country club* atau hura-hura pada posisi (1,9).

Kelanjutan dari riset mengenai teori perilaku berkembang

di Skandinavia. Para peneliti di Skandinavia telah memeriksa apakah ada dimensi ketiga, yaitu orientasi pengembangan, yang berhubungan dengan kepemimpinan. Dari studi dengan menggunakan sampel para pemimpin di Finlandia dan Swedia, para peneliti menemukan bahwa ada dukungan yang kuat untuk pemimpin yang berorientasi pada pengembangan sebagai suatu dimensi yang terpisah dan independen. Hal itu berarti bahwa

pendekatan yang hanya menggunakan dua dimensi kepemimpinan dirasa kurang memadai untuk memahami kepemimpinan pada masa 1990-an.

2.3 TEORI KEMUNGKINAN

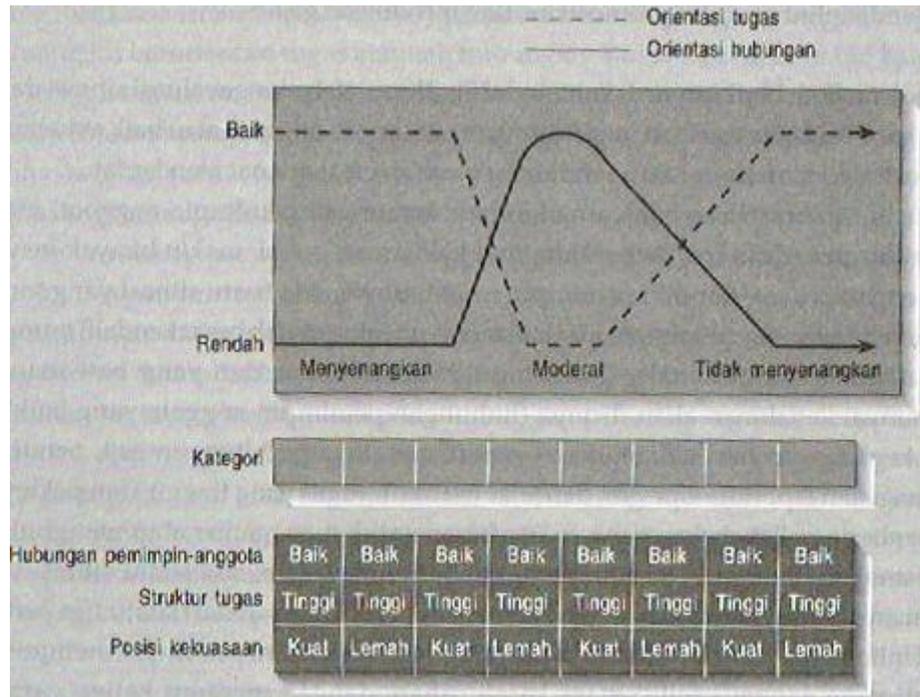
Ada keinginan untuk dapat memprediksi kemungkinan seorang pemimpin akan sukses dikemudian hari. Banyak peneliti yang terlibat dalam hal ini, namun beberapa peneliti justru berpandangan bahwa meramalkan sukses kepemimpinan lebih rumit dibandingkan dengan memisahkan beberapa karakter atau perilaku yang lebih disukai.

Model kemungkinan menyeluruh yang pertama dikenal adalah model kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Fred Fiedler. Model ini mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada padanan yang sesuai antara gaya pemimpin dan sampai sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada si pemimpin. Oleh karena itu, Fiedler berupaya untuk dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang merupakan kunci sukses seseorang untuk memimpin. Untuk dapat mengidentifikasi gaya kepemimpinan, Fiedler menggunakan LPC (*Least Preferred Co-worker*). LPC tersebut adalah suatu kuesioner yang berisi 16 kata sifat yang saling berlawanan (seperti menyenangkan – tidak menyenangkan, terbuka – tertutup, mendukung – memusuhi). Responden kemudian diminta untuk membayangkan semua rekan

kerjanya dan menilainya dengan kriteria yang ada pada LPC. Jika seseorang menggambarkan seseorang yang paling kurang disukai dalam istilah yang relatif positif (skor LPC tinggi), maka orang tersebut lebih mengutamakan hubungan pribadi yang baik dengan rekan-rekannya. Jika sebaliknya, maka orang tersebut lebih mengutamakan produktivitas atau berorientasi tugas. Fiedler berpendapat bahwa gaya kepemimpinan itu tetap atau gaya kepemimpinan itu dibawa sejak lahir sehingga sulit untuk mengubah gaya kepemimpinan.

Hasil yang dikemukakan pada model Fiedler adalah jika ada situasi dimana suatu kelompok menuntut seorang pemimpin yang berorientasi tugas tetapi justru pemimpinnya berorientasi hubungan, maka situasi tersebut harus dimodifikasi misalkan dengan mengganti pemimpin yang ada sehingga keefektifan optimum dapat tercapai.

Berdasarkan studi yang dilakukan Fedler terhadap lebih dari 1.200 kelompok, kemudian Fedler membandingkan gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan pada delapan situasi yang berbeda. Seperti tampak pada gambar di bawah ini, gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan berkinerja lebih baik pada situasi I, II, III, VII, dan VIII, sedangkan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan akan berkinerja lebih baik pada situasi IV, V, dan VI.



Gambar 2.1 Model Penemuan Fedler (Robbins, 2003)

2.4 TEORI SITUASIONAL

Model yang berkaitan dengan teori situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Model yang mempunyai banyak pengikut ini telah digunakan sebagai perangkat utama pelatihan pada lebih dari 400 perusahaan Fortune 500; dan lebih dari 1 juta manajer setahun dari beragam organisasi (Robbins, 2003).

Teori ini lebih menekankan pada pengikut dibandingkan dengan pemimpin untuk tercapainya kepemimpinan yang efektif. Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif bergantung dari tingkat kesiapan atau kedewasaan para pengikutnya. Jika pengikut tidak mampu dan tidak ingin melakukan tugas, maka pemimpin perlu memberikan arahan khusus dan jelas. Jika para pengikut tidak mampu dan ingin, maka pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas dengan jelas untuk

mengkompensasi kekurangan kemampuan para pengikutnya sehingga sesuai dengan keinginan pemimpin. Jika para pengikut mampu dan tidak ingin, maka pemimpin perlu menggunakan gaya yang mendukung dan partisipatif. Jika para pengikut mampu dan ingin, maka pemimpin tidak perlu berbuat banyak. Hal ini sedikit banyak sejalan dengan pandangan tokoh di Indonesia yaitu Ki Hajar Dewantoro. Menurut pandangan Ki Hajar Dewantoro, kepemimpinan dapat dilakukan dengan melalui pendekatan: *hing ngarso sung tuladha, hing madya mangun karsa, tut wuri handayani*. Jika pemimpin memposisikan dirinya di depan, maka pemimpin harus mampu memberikan keteladana atau contoh yang baik terhadap anak buahnya. Jika pemimpin memposisikan dirinya di tengah, maka pemimpin dapat berperan sebagai seorang motivator. Jika pemimpin memposisikan dirinya

di belakang, maka pemimpin memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk menjalankan tugas dan senantiasa mengawal kerja dan aktivitas bawahannya.

2.5 TEORI JALUR-TUJUAN

Teori jalur-tujuan pada mulanya dikembangkan oleh Robert House. Pada prinsipnya teori ini berpendapat bahwa merupakan tugas si pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan pengarahan dan dukungan agar dapat dipastikan tujuan mereka sesuai dengan sasaran secara keseluruhan dari suatu kelompok atau organisasi. House mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan, yaitu:

1. Pemimpin yang membiarkan pengikutnya tahu apa yang diharapkan
2. Pemimpin yang mendukung dan menunjukkan perhatian akan kebutuhan para pengikutnya
3. Pemimpin yang partisipatif berkonsultasi dengan bawahannya dan menggunakan saran mereka untuk mengambil suatu keputusan
4. Pemimpin berorientasi prestasi yang menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahannya untuk berprestasi pada tingkat yang tertinggi

Berlawanan dengan pandangan Fedler, House berpendapat bahwa pemimpin mempunyai sikap yang luwes atau pemimpin yang sama dapat menampilkan perilaku yang bergantung situasi. Berikut adalah ramalan kepemimpinan yang

didasarkan pada teori jalur-tujuan:

1. Kepemimpinan yang direktif membawa kepuasan yang lebih besar bila tugas-tugas bersifat ambigu atau penuh tekanan daripada tugas-tugas sangat terstruktur dan ditata dengan baik
2. Kepemimpinan suportif menghasilkan kinerja dan kepuasan karyawan yang tinggi bila bawahan mengerjakan tugas yang terstruktur
3. Kemungkinan besar kepemimpinan direktif dipersepsikan sebagai berlebih jika bawahannya memiliki kemampuan pemahaman yang tinggi atau pengalaman yang cukup banyak
4. Bawahan dengan suatu tempat kedudukan kontrol internal (mereka yang yakin mengendalikan nasibnya sendiri) akan lebih dipuaskan dengan suatu gaya partisipatif
5. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi akan meningkatkan pengharapan bawahan yang mendorong kinerja yang tinggi bila tugas-tugas itu terstruktur secara ambigu

III. KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut.

1. Pada prinsipnya kepemimpinan (*leadership*) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan.
2. Ada beberapa teori yang membahas kepemimpinan,

yaitu teori karakter, teori perilaku, teori kemungkinan, teori situasional, dan teori jalur-tujuan.

3. Upaya riset yang dilakukan untuk memisahkan karakter kepemimpinan banyak menemui jalan buntu. Dinyatakan juga bahwa pencarian untuk mengidentifikasi seperangkat karakter yang membedakan pemimpin dan pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, banyak yang gagal.
4. Ada suatu riset yang menyatakan bahwa ambisi dan energi, hasrat untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri, kecerdasan, dan pengetahuan yang relevan terhadap pekerjaan merupakan enam karakter yang cenderung dapat membedakan pemimpin dan bukan pemimpin. Riset lainnya menyatakan bahwa sifat pemantauan diri yang tinggi (sangat luwes dalam menyesuaikan perilaku pada situasi yang berlainan), mempunyai kemungkinan yang lebih besar muncul sebagai pemimpin kelompok daripada pemantauan dirinya rendah. Penemuan dari riset yang ada selama setengah abad lebih mendorong untuk diambilnya kesimpulan bahwa beberapa karakter meningkatkan kemungkinan sukses sebagai pemimpin, tetapi tidak satu pun karakter tersebut menjamin sukses.

DAFTAR PUSTAKA

- Kadarusman, D. 2012. *Natural Intelligence Leadership: Cara Pandang Baru Terhadap Kecerdasa dan Karakter Kepemimpinan*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Krause, D. G. 2000. *The Way of The Leader*. Diterjemahkan oleh PT Gramedia Dengan Judul *Kiat Sang Pemimpin*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama .
- Mullins, L. J. 2005. *Management and Organisational Behaviour*. England: Pearson Education Limited.
- Rindjin, K. 2008. *Etika Bisnis dan Implementasinya*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behaviour*. Diterjemahkan oleh PT Indeks Kelompok Gramedia Dengan Judul *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Thoha, M. 2010. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.