

DETERMINAN KEPEMIMPINAN

Bob WawoRuntu

Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia, Depok 16424, Indonesia

E-mail: mariahw@cbn.net.id

Abstrak

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mencari determinan yang menentukan kepemimpinan. Penelitian dilakukan di 13 bandara dan kantor pusat pengelola yang terdiri dari 84 unit kerja dalam berbagai tingkat mencakup berbagai macam kegiatan dengan jumlah sampel sebesar 3.048 responden dari populasi 4.150 pegawai. Hasil temuan dalam penelitian kepemimpinan menurunkan 22 hipotesa yang berdampak pada kepemimpinan. Dari 22 variabel independen atau variabel bebas terdapat 16 variabel yang berdampak positif pada kepemimpinan dan berdampak balik serta langsung berakumulasi. Ke 16 variabel itu adalah pembawa perubahan, komunikasi, kepemimpinan dalam pekerjaan, jejaring, pengembang orang lain, pengaruh, kerja kelompok, keragaman, pemakaian bahasa daerah, komitmen, kedisiplinan, keteladanan, kepamrihan kerja, keoptimisan, tindakan saling mengasihi, dan kekonsistenan. Hanya 1 variabel bebas yang berdampak pada kepemimpinan secara positif tapi tidak berdampak berbalik, yaitu dalam penggunaan piranti lunak selain *MS Office*, sedangkan 5 variabel independen yang lain berdampak negatif pada kepemimpinan dan tidak berdampak balik dan dengan sendirinya tidak akumulatif, yaitu variabel kebahagiaan, ketekunan, keefisienan, kesopansantunan dalam melayani, dan norma yang berlaku.

Abstract

The purpose of this research is to look for determinants that effect leadership. The research was conducted in 13 airports and in the head office of its managing organization consisting of 84 different working units on different levels. The sample size is 3.048 respondents from a total of 4.150 employees. The findings are 22 hypotheses explaining leadership significantly: 16 independent variables determine positively and show a mutual impact as well as an accumulative direct influence to and from leadership. Only one variable shows a positive impact on leadership without any impact back. Five variables show a negative and non-accumulative effect towards leadership. Determinants show to have a positive, mutual and accumulative direct impact towards leadership. These determinants are: conduct to change, communication, working with leadership, networking, developing human resources, influence, working in groups, managing differences, using local language, commitment, discipline, non-reward based working, optimism, mutual caring, and consistency. One determinant, leader using software other than MS Office has a positive effect towards leadership. However, leadership has no impact on the use of software other than MS Office towards the leader. The other 5 variables show a negative, non-mutual and non-accumulative impact towards leadership, these variables are: happiness, perseverance, efficiency, serving others with respect, and adherence to norms.

Keywords: organizational behaviour, leadership, airports, corporate culture

1. Pendahuluan

Karya tulis dan penelitian tentang kepemimpinan telah banyak ditulis dan diterjemahkan atau disadur ke dalam bahasa Indonesia. Tulisan mengenai kepemimpinan ini didasarkan pada kepemimpinan empiris Indonesia, yang dilaksanakan orang Indonesia, di dalam organisasi Badan Usaha Milik Negara, dalam usaha kebandarudaraan di Indonesia Tengah dan Timur. Jadi tulisan ini murni melihat kepemimpinan dari perspektif

nilai-nilai orang Indonesia dengan organisasi Indonesia, dalam konteks budaya Indonesia. Tulisan yang berdasarkan penelitian kepemimpinan ini ingin menjawab determinan-determinan yang menentukan kepemimpinan dan kepemimpinan itu sendiri menentukan variabel tertentu. Ada banyak penelitian dan tulisan tentang kepemimpinan yang melahirkan begitu banyak definisi, model, dan teori kepemimpinan di dunia ini. Selanjutnya dalam makalah ini akan dipaparkan berbagai teori, dari berbagai pakar

kepemimpinan untuk dapat melihat perspektif lebih dalam dan luas ke depan tentang kepemimpinan. Penelitian dan tulisan ini tidak mengkonfirmasi suatu teori apa pun melainkan merupakan penelitian eksploratif yang dapat menambah sumbangan pada teori dan temuan yang telah ada tentang sebuah model kepemimpinan di salah satu BUMN di Indonesia. Walaupun demikian perlu diuraikan secara singkat berbagai teori tentang kepemimpinan yang menyebar di ilmu manajemen dan organisasi.

1.1. Teori Sifat atau Teori Ciri Pembawaan

Salah satu teori kepemimpinan yang pertama adalah teori sifat atau teori ciri pembawaan (stogdill, 1948, 1974; Ghiselli, 1963, 1971; Argyris, 1970; Lundin, 1973) yang memaparkan intelegensia, kepribadian, serta kemampuan seseorang. Teori sifat ini yang membedakan ciri-ciri pembawaan (*trait*) atau sifat antara seorang pemimpin dan seorang yang bukan pemimpin.

1.2. Teori Perilaku (*Behaviour*)

Teori perilaku adalah teori kepemimpinan yang menjelaskan ciri-ciri perilaku seorang pemimpin dan ciri-ciri perilaku seorang bukan pemimpin. Ada berbagai aliran dan teori perilaku:

(a) *Ohio State University*

Aliran atau mashab yang berkembang di Ohio State University dikenal dengan Ohio State Studies, membedakan kepemimpinan dari segi struktur dan hubungan antarmanusia.

(b) *University of Michigan*

Di *University of Michigan* diikuti pula aliran perilaku yang dikenal dengan *University of Michigan Studies*. Studi Michigan ini membedakan antara pemimpin yang berorientasi pada karyawan atau berorientasi pada hubungan antarpribadi dan pemimpin yang berorientasi pada produksi dan tugas.

(c) *The Managerial Grid*

Teori kepemimpinan yang dikenal dengan kisi-kisi manajerial atau *The Managerial Grid* yang merupakan tulisan Blake dan Mouton (1964) membagi kepemimpinan dalam sebuah matriks, di mana garis vertikal atau ordinat melihat pada pertimbangan manusia dan garis horizontal serta absis melihat pada produksi. Di Skandinavia terdapat pula *Scandinavian Studies* yang melihat pemimpin yang berorientasi pada pembangunan dan pengembangan atau yang mencari gagasan baru serta menciptakan dan menerapkan perubahan.

1.3. Teori atau Model Kontingensi

Teori atau model kontingensi (Fiedler, 1967) sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi. Model atau

teori kontingensi Fiedler melihat bahwa kelompok efektif tergantung pada kecocokan antara gaya pemimpin yang berinteraksi dengan subordinatnya sehingga situasi menjadi pengendali dan berpengaruh terhadap pemimpin.

1.4. *Leader-Participation Model*

Leader-Participation Model ditulis oleh Vroom dan Yetton (1973). Model ini melihat teori kepemimpinan yang menyediakan seperangkat peraturan untuk menetapkan bentuk dan jumlah peserta pengambil keputusan dalam berbagai keadaan. Teori Yetton dan Vroom mengemukakan bahwa kepuasan dan prestasi disebabkan oleh perilaku bawahan yang pada gilirannya dipengaruhi oleh perilaku atasan, karakteristik bawahan, dan faktor lingkungan.

1.5. *Path-Goal Theory* atau Model Arah Tujuan

Path-Goal Theory atau model arah tujuan ditulis oleh House (1971) menjelaskan kepemimpinan sebagai keefektifan pemimpin yang tergantung dari bagaimana pemimpin memberi pengarahan, motivasi, dan bantuan untuk pencapaian tujuan para pengikutnya.

1.6. Teori Situasional

Teori situasional yang paling dikenal adalah teori Hersey dan Blanchard (1974) yang menekankan pada gaya kepemimpinan dan kesiapan para bawahan yang harus cocok. Teori ini juga didasarkan pada tinggi rendahnya perilaku hubungan dan tinggi rendahnya perilaku tugas menuju efektivitas.

1.7. Teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory*

Graen, Novak, dan Sommerkamp (1982) mengemukakan teori LMX atau *Leader-Member Exchange Theory* yang merupakan teori pertukaran pemimpin dan bawahan. Teori LMX berpandangan bahwa pemimpin dapat menciptakan kelompok dalam dan luar serta menciptakan bawahan di dalam kelompok dan dapat berkinerja tinggi serta memperoleh kepuasan dengan atasannya.

1.8. Teori Atribusi

Teori atribusi dikembangkan oleh Kelley (1967), kemudian Green serta Mitchell (1979). Mereka berpandangan bahwa perilaku kepemimpinan disebabkan oleh atribut penyebab. Jadi teori kepemimpinan atribut menjelaskan mengapa perilaku kepemimpinan terjadi. Teori atribusi dikembangkan dengan beberapa pendapat berikut:

(a) Teori Kepemimpinan Karismatik

Teori atribusi ikut menjelaskan kepemimpinan karismatik. Para pengikut membuat atribut pada pemimpin yang heroik atau yang memiliki kemampuan yang luar biasa yang mereka amati dan dapati.

(b) Teori Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin transaksional, adalah pemimpin yang membimbing atau mendorong bawahan mereka mengarah pada tujuan yang telah diletakkan, dengan cara menjelaskan peranan dan tugas yang dipersyaratkan.

(c) Teori Kepemimpinan Transformasional

Terdapat juga para pemimpin yang transformasional. Teori ini melihat pemimpin yang menyediakan pertimbangan individual dan stimulasi intelektual serta mereka yang memiliki karisma.

Semua pandangan, model, dan teori di atas tidak terlepas dari perilaku orang dalam organisasi, yaitu perilaku pimpinan dan perilaku bawahan. Jadi kepemimpinan tidak terlepas dari cara berpikir, berperasaan, bertindak, bersikap, dan berperilaku dalam kerja di sebuah organisasi dengan bawahannya atau orang lain.

WawoRuntu melakukan penelitian tentang sikap kerja dan menulis makalah mengenai permintaan sikap dunia kerja dan sikap yang diajarkan di sekolah dilihat dari kacamata dunia kerja dan menemukan bahwa faktor kepemimpinan adalah salah satu sikap yang dicari oleh dunia kerja serta menjadi persyaratan penerimaan karyawan (WawoRuntu, 1999). Demikian pula dalam penelitian tentang budaya perusahaan, WawoRuntu menemukan bahwa kepemimpinan merupakan elemen nilai kerja penting dalam budaya perusahaan (WawoRuntu, 2002; Neuhauser et.al, 2000; Deal dan Kennedy, 2000; Cameron dan Quinn, 1999). Semua tulisan tersebut menyinggung tentang kepemimpinan sehingga penelitian ini ingin menggali lebih lanjut data budaya organisasi yang dilakukan pada 2002 khususnya mengenai variabel kepemimpinan dan mencari hubungan kausalitas di antara perilaku kerja yang lain dengan perilaku kepemimpinan. Dengan perkataan lain kedua penelitian WawoRuntu belum membahas hubungan kausalitas yang melatarbelakangi perilaku kepemimpinan serta perilaku kepemimpinan sendiri mempengaruhi perilaku yang mana di pekerjaan agar kepemimpinan menjadi makin kuat. Jadi data WawoRuntu 2002 tentang budaya perusahaan akan dipakai untuk menjawab pertanyaan yang melatarbelakangi kepemimpinan. Jadi masalah penelitian yang diteliti berkenaan dengan kepemimpinan dan dinyatakan dalam kalimat tanya: Apa yang mempengaruhi kepemimpinan? Batasan dalam variabel kepemimpinan dalam penelitian ini adalah membangkitkan inspirasi atau mengilhami dan memandu kelompok dan orang lain (Goleman, 1999). Kemudian istilah ini digali kembali dari studi kedalaman dan survei tentang budaya organisasi di 13 bandara di Indonesia Tengah dan Timur.

Goleman sendiri dalam bukunya belum melihat faktor-faktor yang melatarbelakangi kepemimpinan dan hanya

mengelompokkannya sebagai salah satu komponen dari faktor empati untuk membahas kecerdasan emosional untuk mencapai prestasi puncak.

Tulisan ini didasarkan pada data hasil penelitian budaya organisasi, bukan untuk mengkonformasi suatu teori atau temuan, melainkan data digali atau dieksplorasi agar dapat menyumbang pada teori kepemimpinan yang telah ada.

2. Metode Penelitian

Metodologi penelitian mengenai kepemimpinan yang diuraikan di sini membahas mengenai studi kedalaman, instrumen pengukuran, survei, sampel, serta metode analisis data.

2.1. Studi Kedalaman

Studi kedalaman dilakukan pertama-tama melalui pengamatan, wawancara, dan diskusi kelompok secara terarah dengan beberapa pimpinan dari berbagai tingkat atau eselon, serta staf pelaksana di beberapa unit kerja di 13 bandara dan kantor pusatnya. Semua bandara ini terletak di Indonesia Tengah dan Timur. Para pejabat yang diwawancarai memiliki pengalaman paling kurang 2 atau 3 tahun di pekerjaannya. Temuan dari studi kedalaman mencakup 147 elemen nilai kerja atau variabel; 146 variabel diperlakukan sebagai variabel bebas dan variabel kepemimpinan sebagai variabel terikat. Berdasarkan studi kedalaman ini ditemukan 147 elemen nilai kerja sebagai variabel yang harus diukur kebenarannya melalui survei yang lebih luas dan dalam.

2.2. Instrumen Pengukuran

Alat ukur yang dipakai sebagai instrumen penelitian berupa daftar pertanyaan dengan pernyataan positif. Semua elemen kerja yang berupa 147 variabel termasuk variabel kepemimpinan diukur dengan skala Likert atau skala ordinal, skala 1 sampai dengan skala 5. Contoh variabel kepemimpinan yang disusun menjadi sebuah instrumen pengukuran yang dinyatakan dengan sebuah kalimat pernyataan positif adalah sebagai berikut; *semua di unit kerja saya, secara rata-rata bekerja dengan kepemimpinan yang membangkitkan inspirasi, memandu kelompok, dan orang lain.* Jawabannya adalah pilihan penilaian salah satu alternatif skala yang ditetapkan, yaitu: 1 adalah skala terendah, artinya pernyataan yang diberikan tidak benar, 2 kurang benar, 3 ragu-ragu, 4 cukup benar, dan 5 adalah skala tertinggi berarti pernyataan yang diberikan benar sekali. Dengan demikian disusun penilaian untuk 146 variabel yang lain pula dalam bentuk kalimat pernyataan dengan skala pengukuran yang sama. Instrumen diuji beberapa kali untuk melihat tingkat kepercayaan dan kesahihan instrumen penelitian sebagai alat ukur nilai-nilai kerja yang diperoleh dari studi kedalaman. Langkah berikut adalah survei yang dilakukan WawoRuntu pada 2002.

2.3. Survei

Daftar pertanyaan didarkan kepada semua pegawai yang populasinya adalah 4.150. Cara ini adalah pendekatan sensus di semua unit kerja di 13 bandara dan kantor pusatnya. Penilaian dilakukan secara 360°, berarti semua orang di dalam organisasi menilai pernyataan yang sama untuk unit kerja masing-masing, baik atasan, maupun bawahan, rekan, dan dirinya sendiri menilai satuan kerjanya. Diduga atau diestimasi bahwa kemungkinan instrumen diisi dan dikembalikan, serta instrumen tidak diisi dan tidak dikembalikan, adalah 50%-50%. Ikut diperhitungkan kemungkinan pegawai menolak mengisi instrumen atau tidak berada di tempat kerja dengan berbagai alasan, antara lain cuti, sakit, hamil, kawin, urusan pribadi lain, dinas luar, dan sebagainya dengan perkiraan kemungkinan 50% instrumen atau daftar pertanyaan untuk menilai setiap pernyataan yang merupakan variabel-variabel secara berdiri sendiri tidak dikembalikan atau dikembalikan kosong atau tidak berlaku. Dari hasil sensus survei di atas dapat dilihat jumlah sampel yang terkumpul.

2.4. Sampel

Data penelitian ini diambil dari penelitian atau hasil survei WawoRuntu 2002 yang belum menjawab elemen nilai kerja kepemimpinan dan faktor kausalitasnya. Jumlah daftar pertanyaan yang dikembalikan adalah 3.048 dari 4.150. Jadi besar sampel yang diperoleh adalah 73%. Daftar pertanyaan yang dikembalikan jauh di atas 50% dan yang tidak dikembalikan, kosong, atau tidak berlaku besarnya 27%, berarti jauh di bawah 50%. Oleh karena itu, ukuran sampel yang terkumpul sangat besar dan dapat diandalkan sebagai bahan kajian. Penelitian ini dilakukan di 84 unit kerja di 13 bandara dan kantor pusatnya, yang terdiri dari berbagai satuan kerja, seperti perencanaan, operasi, lalu lintas udara, pengawasan, keamanan, pemadam kebakaran, personalia, tata usaha, protokol, komersial, pembelian atau panitia lelang, pergudangan, keuangan, akuntansi, investasi, teknologi informasi, dan berbagai bidang teknik. Sampel yang terkumpul berasal dari bermacam unit kerja dan tingkatan jabatan mulai dari pelaksana hingga tingkat manajerial sampai tingkat teratas yang menilai kepemimpinan dan elemen nilai kerja yang lain di unit kerja masing-masing.

2.5. Metode Analisis Data

Semua variabel dikaji secara deskriptif untuk menguji kembali data secara benar. Kepemimpinan adalah variabel terikat (*dependent variable*) dan 146 variabel lain adalah variabel bebas (*independent variable*). Untuk analisis data dipakai regresi ganda dengan cara *step wise*. Jadi kepemimpinan sebagai fungsi dari 146 variabel yang lain. Variabel yang mempengaruhi yang diambil hanya yang signifikan $\leq 0,05$ atau $-2 \geq t \geq +2$.

Terbukti hanya 22 variabel independen yang signifikan terhadap kepemimpinan. Variabel ini kemudian diuji

apakah kepemimpinan berdampak balik pada variabel independen yang signifikan dan memiliki pengaruh akumulatif. Semua variabel yang berdampak signifikan secara bergiliran menjadi variabel dependen dan secara regresi ganda dengan pendekatan *step wise* diuji dampaknya masing-masing, variabel dependen dengan 146 variabel yang lain dan termasuk kepemimpinan di tingkat pengujian dikembalikan sebagai variabel bebas dan tidak terikat. Semua variabel yang berdampak atau saling berbalik dampak memakai koefisien β . Koefisien ini memakai *z-score* atau skor yang telah distandardisir yang berdasarkan skala ordinal telah ditransformasi ke skala rasio. Artinya skala ini telah memiliki nol mutlak, 0 adalah rata-rata hitungannya dari skor mentah yang ordinal telah menjadi skala rasio yang kontinu angkanya karena memiliki nol mutlak. Melalui perhitungan *z-score*, angka positif dari *z-score* adalah angka di atas rata-rata dan yang negatif berada di bawah rata-rata skor mentah dari skala ordinal. Jadi semua variabel telah memiliki skala pengukuran standar yang menjadi skala rasio dengan satuan pengukuran yang sama yang dapat diperbandingkan dan dapat dipadu dalam perhitungan. Ini adalah salah satu cara untuk meningkatkan skala pengukuran dan dapat dipakai statistik parametrik.

3. Hasil Temuan

Penelitian ini akan menjawab pertanyaan: Apakah faktor-faktor yang menjelaskan kepemimpinan? Faktor-faktor signifikan hanya ada 22 faktor dari 146, yang menjelaskan kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain. Terbukti dari Tabel 1 bahwa tidak semua dari 22 elemen kerja berperilaku penentu positif terhadap kepemimpinan, ada 5 elemen kerja yang cenderung memberi dampak negatif pada kepemimpinan yang memandu kelompok dan orang lain.

Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masih terbuka peluang untuk melakukan penelitian yang sama dengan variabel yang sama dan mencari elemen kerja lain sebagai variabel yang belum teramati dan teruji dalam penelitian ini, karena dalam penelitian ini variabel bebasnya hanya menjelaskan 51% variabel terikat kepemimpinan ($R^2 = 0,514$). Selanjutnya, terbukti dari penelitian ini bahwa 49% belum menjawab atau belum menjelaskan dampak faktor-faktor di luar variabel independen kepemimpinan. Variabel penentu berdampak positif artinya bahwa kepemimpinan dengan variabel penentunya berjalan searah atau saling memperkuat atau saling memperlemah kepemimpinan.

Pada dampak negatif, variabel-variabel penentu cenderung bertolak belakang dengan variabel kepemimpinan. Variabel tersebut saling bertentangan arah; artinya makin kuat variabel penentu, cenderung makin melemahkan kepemimpinan, tetapi dampak

negative pada kepemimpinan tidak berbalik dampak. Variabel yang menentukan dan ditentukan kepemimpinan terlihat dalam Tabel 1.

Hasil Tabel 1 menggambarkan kepemimpinan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan dalam sebuah model berbentuk arus bagan. Model yang menggambarkan kepemimpinan tersebut dapat dilihat pada Bagan 1.

Tabel 1.
Faktor-faktor Berdampak pada Kepemimpinan Memandu Kelompok dan Orang Lain

| Elemen Kerja sebagai Penentu | Memberi Dampak pada Kepemimpinan atau Koefisien beta*) R ² = 0,514 | Kepemimpinan Memberi Dampak | |
|---|--|-----------------------------|----------------|
| | | Koefisien beta*) | R ² |
| Pembawa perubahan | 0,298 | 0,306 | 0,508 |
| Komunikasi | 0,150 | 0,166 | 0,460 |
| Kepemimpinan dalam pekerjaan | 0,131 | 0,147 | 0,474 |
| Jejaring | 0,091 | 0,124 | 0,484 |
| Pengembang orang lain | 0,070 | 0,076 | 0,465 |
| Pengaruh | 0,067 | 0,079 | 0,423 |
| Kerja kelompok | 0,073 | 0,062 | 0,536 |
| Keragaman | 0,071 | 0,075 | 0,452 |
| Pemakaian bahasa daerah | 0,048 | 0,057 | 0,142 |
| Komitmen | 0,044 | 0,039 | 0,562 |
| Kebahagiaan | -0,049 | Tidak Signifikan | |
| Kedisiplinan | 0,061 | 0,044 | 0,640 |
| Penggunaan piranti lunak selain MS Office | 0,038 | Tidak Signifikan | |
| Ketekunan | -0,086 | Tidak Signifikan | |
| Keteladanan | 0,049 | 0,040 | 0,669 |
| Keefisienan | -0,052 | Tidak Signifikan | |
| Kepamrihan kerja | 0,03 8 | 0,044 | 0,260 |
| Kesopansantunan dalam melayani | -0,03 5 | Tidak Signifikan | |
| Keoptimisan | 0,040 | 0,050 | 0,493 |
| Tindakan sating rnengasihi | 0,04 1 | 0,054 | 10,660 |
| Norma yang berlaku | -0,044 | Tidak Signifikan | |
| Kekonsistenan | 0,049 | 0,040 | 0,694 |

*Catatan: Signifikansi $\leq 0,05$ atau $-2 \geq t \geq +2$

3.1. Faktor-Faktor yang Berdampak Positif terhadap Kepemimpinan

Faktor yang berdampak positif atau berjalan searah dan berakumulasi dengan kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain terlihat dari koefisien standar beta positif dalam tabel 1, yaitu pembawa perubahan, komunikasi, kepemimpinan dalam pekerjaan, jejaring, pengembang orang lain, pengaruh, kerja kelompok, keragaman, pemakaian bahasa daerah, komitmen, kedisiplinan, penggunaan piranti lunak selain MS Office, keteladanan, kepamrihan kerja, keoptimisan, tindakan saling mengasihi, dan kekonsistenan. Penjelasan setiap variabel serta temuannya tersebut adalah sebagai berikut.

(1) Pembawa Perubahan

Determinan yang terbesar bagi seseorang untuk menjadi pemimpin dengan kepemimpinan yang semakin kuat adalah kemampuan membawa perubahan di organisasinya di mana dia berada. Pada gilirannya terjadi hubungan timbal balik yang sangat kuat di mana kepemimpinan yang kuat akan memperkuat kepemimpinannya untuk melakukan perubahan yang makin besar, akan berjalan secara spiral ke atas serta saling menunjang.

Sebaliknya pemimpin yang tidak memiliki kemampuan mengubah sesuatu menjadi lebih baik di dalam organisasinya akan terjauhkan dari posisi kepemimpinan yang kuat. Makin buruk kepemimpinan seseorang makin sulit melakukan perubahan. Kedua dampak timbal balik akan saling mengecilkan. Jadi seorang pemimpin harus menjaga agar kedua elemen kerja berjalan secara makin kuat dan menghindari keadaan yang saling melemahkan di antara elemen kerja yang membawa perubahan dan kepemimpinan.

(2) Komunikasi

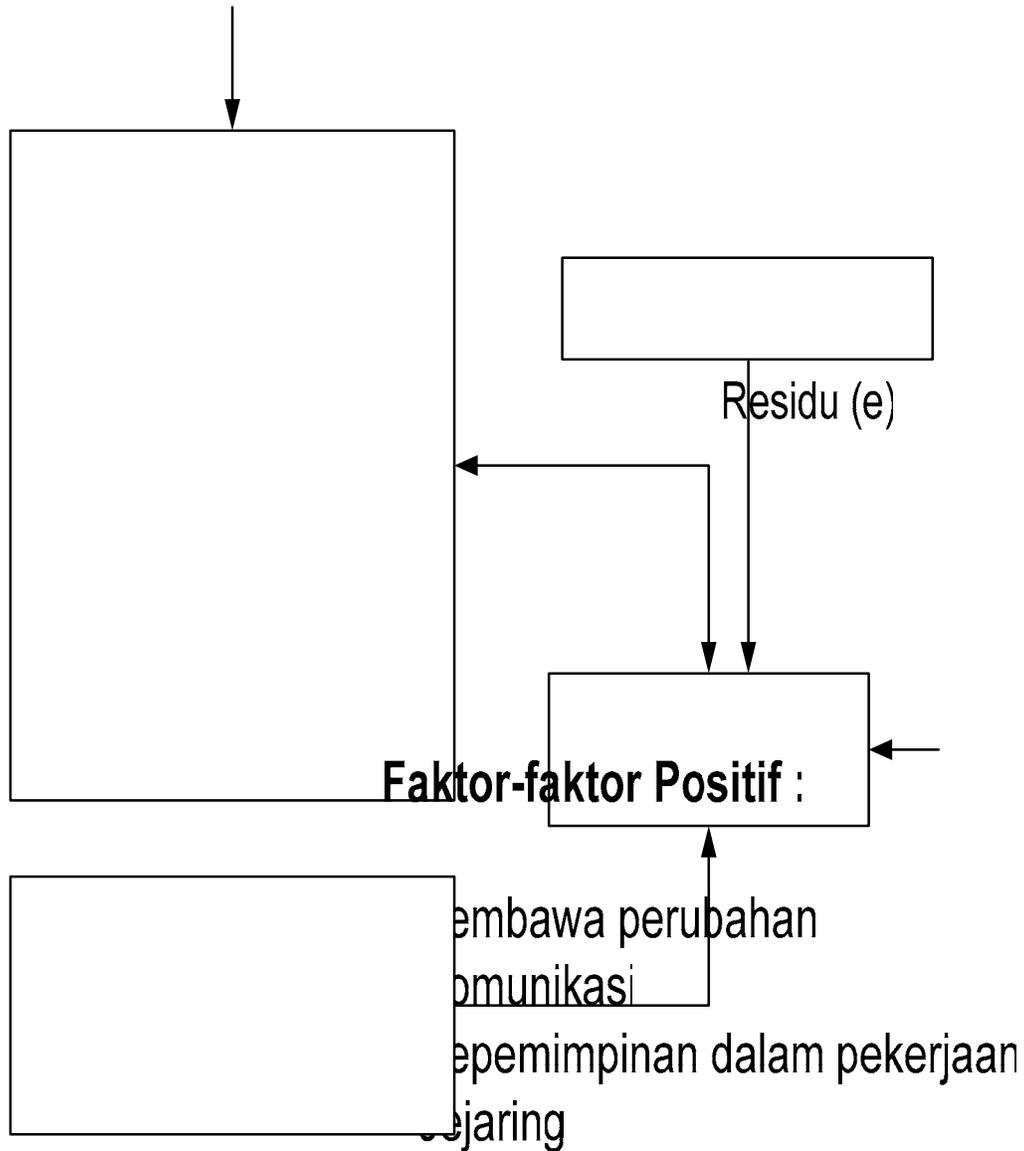
Antara komunikasi pemimpin dengan kepemimpinannya terdapat kausalitas secara timbal balik yang positif. Jadi komunikasi yang baik dari seorang pemimpin akan makin memperkuat kepemimpinannya. Pada gilirannya kepemimpinan yang baik selalu diikuti dengan komunikasi yang baik pula. Jadi komunikasi dan kepemimpinan saling menarik secara positif.

Sebaliknya, memburuknya komunikasi pemimpin dengan orang-orang di sekitarnya akan membawa dampak buruk pula pada kepemimpinannya. Kepemimpinan yang buruk akan menyebabkan makin memburuknya komunikasi. Jadi, proses kedua elemen kerja ini saling melemahkan.

(3) Kepemimpinan dalam Pekerjaan

Bekerja dengan kepemimpinan akan memperkuat kedudukan pemimpin dalam kepemimpinannya. Pemimpin dengan kepemimpinan yang kuat akan makin menguatkan pemimpin untuk memiliki kepemimpinan yang besar.

Bagan 1.
Model Kepemimpinan



- Pengembang orang lain
- Pengaruh
- Kerja kelompok
- Keragaman
- Pemakaian bahasa daerah
- Komitmen
- Keteladanan
- Kedisiplinan

Sebaliknya pemimpin yang tidak bekerja dengan kepemimpinan yang baik akan memberi dampak yang melemahkan kepemimpinannya. Kepemimpinan yang lemah dari seorang pemimpin membuat pekerjaan sebagai pimpinan makin terbengkalai.

(4) Jejaring

Jejaring artinya menumbuhkan hubungan antara lembaga dan antarindividu dalam lembaga. Kepemimpinan dipengaruhi secara positif oleh kuatnya jejaring seorang pemimpin. Dampak ini akan mempunyai dampak balik dari kepemimpinan yang kuat memperkuat kemampuan pemimpin menjadi jejaring yang luas dan dalam untuk organisasinya.

Sebaliknya semakin pemimpin yang tidak berperan sebagai jejaring, akan semakin melemahkan kemampuan memimpinnya sebagai seorang pimpinan. Hal ini akan berbalik di mana kepemimpinan yang lemah membuat si pemimpin makin sulit untuk menjadi jejaring yang handal.

(5) Pengembang Orang Lain

Pengembang orang lain artinya merasakan kebutuhan pengembangan orang lain dan berusaha menumbuhkan kemampuan mereka. Pemimpin yang memperhatikan pengembangan orang lain akan makin memperkuat kepemimpinannya dan dampak ini berbalik atau berakumulasi. Jadi makin kuat kepemimpinan seseorang, cenderung kemampuan mengembangkan orang lain makin besar.

Sebaliknya seorang pemimpin yang membengkalakan pengembangan orang lain, berarti pemimpin itu akan makin memperlemah kepemimpinannya. Hal ini akan berlanjut dan saling melemahkan, karena kepemimpinan yang lemah akan melemahkan pemimpin untuk mengembangkan orang lain.

(6) Pengaruh

Pengaruh adalah taktik-taktik untuk melakukan persuasi agar tercapai tujuan tertentu. Makin besar pengaruh seorang pemimpin di pekerjaannya semakin kuat kepemimpinannya. Kepemimpinan yang kuat memberi dampak balik yang makin memperkuat pengaruh seorang pemimpin. Jadi pengaruh dan kepemimpinan bergerak positif, yang akan saling memperkuat pengaruh dan kepemimpinan pemimpin.

Karena pengaruh dan kepemimpinan saling memberi dampak positif atau searah selalu terbuka kemungkinan, bila pemimpin mengecilkan pengaruhnya secara sadar atau tidak sadar, dengan sendirinya kepemimpinannya akan semakin memudar. Semakin lemah kepemimpinan semakin mengecilkan pengaruh seorang pemimpin. Keadaan ini disebabkan oleh hubungan antara kedua variabel yang dapat saling melemahkan.

(7) Kerja Kelompok

Kerja kelompok menciptakan sinergi kelompok dalam mengerjakan dan memperjuangkan tujuan bersama. Pemimpin yang memperkuat kerja kelompok di organisasinya akan memperkuat kepemimpinannya. Demikian pula kepemimpinan yang kuat akan mendorong pemimpin untuk memperkuat kerja sama kelompok. Karena kerja sama kelompok dan kepemimpinan berdampak timbal balik secara positif, maka kedua unsur itu bisa saling mendukung.

Sebaliknya, dalam keadaan di mana pemimpin tidak memperhatikan kerja kelompok dengan cepat akan berdampak pada kepemimpinan yang makin merosot. Kepemimpinan yang makin merosot akan makin menyulitkan penerapan kerja sama kelompok di organisasinya. Situasi ini membawa kerja kelompok dan kepemimpinan saling tidak memperkuat.

(8) Keragaman

Keragaman menumbuhkan peluang melalui pergaulan dengan bermacam-macam orang. Tak pelak lagi, pemimpin dalam suatu organisasi selalu menghadapi keragaman atau pluralisme di pekerjaannya. Dengan kata lain, setiap keragaman atau perbedaan yang timbul harus dapat dipimpin secara tepat guna, agar tidak berkembang menjadi momok bagi organisasinya. Jadi pemimpin yang sanggup menangani keragaman akan memperkuat kepemimpinannya. Mereka adalah tipe pemimpin yang mampu berdiri di atas segala perbedaan tanpa diskriminasi. Keragaman dan kepemimpinan saling berdampak positif atau akumulatif saling menguatkan. Oleh karena itu, kepemimpinan yang kuat membawa kemampuan yang efektif dalam mengatasi keragaman.

Sebaliknya pada keadaan di mana pemimpin tidak menghiraukan keragaman atau tidak mampu berdiri di atas perbedaan tanpa diskriminasi, keragaman menjadi masalah dan pemimpin tidak mampu menanganinya. Kondisi ini dengan cepat akan melemahkan kepemimpinan seseorang. Hal ini juga berdampak balik, berarti makin melemahnya kepemimpinan semakin sulit untuk mengatasi keadaan yang makin beragam. Jadi kepemimpinan diperlukan untuk mengatasi keragaman, baik itu berupa pendapat, keyakinan, nilai atau budaya.

(9) Pemakaian Bahasa Daerah

Indonesia termasuk salah satu negara yang memiliki kekayaan bahasa daerah yang sangat banyak jumlahnya. Penelitian ini menemukan bahwa bahasa daerah yang dikuasai seseorang dapat memperbesar kepemimpinannya. Pada hal itu terdapat dampak balik secara positif, yaitu kepemimpinan yang kuat cenderung mendorong pemimpin berbahasa daerah setempat di mana pemimpin itu bekerja.

Sebaliknya, karena saling memberi dampak positif dan berdampak balik, berarti pada keadaan di mana pemimpin kurang menguasai bahasa daerah setempat akan cenderung menurunkan kepemimpinannya. Sebaliknya, kepemimpinan yang makin melemah akan berdampak balik pada makin kurang diperhatikannya kepentingan bahasa daerah setempat terhadap kepemimpinannya.

(10) Komitmen

Komitmen memiliki dampak positif terhadap kepemimpinan dan berdampak balik secara positif pula atau sejajar dan berakumulasi. Jadi, semakin besar komitmen seorang pemimpin dengan pekerjaannya akan berpengaruh pada makin kuat kepemimpinannya. Kepemimpinan yang semakin kuat akan menaikkan komitmen dari seorang pemimpin. Kedua unsur ini akan terus saling mempengaruhi secara positif atau saling menguatkan.

Sebaliknya bila komitmen makin terlepas dari si pemimpin terhadap pekerjaannya, maka akan memperlemah kepemimpinannya. Selanjutnya kepemimpinan yang makin lemah membuat seorang pemimpin makin tidak menghiraukan komitmen terhadap pekerjaannya. Keadaan yang berdampak saling melemahkan ini, pada akhirnya akan membuat kegagalan kepemimpinan dalam suatu organisasi.

(11) Kedisiplinan

Kedisiplinan saling berdampak positif pada kepemimpinan. Artinya, bila seorang pemimpin mempunyai kedisiplinan hal itu akan menguatkan kepemimpinannya. Kuatnya kepemimpinan pada diri seorang pemimpin mendorong agar kedisiplinan makin diperhatikan dan ditegakkan. Kedua elemen kerja saling mendorong ke arah yang makin baik atau saling memperkuat dalam situasi ini.

Sebaliknya pemimpin yang tidak memiliki disiplin yang kuat atau tidak menegakkan disiplin di pekerjaan akan melemahkan kepemimpinannya, dengan sendirinya hal tersebut akan berdampak balik pada kedisiplinan yang makin buruk. Jadi pemimpin yang makin lemah kepemimpinannya akan menjadi lemah dalam pemeliharaan disiplin di pekerjaan. Dalam situasi ini, kedisiplinan dan kepemimpinan berada pada kondisi yang saling merusak.

(12) Penggunaan Piranti Lunak Selain MS Office

MS Office adalah piranti lunak yang paling banyak diminta di pekerjaan. Mereka yang menguasai dan menggunakan piranti lunak selain MS Office cenderung menciptakan kepemimpinan yang makin baik. Akan tetapi kepemimpinan sendiri tidak mempengaruhi kemampuan pimpinan sehubungan dengan penguasaan menggunakan piranti lunak selain MS Office.

Sebaliknya pemimpin yang tidak menggunakan piranti lunak selain MS Office cenderung pada dewasa ini memperlemah kepemimpinannya. Akan tetapi reaksi ke bawah ini tidak berdampak balik. Jadi kepemimpinan belum secara signifikan memberi dampak pada pemakaian piranti lunak atau kemampuan menggunakan komputer.

(13) Keteladanan

Pemimpin dengan penuh keteladanan di pekerjaan akan berdampak pada kepemimpinannya yang semakin kuat. Makin kuatnya kepemimpinan mendorong pemimpin untuk menjadi orang penuh keteladanan di pekerjaan. Keteladanan dan kepemimpinan saling berdampak positif atau berjalan seiring. Jadi, dalam keadaan ini kedua unsur itu saling memiliki kontribusi.

Dalam keadaan yang lain terdapat kemungkinan terbalik, dimana pemimpin yang tidak memberi teladan yang baik, melemahkan kepemimpinannya. Kelemahan kepemimpinan seorang pemimpin akan makin menyulitkannya untuk menjadi pemimpin dengan keteladanan yang baik pula. Keadaan antara keteladanan dan kepemimpinan yang saling bergulir ke bawah, cenderung meruntuhkan pemimpin.

(14) Kepamrihan Kerja

Bekerja tanpa pamrih saling berdampak positif atau saling berdampak sejajar, artinya bekerja tanpa pamrih membuat keadaan kepemimpinan semakin baik. Kepemimpinan yang baik akan mendorong kembali agar pemimpin lebih bekerja tanpa pamrih. Jadi keduanya saling menunjang secara positif.

Sebaliknya, bekerja dengan pamrih membawa kepemimpinan yang lemah, selanjutnya berdampak balik menjadi pemimpin yang selalu mencari pamrih dengan pekerjaannya yang saling berdampak akumulatif. Artinya, semakin pemimpin bekerja dengan pamrih akan semakin lemah kepemimpinannya. Pada gilirannya kepemimpinan yang lemah akan menjadikan pemimpin makin bekerja dengan pamrih. Jadi kedua nilai kerja dalam bentuk ini dapat saling melemahkan dan menggagalkan kepemimpinan.

(15) Keoptimisan

Optimisme yang ada pada diri seorang pemimpin dalam pekerjaan akan memperkuat kepemimpinannya. Makin kuat kepemimpinan seseorang, semakin optimistis sikapnya sebagai pemimpin di pekerjaannya. Jadi optimisme dan kepemimpinan dalam hal ini saling menunjang secara kuat atau positif.

Pada keadaan tertentu pemimpin menjadi pesimis, keadaan ini berdampak kepemimpinan yang makin menjadi lemah. Lemahnya kepemimpinan akan berdampak balik pada makin pesimis pemimpin dengan

pekerjaannya yang akan menggagalkan seseorang dalam kepemimpinannya.

(16) Tindakan Saling Mengasihi

Tindakan saling mengasihi penting untuk peningkatan kekuatan kepemimpinan dimana saling mengasihi berdampak balik dan positif atau sejajar. Makin kuatnya kepemimpinan pada diri seseorang, akan membuat suasana saling mengasihi di pekerjaan semakin terasa. Dalam keadaan ini, kedua elemen ini saling mendorong secara positif.

Pada situasi tertentu di mana tidak terdapat tindakan saling mengasihi di pekerjaan atau tidak adanya suasana saling mengasihi di antara para anggota suatu organisasi, dapat diindikasikan bahwa pemimpin itu tidak memiliki kepemimpinan yang kuat. Dampak ini akan berbalik dan saling menurunkan, hal itu akan menggagalkan kepemimpinan pemimpin.

(17) Kekonsistenan

Sikap konsisten dari seorang pemimpin di pekerjaan ternyata membawa kepemimpinan seseorang dipandang semakin lebih baik. Kekonsistenan dan kepemimpinan saling berdampak positif. Juga kepemimpinan yang kuat akan mendorong kekonsistenan pemimpin yang semakin menonjol. Kekonsistenan dan kepemimpinan berjalan berdampak dan saling menguatkan.

Namun sebaliknya ketidakkonsistenan dan kepemimpinan yang lemah saling memiliki kontribusi secara destruktif, sehingga melemahkan kepemimpinan pemimpin. Dalam keadaan di mana seorang pemimpin menjadi tidak konsisten terhadap keputusannya, maka di saat itu kepemimpinan seorang pemimpin akan menurun. Begitu pula, sikap seorang pemimpin yang makin lemah cenderung pemimpin menjadi makin tidak konsisten dengan pekerjaannya.

3.2. Faktor-Faktor yang Berdampak Negatif terhadap Kepemimpinan

Sebelumnya telah dijelaskan faktor-faktor yang berdampak positif terhadap kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain. Berikut ini dibahas tentang elemen kerja yang cenderung berdampak negatif terhadap kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain. Ada 5 elemen kerja yang cenderung memberi dampak negatif pada kepemimpinan memandu kelompok dan orang lain, yaitu kebahagiaan, ketekunan, keefisienan, kesopansantunan dalam melayani, dan norma yang berlaku. Hal ini dijelaskan selanjutnya secara satu per satu.

(1) Kebahagiaan

Kebahagiaan di pekerjaan menjadi suatu nilai yang sangat berarti bagi setiap orang di pekerjaannya. Namun

mencari kebahagiaan semata-mata di organisasi akan melemahkan kepemimpinan. Kepemimpinan itu sendiri tidak menciptakan kebahagiaan dengan sendirinya.

Sebaliknya pemimpin yang tidak mencari kebahagiaan diri sendiri dalam bekerja cenderung memperkuat kepemimpinannya. Kebahagiaan dan kepemimpinan tidak memiliki dampak balik yang signifikan tetapi hanya dampak kebahagiaan pada kepemimpinan secara negatif.

(2) Ketekunan

Ketekunan adalah kerajinan dan kesungguhan dalam bekerja. Bekerja dengan tekun adalah sesuatu yang baik untuk organisasi. Tetapi dewasa ini dengan terdapatnya koefisien *beta* yang negatif membawa arti bahwa pemimpin yang menuntut ketekunan bekerja pada anak buahnya cenderung menjadi pemimpin yang kurang disukai kepemimpinannya. Terlihat bahwa pemimpin yang tidak menuntut ketekunan terhadap sekelilingnya menjadi pemimpin yang lebih disukai kepemimpinannya oleh bawahan. Kepemimpinan sendiri belum membawa dampak yang signifikan pada ketekunan bekerja. Cenderung kepemimpinan dewasa ini belum mementingkan ketekunan bekerja.

(3) Keefisienan

Keefisienan adalah ketepatan cara, usaha dalam menjalankan sesuatu dengan tidak membuang-buang sesuatu; waktu, biaya, dan tenaga. Keefisienan sering disebut bekerja dengan tepat guna. Bekerja dengan keefisienan merupakan salah satu faktor terpenting di pekerjaan. Namun saat sekarang ini dengan terdapatnya koefisien *beta* yang negatif berarti bahwa pemimpin yang hanya melihat efisiensi semata-mata cenderung menjadi pemimpin yang kurang disukai bawahannya dan kepemimpinannya menjadi kurang populer. Sebaliknya pemimpin yang tidak terfokus hanya pada efisiensi semata-mata akan cenderung makin disukai sekitarnya, dan memperkuat kepemimpinannya. Sekarang ini efisiensi hanya berdampak negatif pada kepemimpinan, tetapi kepemimpinan sendiri belum menciptakan efisiensi secara signifikan.

(4) Kesopansantunan dalam Melayani

Dewasa ini dengan terdapatnya koefisien *beta* yang negatif berarti bahwa pemimpin yang menuntut sekitarnya untuk melayani orang lain dengan sopan santun merupakan persyaratan di organisasi mana pun yang kurang disukai bawahannya, sehingga pemimpin yang mementingkan pelayanan dengan sopan santun kurang menjadi pemimpin yang populer di mata bawahannya. Jadi pemimpin yang hanya mementingkan pelayanan yang sopan akan memperlemah kepemimpinannya. Sekarang ini kepemimpinan belum secara signifikan menciptakan pelayanan orang lain dengan sopan santun.

(5) Norma yang Berlaku

Koefisien β negatif memperlihatkan bahwa bekerja menurut norma yang berlaku pada waktu ini tidak disukai bawahannya, sehingga melemahkan kepemimpinan yang ada. Pemimpin yang populer adalah pemimpin yang bekerja tidak menurut norma yang berlaku. Sekarang ini, kepemimpinan yang ada cenderung belum bekerja menurut norma yang berlaku.

4. Kesimpulan

Hasil temuan dalam penelitian kepemimpinan ini menurunkan 22 hipotesa yang teruji dengan signifikansi, baik pengaruhnya secara positif maupun negatif terhadap kepemimpinan, yaitu pembawa perubahan, komunikasi, kepemimpinan dalam pekerjaan, jejaring, pengembang orang lain, pengaruh, kerja kelompok, keragaman, pemakaian bahasa daerah, komitmen, kebahagiaan, kedisiplinan, penggunaan piranti lunak selain *MS Office*, ketekunan, keteladanan, keefisienan, kepamrihan kerja, kesopansantunan dalam melayani, keoptimisan, tindakan saling mengasihi, norma yang berlaku, dan kekonsistenan.

Faktor-faktor penguat yang menunjang kepemimpinan itu sendiri adalah pembawa perubahan, komunikasi, kepemimpinan dalam pekerjaan, jejaring, pengembang orang lain, pengaruh, kerja kelompok, keragaman, pemakaian bahasa daerah, komitmen, keteladanan, kedisiplinan, kepamrihan kerja, keoptimisan, tindakan saling mengasihi, dan kekonsistenan yang saling berdampak positif terhadap kepemimpinan dan berdampak balik serta berakumulasi, kecuali penguasaan pemimpin pada piranti lunak selain *MS Office* yang hanya searah tetapi tidak memiliki dampak balik.

Faktor-faktor yang belum menunjang tetapi masih melemahkan kepemimpinan adalah kebahagiaan, ketekunan, keefisienan, kesopansantunan dalam melayani, dan bekerja menurut norma yang berlaku. Juga faktor-faktor ini sama sekali belum memberi pengaruh atau arti pada kepemimpinan itu sendiri.

Rumusan umum dari semua hipotesa teruji yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah bahwa faktor-faktor yang berdampak menguatkan kepemimpinan cenderung berdampak secara berbalik dan saling menguatkan atau dapat saling melemahkan, jadi berakumulasi. Faktor yang berdampak negatif tidak berdampak balik atau tidak berakumulasi dengan kepemimpinan.

Daftar Acuan

Argyris, Chris, J.A. Hornaday, and C.J. Bunker. 1970. "The Nature of the Entrepreneur", dalam *Personnel Psychology*.

Blake, R.R. and J.S. Mouton. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.

Cameron, Kim S. and Robert E. Quinn. 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Deal, Terrence E. and Allan A. Kennedy. 2000. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Perseus Publishing.

Fiedler, Fred E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Ghiselli, Edwin E. 1963. "The Validity of Management Traits in Relation to Occupational Level", dalam *Personnel Psychology*.

Ghiselli, Edwin E. 1971. *Exploration in Managerial Talent*. Santa Monica, Calif.: Goodyear Publishing.

Goleman, Daniel. 1999. *Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Graen, G., M. Novak, and P. Sommerkamp. 1982. "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", dalam *Organizational Behavior and Human Performance*.

Green, Stephen G. and Terence R. Mitchell. 1979. "Attributional Processes of Leaders in Leader-Member Interactions", dalam *Organizational Behavior and Human Performance*.

Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard. 1974. "So You Want to Know Your Leadership Style?" dalam *Training and Development Journal*.

House, R.J. 1971. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness", dalam *Administrative Science Quarterly*.

Kelley, H.H. 1967. "Attribution Theory in Social Psychology", dalam *Nebraska Symposium on Motivation*, ed. D. Levine. Lincoln: University of Nebraska Press.

Lundin, Robert W., Leonard Krasner, and Leonard P. Ullman. 1973. *Behavior Influence and Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Neuhauser, Peg C., Ray Bender, Ph.D., and Kirk L. Stromberg. 2000. *Culture.Com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace*. Canada: John Wiley & Sons Canada, Ltd.

Stogdill, R.M. 1948. "Personal Factors Associated with Leadership", dalam *Journal of Applied Psychology*.

Stogdill, R.M. 1974a. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.

Stogdill, R.M. 1974b. "Historical Trends in Leadership Theory and Research", dalam *Journal of Contemporary Business*.

Vroom Victor H. and Philip W. Yetton. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

WawoRuntu, Bob. 1999. "Laporan Hasil Penelitian", *Attitude Tenaga Kerja: Situasi Penawaran dan Permintaan*. Jakarta: Laboratorium FISIP, Universitas Indonesia.

WawoRuntu, Bob. 2002a. "Sikap Yang Dibutuhkan Dalam Dunia Kerja: Persepsi Para Manajer", dalam *Bisnis & Birokrasi*, Vol. X, Januari 2002, hal. 26-39.

WawoRuntu, Bob. 2002b. "Laporan Studi Budaya", *Buku I: Budaya Kinerja PT (Persero) Angkasa Pura I*, Jakarta: Lembaga Penelitian Universitas Indonesia.