

RISENSI BUKU

KEPEMIMPINAN: TEORI DAN PRAKTIK

Muh Su'ud

STIE Widya Wiwaha, e-mail: e-mail: muhsuudww@yahoo.com

Data Buku:

Judul : KEPEMIMPINAN: Teori dan Praktik
Pengarang : Peter G. Northouse
Judul asli : Leadership: Theory and Practice
Penerjemah : Ati Cahayani
Tahun terbit : 2013
Penerbit : Indeks, Jakarta.
Edisi : Keenam
Tebal : 433 halaman

PENDAHULUAN

Kepemimpinan berperan penting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Menurut Soetopo (2010), kepemimpinan erat sekali hubungannya dengan organisasi. Tercapai atau tidaknya tujuan organisasi antara lain sangat tergantung pada kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok. Pengertian ini menekankan betapa pentingnya tujuan bagi organisasi. Pengertian ini mengandung makna bahwa seseorang pengaruh kepada staf agar mereka bekerja secara sukacita dan penuh kreatif dalam mencapai tujuan. Maka wajar apabila kepemimpinan dipandang oleh Northouse (2013:1) sebagai komoditas yang sangat dicari dan bernilai tinggi. Kepemimpinan telah mendapat perhatian banyak peneliti di seluruh dunia.

Kepemimpinan telah dikaji secara ilmiah maupun populer. Buku Northouse memperlaku-

kan kepemimpinan sebagai proses yang kompleks yang memiliki banyak dimensi. Dengan didasarkan pada literatur penelitian, buku ini memberi suatu deskripsi yang mendalam dan penerapan banyak pendekatan kepemimpinan yang berbeda. Northouse (2013:v) membahas dalam 16 bab. Bab 1 (Pendahuluan dan definisi Kepemimpinan). Bab 2 (Pendekatan Sifat/Trait), bab 3 (Pendekatan Ketrampilan), bab 4 (Pendekatan Gaya), bab 5 (Pendekatan Situasional), bab 6 (Pendekatan Kontingensi), bab 7 (Teori jalur-tujuan), bab 8 (Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota), bab 9 (Kepemimpinan Transformasional), bab 10 (Kepemimpinan Melayani), bab 11 (Kepemimpinan Authentik), bab 12 (Kepemimpinan Tim), bab 13 (Pendekatan Psikodinamika), bab 14 (Perempuan dan Kepemimpinan), bab 15 (Budaya dan Kepemimpinan), terakhir bab 16 (Etika Kepemimpinan).

GARIS BESAR MATERI DALAM BUKU

Kepemimpinan adalah topik dengan daya tarik universal. Di dalam media populer dan literatur penelitian akademis, telah dibuat tulisan tentang kepemimpinan. Walaupun telah banyak tulisan tentang kepemimpinan, kepemimpinan memberikan tantangan utama bagi praktisi dan peneliti yang tertarik di dalam memahami karakter dari kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan fenomena yang sangat berharga yang sangat kompleks. Sejumlah definisi melihat kepemimpinan dari berbagai perspektif (Northouse, 2013:5).

Selama bertahun-tahun, kepemimpinan telah dijelaskan dan didefinisikan dalam berbagai cara. Komponen umum yang ada di hampir semua klasifikasi adalah kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang membantu sekelompok individu untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dijelaskan sebagai proses di mana seorang memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Definisi tersebut mencakup 3 komponen: (a) Kepemimpinan adalah proses, (b) kepemimpinan terdapat dalam kelompok, dan (c) kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama (Northouse, 2013:5). Karena itu, pemimpin dan pengikut adalah bagian dari proses kepemimpinan, penting untuk dibicarakan masalah yang dihadapi pemimpin. Pemimpin dan pengikut seharusnya dipahami dalam hubungan satu sama lain.

Di dalam penelitian sebelumnya, banyak yang memfokuskan pada kepemimpinan sebagai sifat. Perspektif sifat menyatakan bahwa sejumlah orang di dalam masyarakat kita memiliki karakter khusus yang dimiliki sejak lahir, yang membuat mereka menjadi pemimpin. Sejumlah sifat penting yang selalu diidentifikasi di dalam banyak penelitian ini adalah kecerdasan, keyakinan diri, ketekunan, integritas, dan kemampuan bersosialisasi. Selain itu, peneliti telah mendapati hubungan yang kuat antara kepemimpinan dan sifat yang digambarkan dalam model kepribadian lima faktor. Sikap ekstrover adalah sifat yang paling terkait dengan kepemimpinan, diikuti oleh kehati-hatian,

keterbukaan, neurotisme yang rendah, serta keramahan. Lini penelitian terbaru lainnya berfokus pada kecerdasan emosional dan hubungannya dengan kepemimpinan. Penelitian ini menyatakan bahwa pemimpin yang peka terhadap emosinya dan dampak emosinya pada orang lain, bisa menjadi pemimpin yang lebih efektif (Northouse, 2013:39).

Pendekatan kedua menggambarkan kepemimpinan dari perspektif ketrampilan. Northouse mengutip pendekatan tiga ketrampilan Katz (teknis, hubungan manusia, dan konseptual). Untuk pemimpin yang ada di tingkat bawah manajemen, ketrampilan teknis dan hubungan manusia adalah yang terpenting. Ketika pemimpin bergerak ke manajemen level menengah, penting kalau mereka memiliki semua dari 3 ketrampilan itu. Di manajemen puncak, penting untuk menampilkan ketrampilan konseptual dan hubungan manusia. Selain itu, Mumford, Zaccaro, Harding, *et al.* (2000) memberikan suatu gambaran yang lebih kompleks tentang bagaimana ketrampilan terkait dengan perwujudan kepemimpinan yang efektif. Model ketrampilan mereka menyatakan bahwa hasil kepemimpinan adalah hasil terbaik dari kompetensi pemimpin di dalam ketrampilan pemecahan masalah, ketrampilan penilaian sosial, dan pengetahuan. Masing-masing kompetensi tersebut memiliki banyak kumpulan kemampuan, dan setiap kompetensi itu dapat dipelajari serta dikembangkan. Selain itu, model tersebut menggambarkan bagaimana elemen individual seperti kemampuan kognitif umum, kemampuan kognitif yang konkret, motivasi, dan kepribadian memengaruhi kompetensi pemimpin. Dan akhirnya, model tersebut menggambarkan bagaimana pengalaman karier serta pengaruh lingkungan memainkan suatu peran dalam kinerja kepemimpinan, baik langsung maupun tidak langsung (Northouse, 2013: 57).

Pendekatan gaya (*style approach*) menekankan perilaku pemimpin. Pendekatan ini terutama berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana mereka bertindak.

Kepe-mimpinan dibentuk dari dua jenis perilaku umum: perilaku tugas dan perilaku hubungan. Perilaku tugas membantu pencapaian tujuan, mereka membantu anggota kelompok untuk mencapai tujuan mereka. Perilaku hubungan membantu pengikut merasa nyaman dengan diri mereka sendiri, dengan orang lain, dan situasi di mana mereka berada. Tujuan utama dari pendekatan gaya adalah untuk menjelaskan bagaimana pemimpin mengombinasikan dua jenis perilaku ini, untuk memengaruhi pengikut dalam upaya mereka mencapai tujuan.

Pendekatan Situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri dari dimensi perintah dan pemberian dukungan. Dan masing-masing dimensi itu diterapkan secara tepat di situasi tertentu. Untuk menentukan apa yang diperlukan dalam situasi tertentu, seorang pemimpin harus mengevaluasi karyawannya dan menilai seberapa cakap dan setia mereka, untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Inti Kepemimpinan situasional menuntut pemimpin untuk menyesuaikan gaya kecakapan dan komitmen pengikut. Pemimpin yang efektif adalah mereka yang bisa mengetahui yang dibutuhkan karyawan, serta menyesuaikan gaya mereka untuk bisa memenuhi kebutuhan itu. Pendekatan ini menyediakan model yang menyarankan kepada pemimpin cara mereka seharusnya berperilaku atas tuntutan situasi tertentu. Kepemimpinan yang efektif terjadi ketika pemimpin bisa mendiagnosis secara tepat tingkat perkembangan pengikut di dalam situasi tugas, dan ketika menampilkan gaya kepemimpinan yang disarankan yang sesuai dengan situasi itu (Northouse, 2013:114).

Teori Kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin (Fiedler & Chemers, 1974), yang berarti berusaha menyesuaikan pemimpin dengan situasi yang tepat. Disebut sebagai kontingensi, karena teori ini menyatakan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa sesuai gaya kepemimpinan dengan situasi sekitar. Untuk memahami kinerja pemimpin, penting untuk memahami situasi di mana mereka memimpin. Kepemimpinan yang efektif itu tergantung pada

kese-suaian gaya pemimpin dengan latar yang tepat. Kekuatan teori kontingensi mencakup: teori ini didukung oleh banyak penelitian, ini adalah teori pertama yang menekankan dampak situasi pada pemimpin, ini bisa memberikan prediksi atas keefektifan kepemimpinan, hal itu memungkinkan pemimpin untuk tidak efektif di segala situasi, dan hal itu dapat memberikan profil data kepemimpinan yang berguna (Northouse, 2013:128).

Teori jalur-tujuan (*path-goal*) adalah tentang bagaimana pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Bagi pemimpin, tantangannya adalah untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang paling memenuhi kebutuhan karyawan. Pemimpin mencoba untuk meningkatkan pencapaian bawahan dengan memberi informasi atau imbalan di dalam lingkungan kerja (Indvik dalam Northouse, 2013:131): pemimpin memberi elemen yang mereka pikir diperlukan bawahan mereka untuk mencapai tujuan mereka. Pendekatan jalur tujuan menyarankan, bahwa pemimpin perlu memilih gaya kepemimpinan yang paling sesuai dengan kebutuhan bawahan dan pekerjaan yang mereka lakukan. Teori ini memprediksi bahwa gaya kepemimpinan yang *directive* adalah yang terbaik dalam situasi di mana bawahan bersifat dogmatis dan otoriter, tuntutan tugas ambigu, peraturan perusahaan tidak jelas, dan tugas kompleks. Di dalam situasi ini, kepemimpinan yang *directive* melengkapi pekerjaan dengan memberi panduan dan struktur psikologis bagi bawahan pada jabatan (House & Mitchell dalam Northouse: 137). Kepemimpinan partisipatif dianggap paling baik ketika bawahan otonom dan memiliki kebutuhan yang kuat untuk kontrol, karena jenis bawahan ini merespons dengan senang kalau dilibatkan dalam pembuatan keputusan dan dalam menyusun pekerjaan.

Dalam teori Pertukaran Pemimpin-Anggota bantu bawahan mempelajari apa menyebabkan apa. (*Leader Member Exchange*, LMX) pengikut menjadi bagian dari dalam-kelompok atau luar kelompok (*in group/out group*) dengan didasarkan pada seberapa baik mereka bekerja dengan

pemimpin, serta seberapa baik pemimpin bekerja dengan mereka. Selain itu, keanggotaan di dalam meluaskan tanggung jawab perannya dengan pemimpin. Pengikut yang tertarik untuk menegosiasikan dengan pemimpin hal yang ingin mereka lakukan untuk kelompok, bisa menjadi bagian dari dalam-kelompok. Negosiasi ini melibatkan pertukaran di mana pengikut melakukan sejumlah aktivitas yang melebihi deskripsi pekerjaan resmi mereka, dan pemimpin sebagai akibatnya melakukan lebih banyak hal untuk pengikutnya. Bila pengikut tidak tertarik untuk menerima menjadi bagian dari luar kelompok (Northouse, 2013:155).

Kepemimpinan Transformasional pertama kali dicetuskan oleh Downtown (1963), dikembangkan oleh Burns (1978). Burns berupaya untuk menghubungkan peran kepemimpinan dan pengikut. Dia menulis tentang pemimpin sebagai orang yang meningkatkan motif pengikut, untuk bisa mencapai tujuan pemimpin dan pengikut secara lebih baik. Burns membedakan dua jenis kepemimpinan: transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional merujuk ke kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya. Bass (1985) memperluas karya Burns dengan memberi lebih banyak perhatian pada kebutuhan pengikut dari pada kebutuhan pemimpin, dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bisa diterapkan untuk situasi di mana hasil tidak positif, dan dengan menggambarkan kepemimpinan transaksional serta transformasional sebagai kontinum tunggal bukan sebagai jenis mandiri yang timbal balik (Northouse, 2013:179).

Berawal dari karya terkenal Greeleaf (1970), Kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) adalah sebuah paradoks, suatu pendekatan untuk kepemimpinan yang bertentangan dengan realisme yang ada. utuhan pemimpin, Citra kita setiap hari tentang kepemimpinan tidak cocok dengan pemimpin sebagai pelayana. Pemimpin mempengaruhi, dan pelayan mengikuti. Kepem-

mimpinan yang melayani menekankan bahwa pemimpin perhatian pada masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka. Pemimpin yang melayani menguta-makan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh. Selain itu, pemimpin yang melayani bersifat etis serta memimpin dengan cara yang melayani melayani kepentingan yang lebih besar dari organisasi, komunitas, dan masyarakat secara umum (Northouse, 2013: 207).

Kepemimpinan Autentik, berfokus apakah kepemimpinan itu autentik dan nyata, Ada banyak sudut pandang, masing-masing ditulis dari sudut pandang yang berbeda, dan dengan penekanan yang berbeda. Rumusan tentang kepemimpinan autentik bisa dibedakan menjadi dua cara: (1) pendekatan praktis, yang tumbuh dari contoh kehidupan nyata dan serta pelatihan serta buku pengembangan; dan (2) pendekatan teoritis yang didasarkan pada temuan penelitian ilmu social. Pendekatan Terry pada intinya berpusat pada tindakan, berfokus pada tindakan pemimpin, tim kepemimpinan, atau organisasi dalam situasi tertentu. Prinsip yang mendasari pendekatan ini adalah, pemimpin seharusnya berusaha untuk melakukan apa yang benar. Pemimpin autentik mengetahui siapa dia sebenarnya. Dia mengetahui nilainya, dan kepemimpinannya merefleksikan nilai tersebut. George menyatakan bahwa pemimpin yang autentik mengetahui "arah yang mereka tuju". Contoh Nelson Mandela tahu siapa dia sebenarnya. Dia mengetahui nilainya, dan kepemimpinannya merefleksikan nilai tersebut (Northouse, 2013:249). Menurut peneliti Walubwa *et al.* (2008), kepemimpinan autentik adalah "pola perilaku pemimpin yang menggunakan dan mendukung kapasitas psikologis yang positif dan iklim etis positif, untuk memperkuat pemahaman diri yang lebih besar, perspektif moral yang digunakan pengikut, memperkuat pengembangan diri yang positif (Northouse, 2013: 249).

Kepemimpinan Tim, menjadi salah satu bidang teori dan penelitian kepemimpinan yang populer dan berkembang dengan sangat cepat. Suatu tim adalah jenis khusus dari kelompok yang anggotanya saling tergantung, memiliki tujuan bersama dan harus mengoordinasikan aktivitas mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Contoh dari tim seperti ini termasuk tim manajemen proyek, gugus tugas, unit kerja, panitia kerja, tim kualitas, dan tim penyempurnaan. Tim memiliki fungsi yang diterapkan didalam konteks organisasi. Tim memiliki peran khusus untuk anggotanya dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan perannya (Hill dalam Northouse, 2013).

Model kepemimpinan dari Hill didasarkan pada kepemimpinan fungsional, menyatakan bahwa jabatan pemimpin adalah untuk memantau tim, dan kemudian mengambil tindakan apapun yang perlu untuk memastikan keefektifan tim. Model ini member peralatan untuk me-mahami fenomena yang sangat kompleks tentang kepemimpinan tim, dimulai di puncak dengan keputusan kepemimpinan awal, lalu bergerak ke tindakan pemimpin, dan akhirnya berfokus pada indikator keefektifan tim. Pemimpin mengembangkan model tentang apakah masalah tim itu, dan apa solusi yang mungkin dibuat dalam konteks ini, berdasarkan hambatan dan sumber daya lingkungan serta organisasi.

Terkait dengan kepemimpinan adalah konsep kekuasaan, potensi untuk memengaruhi. Ada dua jenis kekuasaan utama (*position*) dan pribadi (*personal*). Kekuasaan posisi, yang lebih se-perti kepemimpinan yang ditetapkan, adalah kekuasaan yang didapat individu karena memiliki jabatan dalam sistem organisasi resmi. Hal itu mencakup kekuasaan sah, imbalan, dan yang memaksa. Kekuatan pribadi muncul dari pengikut dan mencakup kekuasaan rujukan dan pakar. Pengikut member kekuasaan kepada pemimpin karena pengikut percaya, pemimpilan memiliki sesuatu yang bernilai. Memperlakukan

kekuasaan sebagai suatu sumber bersama adalah penting, karena hal itu tidak menekankan ide bahwa pemimpin adalah pemilik kekuasaan.

Walaupun pemaksaan telah menjadi suatu kekuasaan yang umum dilakukan oleh banyak individu yang berkuasa, hal itu seharusnya tidak dilihat sebagai kepemimpinan ideal. Definisi kami tentang kepemimpinan menekankan pada penggunaan pengaruh untuk membuat orang-orang mencapai tujuan bersama; sementara pemaksaan melibatkan penggunaan ancaman hukuman untuk menghasilkan perubahan dalam diri pengikut, demi kepentingan pemimpin. Pemaksaan bertentangan dengan kepemimpinan karena hal itu tidak memperlakukan kepemimpinan sebagai proses yang menekankan aktivitas untuk bekerja dengan pengikut guna mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan dan manajemen adalah konsep berbeda yang tumpang tindih. Mereka berbeda karena manajer biasanya berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, penetapan staf, dan kontrol. Sementara itu, kepemimpinan menekankan pada proses memengaruhi secara umum. Menurut sejumlah peneliti, manajemen terkait dengan pencip-taan keteraturan dan stabilitas, sementara kepemimpinan adalah tentang adaptasi dan perubahan yang membangun. Peneliti lain juga menyatakan bahwa manajer dan pemimpin adalah jenis orang berbeda, Manajemen memiliki sifat yang lebih reaktif dan kurang terlibat secara emosional, tetapi pemimpin bersifat le-bih proaktif dan lebih terlibat emosional. Kesamaan antara kepemimpinan dan manajemen, ter-letak pada bagaimana keduanya memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Dalam buku ini Northouse membicarakan kepemimpinan sebagai proses yang kompleks. Didasarkan pada literatur penelitian dapat didiskripsikan pendekatan tertentu tentang kepemimpinan dan menilai bagaimana mereka dapat digunakan untuk menyempurnakan kepemimpinan di dalam situasi nyata (Northouse, 2013:6).

ANALISIS

Sebagai buku teks, buku kepemimpinan Northouse sudah cukup memadai. Hal itu dikarenakan telah mencakup berbagai teori kepemimpinan utama sebagaimana buku teks kepemimpinan lainnya yang memuat teori kepemimpinan dengan pendekatan sifat (*trait*), ketrampilan, gaya (*style*), situasional, kontingensi, jalur tujuan, pertukaran pemimpin-anggota, kepemimpinan transformasional. Teori yang termasuk relatif baru seperti kepemimpinan yang melayani, kepemimpinan autentik, kepemimpinan tim, kepemimpinan psikodinamika, isu-isu baru tentang perempuan dan kepemimpinan, budaya, etika kepemimpinan juga sudah dimasukkan. Penyusunan format buku cukup baik, dimulai dari teori terlebih dahulu, kemudian pembahasan praktik. Penggambaran masalah dan dilemma kepemimpinan dalam suatu kasus cukup membantu pembaca memaknai kasus tersebut. Demikian juga kuesioner yang tersaji pada setiap bab dapat membantu pembaca yang ingin terjun ke dunia penelitian kepemimpinan. Beberapa catatan tersebut dapat menggambarkan kelebihan yang dimiliki buku tersebut.

Meskipun demikian, tak ada gading yang tak retak, beberapa perspektif masih dapat ditemukan. Pendekatan penting *The People-Oriented Task Approach*, seperti yang dilakukan Davar (1994) tidak tercakup. Begitu juga, niat

Northouse untuk memberi informasi dan memandu cara kepemimpinan dipraktikkan tidak terlihat dalam buku tersebut. Di dalam buku Northouse hanya memuat teori-teori pokok tentang kepemimpinan tetapi tidak membahas tentang bagaimana mengembangkan pemimpin, baik kecakapan diri maupun mengembangkan kecakapan orang lain seperti yang dibahas dalam buku kepemimpinan (Hughes, Ginnett & Curphy, 2012). Di samping itu, teori-teori mutakhir juga belum masuk, seperti: kepemimpinan berprinsip (Covey, 1997); kepemimpinan berbasis kecerdasan emosional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004), kepemimpinan berbasis otak (Bahauddin, 2007 & Windura, 2008), *learning organisation* (Widodo, 2007); kepemimpinan berbasis strategi serta kepemimpinan berbasis nilai (Majer, 2006). belum dimasukkan,

PENUTUP

Buku Kepemimpinan Northouse merupakan buku terjemahan bahasa Indonesia mutakhir yang penulis ketahui. Ditinjau dari kandungan bab dan teori sudah dapat dikategorikan sebagai buku teks kepemimpinan. Bahwa di dalamnya masih terkandung adanya kekurangan dapatlah dimaklumi, terutama teori-teori mutakhir dan berbagai perspektif semakin berkembang dalam bidang kepemimpinan dalam horizon yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahaudin, Taufik (2007). *Brainware Leadership Mastery: Kepemimpinan Abad Otak dan Milenium Pikiran*. Jakarta: Elex Komputindo.
- Covey, Stephen (1997). *Principle Centered Leadership*. Terjemahan, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Davar, Rustom (1994). *Creative Leadership: The People-Oriented Task Approach*. Singapore: S.S. Mubarak & Brothers Pte. Ltd.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard & McKee, Annie (2004). *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta: Gramedia.
- Hughes, Ginnett & Curphy (2012). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experiences*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Northouse, Peter. G (2013). *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Edisi Keenam. Jakarta: Indeks.

Widodo, Joko (2007). *Learning Organization: Piranti Pemimpin Visioner*. Malang: Bayumedia Publishing,

Windura, Sutanto (2008). *Definite Success With Brain Management: Panduan Manajemen Otak untuk Kepastian Otak*, Jakarta: Elex Media komputindo.