

**KEBERHASILAN ORGANISASI DITINJAU  
DARI TIPE KEPEMIMPINAN**

**( Karya Ilmiah )**



**OLEH**

**Sarinah, S.Psi**

**Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area  
Medan  
2003**

# **KEBERHASILAN ORGANISASI DITINJAU DARI TIPE KEPEMIMPINAN**

**( Karya Ilmiah )**



**OLEH**

**Sarinah, S.Psi**

**Fakultas Psikologi  
Universitas Medan Area  
Medan  
2003**

## KATA PENGANTAR

Duji syukur Alhamdulillah dipanjatkan pada Allah Swt. Yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga karya ilmiah ini dapat diselesaikan dengan baik dan lancar.

Tujuan penulis karya ilmiah ini adalah untuk menambah informasi ataupun wawasan mengenai kepemimpinan pada suatu kelompok maupun organisasi. Pada masa era globalisasi ini seorang pemimpin dituntut untuk cepat tanggap dengan kondisi ataupun reaksi-reaksi baik dari para pengikutnya maupun lingkungan eksternalnya. Para pemimpin harus dapat bersikap fleksibel dalam menerapkan pola kepemimpinannya, tidak bersikap kaku dan menyadari bahwa tiap kelompok atau pun organisasi memiliki kelebihan masing-masing. Oleh karena itu, perlakuan yang diterapkan pada suatu kelompok akan berbeda dengan kelompok lainnya, begitu juga sifat dasar dan kebiasaan-kebiasaan seseorang pemimpin mempunyai pengaruh yang berbeda pada kelompok yang berbeda.

Tidak sedikit gambaran dari karya tulis ini mudah-mudahan dapat bermanfaat bagi para pembaca. Demi penyempurnaan karya tulis ini dimasa selanjutnya, penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari para pembaca semua.

Medan, Desember 2003

Penulis

## DAFTAR ISI

	halaman
Judul .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Daftar isi .....	iii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
BAB II TINJAUAN TEORI .....	4
A. Pengertian Kepemimpinan .....	4
B. Pandangan Teoritis Tentang kepemimpinan .....	5
1. Kepemimpinan sebagai kekuasaan .....	6
2. Teori Organisasi .....	8
3. Teori Triat .....	8
4. Teori Situasional .....	9
5. Teori Visi .....	11
6. Penaksiran Etik .....	12
C. Fungsi kepemimpinan Dalam Kelompok .....	13
D. Tipe Peran-peran Fungsional .....	15
E. Kepemimpinan Di Masa Sekarang .....	18
F. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan .....	24
H. Hubungan Kepemimpinan Dengan Variabel Lainnya .....	25
BAB III PEMBAHASAN .....	33
BAB IV PENUTUP .....	42
DAFTAR PUSTAKA .....	44

## BAB I

### PENDAHULUAN

Peran pemimpin, selain sebagai penggerak kelompok dalam pencapaian tujuan, juga sebagai pendorong para pengikutnya agar tujuan yang diinginkan tercapai. Di samping itu, pemimpin memiliki peran untuk meningkatkan pemahaman terhadap proses dan dinamika kelompok, serta memperbaiki kualitas hubungan interpersonal diantara pengikutnya/anggotanya.

Mengingat, betapa penting peran seorang pemimpin dalam suatu kelompok atau organisasi, maka pemimpin dituntut untuk selalu berorientasi pada usaha-usaha untuk menggunakan dan mengembangkan manusia secara efektif dan efisien, sehingga daya guna dan daya sokongnya pada jabatan, posisi, atau tugas yang disandangnya dapat lebih berkembang atau dikembangkan.

Banyak penelitian yang dilakukan untuk menyidik ciri seorang pemimpin yang berhasil atau efektif dalam

mengelola suatu kelompok, misalnya dengan cara melihat ciri fisik, kemampuan, kepribadian maupun pola kepemimpinannya. Namun karena hasilnya tidak konsisten, maka penelitian penelitian tersebut belum dapat menjawab pertanyaan, "Mengapa pemimpin yang satu lebih efektif atau berhasil daripada lainnya?".

Ini dapat dimengerti, karena ada bermacam-macam faktor yang dapat mempengaruhi kepemimpinan. Dikatakan oleh Bass dan O'Brien (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) bahwa, tujuan kelompok, struktur kelompok, sikap atau kebutuhan anggota, harapan yang ditumpukan pada kelompok oleh lingkungan eksternal akan sangat mempengaruhi efektifitas seorang pemimpin.

Pemimpin harus menyadari bahwa kelompok mempunyai keunikan masing-masing, yang berbeda antara satu kelompok dengan kelompok yang lainnya. Oleh karena itu, tindakan yang diperlukan oleh satu kelompok cukup berbeda dengan kelompok yang lainnya, begitu juga sifat dasar dan kebiasaan-kebiasaan seseorang pemimpin mempunyai pengaruh yang berbeda pada kelompok yang berbeda. Akibatnya, dapat terjadi seorang pemimpin mampu dan berhasil memimpin

dan mengendalikan situasi pada suatu kelompok, tetapi belum tentu mampu untuk mengendalikan pada kelompok yang lain.

## BAB II

### TINJAUAN TEORI

#### A. A. Pengertian Kepemimpinan

kepemimpinan (*leadership*) berasal daripada kata *leader* yang artinya pemimpin, yaitu orang-orang yang mempunyai kemampuan memimpin bawahannya atau anggota kelompoknya melalui bimbingan, arahan dan dorongan untuk bekerja sama secara lebih efektif menuju tujuan yang sudah ditentukan bersama. Untuk melakukan tugas sebagai pemimpin, maka pemimpin memegang peranan kunci dalam membentuk dinamika suatu kelompok, karena pemimpin memperoleh hak secara formal daripada para anggota kelompok.

Menurut Stogdill (dalam Stoner dan Wankel, 1986), kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas para anggota berkaitan dengan tugas yang harus dijalankan. Selanjutnya Stogdill mengatakan bahwa ada tiga implikasi kepemimpinan yang penting, yaitu:



1. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain dan ada pekerjaan yang harus dilakukan oleh bawahan atau para pengikutnya.
2. Kepemimpinan mempunyai kuasa pembagian-pembagian di kalangan para pemimpin dan para anggota kelompoknya.
3. Pemimpin boleh juga mempengaruhi melalui arahan yang dilaksanakan oleh anggota-anggotanya.

Selanjutnya Gibson dan Ivancevich (1985) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu bentuk upaya mempengaruhi kegiatan pengikutnya melalui proses komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Dari apa yang diutarakan oleh kedua ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi orang-orang atau pengikutnya dengan menggunakan kekuasaan untuk memerintah dan mengambil keputusan, dan upaya untuk mempengaruhi tersebut dilakukan dengan komunikasi yang efektif.

## B. Pandangan Teoritis Tantang Kepemimpinan

Menurut Terry (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) suatu kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dan berkemauan keras demi tujuan kelompok. Beliau juga mengemukakan adanya 6 pandangan teoritis mengenai kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan sebagai kekuasaan

Pengertian kepemimpinan sebagai kekuasaan menunjuk pada adanya sejumlah kekuasaan dalam satu kelompok, yang didasarkan atas adanya kemampuan untuk mempengaruhi dan memberikan pengarahan pada anggota kelompok. Kemampuan ini diwujudkan pada suatu tindakan; melakukan sesuatu atau membuat sesuatu terjadi. Dengan kata lain, tanpa adanya intervensi dari pimpinan, maka sesuatu itu tidak akan terjadi; apa pun gaya, kedudukan atau perilaku yang digunakan. Dalam konteks ini, pimpinan berfungsi sebagai pusat katalisator yang menggerakkan kelompok kepada suatu tindakan atau tujuan yang ingin dicapai oleh kelompok. Untuk menggerakkan kelompok pada tujuan yang ingin dicapai, pimpinan menggunakan kekuasaan yang dimilikinya. Dalam hal ini, French dan Raven (dalam

Napier dan Gershenfeld, 1993) membedakan 5 jenis kekuasaan, yaitu :

a. *Referent Power (Kekuasaan Acuan)*

Ini merupakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain melalui ciri atau kepribadiannya yang dikagumi oleh orang lain, menjadi teladan dan panutan orang lain.

b. *Legitimate Power (Kekuasaan Sah)*

Ini merupakan kekuasaan yang melekat pada jabatan yang diduduki yang dikenal sebagai wewenang (*authority*).

c. *Expert Power (Kekuasaan Ahli)*

Ini merupakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain melalui keahliannya.

d. *Reward Power (Kekuasaan Ganjaran)*

Ini merupakan kekuasaan untuk memberikan ganjaran, hadiah, pujian, jika orang lain melakukan apa yang diinginkan atau diperintahkan.

e. *Coercive Power (Kekuasaan Paksaan)*

Ini merupakan kekuasaan untuk memaksa orang lain melakukan apa yang diperintahkan, disebut juga kekuasaan yang menghukum.

## 2. Teori Organisasi

Dalam teori organisasi kekuasaan seseorang didefinisikan sebagai pengaruh posisi dan fungsi atau peranannya dalam suatu struktur hierarkhi atau birokrasi. Dengan adanya struktur birokrasi yang jelas, maka dengan sendirinya akan menghasilkan otorita yang sah bagi pimpinannya, dan masing-masing anggota atau bawahan memiliki peranan serta tahu kedudukannya di dalam organisasi. Selain itu juga menimbulkan tingkat kepatuhan yang tinggi pada anggota kelompoknya. Kepemimpinan seperti ini diperlukan untuk organisasi yang kompleks yang memerlukan pengendalian, pengarahan dan disiplin, serta memastikan tingkat efisiensi dan kemampuan prediksi terhadap kekacauan yang mungkin akan timbul.

Pemimpin merangsang pengikutnya agar bertindak ke arah pencapaian tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.

## 3. Teori Trait

Teori trait memandang kepemimpinan sebagai bagian dari kepribadian seseorang; suatu karakteristik yang membedakan seseorang pemimpin dengan yang bukan pemimpin. Pandangan ini merupakan pandangan yang kontroversial, karena atribut-atribut kepribadian selalu dihubungkan dengan kesuksesan dan kegagalan dalam keadaan tertentu. Pandangan ini percaya bahwa pemimpin itu dilahirkan dan diturunkan secara genetis, bukan dibuat, sehingga dengan adanya latihan akan dapat lebih mengembangkan kemampuan memimpin. Dari beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli, ditemukan adanya beberapa ciri-ciri tertentu yang terdapat pada seorang pemimpin, yaitu ; *intelligent*, dominan, maskulin, memiliki kepercayaan diri yang tinggi, lebih antusias, lebih berpartisipasi dalam situasi sosial, penyesuaian dirinya baik, serta lebih sensitif terhadap kebutuhan kelompok.

Teori trait mengidentifikasikan sifat-sifat yang menonjol daripada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya.

#### 4. Teori Situasional

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Barnlund (dalam Zaccaro, dkk. 1991) disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak tergantung pada ciri-ciri sifat (trait) individu, tetapi lebih pada variabel situasional. Ini dikarenakan, pemimpin adalah individu yang dipilih oleh anggota-anggota kelompok yang didasarkan atas kemampuannya dalam menanggapi tuntutan-tuntutan situasional. Atas dasar ini, dapat diasumsikan bahwa manusia pada akhirnya dapat mempelajari teknik kepemimpinan dan sebenarnya seseorang dapat menjadi pimpinan yang lebih efektif dengan menguasai kemampuan dan pengetahuan tertentu.

Teori situasional berasumsi bahwa seorang pemimpin harus dapat menyesuaikan diri dengan berbagai situasi dan keadaan. Pemimpin mempunyai sifat yang berwawasan luas, dan diharapkan mampu melibatkan diri serta menyesuaikan diri dengan situasi-situasi yang cepat berubah.

Teori ini beranggapan bahwa kepemimpinan terdiri dari tiga faktor dasar, yaitu :

pemimpin ---- pengikut dan ----- situasi.

## 5. Teori Visi

Kepemimpinan yang mendasarkan teori visi, bertujuan untuk menjabarkan kebutuhan-kebutuhan masyarakat dan gambaran perhatian pada umumnya untuk masa yang akan datang. Tidak serupa dengan kepemimpinan situasional, yang lebih menitik beratkan pada keterlibatan saat ini dan operasi sehari-hari, kepemimpinan visi terfokus pada penyamaan kebutuhan-kebutuhan pada masa yang akan datang dan menggerakkan sumber-sumber untuk meraih tujuan-tujuan yang telah diproyeksikan. Dengan menangkap imajinasi isu-isu di sekitar pengikut-pengikut tentang 'apa yang didapat', pimpinan mengerahkan idealisme dan harapan. Jelasnya, memindahkan suatu visi ke dalam suatu tujuan yang lebih spesifik agar dapat tercapai. Dalam hal ini, mencakup strategi dan perencanaan yang diperlukan untuk mendorong organisasi kepada visi yang nyata. Suatu visi bukanlah hanya sekedar perspektif seseorang saja, akan tetapi lebih menitik beratkan pada mengerahkan anggota pada tindakan yang bertujuan untuk pengembangan anggota itu sendiri.

## 6. Penaksiran Etik

Burns (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) mendefinisikan kepemimpinan dan pandangan penaksiran etik adalah sebagai berikut : kepemimpinan adalah pimpinan yang menyebabkan pengikut bertindak pada tujuan tertentu yang menggambarkan nilai-nilai dan motivasi, seperti keinginan dan kebutuhan, serta aspirasi dan harapan, baik dari pimpinan maupun pengikut. Sebagai pimpinan digerakkan oleh suatu kesadaran terhadap kebaikan umum dan suatu keinginan membantu minat dari pemilihnya. Baik Burns maupun Terry setuju bahwa, dalam mengetuk keinginan dan minat pengikut serta mengerahkan mereka membantu minat ini, bentuk kepemimpinan seperti ini sangat sesuai. Untuk pemimpin yang seperti ini, sensitifitas yang kuat terutama pada pertimbangan moral dan etis, dan sering tugas pertama mereka dalam memimpin suatu kelompok adalah meningkatkan kesadaran kelompok. Calabrese (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) menunjukkan kepemimpinan yang etis mencakup adanya respek



atau tanggapan terhadap seluruh anggota masyarakat, toleransi pada perbedaan opini dan kebudayaan, di antara sesuatu yang berbeda.

### C. Fungsi Kepemimpinan Dalam Kelompok

Adanya berbagai pandangan teoritis mengenai kepemimpinan, pemahaman kita tentang kepemimpinan telah berubah. Perubahan ini akan terus menerus berubah sesuai dengan hasil penemuan riset dan pengalaman praktis.

Yang terpenting adalah bahwa kita telah belajar memandang kepemimpinan dari suatu perspektif kelompok. Tindakan apakah yang diperlukan di bawah berbagai kondisi untuk meraih tujuan kelompok, dan bagaimanakah anggota mengambil bagian dalam berbagai tindakan kelompok ini? Dari perspektif ini, kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai tindakan yang membantu kelompok meraih tujuannya. Namun fungsi seorang pemimpin bukanlah sekedar mengumpulkan rentetan kesuksesan, tetapi lebih membantu orang lain untuk menemukan diri mereka sendiri, menemukan sesuatu yang membuat sukses bagi dirinya sendiri. Tindakan-tindakan

kepemimpinan ini membantu kelompok untuk menentukan tujuan-tujuan, membantu dalam gerakan menuju pencapaian tujuan, memperbaiki kualitas hubungan interpersonal di antara anggota-anggota, atau membuat sumber-sumber yang telah tersedia dibutuhkan kelompok.

Pendekatan fungsional baik terhadap kepemimpinan maupun keanggotaan akan meningkatkan pemahaman terhadap proses dan dinamika kelompok. Pendekatan ini mengenalkan keunikan dari masing-masing kelompok. Tindakan yang diperlukan oleh satu kelompok mungkin berbeda dengan kelompok lainnya, begitu juga sifat dasar dan ciri sifat dari orang yang mempunyai pengaruh berbeda pada masing-masing kelompok. Dikatakan oleh Bass dan O'brien (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) bahwa, ada berbagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, yaitu :

1. Tujuan-tujuan kelompok
2. Struktur kelompok
3. Sikap atau kebutuhan dari anggota kelompok
4. Harapan yang ditumpukan pada kelompok oleh lingkungan eksternal.

Kepemimpinan nampaknya tergantung pada saling pengaruh mempengaruhi antara anggota kelompok dengan pimpinan; tidak ada kualitas yang absolut dari kepemimpinan karena masing-masing kelompok memiliki set kebutuhan yang unik.

Pendekatan fungsional mengenalkan bahwa berbagai perilaku anggota mungkin membantu dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

#### **D. Tipe Peran-Peran Fungsional**

Kepemimpinan pada dasarnya memiliki peran khusus, yaitu mengorganisasikan suatu kelompok, peran ini diistilahkan sebagai kekuasaan atau kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Meskipun demikian, seorang pemimpin dalam suatu kelompok tidak secara otomatis muncul sebagai pimpinan dalam kelompok yang lain. Akibat adanya perubahan anggota, kemungkinan pimpinan juga berubah; atau jika tujuan atau aktifitas berubah, maka pimpinan juga berubah. Kepemimpinan secara tidak langsung menyatakan pengikutnya.

Studi awal yang dilakukan oleh Bales, Benne, Sheats,

Rieken, dan Homans (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) telah mengidentifikasi tiga tipe peran fungsional perilaku pemimpin - anggota dalam kelompok, yaitu :

#### 1. *Peran Tugas Kelompok*

Peran-peran anggota di sini adalah membantu kelompok memilih dan menjabarkan tujuan-tujuan umum dan kerja menuju pencapaian tujuan ini. Dalam hal ini, anggota-anggota kelompok diberi pembagian tugas yang difokuskan pada aspek pemecahan masalah untuk menuju tujuan yang rasional, dan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam cara dan pendekatan. Para anggota mungkin melakukan diskusi awal tentang apa yang akan dilakukan dan bagaimana masalah didekati. Atau berusaha mencari informasi pada kelompok lain.

#### 2. *Peran Pemelihara Kelompok*

Peran pemelihara kelompok lebih difokuskan pada hubungan personal di antara anggota-anggota dalam kelompok, dan membantu kelompok untuk meningkatkan kerja sama.

Perilaku-perilaku ini membantu kelompok memelihara dirinya sendiri, sehingga anggota akan menyumbangkan ide-ide dan harapan-harapan untuk meneruskan membuat kemajuan pada tugas kelompok. Hubungan kedua peran di atas, tidak hanya saling melengkapi, tetapi juga meningkatkan keberhasilan kerja pada tujuan, meningkatkan perasaan anggota terhadap rasa tertarik pada kelompok dan suka satu sama lain. Pemimpin kelompok mempunyai tugas untuk membuat dan mempertahankan kelompok.

### 3. *Peran Individu-Individu*

Sering dijumpai bahwa individu-individu bertindak tidak sesuai dengan tugas kelompok dan tidak membantu kerja kelompok sebagai suatu unit. Tujuan dari kelompok dilupakan; dan individu bertindak terutama untuk memuaskan kebutuhan personalnya sendiri. Keadaan ini akan menimbulkan saling balas menyerang dan saling membuat hambatan pada anggota kelompok yang lainnya. Dalam hal ini pemimpin sebaiknya mengingatkan kembali pada aturan main yang berlaku dalam kelompok.

## E. Kepemimpinan Di Masa Sekarang

Adanya perkembangan teknologi yang semakin tinggi dan disertai perubahan masyarakat yang sangat cepat, merupakan suatu tantangan yang harus dihadapi oleh pimpinan di masa sekarang. Keadaan ini menuntut adanya suatu penyesuaian dari pimpinan atas perubahan-perubahan ini. Menurut Napier dan Gershenfeld (1993), untuk menjadi seorang pimpinan yang efektif, harus mampu mengintegrasikan dari ke enam dimensi kepemimpinan yang telah dijelaskan di atas (kekuasaan, organisasi, trait, situasional, visi dan penaksiran etis).

Terry (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu rangkaian kesatuan dari transaksional, atau cara-cara yang berorientasi pada perubahan. Transaksional kepemimpinan menitik beratkan pada usaha mendapatkan sesuatu dari yang telah dilakukan. Akibat dari transaksional ini, menghasilkan perubahan hubungan antara pimpinan dan pengikut. Pimpinan menjadi terpaku pada kondisi di sini dan saat ini, sehingga reaksinya lebih ditujukan pada usaha mengatasi krisis dan konflik daripada

pemikiran-pemikiran etik, tanggung jawab, dan moral.

Seperti yang telah diketahui oleh setiap orang, kehidupan lebih banyak terdiri dari reaksi-reaksi terhadap krisis daripada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Kepuasan dan efektifitas sebagian dihubungkan dengan isu-isu di luar *self-interest* yang kita miliki; kepuasan dan efektifitas ini tergantung pada penyelesaian tugas-tugas kita dalam suatu cara memperbaiki atau memberikan sumbangan pada dunia ini. Dalam konteks ini, kepemimpinan dirasakan sebagai suatu proses perubahan yang menitik beratkan pada kebutuhan bersama, aspirasi dan nilai-nilai yang menghasilkan perubahan sosial yang positif.

Bennis dan Nanus (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) telah mempelajari 90 pemimpin yang paling sukses baik dari sektor umum maupun swasta, dan menemukan bahwa seluruh pemimpin benar-benar telah menciptakan suatu perubahan baik dalam diri mereka sendiri, lingkungan di sekitar mereka, serta masyarakat umumnya dalam meraih tujuan yang ingin dicapai. Pemimpin ini berbeda secara dramatis dalam penampilan, pendidikan, latar belakang, dan gaya kepribadian, tetapi mereka seluruhnya memiliki sebagian

besar kualitas yang disebutkan di bawah ini - yang mana seluruh kualitas dapat diperoleh atau dikembangkan melalui latihan atau pengalaman. Kualitas perubahan ini, mencakup:

1. Adanya pengertian tujuan yang jelas

Kesuksesan apa yang akan diraih atau dicapai membantu pemimpin dalam memperkirakan atau memprediksikan tantangan yang akan dihadapi. Tujuan organisasi yang jelas memudahkan pemimpin dalam mengarahkan anggota untuk membangun visi yang sama.

2. Ketekunan

Seorang pemimpin dituntut untuk selalu berusaha dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

3. Pengetahuan diri

Pimpinan sebaiknya dapat mengetahui seberapa kekuatan dan kemampuan yang dimiliki dan tahu bagaimana memaksimalkannya.

4. Keinginan belajar yang terus menerus

Pimpinan yang berhasil memiliki keinginan tidak pernah puas, terus menerus mengembangkan diri dan belajar untuk menjadi profesional. Mereka digerakkan untuk belajar apa pun yang mereka dapat tentang organisasi yang dimiliki,



menginformasikan secara tetap diri mereka sendiri pada seluruh perubahan, dan mengembangkan keahlian yang diperlukan untuk meneruskan keberhasilan organisasinya.

5. Cinta terhadap kerja

Pemimpin yang berhasil akan belajar lebih keras dan lama tanpa merasa terobsesi atau dikontrol oleh kerja.

6. Kemampuan menarik orang lain

Untuk dapat mempengaruhi orang lain, seorang pemimpin harus memiliki kekuatan fisik, mau memberikan bantuan keuangan dan keuntungan.

7. Kemasakan emosi

Seorang pemimpin harus dapat menerima orang lain apa adanya.

8. Berani mengambil resiko

Seorang pemimpin dituntut untuk dapat membuat suatu kebijakan yang dapat bermanfaat baik untuk anggotanya maupun kepentingan organisasi. Untuk itu ia harus mampu mengantisipasi tantangan yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Ia harus berani mengambil keputusan dengan disertai rasa tanggung jawab atas keputusan yang telah dibuatnya.

9. Keengganan untuk percaya pada kegagalan

Perjalanan hidup seseorang memberikan kesempatan pada individu untuk belajar dari kesalahan atau kegagalan yang telah dilakukannya. Seorang pemimpin harus percaya bahwa kesalahan merupakan langkah yang sederhana dalam proses belajar, dan kegagalan itu merupakan sukses yang tertunda. Dengan adanya kesalahan atau kegagalan yang pernah dialaminya, individu harus lebih terpacu untuk meraih sukses yang lebih besar lagi.

10. Adanya pengertian terhadap kebutuhan publik

Seorang pemimpin setidaknya memiliki kepekaan terhadap apa yang diinginkan oleh anggotanya dan orang-orang di lingkungan eksternalnya. Perhatian atau pun kepekaan terhadap kebutuhan orang lain di lingkungan eksternalnya dapat menimbulkan rasa aman bagi orang-orang atau publik pada umumnya.

Jadi, seorang pemimpin tidak hanya mengandalkan kekuasaan atau pengaruh yang dimiliki saja, tetapi ia harus dapat memindahkan sumber-sumber yang tersedia ke dalam tujuan-tujuan yang realitis serta meningkatkan sumber daya

manusia.

Bennis dan Nanus (dalam Napier dan Gershenfeld, 1993) mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif sebagai berikut :

a. Membangun visi

Keberartian visi dapat mengilhami anggota yang lain, menantanginya, dan dapat memfokuskan perhatian mereka serta menghasilkan pengarahan yang sepenuhnya terhadap tujuan yang ingin dicapai.

b. Mengkomunikasikan visi

Seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan menyusun rancangan atau perencanaan target yang akan dicapai oleh organisasi. Dukungan dari pengikut atau anggota sangat tergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengkomunikasikan visi dengan cara yang unik dan bersifat personal.

c. Percaya melalui posisi

Ini merupakan suatu aksi atau strategi yang diperlukan untuk melaksanakan visi yang telah ditetapkan oleh pemimpin dan anggotanya. Bagaimana proses ini terjadi,

dan bagaimana anggota atau pengikut menjadi ikut serta dan terlibat dalam kehidupan visi, serta bagaimana mereka mendapatkan imbalan dalam tindakan yang telah mereka lakukan.

#### d. Pengaturan diri

Kunci sukses seorang pemimpin adalah mengenal kekuatan personalnya dan kemampuan untuk mengkompensasi kelemahan dari personalnya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya kemampuan untuk menerima orang lain apa adanya, kemampuan untuk mendekati hubungan interpersonal dan problem pada kondisi yang sekarang, kemampuan percaya pada orang lain dan bahkan bila beresiko besar, mampu memberi dukungan dan memelihara di mana diperlukan dalam organisasi maupun kelompok.

### F. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada berbagai macam faktor yang dapat berpengaruh terhadap keberhasilan seorang pemimpin dalam organisasi. Davis (1985) menyebutkan ada empat sifat yang dapat mempengaruhi seorang pemimpin berhasil dalam melaksanakan

tugasnya, yaitu :

1. Intelegensi

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin memiliki intelegensi yang lebih tinggi daripada rata-rata intelegensi pengikutnya, meskipun tidak harus paling tinggi.

2. Kematangan sosial dan berwawasan luas

Pemimpin cenderung lebih stabil dan matang emosinya serta memiliki minat dan aktivitas yang luas.

3. Motivasi serta dorongan untuk berprestasi yang tinggi

Pemimpin pada umumnya memiliki motivasi dan dorongan untuk berprestasi yang lebih tinggi dibandingkan pengikutnya.

4. Sikap terhadap hubungan masyarakat

Keberhasilan seorang pemimpin dikenal melalui penghargaan terhadap bawahannya atau dengan kata lain ada empati terhadap anak buahnya.

G. Hubungan Kepemimpinan Dengan Variabel Lainnya

#### a. Hubungan Kepemimpinan Dengan Jenis Kelamin

Dimensi kepemimpinan tidak pernah mempermasalahkan jenis kelamin individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin. Artinya, baik individu yang berjenis kelamin pria maupun wanita berhak menduduki posisi sebagai pemimpin asalkan memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh kelompok.

Setiap kelompok memiliki keunikan masing-masing, baik yang menyangkut tujuan, struktur, sikap dan kebutuhan anggota, maupun harapan yang ditumpukan pada kelompok dari lingkungan eksternalnya; sehingga pemilihan pimpinan akan selalu dikaitkan dengan kepentingan kelompok itu sendiri.

Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Buttler dan Geis (1990) ditemukan bahwa pemimpin wanita menerima tanggapan yang kurang menyenangkan dan respon-respon yang tidak menyenangkan dari anggota-anggota kelompok pria. Tidak dapat disangkal, bahwa pemilihan seorang pemimpin akan selalu dikaitkan dengan ciri sifat yang melekat pada individu yang bersangkutan.

## **b. Hubungan Kepemimpinan Dengan Intelegensi**

Hasil penelitian Kusumo (1992) menemukan adanya hubungan yang positif antara intelegensi dengan kepemimpinan. Ini berarti bahwa semakin tinggi intelegensi semakin efektif pula kepemimpinannya.

Ini juga sesuai dengan pendapat Wexley dan Yunkl (1977) yang mengatakan bahwa karakteristik pemimpin yang efektif cenderung mempunyai kelebihan dalam hal intelegensi, inisiatif, kelancaran berbahasa, kepercayaan diri, motivasi berprestasi dan ambisi berkuasa.

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif sangat diperlukan tingkat intelegensi yang memadai. Intelegensi yang memadai mendukung seorang pemimpin dalam merencanakan dan mengantisipasi visi organisasi di masa yang akan datang.

## **c. Hubungan Kepemimpinan Dengan Pola Kepemimpinan**

Pada pokoknya terbentuknya pola kepemimpinan tertentu tidak dapat dipisahkan dari kebudayaan yang berlaku dalam

masyarakat tertentu. Menurut Fielder (1967), pola kepemimpinan ditentukan oleh kebutuhan individu akan kepuasan dalam situasi tertentu; dan efektifitas kelompok akan ditentukan oleh kesesuaian yang tepat antara pola kepemimpinan dan situasi.

Selanjutnya Flanagan (dalam Cassel dan Stancik, 1961) mengidentifikasikan kepemimpinan dengan iklim sosial atau pola pengambilan keputusan dalam menghadapi masalah. Bentuk kepemimpinan tersebut, adalah :

a. *Laissez Faire*

Ini merupakan pola pengambilan keputusan yang berpusat pada individu dan kebebasan anggota kelompok. Pemimpin sedikit sekali pengaruhnya terhadap kelompok, tetapi selalu siap berperan sebagai penasehat anggota kelompok. Pemimpin hanya menyerahkan bahan-bahan dan alat-alat yang diperlukan untuk anggota dan pemimpin tidak mengambil inisiatif apapun, meskipun dia berada di tengah-tengah kelompok. Pemimpin seperti ini sering tidak disukai oleh bawahannya dan anggota-anggota kelompoknya selalu merasa tidak puas dengan kelompoknya.



b. *Democratic Cooperative*

Ini merupakan pola pengambilan keputusan yang berpusat pada prosedur parlementer. Konsep pemimpin adalah penekanan pada keterlibatan setiap anggota atau menyalurkan semua keinginan anggota. Dalam kelompok ini pemimpin berpegang teguh pada peran rangkapnya sebagai pemimpin dan anggota kelompok sekaligus.

Pemimpin ikut serta dalam aktivitas kelompok. Pemimpin memberikan panduan, sarana, hadiah (*reward*) dan kritik secara objektif dan positif. Secara bersama dengan kelompok pemimpin bersikap sebagai kawan yang lebih berpengalaman. Semangat kerja dan gairah kerja para bawahannya atau anggota-anggotanya tetap tinggi, walaupun pemimpinnya tidak ada.

c. *Autocratic Submissive*

Ini merupakan pola pengambilan keputusan yang bersumber pada sejumlah orang panitia atau tenaga ahli. Pemimpin selalu menyandarkan keputusannya pada penasehat-penasehat ini.

d. *Autocratic Aggressive*

Ini merupakan pola pengambilan keputusan yang bersumber

pada pribadi pemimpin sendiri. Tindakan dan aktivitas anggota kelompok sangat tergantung pada pemimpin, demikian juga dalam membuat rencana dan pencapaian tujuan kelompok.

Dari hasil penelitian Ciptaningsih (1992) ditemukan bahwa pola kepemimpinan atasan mempunyai pengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Artinya, pola kepemimpinan yang berbeda akan mempunyai pengaruh yang berbeda terhadap disiplin kerja bawahan. Disiplin kerja bawahan atau anggota kelompok di bawah pola kepemimpinan demokratik lebih tinggi daripada pola kepemimpinan lainnya.

Adanya kemungkinan konsep-konsep sistem nilai budaya yang melatarbelakangi sikap dan pola perilaku kepemimpinan di Indonesia dapat menjelaskan mengapa bentuk pola kepemimpinan demokratik dapat lebih diterima oleh masyarakat pada umumnya. Konsep-konsep tersebut antara lain adalah : (1) manusia tidak hidup sendiri, tetapi berada di lingkungan komunitas, masyarakat dan alam sekitarnya, (2) sehingga pada hakekatnya manusia akan tergantung satu sama lain, (3) karenanya ia selalu berusaha menjalin hubungan baik dengan sesamanya, (4) dan berusaha sedapat mungkin

untuk dapat bersifat seragam, berbuat sama, berjiwa sama tinggi sama rendah, serta selalu bersama dengan sesamanya. Itulah sebabnya mengapa masih banyak dijumpai pemimpin yang bersikap demokratik di wilayah Indonesia ini.

#### **d. Hubungan Kepemimpinan Dengan Taraf Kecemasan**

Seorang pemimpin biasanya mempunyai kelebihan kecakapan di atas anak buahnya atau anggotanya, dapat kepandaian, kemampuan berkomunikasi ataupun kematangan kepribadian dan taraf kecemasan. Taraf kecemasan sangat dipengaruhi oleh emosi-emosi yang ada dalam diri individu, terutama emosi-emosi negatif seperti misalnya, takut, cemas, depresi, bosan dan marah (Dember, 1984). Dengan kata lain, makin stabil emosinya akan semakin rendah taraf kecemasannya.

Menurut Lazarus (1976) kecemasan merupakan suatu emosi stres, seperti marah, takut, cemas, rasa bersalah, depresi sedih, dan malu. Sementara di lain pihak, proses pengambilan keputusan yang merupakan bentuk efektivitas seorang pemimpin banyak ditentukan oleh stabilitas emosi

seorang pemimpin.

Yukl (1989) berpendapat bahwa proses pengambilan keputusan kemungkinan besar ditentukan oleh faktor kebingungan, kekacauan, dan emosi daripada faktor yang rasional. Jadi stabilitas emosi merupakan bagian dari kecemasan yang sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan. Dengan kata lain proses pengambilan keputusan banyak ditentukan oleh stabilitas emosi atau kemampuan mengontrol emosi seorang pemimpin.

Penelitian yang dilakukan oleh Kusumo (1992) menemukan bahwa ada hubungan yang negatif antara taraf kecemasan dengan kepemimpinan. Ini menunjukkan bahwa semakin rendah taraf kecemasan maka semakin tinggi efektivitas kepemimpinan seseorang. Dengan kata lain, taraf kecemasan seorang pemimpin akan berpengaruh terhadap cara melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pemimpin. Taraf kecemasan yang diperlukan oleh seorang pemimpin adalah pada tingkat yang sedang saja, tidak terlalu rendah atau pun tidak terlalu tinggi.

## BAB III

### PEMBAHASAN

Efektif dan berhasilnya suatu kelompok, ataupun organisasi sangat ditentukan oleh kualitas pemimpinnya. Seorang pemimpin harus mampu mengarahkan, menghadapi perubahan-perubahan yang tiba-tiba, memperbaiki kelemahan-kelemahan dan membawa organisasi kepada tujuan jangka panjang yang telah ditentukan.

Pada masa kini ada berbagai macam corak ataupun gaya kepemimpinan yang diterapkan pada suatu kelompok ataupun organisasi. Gaya kepemimpinan akan menggambarkan ciri dan kepribadian pemimpin dan membedakannya dengan pemimpin yang lain. Gaya kepemimpinan dari suatu kelompok atau organisasi dengan kelompok dan organisasi yang lain akan berbeda. Perbedaan ini tergantung pada beberapa faktor, di antaranya adalah : tujuan, tugas pokok, fungsi, jenis kegiatan, dan lain sebagainya.

Dalam kesempatan ini akan dibahas lima gaya kepemimpinan, yang sering diterapkan dalam suatu kelompok atau organisasi, yaitu :

1. *Kepemimpinan Otokratik (Autocratic leadership)*

Model atau gaya kepemimpinan otokratik ialah kepemimpinan berdasarkan kekuasaan yang mutlak. Kepemimpinan otokratik ini memimpin perilaku anggota-anggotanya dengan mengarahkan kepada tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Segala keputusan oleh satu pihak saja, yaitu pemimpin yang mengukuhkan dirinya lebih mengetahui daripada orang-orang lain. Setiap keputusannya berlaku, pengikutnya harus menerima perintah tanpa banyak bertanya dan pemimpin otokratik menyatakan dirinya sebagai orang yang paling ahli.

Dalam memelihara hubungan dengan anggota-anggotanya, model kepemimpinan ini biasanya menggunakan pendekatan resmi atau formal, berdasarkan kedudukan statusnya didalam organisasi dan kurang mempertimbangkan apakah kepemimpinannya diterima dan diakui oleh anggota-anggotanya. Pemimpin yang otokratik ini biasanya memandang dan melayani anggota-anggotanya seperti orang-

orang yang tingkat kematangannya atau keahliannya lebih rendah dibandingkan dengan pemimpinnya.

Dalam interaksi dan hubungan interpersonal dengan pengikut atau anggotanya selalu menggunakan gaya memerintah bukan gaya bermusyawarah.

Pemimpin model otokratik menganggap bahwa para anggota atau pengikut dalam memenuhi keperluannya cukup diberi upah atau gaji tanpa memperhatikan kepentingan lainnya terutama yang bersifat psikologis.

Pemimpin dengan model ini biasanya mengutamakan orientasi penyelesaian tugas yang merupakan tanggung jawab para anggota atau pengikut dan kurang dekat hubungannya antara pemimpin dan anggota. Orientasi yang dilakukan adalah orientasi kekuasaan dan bukan orientasi rasional.

Efektifitas operasional dalam melakukan gaya otokratik berada pada tingkat atas. Gaya kepemimpinan otokratik pada umumnya kurang disenangi oleh para anggota atau pengikut kelompok, karena kepemimpinan gaya otokratik selalu membiarkan faktor manusianya.

## 2. *Kepemimpinan Demokratik (Democratic Leadership)*

Kepemimpinan gaya ini memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya atau anggotanya, dan menjalin kerja sama dengan para pengikutnya.

Kekuatan kepemimpinan ini tergantung pada keterlibatan yang aktif dari para anggota kelompok, menghargai potensi setiap orang, mau mendengar nasehat atau petunjuk, bersedia mengakui kemahiran para anggotanya.

Kerja dari seluruh bagian-bagian berjalan lancar walaupun pemimpin tidak ada di tempat. Kekuasaan lebih diarahkan kepada para anggotanya dan para anggota dengan suka rela akan menyadari tugas dan kewajibannya.

Kepemimpinan ini mentitikberatkan pada aktivitas-aktivitas setiap anggota kelompok dalam penentuan sikap, pembuatan rancangan, pembuatan keputusan dan disiplin kerja.

Menurut pandangan psikologis kepemimpinan dengan gaya seperti cukup baik, karena para anggota kelompok dilibatkan dan rasa tanggung jawab akan lebih besar dalam melaksanakan keputusan itu, walaupun terjadi kegagalan. Di samping itu, kepemimpinan demokratik



menjadikan anggota-anggota kelompok sebagai orang dewasa bukan anak-anak.

### 3. *Kepemimpinan Yang Bebas (Laissez Faire Leadership)*

Kepemimpinan dengan model ini menyerahkan semua tanggung jawab pekerjaan kepada para anggotanya. Pemimpin bertindak hanya sebagai simbol dengan berbagai macam atribut.

Biasanya pemimpin tidak memiliki kemahiran teknis, tidak mempunyai pendirian dan prinsip serta tidak mempunyai wibawa. Pengalaman dan koordinasi tidak tercipta dalam kerja dan menjadikan para anggota bertindak sesuka hati dan malas.

Dalam pengambilan keputusan pemimpin gaya Laissez Faire menyerahkan seluruh tugas kepada para anggota dengan arahan ataupun tidak ada arahan. Keputusan yang diarahkan bukan hanya berhubungan dengan keputusan yang rutin tetapi juga keputusan yang penting.

Pemimpin kurang bertanggung jawab terhadap kelompok yang dipimpinya. Para anggota dipandang dan diperlakukan sebagai kawan serta interaksi yang terjadi didasarkan pada hubungan yang tidak formal (tidak resmi), sehingga

tindakan dari para anggota sering tidak terarah pada tujuan kelompok yang sudah ditentukan.

#### 4. *Kepemimpinan Paternalistik*

Pemimpin yang paternalistik menunjukkan kecenderungan cara pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin sendiri, dan hasil keputusannya diusahakan untuk dijual kepada para pengikutnya dan diharapkan para anggota atau pengikut mau menjalankan, walaupun tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan tersebut.

Hubungan pemimpin dengan para anggota lebih bersifat seperti bapak dengan anak. Artinya para anggota dianggap belum matang, baik dari segi ilmu pengetahuan, maupun dari faktor kedewasaan secara psikologis.

Para pengikut tidak diberi kesempatan untuk menggunakan daya inovasi dan potensi kreatifnya. Kepemimpinan gaya paternalistik akan melaksanakan perencanaan dan fungsi-fungsi kepemimpinannya apabila para anggota atau pengikut telah memenuhi keperluan fisik dan memberikan serta mencurahkan perhatiannya kepada pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya.

Pemimpin paternalistik beranggapan bahwa keputusan yang dilakukan akan berhasil walaupun telah dibuktikan secara ilmiah bahwa kepentingan yang bersifat kebendaan bukanlah satu-satunya alasan mengapa orang terjun ke dalam berbagai organisasi. Para anggota beranggapan bahwa pemimpin dengan gaya ini menghendaki segala sesuatunya harus disesuaikan dengan keinginan si pemimpin. Pemimpin harus membimbing, memberikan perintah atau arahan, dan mengawal para anggotanya hingga ke tingkat yang paling bawah. Apabila hal ini berlangsung terus menerus, maka para anggota tidak dapat mengembangkan bakat, keahlian, pengetahuan dalam melaksanakan kerja atau aktivitas. Akhirnya para pengikut tidak dapat membuat keputusan dan selalu bergantung kepada pemimpin.

#### 5. *Kepemimpinan Kharismatik*

Gaya kepemimpinan kharismatik memiliki daya tarik dan wibawa yang luar biasa, sehingga pemimpin ini mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar. Banyak orang tidak mengetahui sebab-sebab mengapa seseorang mempunyai sifat

kharismatik, faktor-faktor apa saja yang menjadikan seseorang memiliki kharismatik.

Kepribadian pemimpin kharismatik ini mempunyai pengaruh dan daya tarik yang sangat besar, sehingga kepemimpinannya dapat diterima dan diakui oleh para pengikutnya. Sementara di lain pihak, para pengikutnya tidak mengetahui serta mampu untuk menjelaskan mengapa mereka menerima dan mengakui kepemimpinannya.

Pemimpin dengan model ini menjaga dan memberi penekanan keseimbangan antara pelaksanaan tugas dan pemeliharaan hubungan dengan anggotanya. Artinya ia berusaha agar tugas-tugas terlaksana dengan baik dan kesan hubungan dengan para pengikutnya didasarkan pada orientasi rasional dan bukan kekuasaan.

Dari apa yang telah diuraikan di atas, nampaknya model atau gaya kepemimpinan masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Pada kenyataannya jarang ditemui seorang pemimpin benar-benar menerapkan salah satu model atau gaya kepemimpinan yang secara murni. Pada umumnya seorang pemimpin sering menggabungkan antara satu model dengan model lainnya, atau saling memodifikasi model atau gaya

kepemimpinan yang ada. Hal ini tentunya bertujuan agar dapat lebih fleksibel di dalam melakukan pendekatan atau menggerakkan para pengikutnya.

## BAB IV

### PENUTUP

Dari apa yang telah diuraikan di atas, dimensi kepemimpinan tidak pernah mempermasalahkan jenis kelamin individu yang menduduki posisi sebagai pemimpin. Artinya, baik individu yang berjenis kelamin pria maupun wanita berhak menduduki posisi sebagai pemimpin asalkan memenuhi kriteria yang telah ditentukan oleh kelompok.

Setiap kelompok memiliki keunikan masing-masing, baik yang menyangkut tujuan, struktur, sikap dan kebutuhan anggota, maupun harapan yang ditumpukan pada kelompok dari lingkungan eksternalnya; sehingga pemilihan pemimpin akan selalu dikaitkan dengan kepentingan kelompok itu sendiri.

Namun dari penelitian yang dilakukan oleh Butler dan Geis (1990) ditemukan bahwa pemimpin wanita sering menerima tanggapan yang kurang menyenangkan dan respon-respon yang tidak menyenangkan dari anggota-anggota kelompok pria. Tidak dapat disangkal, bahwa pemilihan seorang pemimpin akan selalu dikaitkan dengan ciri-sifat yang melekat pada

individu yang bersangkutan. Di samping itu, determinan-determinan situasional juga sangat mempengaruhi kemampuan memimpin seorang individu. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sorentin dan Field (1986) ditemukan, bahwa kepemimpinan yang timbul adalah suatu fungsi dari interaksi antara kepribadian dari anggota kelompok dan determinan-determinan situasional.

Dari beberapa pendapat para ahli, kepemimpinan nampaknya erat kaitannya dengan faktor kepribadian yang melekat pada individu seorang pemimpin. Artinya, seorang dipilih untuk menjadi pemimpin didasarkan pada kriteria kepribadian yang dimiliki oleh individu yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA



- Butler, D. and Geis, F.L., 1990. Nonverbal Affect Response to Male and Female Leaders : Implication for Leadership Evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 58. No. 1, 48 - 59.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J.H., Jr., 1985. *Organizations Behavior, Structure, Process*. Fifth Edition (Business) Publication, Inc. Plano, Texas.
- Kartono, Kartini, 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Edisi V, CV. Rajawali, Jakarta.
- Napier, R.W. and Gershenfeld, M.K., 1993. *Group Theory and Experience*. Houghton Mifflin Company : Boston Toronto.
- Simonton, D.K., 1992. Leaders of American Psychology, 1879-1967: Career Development, Creative Output, and Professional Achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.62, No. 1, 5 - 17.
- Sorrentin, R.M., 1986. Emergent Leadership Over Time : The Functional Value of Position Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 50. No. 6. 1091-1099.
- Stonner, J.A.F. and Wankel, W., 1986. *Management*. Edisi III. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Zaccaro, S.J., Kenny, D.A., Foti, R.J., 1991. Self-Monitoring and Trait Based Variance in Leadership An Investigation of Leader Flexibility Across Multiple Group Situation. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76, No. 2, 308 - 315.