

**CONTINGENCY LEADERSHIP THEORY / PENDEKATAN SITUASIONAL**

IFATUN ZULAIHAH  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
ifatunzulaihah@gmail.com

*ABSTRAK*

Paper ini mencoba menelaah konsep kepemimpinan situasional yang dipelopori diantaranya oleh Hersey and Blanchard, kemudian berkembang lagi teori Fiedler serta teori Path Goal. Dari teori tersebut masing-masing menganalisis bahwa kepemimpinan tidak hanya terbentuk oleh kepribadian dari pemimpin itu saja, namun kepemimpinan terbentuk dari lingkungan serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dari situasi sebuah organisasi agar mencapai tujuan yang dimaksud. Secara singkatnya teori tersebut menggunakan analisis kuantitatif dalam proses mempengaruhi bawahan-bawahannya dengan menggunakan variable-variable yang sudah terukur sedemikian rupa.

### Pendahuluan

Gaya kepemimpinan situasional cukup menarik di era saat ini, karena pemimpin dengan gaya ini akan selalu berusaha menyesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi, serta bersifat fleksibel dalam beradaptasi/menyesuaikan dengan kematangan bawahan dan lingkungan kerjanya. Hal itu sesuai dengan kondisi dan situasi saat ini yang menuntut pemimpin harus bersifat akomodatif dan aspiratif terhadap lingkungan kerjanya.

Definisi kepemimpinan situasional adalah “a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda- beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Para ahli memberikan beberapa pengertian gaya kepemimpinan situasional. Teori kepemimpinan situasional dari Hersey and Blanchard (dikutip oleh Miftah Thoha, (1996:64) mengemukakan bahwa: gaya kepemimpinan situasional didasarkan atas hubungan antara:

1. Kadar bimbingan dan arahan (prilaku tugas) yang diberikan oleh pemimpin.
2. Tingkat dukungan emosional (prilaku hubungan) yang disediakan pemimpin).
3. Tingkat kesiapan yang diperlihatkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi atau tujuan tertentu.

Pendekatan kontingensi atau pendekatan situasional adalah suatu aliran teori manajemen yang menekankan pada situasi atau kondisi tertentu yang dihadapi. Tidak seluruh metode manajemen ilmiah dapat diterapkan untuk seluruh situasi begitupun tidak selalu hubungan manusiawi yang perlu ditekankan karena adakalanya pemecahan yang efektif melalui pendekatan kuantitatif. Itu semua sangat tergantung pada karakteristik situasi yang dihadapi dan tujuan yang ingin dicapai.

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, mengemukakan dan mencoba untuk mengukur atau memperkirakan ciri- ciri pribadi ini, dan membantu pimpinan dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dari kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional juga menekankan faktor konstektual yang mempengaruhi proses kepemimpinan. Variabel situasional yang penting seperti karakteristik bawahan, sifat pekerjaan pemimpin, jenis organisasi, dan sifat lingkungan eksternal. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang cocok dengan semua situasi. Pendekatan situasional atau pendekatan kontingensi merupakan suatu teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas- asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal, dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda- beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu.

Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu pula cara pemimpin yang potensial dengan konsep- konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi.

Peranan pemimpin harus dipertimbangkan dalam hubungan dengan situasi dimana peranan itu dilaksanakan.

Pendekatan situasional dalam kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan Dalam implementasinya, pendekatan yang dilakukan akan berdampak positif dan bersifat tepat sasaran. Walaupun organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Disarankan agar manajer memainkan peran directive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, tanpa mengurangi intensitas hubungan sosial dan komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi dua arah menuntut keahlian manajemen puncak mencerna informasi yang disampaikan para manajer dan karyawan, terutama keluhan mereka (bottom-up) dan keahlian

menyampaikan informasi dari pucuk pimpinan perusahaan ke seluruh manajer dan karyawan (top-down). Sementara itu, komunikasi tatap muka menuntut manajemen puncak meluangkan waktu berkunjung ke lokasi kerja manajer dan karyawan. Kunjungan ini sangat bermanfaat bagi kelancaran komunikasi dua arah, serta memompa semangat kerja manajer dan karyawan. ditentukan tidak oleh sifat kepribadian individu-individu, melainkan oleh persyaratan situasi sosial.

### **KETERAMPILAN PEMIMPIN SITUASIONAL**

Kepemimpinan situasional (situasional leadership), sebagaimana dikemukakan oleh Hersey and Blanchard. Ada tiga kemampuan atau keterampilan penting yang perlu diperhatikan dalam menerapkan kepemimpinan situasional tersebut, antara lain:

1. Keterampilan Analisis

Keterampilan analisis (analytical skills) merupakan keterampilan yang harus dimiliki seorang manajer dalam melakukan evaluasi atau penilaian kinerja bawahan semakin baik atau semakin buruk dibandingkan kinerja sebelumnya. Kalau kinerja karyawan cenderung menurun, maka seorang manajer juga harus mampu memberikan dorongan atau motivasi yang tepat agar mereka dapat melaksanakan tugas dengan baik.

2. Keterampilan Fleksibilitas

Penerapan gaya kepemimpinan kadangkala diterapkan secara kaku, tetapi dapat juga secara luwes tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Keterampilan fleksibilitas (flexibility skills) merupakan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan directing, perkembangan yang terjadi menunjukkan bahwa semangat kerja karyawan menjadi semakin baik, rasa tanggung jawab mulai tumbuh, dan mereka dapat bekerja secara mandiri, sehingga dapat diterapkan gaya kepemimpinan delegating.

3. Keterampilan Komunikasi

Keterampilan komunikasi (communication skills) merupakan keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin untuk menyampaikan ide atau gagasan kepada karyawan termasuk bagaimana ia harus menjelaskan perubahan gaya kepemimpinan kepada bawahannya. Yang terpenting adalah bagaimana mengkomunikasikan ide atau gagasan tersebut dengan jelas dan mudah dipahami dengan baik oleh karyawan, sehingga dapat dihindarkan kesalahpahaman dalam berkomunikasi.

### **TEORI FIEDLER**

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok (group task situation) dan tingkat- tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya. Dengan perkataan lain, menurut Fiedler, seorang menjadi pemimpin bukan karena sifat-sifat daripada kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara Pemimpin dan situasinya.

Model Contingency dari kepemimpinan yang efektif dikembangkan oleh Fiedler (1967) . Menurut model ini, maka the performance of the group is contingent upon both the motivational system of the leader and the degree to which the leader has control and influence in a particular situation, the situational favorableness (Fiedler, 1974:73)..

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. Kepemimpinan tidak akan terjadi dalam satu kevakuman sosial atau

lingkungan. Para pemimpin mencoba melakukan pengaruhnya kepada anggota kelompok dalam kaitannya dengan situasi-situasi yang spesifik.

Dengan perkataan lain, tinggi rendahnya prestasi kerja satu kelompok dipengaruhi oleh sistem motivasi dari pemimpin dan sejauh mana pemimpin dapat mengendalikan dan mempengaruhi suatu situasi tertentu atau dapat dikatakan model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya. Karena situasi dapat sangat bervariasi sepanjang dimensi yang berbeda, oleh karenanya hanya masuk akal untuk memperkirakan bahwa tidak ada satu gaya atau pendekatan kepemimpinan yang akan selalu terbaik. Namun, sebagaimana telah kita pahami bahwa strategi yang paling efektif mungkin akan bervariasi dari satu situasi ke situasi lainnya. Penerimaan kenyataan dasar ini melandasi teori tentang efektifitas pemimpin yang dikembangkan oleh Fiedler, yang menerangkan teorinya sebagai Contingency Approach. Asumsi sentral teori ini adalah bahwa kontribusi seorang pemimpin kepada kesuksesan kinerja oleh kelompoknya adalah ditentukan oleh kedua hal yakni karakteristik pemimpin dan oleh berbagai variasi kondisi dan situasi. Untuk dapat memahami secara lengkap efektifitas pemimpin, kedua hal tersebut harus dipertimbangkan.

Teori kontingensi melihat pada aspek situasi dari kepemimpinan (organization context). Fiedler mengatakan bahwa ada 2 tipe variabel kepemimpinan: Leader Orientation dan Situation Favorability.

Leader Orientation merupakan pilihan yang dilakukan pemimpin pada suatu organisasi berorientasi pada relationship atau berorientasi pada task. Leader Orientation diketahui dari Skala semantic differential dari rekan yang paling tidak disenangi dalam organisasi (Least preferred coworker = LPC). LPC tinggi jika pemimpin tidak menyenangi rekan kerja, sedangkan LPC yang rendah menunjukkan pemimpin yang siap menerima rekan kerja untuk bekerja sama. Skor LPC yang tinggi menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada relationship, sebaliknya skor LPC yang rendah menunjukkan bahwa pemimpin berorientasi pada tugas. Fiedler memprediksi bahwa para pemimpin dengan Low LPC yakni mereka yang mengutamakan orientasi pada tugas, akan lebih efektif dibanding para pemimpin yang High LPC, yakni mereka yang mengutamakan orientasi kepada orang atau hubungan baik dengan orang apabila kontrol situasinya sangat rendah ataupun sangat tinggi. Sebaliknya para pemimpin dengan High LPC akan lebih efektif dibanding pemimpin dengan Low LPC apabila kontrol situasinya moderat. Hubungan antara LPC pemimpin dan efektivitas tergantung pada sebuah variabel situasional yang rumit disebut "keuntungan situasional" atau "situational favorability" atau "kendali situasi". Fiedler mendefinisikan kesukaan sebagai batasan dimana situasi memberikan kendali kepada seorang pemimpin atas para bawahan.

Situation favorability adalah tolak ukur sejauh mana pemimpin tersebut dapat mengendalikan suatu situasi, yang ditentukan oleh 3 variabel situasi. Tiga aspek situasi yang dipertimbangkan meliputi :

1. Hubungan pemimpin-anggota: Adalah batasan dimana pemimpin memiliki dukungan dan kesetiaan dari para bawahan, pemimpin mempengaruhi kelompok dan kondisi di mana ia dapat melakukan begitu. Seorang pemimpin yang diterima oleh anggota kelompok adalah dalam situasi yang lebih menguntungkan daripada orang yang tidak.
2. Kekuasaan Posisi : Batasan dimana pemimpin memiliki kewenangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan memberikan penghargaan serta hukuman.
3. Struktur Tugas: Batasan dimana terdapat standar prosedur operasi untuk menyelesaikan tugas, sebuah gambaran rinci dari produk atau jasa yang telah jadi, dan indicator objektif mengenai seberapa baiknya tugas itu dilaksanakan.

Berdasarkan ketiga variabel ini Fiedler menyusun delapan macam situasi kelompok yang berbeda derajat keuntungannya bagi pemimpin. Situasi dengan derajat keuntungan yang tinggi misalnya adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota baik, struktur tugas tinggi, dan kekuasaan kedudukan besar. Situasi yang paling tidak menguntungkan adalah situasi dimana hubungan pemimpin-anggota tidak baik, struktur tugas rendah dan kekuasaan kedudukan sedikit.

Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot dan mengkombinasikan ketiga aspek situasi tersebut. Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin-anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang pada akhirnya adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi.

Keterangan:

### 1. Situasi Menguntungkan

Situasi akan menguntungkan bagi pemimpin, jika:

- pemimpinnya secara umum diterima dan dihormati pengikutnya (dimensi tertinggi pertama),
- tugas sangat terstruktur dan semuanya dijelaskan secara gamblang (dimensi kedua tertinggi)
- otoritas dan wewenang secara formal dihubungkan dengan posisi pemimpin (dimensi ketiga tertinggi). Jika yang terjadi sebaliknya (ketiga dimensi dalam keadaan rendah), situasi akan sangat tidak menguntungkan bagi pemimpin.

### 2. Memberi Bobot Situasi

- Keuntungan ditentukan dengan memberikan bobot ketiga aspek situasi
- Prosedur pemberian bobot mengasumsikan bahwa hubungan pemimpin- anggota lebih penting daripada struktur tugas, yang akhirnya struktur tugas adalah lebih penting daripada kekuasaan posisi.
- Kemungkinan kombinasi memberikan delapan tingkatan situasi keuntungan, yang disebut "oktan"

### 3. Kesesuaian Situasi dan Gaya

- Kepemimpinan Fiedler menyatakan bahwa dalam situasi sangat menguntungkan (oktan 1,2 dan 3) dan sangat tidak menguntungkan (oktan 7 dan 8) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas adalah sangat efektif.
- Ketika situasi moderat antara menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan (oktan 4,5, dan 6) maka gaya kepemimpinan yang menekankan pada hubungan akan sangat efektif.

## TEORI PATH-GOAL

Sekarang ini salah satu pendekatan yang paling diyakini adalah teori path- goal, teori path-goal adalah suatu model kontijensi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House, yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada inisiatif structure dan consideration serta teori pengharapan motivasi.

Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah path- goal ini datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif memperjelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran disepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan dan pitfalls (Robbins, 2002).

Menurut teori path-goal, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang (1) membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif, dan (2) menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif (Robins, 2002). Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House mengenali empat perilaku pemimpin. Pemimpin yang berkarakter directive-leader, supportive leader, participative leader dan achievement-oriented leader. Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pemimpin, House berasumsi bahwa pemimpin itu bersifat fleksibel. Teori path-goal mengimplikasikan bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi (Robins, 2002).

Model kepemimpinan path-goal berusaha meramalkan efektivitas kepemimpinan dalam berbagai situasi. Menurut model ini, pemimpin menjadi efektif karena pengaruh motivasi mereka yang positif, kemampuan untuk melaksanakan, dan kepuasan pengikutnya. Model path-goal menjelaskan bagaimana seorang pimpinan dapat memudahkan bawahan melaksanakan tugas dengan menunjukkan bagaimana prestasi mereka dapat digunakan sebagai alat mencapai hasil yang mereka inginkan. Teori Pengharapan (Expectancy Theory) menjelaskan bagaimana sikap dan perilaku individu dipengaruhi oleh hubungan antara usaha dan prestasi (path-goal) dengan valensi dari hasil (goal attractiveness). Individu akan memperoleh kepuasan dan produktif ketika melihat adanya hubungan kuat antara usaha dan prestasi yang mereka lakukan dengan hasil yang mereka capai dengan nilai tinggi. Model path-goal juga mengatakan bahwa pimpinan yang paling efektif adalah mereka yang membantu bawahan mengikuti cara untuk mencapai hasil yang bernilai tinggi.

Oleh karenanya, Model path-goal menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:

1. Fungsi Pertama adalah memberi kejelasan alur. Maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Fungsi Kedua adalah meningkatkan jumlah hasil (reward) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

Untuk membentuk fungsi-fungsi tersebut, pemimpin dapat mengambil berbagai gaya kepemimpinan. Empat perbedaan gaya kepemimpinan dijelaskan dalam model path-goal sebagai berikut (Koontz et al dalam Kajanto, 2003)

### 1. Kepemimpinan pengarah (directive leadership)

Pemimpin memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

### 2. Kepemimpinan pendukung (supportive leadership)

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok. Kepemimpinan pendukung (supportive) memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan.

### 3. Kepemimpinan partisipatif (participative leadership)

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

### 4. Kepemimpinan berorientasi prestasi (achievement-oriented leadership)

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

Dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Terdapat dua faktor situasional yang diidentifikasi ke dalam model teori path-goal, yaitu: personal characteristic of subordinate and environmental pressures and demand (Gibson, 2003).

#### 1. Karakteristik Bawahan

Pada faktor situasional ini, teori path-goal memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan bisa diterima oleh bawahan jika para bawahan melihat perilaku tersebut akan merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan atau sebagai suatu instrumen bagi kepuasan-kepuasan masa depan. Karakteristik bawahan mencakup tiga hal, yakni:

##### a. Letak Kendali (Locus of Control)

Hal ini berkaitan dengan keyakinan individu sehubungan dengan penentuan hasil. Individu yang mempunyai letak kendali internal meyakini bahwa hasil (reward) yang mereka peroleh didasarkan pada usaha yang mereka lakukan sendiri. Sedangkan mereka yang cenderung letak kendali eksternal meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh dikendalikan oleh kekuatan di luar kontrol pribadi mereka. Orang yang internal cenderung lebih menyukai gaya kepemimpinan yang participative, sedangkan eksternal umumnya lebih menyenangi gaya kepemimpinan directive

##### b. Kesiediaan untuk Menerima Pengaruh (Authoritarianism)

Kesiediaan orang untuk menerima pengaruh dari orang lain. Bawahan yang tingkat authoritarianism yang tinggi cenderung merespon gaya kepemimpinan yang directive, sedangkan bawahan yang tingkat authoritarianism rendah cenderung memilih gaya kepemimpinan partisipatif.

##### c. Kemampuan (Abilities)

Kemampuan dan pengalaman bawahan akan mempengaruhi apakah mereka dapat bekerja lebih berhasil dengan pemimpin yang berorientasi prestasi (achievement-oriented) yang telah menentukan tantangan sasaran yang harus dicapai dan mengharapkan prestasi yang tinggi, atau pemimpin yang supportive yang lebih suka memberi dorongan dan mengarahkan mereka. Bawahan yang mempunyai kemampuan yang tinggi cenderung memilih gaya kepemimpinan achievement oriented, sedangkan bawahan yang mempunyai kemampuan rendah cenderung memilih pemimpin yang supportive.

### 2. Karakteristik Lingkungan

Pada faktor situasional ini path-goal menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, jika:

- 1) Perilaku tersebut akan memuaskan kebutuhan bawahan sehingga akan memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja.
- 2) Perilaku tersebut merupakan komplimen dari lingkungan para bawahan yang dapat berupa pemberian latihan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan untuk mengidentifikasi pelaksanaan kerja.

Karakteristik lingkungan terdiri dari tiga hal, yaitu:

#### 1) Struktur Tugas

Struktur kerja yang tinggi akan mengurangi kebutuhan kepemimpinan yang direktif.

#### 2) Wewenang Formal

Kepemimpinan yang direktif akan lebih berhasil dibandingkan dengan partisipasi bagi organisasi dengan struktur wewenang formal yang tinggi

#### 3) Kelompok Kerja

Kelompok kerja dengan tingkat kerjasama yang tinggi kurang membutuhkan kepemimpinan supportif

## STUDI ISLAMIC VALUE

Jika dikaitkan dengan teori kontingensi kepemimpinan, sebagaimana yang disimpulkan oleh Fledler, bahwa pemimpin yang mempunyai motivasi kerja umumnya menunjukkan kinerja terbaik dalam kondisi yang paling baik, baik dalam kondisi dimana kekuasaan, kontrol dan pengaruhnya sangat tinggi, ataupun dalam kondisi yang tak menentu, dimana kontrol, kekuasaan dan pengaruh yang rendah. Pemimpin yang mempunyai motivasi hubungan cenderung menunjukkan kondisi terbaik ketika dia mempunyai kekuasaan, kontrol dan pengaruh yang cukup baik. Ini artinya para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi baik dalam situasi kelompok yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun.

Salah satu cara mengaplikasikan teori kontingensi dalam Islam ialah dengan cara Memilih pemimpin yang sesuai dengan apa yang diajarkan oleh Islam. Mengutip firman Allah SWT surat al-Maidah ayat 55 yang artinya:

*Artinya: "Sesungguhnya penolong kamu hanyalah Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang yang beriman, yang mendirikan shalat dan menunaikan zakat, seraya mereka tunduk (kepada Allah)".1[19]*

Sesuai dengan ayat di atas ada beberapa kriteria seseorang bisa dipilih menjadi pemimpin, antara lain :

- a) Beriman kepada Allah SWT. karena ulil amri adalah penerus kepemimpinan Rosulullah SAW. Sedangkan rosulullah adalah pelaksana kepemimpinan Alla SWT. Maka yang pertama kali harus dimiliki oleh penerus kepemimpinan beliau adalah keimanan (kepada Allah, Rosulnya dan rukun iman yang lainnya). Tanpa keimanan kepada Allah dan Rasulnya bagaimana mungkin ia dapat diharapkan memimpin umat menempuh jalan Allah dipermukaan bumi ini.
- b) Mendirikan shalat. Shalat adalah ibadah vertikal kepada Allah SWT. Seorang pemimpin yang mendirikan shalat diharapkan memiliki hubungan yang baik dengan Allah SWT. Diharapkan nilai-nilai kemulyaan dan kebaikan dalam shalat dapat tercermin dalam kepemimpinannya. Misalnya nilai kejujuran. Apa wudlu seorang imam shalat batal, sekalipun tidak diketahui orang lain dia akan mengundurkan diri dan siap digantikan orang lain, karena dia sadar dia tidak berhak lagi menjadi imam.
- c) Membayar zakat. Zakat adalah ibadah mahdhah yang merupakan simbol kesucian dan kepedulian sosial. Seorang pemimpin yang berzakat ditetapkan diharapkan selalu berusaha menyucikan hati dan hartanya. Ia tidak akan mencari dan menikmati harta dengan cara yang tidak halal. Lebih dari itu ia memiliki kepedulian sosial yang tinggi terhadap kaum dhuafa' dan kaum mustadhafin. Ia akan menjadi pembela orang-orang lemah.
- d) Selalu tunduk patuh kepada Allah SWT. Dalam ayat di atas juga disebutkan pemimpin itu haruslah orang yang *ruku'* (*wahum rooki'un*). Ruku' adalah simbol kepatuhan kepada Allah dan Rasul Nya yang secara konkrit dimanifestasikan dengan menjadi seorang muslim yang *kaffah* (totalitas) baik dalam aspek akidah, ibadah, akhlaq maupun *muamalah*.

Dalam Islam kepemimpinan begitu penting sehingga mendapat perhatian yang sangat besar. Begitu pentingnya kepemimpinan ini, mengharuskan setiap perkumpulan untuk memiliki pemimpin, bahkan perkumpulan dalam kecil sekalipun. Sebagaimana sabda Nabi Muhammad SAW. Yang artinya “dari Abu Said dari Abu Hurairah bahwa keduanya berkata Rasulullah bersabda, Apabila tiga orang keluar bepergian, hendaklah mereka menjadikan salah satu menjadi pemimpin”. (HR. Abu Dawud).

Kepemimpinan dalam hadits di atas, masih bersifat general bisa kepemimpinan negara, organisasi sosial, organisasi politik, perusahaan, perkatoran, maupun pendidikan. Mahdi sebagaimana dikutip mujamil Qomar menjelaskan bahwa kepemimpinan yang paling spesifik adalah kepemimpinan pendidikan (*qiyadah tarbawiyah atau educative leadership*), karena kesuksesan mendidik generasi, membina umat, dan berusaha membangkitkannya terkait erat dengan pemenuhan kepemimpinan pendidikan yang benar.

Ali Muhammad sebagaimana dikutip Mujamil Qomar, menjelaskan macam sifat kondusif yang harus dimiliki oleh pemimpin berikut ini:

- 1) Memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup untuk mengendalikan perusahaan atau organisasinya.
- 2) Menertibkan semua urusan dan membulatkan tekad untuk bertawakkal kepada Allah. (QS. Ali Imran : 159).
- 3) Membangun kesadaran akan adanya pengawasan dari Allah (*muraqabah*) sehingga terbina sikap ikhlas dimanapun kita berada, kendati tidak ada yang mengawasi kecuali Allah.
- 4) Memberikan santunan sosial (*tafakul ijtima'*) kepada para anggota, sehingga tidak terjadi kesenjangan sosial yang menimbulkan rasa dengki dan perbedaan strata sosial yang merusak. (QS. Al Hajj:41).
- 5) Mempunyai *power* dan pengaruh yang dapat memerintah serta mencegah karena seorang pemimpin harus melakukan kontrol pengawasan atas pekerjaan anggota, meluruskan kekeliruan, serta mengajak mereka untuk berbuat kebaikan mencegah kemungkaran. (QS. Al Hajj:41).
- 6) Tidak membuat kerusakan di muka bumi, serta tidak merusak ladang, keturunan dan lingkungan (QS. Al Baqarah : 205).
- 7) Bersedia mendengar nasehat dan tidak sombong, karena nasehat dari orang yang ikhlas, jarang sekali kita peroleh (QS. Al Baqarah : 205).

### Critical Review

Sebuah teori situasional didukung oleh sebuah pola hasil yang konsisten dengan usulan dari teori itu. Jika teori itu mendalilkan sebuah rantai sebab akibat dari pengaruh rangkaian dari perilaku pemimpin untuk menggagu variabel terhadap hasil, hasilnya harus konsisten dengan penjelasan ini. Sayangnya, kebanyakan teori kontingensi dinyatakan secara begitu ambigu sehingga menyulitkan untuk mendapatkan usulan khusus yang dapat di uji. Kebanyakan penelitian hanya memberikan ujian atas teori itu. Secara umum, penelitian menderita akibat kurangnya ukuran yang akurat dan bergantung pada rancangan penelitian yang lemah yang tidak mengizinkan kesimpulan yang kuat tentang arah dari hubungan sebab akibat itu.

Para pemimpin yang amat cerdas terkadang membuat keputusan yang buruk saat berada di bawah tekanan, karena tekanan yang tinggi, membuat aspek kognitif terganggu dan tidak mampu berfokus pada tugas. Di bawah tekanan yang rendah, kecerdasan yang tinggi memang mampu menghasilkan rencana dan keputusan yang baik, karena kemampuan intelektual tersebut membuatnya mampu menganalisis masalah dan menemukan solusi yang baik. Namun, di bawah tekanan yang tinggi, kecerdasan pemimpin tidak dapat diterapkan.

Aspek pengalaman, berhubungan secara positif dengan kualitas keputusan di bawah tekanan antarpribadi yang tinggi, namun tidak berhubungan dengan kualitas keputusan di bawah tekanan yang rendah.

### **Kesimpulan**

Manajemen Kontingensi Dan Kepemimpinan Kontingensi adalah keadaan yang tidak dapat ditebak pada waktu tertentu yang bisa saja mengundurkan niat untuk produktif dalam bekerja. Oleh karena sebagai Pemimpin haruslah dinamis dan tanggap pada setiap keadaan yang ditemui. Kontingensi adalah bentuk rencana yang tidak ada dalam tahap perencanaan, namun telah diprediksi atau diperkirakan tentang apa yang akan dilakukan oleh Pemimpin.

Sehingga penyelesaian pada tahap-tahap selanjutnya dapat dilaksanakan tanpa ada hambatan. Demikian juga dalam praktek kehidupan sehari-hari maupun di tempat kerja yang banyak ditemui hal-hal yang seharusnya dapat dikendalikan tapi saat itu pula harus butuh kekuatan lain agar semuanya dapat terkendali.

Referensi

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2010. Jilid I.

Griffin, Ricky W. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga. 2003. Jilid I.

Daft , Richard L. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.2013. Jilid I.

<http://teorionline.net/situational-leadership-hersey-blanchard/>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Situational\\_leadership\\_theory](http://en.wikipedia.org/wiki/Situational_leadership_theory)

Robbins., S dan Judge. 2007. *Perilaku Organsiasi*. Jakarta : Salemba Empat

[http://books.google.co.id/books?id=RD8tcRrWBhYC&pg=PA64&lpg=PA64&dq=teori+blanchard+dalam+kepemimpinan&source=bl&ots=ImCKjIQWbq&sig=vDFuEWcxt5mz0e6n7OiiXYgB8qM&hl=id&sa=X&ei=LGddUquzOIT5rQe7goGICQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=teori%20blanchard%20dalam%20kepemimpin an&f=false](http://books.google.co.id/books?id=RD8tcRrWBhYC&pg=PA64&lpg=PA64&dq=teori+blanchard+dalam+kepemimpinan&source=bl&ots=ImCKjIQWbq&sig=vDFuEWcxt5mz0e6n7OiiXYgB8qM&hl=id&sa=X&ei=LGddUquzOIT5rQe7goGICQ&redir_esc=y#v=onepage&q=teori%20blanchard%20dalam%20kepemimpin%20an&f=false)