

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Adanya peninjauan mengenai penelitian terdahulu diharapkan dapat membantu penulis dalam mengarahkan penelitian yang akan dilakukan, sehingga relevan dengan tema yang diambil.

Hafizhoh (2011), pada penelitiannya menggunakan beberapa variabel untuk menunjukkan adanya hubungan gaya kepemimpinan terhadap efektivitas kelompok. Variabel tersebut adalah karakteristik individu, faktor kelompok, faktor individu pemimpin, gaya kepemimpinan, dan efektivitas kelompok. Penelitiannya menggunakan metode analisis deskriptif inferensia. Hasil dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani mekarsari adalah gaya kepemimpinan partisipatif, Faktor individu pemimpin dan faktor kelompok juga mengarahkan gaya kepemimpinan dalam kelompok.

Hasil penelitian Assidiq (2011), yang melakukan penelitian mengenai pengaruh gaya kepemimpinan ketua kelompok tani dalam proses pengambilan keputusan kelompok menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh ketua kelompok tani Argo mulyo adalah demokrasi. Ketua kelompok dengan gaya kepemimpinan demokrasi memiliki pengaruh yang cukup kuat di setiap pengambilan keputusan. Dalam setiap pengambilan keputusan kelompok, ketua kelompok tani selalu mengadakan musyawarah untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.

Penelitian ini memiliki dasar yang hampir sama dengan beberapa penelitian-penelitian di atas, yaitu hubungan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas kelompok. Pada penelitian ini akan mengkaji serta mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dengan efektivitas kelompok. Perbedaan dengan penelitian terdahulu peneliti menambahkan alat analisis pengukuran skala ordinal yang bertujuan untuk mengetahui tingkat gaya faktor individu yang diterapkan, faktor kelompok, gaya kepemimpinan, dan efektivitas kelompok dan metode penentuan respondennya.

2.2 Kelompok

2.2.1 Konsep Kelompok

Menurut Assidiq (2011) kelompok tani merupakan kelompok non-formal yang dibentuk oleh petani atas tujuan bersama yang ingin dicapai dan kesamaan profesi. Dalam setiap kelompok tidak terkecuali kelompok tani mengenal istilah manajemen dalam kelompok, pembagian tugas dan lainnya. Hal ini difungsikan untuk efektivitas dalam kelompok tersebut.

Menurut Baron dan Byrne (dalam Rakhmat, 2005) tidak setiap himpunan orang disebut kelompok. Orang-orang yang berkumpul di terminal bus, yang antri di depan loket bioskop, yang berbelanja di pasar, semuanya disebut agregat bukan kelompok. Supaya *agregat* menjadi kelompok diperlukan kesadaran pada anggota-anggotanya akan ikatan yang sama yang mempersatukan mereka. Kelompok mempunyai tujuan dan organisasi (tidak selalu formal) dan melibatkan interaksi di antara anggota-anggotanya. Jadi, dengan perkataan lain, kelompok mempunyai dua tanda psikologis. Pertama, anggota-anggota kelompok merasa terikat dengan kelompok, ada *sense of belonging* yang tidak dimiliki orang yang bukan anggota. Kedua, nasib anggota-anggota kelompok saling bergantung sehingga hasil setiap orang terkait dalam cara tertentu dengan hasil yang lain.

Kelompok adalah bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan modern. Masing-masing dari diri kita telah menjadi dan masih menjadi anggota kelompok-kelompok yang berbeda. Beberapa kelompok dianggap berhasil, beberapa lagi tidak. Beberapa kelompok dapat memotivasi munculnya kinerja terbaik dari para anggotanya, sedangkan kelompok yang lain justru memunculkan kinerja yang buruk.

2.2.2 Jenis-Jenis Kelompok

Para ahli psikologi juga ahli sosiologi telah mengembangkan berbagai cara untuk mengklasifikasikan kelompok. Terdapat empat dikotomi, yaitu: primer-sekunder, *ingroup-outgroup*, rujukan-keanggotaan, deskriptif-preskriptif (Rakhmat, 2005).

1. Kelompok Primer dan Kelompok Sekunder

Kualitas komunikasi pada kelompok primer bersifat dalam dan meluas. Dalam, artinya menembus kepribadian anggota yang paling tersembunyi,

menyingkap unsur-unsur backstage (perilaku yang hanya anggota tampakkan dalam suasana privat saja). Meluas, artinya sedikit sekali kendala yang menentukan rentangan dan cara berkomunikasi. Komunikasi pada kelompok primer bersifat personal. Hubungan dengan anggota kelompok primer bersifat unik dan tidak dapat dipindahkan (non-transferable). Komunikasinya lebih menekankan aspek hubungan daripada aspek isi. Komunikasi dilakukan untuk memelihara hubungan baik dan isi komunikasi bukan merupakan hal yang sangat penting. Komunikasi pada kelompok primer lebih ekspresif dan bersifat informal (Rakhmat, 2005). Kelompok primer (primary group), artinya suatu kelompok yang anggota-anggotanya mempunyai hubungan yang lebih intensif dan lebih erat antar anggotanya (Santosa, 2006).

Menurut B. Horton dan L. Hunt, 1999 (dalam Hafizhoh, 2011) kelompok primer merupakan suatu kelompok di mana anggota dapat mengenal orang lain sebagai suatu pribadi secara akrab. Hal tersebut dilakukan melalui hubungan sosial yang bersifat informal (tidak resmi), akrab, personal, dan total, yang mencakup banyak aspek dari pengalaman hidup seseorang. Para anggota kelompok seperti itu saling tertarik satu sama lainnya sebagai suatu pribadi. Kelompok primer haruslah kecil jika semua anggotanya ingin berhubungan satu sama lainnya secara akrab.

Pada kelompok sekunder, komunikasi bersifat dangkal (hanya menembus bagian luar dari kepribadian anggota) dan terbatas (hanya berkenaan dengan hal-hal tertentu saja). Lambang komunikasi umumnya verbal dan sedikit sekali nonverbal. Komunikasi pada kelompok sekunder lebih instrumental dan bersifat formal (Rakhmat, 2005). Kelompok sekunder (*secondary group*), artinya suatu kelompok yang anggota-anggotanya saling mengadakan hubungan yang tidak langsung, berjauhan dan formal, dan kurang bersifat kekeluargaan (Santosa, 2006).

Menurut B. Horton dan L. Hunt, 1999 (dalam Hafizhoh, 2011) di dalam kelompok sekunder hubungan sosial bersifat formal, impersonal, dan segmental (berpisah-pisah), serta didasarkan pada azas manfaat (utilitarian). Seseorang tidak berurusan dengan orang lain sebagai suatu pribadi, tetapi sebagai seorang yang berfungsi dalam menjalankan suatu peran. Kualitas pribadi tidak penting, yang

dianggap penting ialah cara kerja. Dalam kelompok sekunder seseorang menemukan cara yang efektif untuk mencapai tujuan tertentu, walaupun cara tersebut seringkali mengorbankan hati kecil orang tersebut.

2. *Ingroup* dan *Outgroup*

Ingroup dapat berupa kelompok primer maupun sekunder. Perasaan *ingroup* diungkapkan dengan kesetiaan, solidaritas, kesenangan, dan kerja sama. Dengan mereka yang termasuk dalam lingkaran *in group*, anggota merasa terikat dalam semangat keanggotaan. Semangat ini lazim disebut kohesi kelompok (Rakhmat, 2005). Untuk membedakan *in group* dan *out group*, dibuat batas (boundaries) yang menentukan siapa masuk orang dalam, dan siapa orang luar. Batas-batas ini dapat berupa lokasi geografis, suku bangsa, pandangan atau ideologi, pekerjaan atau profesi, bahasa, status sosial, dan kekerabatan (Rakhmat, 2005).

3. Kelompok Keanggotaan dan Kelompok Rujukan

Kelompok keanggotaan menentukan serangkaian perilaku bagi anggota-anggotanya. Standar perilaku ini dapat digunakan untuk menambah peluang diterimanya pesan kita (Rakhmat, 2005). Kelompok rujukan adalah kelompok yang digunakan sebagai alat ukur (standard) untuk menilai diri sendiri atau untuk membentuk sikap. Kelompok yang terikat dengan kita secara nominal adalah kelompok rujukan kita, sedangkan yang memberikan kepada kita identifikasi psikologis adalah kelompok rujukan (Rakhmat, 2005).

4. Kelompok Deskriptif dan Kelompok Preskriptif

Kategori deskriptif menunjukkan klasifikasi kelompok dengan melihat proses pembentukannya secara alamiah. Untuk kategori deskriptif dapat dikelompokkan berdasarkan tujuannya. Kategori preskriptif mengklasifikasikan kelompok menurut langkah-langkah rasional yang harus dilewati oleh anggota kelompok untuk mencapai tujuannya (Rakhmat, 2005).

Tipe kelompok yang lain adalah paguyuban (*gemeinschaft*)-patembayan (*gesellschaft*) dan *formal group-informal group* (Soekanto, 2009).

1. Paguyuban (*Gemeinschaft*)-Patembayan (*Gesellschaft*)

Paguyuban merupakan bentuk kehidupan bersama, di mana anggotanya diikat oleh hubungan batin yang murni, bersifat alamiah, dan kekal. Dasar

hubungan tersebut adalah rasa cinta dan rasa persatuan batin yang memang telah dikodratkan.

Oleh Tonnie (dalam Soekanto, 2009) dikatakan bahwa suatu paguyuban (*gemeinschaft*) mempunyai beberapa ciri pokok, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intimate*, yaitu hubungan menyeluruh yang mesra.
- b. *Private*, yaitu hubungan yang bersifat pribadi, khusus untuk beberapa orang saja.
- c. *Exclusive*, yaitu hubungan tersebut hanyalah untuk anggota saja dan tidak untuk orang lain di luar kelompok. Patembayan merupakan ikatan lahir yang bersifat pokok dan biasanya untuk jangka waktu pendek. Bentuk patembayan terutama terdapat di dalam hubungan perjanjian yang berdasarkan ikatan timbal-balik.

2. *Formal Group- Informal Group*

Formal group adalah kelompok yang mempunyai peraturan tegas dan sengaja diciptakan oleh anggota-anggotanya untuk mengatur hubungan antarsesama. *Informal group* tidak mempunyai struktur dan organisasi tertentu atau yang pasti. Kelompok-kelompok tersebut biasanya terbentuk karena pertemuan yang berulang kali yang didasari oleh kepentingan dan pengalaman yang sama.

2.2.3 Kelompok tani

Sesuai dengan SK Menteri Pertanian No. 93/Kpts/OT. 210/3/97, Tanggal 18 Maret 1997 kelompok tani adalah kumpulan petani yang tumbuh berdasarkan keakraban dan keserasian, serta kesamaan kepentingan dalam memanfaatkan sumber daya pertanian untuk bekerja sama meningkatkan produktivitas usaha tani dan kesejahteraan anggotanya. Pada Peraturan Menteri Pertanian No. 273/Kpts/OT.160/4/2007 13 April 2007 tentang pedoman penumbuhan dan pengembangan kelompok tani dan gabungan kelompok tani dijabarkan bahwa kelompok tani adalah kumpulan petani/peternak/pekebun yang dibentuk atas dasar kesamaan kepentingan, kesamaan kondisi lingkungan (sosial, ekonomi, sumber daya) dan keakraban untuk meningkatkan dan mengembangkan usaha anggota. Kelompok tani berfungsi sebagai wadah belajar, unit produksi, wahana kerjasama dan sebagai wadah pembinaan petani.

2.3 Efektivitas Kelompok

2.3.1 Definisi Efektivitas Kelompok

Kajian tentang faktor penentu efektivitas kelompok mengacu kepada dua kepentingan. Pertama, kepentingan teoritis. Kepentingan teoritis dimaksudkan untuk memperoleh tilikan yang mendalam tentang fungsi kelompok, baik bagi anggota maupun bagi masyarakat. Kepentingan praktis dimaksudkan untuk memperoleh masukan tentang produktivitas, efisiensi, dan kebaikan-kebaikan lain dari anggota kelompok. Kajian teoretis-praktis dimaksudkan untuk memperoleh tilikan yang komprehensif dan mendalam tentang fungsi kelompok bagi produktivitas, efisiensi, dan kebaikan-kebaikan lain dari anggota kelompok. Ukuran produktivitas, efisiensi, dan efektivitas kelompok itu sendiri berbeda masing-masing kelompok, apalagi menurut anggotanya (Danim, 2004).

David Krech, Richard S. Cruthfied dan Egerton L. Ballachey (Danim, 2004) memberikan jabaran tentang ukuran efektivitas kelompok. Secara umum, ukuran efektivitas kelompok adalah sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang bisa dikeluarkan oleh kelompok

Hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari kerja kelompok itu. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan dengan keluaran, usaha dengan hasil, persentase pencapaian program kerja, dan sebagainya.

2. Tingkat kepuasan yang diperoleh oleh anggota kelompok

Kepuasan itu sukar diukur dan bervariasi untuk masing-masing anggota kelompok, seperti guru, staf tata usaha, dan sebagainya. Karakteristik kepuasan anggota kelompok antara lain tercermin dari keterbukaan berkomunikasi antar-anggota, kerajinan, tidak terlalu mempunyai “perhitungan” dalam bekerja, berkurangnya keluhan, berkurangnya pembicaraan mengenai kelemahan atasan dan kebutuhan rekan kerja, tingkat kehadiran tinggi, dan lain-lain. Ukuran efektivitas ini bisa kuantitatif dan bisa kualitatif.

3. Produk kreatif kelompok

Banyak hal berkembang sendiri dalam dunia kerja jika kondisinya kondusif untuk itu. Oleh karena itu, salah satu ciri kelompok efektif adalah kemampuan

kelompok itu menumbuhkan kreativitas anggota. Cara kerja seseorang dalam organisasi atau kelompok tidak sepenuhnya dapat dituangkan ke dalam format khusus. Cara kerja merupakan seni atau kiat (*art*) yang berbeda pada masing-masing individu. Itu sebabnya tuntutan akan konformitas yang berlebihan dapat menjadi bumerang organisasi atau kelompok.

4. Intensitas emosi yang dicapai oleh seseorang karena dia menjadi anggota kelompok .

Intensitas emosi diukur dengan ketaatan yang lebih tinggi karena menjadi anggota kelompok atau rasa memiliki dengan kadar tinggi karena termasuk kelompok yang ikut berjuang untuk memilikinya.

Cartwright dan Zender (dalam Marliati, 1996; Hafizhoh, 2011) mengemukakan bahwa keefektifan kelompok adalah ukuran tercapainya tujuan kelompok dihubungkan dengan besarnya kepuasan anggota dalam mencapai tujuan dan setelah tercapainya tujuan. Determinan keefektifan kelompok dapat bersumber dari (1) derajat pencapaian tujuan kelompok, (2) banyaknya usaha atau kegiatan yang efisien yang dilakukan oleh kelompok dalam mencapai tujuan dan mempertahankan kehidupannya, dan (3) tingkat kepuasan anggota terhadap tujuan yang dicapai dan usaha yang dilakukan kelompok (Soedijanto, 1981).

Dalam mengukur efektivitas kelompok, berbeda kelompok maka berbeda pula ukuran efektivitasnya. Oleh karena itu menurut Slamet dan Soedijanto (Hafizhoh, 2011) komponen keefektifan kelompok tani terdiri dari: (1) perubahan perilaku petani, (2) perubahan produktivitas petani anggota kelompok, (3) wawasan keanggotaan, (4) tingkat keberhasilan anggota, (5) moral kelompok, dan (6) imbas kelompok. Keenam faktor tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1. Perubahan perilaku petani anggota kelompok adalah perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikapnya untuk menerapkan inovasi pertanian yang dianjurkan pemerintah yang meliputi: tingkat adopsi, lama adopsi, dan jumlah petani yang berhasil membiasakan diri.
2. Perubahan produktivitas petani anggota kelompok adalah tingkat kenaikan produksi sesudah berkelompok dibanding sebelum berkelompok.

3. Wawasan keanggotaan adalah tingkat peran serta anggota kelompok tani dalam kegiatan kelompok baik dalam pertemuan berkala, kegiatan kelompok di luar pertemuan berkala dan kegiatan individual atas nama kelompok.
4. Tingkat keberhasilan kegiatan kelompok adalah mutu dan jumlah hasil kegiatan yang dicapai oleh kelompok.
5. Moral kelompok adalah tingkat kepuasan anggota kelompok terhadap hasil yang dicapai, kegiatan yang dilakukan dan rasa bangga serta cinta terhadap kelompok.
6. Imbas kelompok adalah pengaruh kelompok terhadap para petani di sekelilingnya yang meliputi jumlah petani yang meniru, produktivitas yang dicapai dan kepuasan terhadap produktivitas tersebut.

2.3.2 Kriteria Kelompok Efektif

Menurut Harris dan Nelson, 2008 (dalam Hafizhoh, 2011) ciri-ciri kelompok yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dijelaskan dan berubah menjadi pertentangan terbaik antar tujuan individu dan tujuan kelompok dapat dicapai, tujuan kelompok strukturnya kooperatif.
2. Komunikasi dua arah, ekspresi yang terbuka dan akurat dari kedua ide serta lebih menegaskan perasaan.
3. Partisipasi dan kepemimpinan didistribusikan antar anggota kelompok, ditekankan pada pencapaian tujuan, pemeliharaan internal, dan perubahan perkembangan.
4. Kemampuan dan informasi menentukan pengaruh dan kekuasaan, kontrak / perjanjian dibuat untuk memastikan tujuan individu, kebutuhan terpenuhi dan kekuasaan dibagi-bagi.
5. Kontroversi dan konflik dilihat sebagai kunci positif terhadap keterlibatan anggota, kualitas dan keaslian keputusan, dan kelanjutan dari kelompok adalah suatu kondisi kerja yang baik.
6. Prosedur pengambilan keputusan yang disesuaikan dengan situasi; metode yang berbeda digunakan pada waktu yang berbeda, konsensus dicari untuk keputusan yang penting, didorong keterlibatan dan diskusi kelompok.

7. Interpersonal, kelompok, dan tekanan perilaku antargolongan; kohesi yang maju menginklusi terus menerus pemikiran tingkat tinggi, kasih sayang, penerimaan, dukungan, dan kepercayaan. Menyokong individualitas.
8. Tinggi dalam kompetensi pemecahan masalah.
9. Anggota mengevaluasi efektivitas kelompok dan memutuskan bagaimana meningkatkan fungsinya, pencapaian tujuan, pemeliharaan internal, dan pengembangan semua dianggap penting.
10. Didorongnya efektivitas interpersonal, aktualisasi diri, dan inovasi.

2.3.3 Faktor-Faktor Efektivitas Kelompok

Salah satu yang mempengaruhi efektivitas kelompok sosial menurut Floyd Ruch (dalam Santosa, 2006) adalah *Atmosphere* (suasana kelompok) yang menyangkut hal-hal berikut:

1. Keadaan fisik tempat/kelompok, seperti tersedianya fasilitas dan peralatan yang dibutuhkan anggota.

2. *Treat reduction* (rasa aman)

Rasa aman ini menyangkut ketentraman anggota untuk tinggal di dalam kelompoknya, yang meliputi:

- a. Tidak ada ancaman,
- b. Tidak saling curiga, dan
- c. Tidak saling bermusuhan.

Rasa aman ini lebih menyentuh aspek psikologis anggota.

3. *Distributive leadership* (kepemimpinan bergilir)

Kepemimpinan yang bergilir berarti adanya pemindahan kekuasaan untuk pengendalian dan pengawasan terhadap kelompoknya. Dengan demikian, tiap anggota yang diberi kekuasaan akan dapat mengetahui kemampuan mereka masing-masing dan lebih dari itu akan menanamkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap kelompok secara keseluruhan, baik pada saat menjadi pimpinan maupun sebagai anggota kelompok.

4. *Goal formulation* (perumusan tujuan)

Tiap kelompok pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut merupakan tujuan bersama, yang menjadi arah kegiatan bersama, karena tujuan ini merupakan integrasi dari tujuan individu masing-masing.

5. *Flexibility* (fleksibilitas)

Segala sesuatu yang menyangkut kelompok seperti suasana, tujuan, kegiatan, struktur, dan sebagainya dapat mengikuti perubahan yang terjadi tanpa adanya pengorbanan.

6. *Consensus* (mufakat)

Dengan mufakat yang ada dalam kelompok, semua perbedaan pendapat dari anggota dapat teratasi sehingga tercapai keputusan yang memuaskan berbagai pihak.

7. *Process awareness* (kesadaran berkelompok)

Adanya peranan, fungsi, dan kegiatan masing-masing anggota dalam kehidupan berkelompok maka tiap-tiap anggota pasti timbul rasa kesadarannya terhadap kelompoknya, terhadap sesama anggota kelompok, dan pentingnya untuk berorientasi satu sama lain.

8. *Continual evaluation* (penilaian yang kontinu)

Kelompok yang baik seringkali mengadakan penilaian secara kontinu terhadap perencanaan kegiatan dan pengawasan kelompok sehingga dapat diketahui tercapai/tidaknya tujuan kelompok. Di samping itu, akan dapat diketahui semua motivasi dan hambatan yang dialami anggota dalam rangka mencapai tujuan kelompok.

Efektivitas kelompok sebagian ditentukan oleh hakikat interaksi saling mempengaruhi antar-sesama anggota yang salah satunya adalah gaya kepemimpinan (Danim, 2004).

Menurut Crech dan Curtchfield (dalam Santosa, 2006) Kelompok menjadi efektif apabila:

1. Merupakan suatu saluran pemenuhan kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan berkawan, dukungan, dan cinta kasih.
2. Merupakan suatu sarana mengembangkan, memperkaya, serta memantapkan rasa harga diri dan identitasnya .
3. Merupakan sarana pencarian kepastian dan pengetes kenyataan kehidupan sosial .

4. Merupakan sarana memperkuat perasaan aman, tenteram, dan berkuasa atas kemampuannya dalam menghadapi musuh dan ancaman yang sama secara bersama.
5. Merupakan sarana ketika suatu tugas kerja dapat diselesaikan anggota yang menerima beban tanggung jawab, seperti tugas pemberian informasi atau membantu teman yang sakit.

2.4 Kepemimpinan Ketua Kelompok

2.4.1 Definisi Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan ada bermacam-macam, Carter dan Hampill (dalam Santosa, 2006) berpendapat, kepemimpinan adalah mengusahakan akan tindakannya, memelopori struktur interaksi dari orang-orang lain sebagai bagian dari proses pemecahan soal bersama. Menurut Dubrin, 2006 (dalam Hafizhoh, 2011) kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan

Dalam arti yang luas kepemimpinan dapat dipergunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas berlaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Jika seseorang telah mulai berkeinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka di sini kegiatan kepemimpinan itu telah dimulai. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang - orang lain kearah tercapainya suatu tujuan tertentu (Thoha, 1991). Ralph Stogdill (dalam Wiriadihardja, 1987) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan kelompok, menuju ke arah penentuan tujuan dan mencapai tujuan.

Wiriadihardja (1987) memaparkan beberapa esensi kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan mempengaruhi tata laku orang lain, apakah dia pegawai bawahan, rekan sekerja atau atasan;
2. Adanya pengikut yang dapat dipengaruhi baik oleh ajakan, anjuran, bujukan, sugesti, perintah, saran atau bentuk lainnya;
3. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

2.4.2 Tujuan Kepemimpinan

Menurut Santosa (2006) ada beberapa tujuan kepemimpinan, antara lain tujuan organisasi, tujuan kelompok, dan tujuan pribadi pemimpin.

1. Tujuan organisasi dimaksudkan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan dan menghindarkan diri dari maksud-maksud yang irasional organisasi yang ada.
2. Tujuan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan tujuan kelompok pada masing-masing anggota sehingga tujuan kelompok dapat segera tercapai.
3. Tujuan pribadi anggota kelompok berguna untuk memberi pengajaran, pelatihan, penyuluhan, dan konsultasi bagi tiap anggota kelompok sehingga anggota kelompok dapat mengembangkan pribadinya.
4. Tujuan pribadi pemimpin dimaksudkan untuk memberi kesempatan pada pimpinan berkembang dalam tugasnya, seperti mempengaruhi, memberi nasihat dan sebagainya.

2.4.3 Sifat, Watak, dan Perangai Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang efektif pasti memiliki sejumlah *trait* atau karakteristik tertentu. Teori *trait* tentang kepemimpinan ialah usaha identifikasi karakter khusus (fisik, mental, kepribadian) terkait kesuksesan pemimpin ivancevich, 2007 (dalam Hafizhoh, 2011). Karakteristik kepribadian pemimpin dapat ditelusuri melalui sifat, watak, dan perangai dari pemimpin. Sifat, watak dan perangai yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat menunjang tercapainya kepemimpinan yang efektif. Wiriadihardja (1987) menjabarkan beberapa sifat, watak dan perangai kepemimpinan sebagai berikut:

1. Toleransi

Seorang pemimpin yang berhasil, tidak menutup diri terhadap berbagai ide dari luar. Dia terbuka bagi segala pandangan atau gagasan dengan asumsi, bahwa setiap pengusul gagasan bertanggung jawab dan dapat menjelaskan atau mempertahankan sifat kepraktisan dari gagasan yang dimajukan.

2. Keuletan

Seorang pemimpin yang sukses digambarkan sebagai memiliki keuletan dan kestabilan emosi. Dia memiliki kepercayaan terhadap dirinya sendiri, sekalipun

tidak dalam segala hal. Kedudukannya sebagai pemimpin mendorong sifatnya serba ingin tahu.

3. Rasa Kesungguhan

Pemimpin yang berhasil mencerminkan tanda-tanda kepribadian yang memiliki rasa kesungguhan mengenai pekerjaannya, organisasi, dan masa depannya. Kepuasan dirinya terletak pada hasil kemajuan yang dicapai oleh usahanya atau usaha organisasinya. Dia berpegang pada tugasnya, belajar serta menarik pengalaman sebaik-baiknya dari pekerjaannya dan melatih secara baik-baik bawahannya untuk dapat diserahi tanggung jawab.

4. Tenang

Penelitian kepemimpinan, menunjukkan adanya ciri dan sifat yang tidak menonjolkan kekakuan, tidak pasif dan selalu tanggap terhadap segala ketidaktertiban. Hambatan dan tantangan dalam tugas, dianggapnya sebagai yang wajar dan harus diperhitungkan dalam setiap perjuangan hidupnya.

5. Terarah

Cakap mengarahkan para pekerja dan pekerjaannya. Memunyai wibawa, kesetiaan, dan dukungan kerjasama dari bawahannya. Mempunyai nama baik dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif.

6. Tanggap dan Terampil

Cepat mengerti dan cepat menangkap instruksi dan penjelasan. Cepat menilai situasi, kondisi, dan lingkungan baru secara tepat. Cepat menentukan fakta dan situasi serta berdasarkan itu membuat putusan yang tepat.

7. Cakap dan Luwes

Memiliki daya kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Memiliki ilmu pengetahuan, pengalaman, dan kecakapan yang diperlukan untuk menyukseskan tanggung jawabnya. Mampu mengubah perhatian dari permasalahan yang satu kepada yang lain, sehingga semua memperoleh perhatian manajemen secara merata. Memiliki imajinasi, menyetujui pertanggung jawab, melaksanakan dan menjamin prestasi pekerjaan serta memilih para pembantunya yang cakap.

2.4.4 Teori Kepemimpinan

Terdapat dua teori kepemimpinan penting yang banyak digunakan dalam penelitian sehingga dapat menjadi acuan dalam membahas kepemimpinan didalam kelompok. Teori-teori tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Fiedler Contingency Model of Leadership*

Teori ini memusatkan perhatiannya bahwa ada hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menguntungkan dalam kelompok (Santosa, 2006). Adapun situasi yang menguntungkan dapat dicapai dengan tiga cara berikut:

- a. Ada hubungan antara anggota kelompok dan pemimpin kelompok.
- b. Ada kegiatan yang berencana dari kelompok.
- c. Ada kekuatan posisi pimpinan yang diperoleh melalui otoritas formal (*formal authority*).

Menurut Ivancevich, 2007 (dalam Hafizhoh, 2011) Kinerja kelompok bergantung pada interaksi antara gaya kepemimpinan dan keuntungan situasional (*situational favorableness*). Gaya kepemimpinan diukur dengan *Least-Preferred Co-Worker Scale* (LPC), sebuah instrumen yang dikembangkan Fiedler, yang mengukur tingkat perasaan positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap orang lain yang paling tidak dipilih untuk bekerja sama. Nilai yang rendah dalam LPC dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang *task-oriented* (berorientasi tugas), yaitu gaya yang mengontrol dan terstruktur. Nilai yang tinggi diasosiasikan dengan gaya kepemimpinan yang *relationship-oriented* (berorientasi hubungan), yaitu gaya yang pasif dan memiliki kepedulian.

2. *Path Goal Leadership Theory*

Teori ini berdasarkan teori motivasi. *Path goal leadership theory* pada prinsipnya menerangkan bahwa ada pengaruh dari tingkah laku pimpinan yang dapat memotivasi bawahan, kepuasan kerja, serta aktivitas bawahan.

Robert House (dalam Santosa, 2006) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi hal-hal berikut: *Directive leadership*, *Supportive leadership*, *Participative leadership*, *Achievement-oriented leadership*.

2.5 Gaya Kepemimpinan Ketua Kelompok

Cara pemimpin dalam menggunakan kontrol atas anggota kelompoknya disebut dengan gaya kepemimpinan (Hybels, 2003). Tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang terbaik dalam segala situasi, sebuah tindakan pemimpin harus bergantung pada pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelitian Kholijah Siregar, 2006 (dalam Hafizhoh, 2011) hubungan antara atasan dan karyawan akan harmonis apabila atasan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan situasi yang dihadapi. Adanya gaya kepemimpinan yang sesuai diharapkan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diuraikan Goldberg dan Larson, 1985 (dalam Hafizhoh, 2011) adalah gaya otoriter, demokratis, dan *laissez faire*.

1. Gaya Otoriter

Menurut Goldberg dan Larson, 1985 (dalam Hafizhoh, 2011) kepemimpinan otoriter, lebih cenderung mencerminkan gambaran tentang manusia yang negatif, pesimis, dan mengecilkan hati. Pemimpin otoriter mengeksploitir ketergantungan pengikutnya dengan cara menentukan kebijaksanaan kelompok tanpa berkonsultasi terlebih dulu pada anggota kelompok, dengan mendikte tugas pada kelompok, menetapkan prosedur dalam mencapainya, menguji dan mengeritik anggota kelompok secara subjektif serta menganut sikap yang mengambil jarak dan formal.

White dan Lippit (dalam Wiriadihardja, 1987) menjelaskan bahwa sesuatu kelompok yang apatis, kadang-kadang juga melahirkan pemimpin yang otoriter. Jika pimpinan tidak ada dalam kelompok ini timbul kegaduhan dan hasil kerja pun menurun. Produktivitas kelompok yang dipimpin oleh Pimpinan Otoriter, lazimnya lebih produktif, dalam arti hasil kerja sebagai topong yang ada hubungannya dengan kesenangannya. Kepemimpinan ini, umumnya dianggap kurang baik dan negatif. Dalam jangka panjang menjadi tidak efektif. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan otokratik serta reaksi bawahannya, dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Semua kebijaksanaan ditentukan oleh pimpinan
- b. Langkah kegiatan teknis ditentukan oleh pimpinan, pada saat-saat tertentu, sehingga biasanya langkah-langkah berikutnya tidak ada kepastian.

- c. Pimpinan mendiktekan tugas-tugas khusus dan para anggota adalah pelaksananya.
- d. Pimpinan cenderung untuk mencela atau memuji secara personal dan tetap menjauhkan diri dari kegiatan kelompok, kecuali dalam hal berdemostrasi.

Menurut Hybels dan Weaver, 2003 (dalam Hafizhoh, 2011) Pemimpin yang otoriter menjadi pemimpin terbaik ketika kelompok harus melakukan pekerjaan yang sangat cepat. Satu orang mengambil alih tanggung jawab proyek dan menunjuk anggota lain untuk membagi tugas. Ini adalah cara yang paling efisien untuk menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang tersedia.

2. Gaya Demokratis

Menurut Goldberg dan Larson, 1985 (dalam Hafizhoh, 2011) pemimpin demokratis mendukung komunikasi di antara para anggota kelompok dengan cara mendorong mereka untuk menentukan sendiri kebijaksanaan dan kegiatan kelompok. Pemimpin berbuat demikian dengan cara mengajukan beberapa sasaran dan prosedur alternatif, memperkenalkan anggota untuk memilih sendiri pasangan dalam bekerja, memuji, dan mengkritik anak-anak muda secara obyektif dan kritis serta dengan meminta saran-saran.

Wiriadihardja (1987) menjelaskan bahwa suasana dalam kelompok ini lebih akrab dan saling menghormati. Hubungan dengan pimpinan lebih bersahabat dan berlandaskan hubungan tugas kedinasan. Produktivitas meskipun tidak mencapai puncak, namun para pegawai bawahan menikmati kegembiraan-kerja dan memanfaatkan pengalamannya. Pada akhirnya hubungan kerja pola ini akan menjadi lebih baik. Umumnya dinilai lebih baik dan positif. Dalam jangka panjang akan menjadi lebih efektif, baik dalam arti kegembiraan bawahan. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan demokratik serta reaksi bawahannya dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Semua kebijaksanaan dibahas dan ditentukan bersama oleh kelompok, dengan dorongan dan bantuan pimpinan.
- b. Prespektif kegiatan diperoleh selama masa pembahasan. Langkah-langkah umum kebijaksanaan kelompok digariskan terlebih dahulu dan jika diperlukan dapat meminta nasihat teknis. Pimpinan memberikan saran beberapa alternatif prosedur yang dapat dipilih di antaranya.

- c. Para pegawai bawahan bebas untuk bekerja sama dengan siapa saja yang mereka senangi. Pembagian tugas pekerjaan diserahkan kepada kelompok untuk ditentukan bersama.
- d. Pemimpin selalu “obyektif” dan berpikir “serba fakta” dalam memberikan pujian atau kritikan. Serta berusaha memberi semangat kepada kelompok, tanpa banyak mencampuri urusan pekerjaan.

3. Gaya *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* pada dasarnya menunjukkan suatu pola pengabaian yakni di mana pemimpin yang dipilih atau tokoh berwenang dalam suatu kelompok berusaha menghindari suatu tanggung jawab terhadap para pengikutnya. Menurut Wiriadihardja (1987) hasil kerja kelompok yang dipimpin oleh pimpinan *laissez faire* lebih memprihatinkan. Para pegawai bawahan keadaannya frustrasi dan bekerja ogah-ogahan, main-main, kurang kecintaan terhadap perkejaannya. Kelompok kerja ini menunjukkan rasa kurang puas. Ciri-ciri perilaku kepemimpinan *laissez faire* serta reaksi bawahannya sebagai berikut:

- a. Kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan diberikan kepada kelompok maupun individual, tanpa banyak campur-tangan pimpinan.
- b. Berbagai macam bahan/data diberikan. Pimpinan dengan jelas menyatakan hanya akan memberikan bahan informasi bila diminta saja. Pimpinan tidak mengambil keaktifan dalam pembahasan bersama kelompok.
- c. Sama sekali tanpa partisipasi pimpinan.
- d. Pimpinan jarang memberikan komentar secara spontan, terhadap kegiatan bawahannya, kecuali bila ditanya. Tidak ada usaha-usaha untuk menilai atau mengatur jalannya pekerjaan organisasi.

Selain klasifikasi di atas *Path-Goal Leadership Model* oleh Robert House (dalam Santosa, 2006) juga menerangkan gaya kepemimpinan dalam empat kategori sebagai berikut:

1. *Directive Leadership*

Dalam hal ini pimpinan berfungsi sebagai petunjuk terhadap anggota kelompok sehingga pimpinan kurang berpartisipasi penuh. *Directive leadership* sama dengan gaya otoriter.

2. *Supportive Leadership*

Pimpinan memiliki sifat ramah, mudah mengadakan pendekatan, serta memperhatikan kesadaran kemanusiaan yang tinggi kepada anggota kelompoknya.

3. *Participative Leadership*

Pimpinan tidak hanya meminta dan menggunakan saran-saran anggota, tetapi juga membuat keputusan dalam rangka pemecahan persoalan yang ada dalam kelompok. Gaya kepemimpinan partisipatif ini diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang rendah pengarahannya namun tinggi dukungan. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara bergantian. Dalam penggunaan gaya ini pemimpin dan pengikut saling tukar-menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.

4. *Achievement-oriented Leadership*

Pimpinan menanamkan kesadaran akan tantangan tujuan kelompok untuk anggota-anggota kelompok dan menunjukkan sikap pada anggota bahwa anggota dapat mencapai tujuan tersebut.

Bagus atau tidaknya suatu gaya kepemimpinan tidak dapat dikatakan secara umum pada semua kondisi, tetapi tergantung pada situasi yang ada. Bisa juga gaya kepemimpinan tergantung pada situasi persaingan yang ada di dalam bidang usahanya. Gaya kepemimpinan juga dapat tergantung pada jenis pekerjaan yang dibawahinya (Cahayani, 2003).