

Perilaku Kepemimpinan yang Efektif Model 3 Dimensi: Berorientasi pada Tugas, Hubungan, dan Perubahan

Ahmad Saifuddin

STAI Darussalam Krempyang Nganjuk

Email : ahmadsaifuddin@yahoo.com

Abstract. Leadership behavior seems to be the basic thing that must be learned, especially for those who hold leadership and or manager roles. Although not dismissing anyone to explore it. Most of us agree that a good organization will not exist without good people. And the central role of "good people" is in the hands of the leader.

In this case, as a modern leadership behavior theory, there is a three-dimensional model of leadership, namely task-oriented, relationship-oriented, and change-oriented. The influence of a three-dimensional model of leadership behavior on organizational effectiveness is one example. Ideally, if an organizational leader applies the three-dimensional model of behavior, either singly or as a whole according to their skills and competencies and is supported by the right situations and conditions, it will greatly affect organizational effectiveness.

The leader will influence the behavior of his followers, directly or indirectly. And the behavior of followers, both individuals and groups will influence organizational behavior; in this case it can be seen from the work climate. If the working climate is conducive and all qualities of work life can be realized, then the outcome is organizational effectiveness.

Keyword: Effective Leadership, Three Dimensional Model

Accepted	: Juli 2020
Reviewed	: Agustus 2020
Publised	: October, 07, 2020

Pendahuluan

Tidak dapat dipungkiri bahwa peran manusia di lingkungannya begitu penting. Sumber daya manusia membawa pengaruh besar terhadap sumber daya lainnya. Dalam kaitannya dengan organisasi atau lembaga, unsur SDM bahkan diklaim sebagai unsur yang harus dikelola paling awal dan terus menerus, karena menentukan bagaimana organisasi akan berjalan. Pengelolaan atau manajemen itu sendiri ada karena diciptakan manusia sebagai alat untuk membantu dan mempermudah tujuan yang hendak dicapai dalam organisasi.

Peran SDM yang masih dianggap paling sentral dari dulu hingga sekarang adalah pemimpin. Bahkan Schwandt dan Marquardt (2000) mengatakan bahwa, "Tidak ada peran lain dalam organisasi yang telah menarik begitu banyak perhatian seperti peran pemimpin." Peran pemimpin sangat diperlukan dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan perusahaan, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya, dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi.¹

Masalah seputar kepemimpinan sudah sering diteliti secara formal maupun informal, ditulis dan juga dibahas. Akan tetapi kesemuanya itu masih bersifat general dan berdiri sendiri, padahal banyak diantaranya yang bersinggungan dan bahkan serupa. Dalam perilaku kepemimpinan klasik, dikenal perilaku kepemimpinan berorientasi pada tugas dan hubungan. Akan tetapi seiring dengan berkembangnya zaman, muncul perilaku kepemimpinan berorientasi pada perubahan sebagai upaya mengatasi hal-hal yang baru dan bersifat fluktuatif.

Untuk itu, dalam ini akan dibahas bagaimana perilaku kepemimpinan yang mempengaruhi efektifitas organisasi dalam tiga model perilaku, yakni yang berorientasi pada tugas, hubungan dan perubahan.

Kajian Pustaka

Perspektif tentang Perilaku Kepimpinan yang Efektif

Berbagai penelitian tentang perilaku kepemimpinan sudah banyak dilakukan sejak awal tahun 1900an hingga sekarang. Studi Iowa, Ohio State, dan Michigan adalah tiga studi historis terpenting dalam studi kepemimpinan perilaku organisasi.

Studi Iowa sering tidak diperhitungkan karena secara ekperimental dianggap masih mentah. Akan tetapi masih bernilai karena selain merupakan studi yang pertama kali menganalisa kepemimpinan secara ilmiah, studi tersebut menyatakan

¹Pieter Sahertian, "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*",

Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.12, No. 2, (September, 2010), 156-169, tersedia di <http://puslit2.petra.ac.id/gudangpaper/files/2041.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwiI4cEsNDQAhVJsI8KHdRyC5oQFggRMAU&usq=>, diakses 30 Mei 2020.

bahwa perbedaan gaya kepemimpinan menghasilkan reaksi yang berbeda dan kompleks dari kelompok-kelompok yang sama.²

Pada studi Ohio berfokus pada bagaimana pemimpin dapat memuaskan kebutuhan kelompok secara kolektif. Penelitian ini mengindikasikan dimensi terpenting dalam kepemimpinan, dua kategori yakni perhatian dan memprakarsai struktur. Kedua karakteristik ini dapat tinggi atau rendah atau tidak saling bergantung satu sama lain. Penelitian ini didasarkan atas kuesioner kepada baik pemimpin maupun bawahan, yang dikenal dengan nama *Leader Behavior Description Questionnaire* (LDBQ) dan *Supervisor Behavior Description Questionnaire* (SDBQ).

Selanjutnya, studi Michigan mengemukakan analisis faktor terhadap respons-respons dengan kuesioner dan wawancara. Ukuran objektif tentang produktifitas grup digunakan untuk menggolongkan para manajer sebagai relatif efektif atau tidak efektif. Penelitian tersebut menemukan tiga jenis perilaku kepemimpinan yakni perilaku kepemimpinan berorientasi tugas, berorientasi hubungan dan kepemimpinan partisipatif.³

Kemudian, ketiga penelitian di atas membawa ketertarikan penelitian selanjutnya yang berpusat pada efektifitas pemimpin dalam hal ini berkaitan dengan perilaku yang berorientasi pada tugas dan hubungan. Akan tetapi keduanya masih dirasa tidak cukup relevan dan masih tidak konsisten berpengaruh.

Pada akhirnya banyak teori kepemimpinan yang muncul. Teori Kontingensi kepemimpinan yang efektif dari Fiedler misalnya, memusatkan pada aspek kepemimpinan situasional. Kemudian teori kepemimpinan Path-Goal yang menjelaskan dampak perilaku pemimpin pada motivasi bawahan, kepuasan dan kinerjanya.⁴

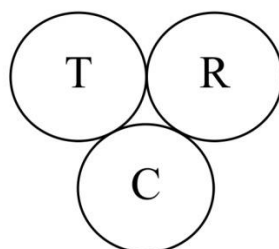
Walaupun demikian, ternyata sesuatu yang penting tetap belum ada. Perilaku berorientasi tugas dan hubungan tersebut tidak mencakup perilaku yang langsung terkait dengan mendorong dan memfasilitasi perubahan. Pada tahun 1980an perilaku yang berorientasi pada perubahan secara implisit ada dalam sejumlah teori kepemimpinan kharismatik dan transformasi. Perilaku tersebut merupakan sesuatu yang unik dan bermakna yang memperluas penelitian awal serta memberi pandangan penting tentang kepemimpinan yang efektif.

²Fred Luthans, *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*, alih bahasa Vivin Andhika Yuwono, et.al. (Yogyakarta: Andi, 2006), 640.

³Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh*, alih bahasa Ati Cahyani (Jakarta: Indeks, 2015), 64-68, bisa dilihat juga di Hughes dkk, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 7th ed*, alih bahasa oleh Putri Iva Izzati (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 231-235.

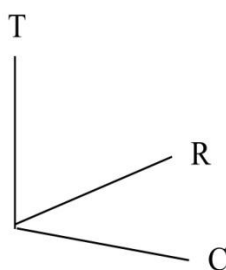
⁴Luthans, *Perilaku Organisasi*, 647-651.

Ketiganya memiliki tujuan utama yang berbeda. Ketiganya juga sesuai dengan kepemimpinan yang efektif.⁵ Untuk lebih mudah dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2-1 Model tiga Faktor T (*task*), R (*relationship*), dan C (*change*)

Pada gambar di atas, ditunjukkan model tiga faktor yang terkait dengan jenis tertentu perilaku kepemimpinan. Model tersebut paling berguna ketika perilaku yang khusus memiliki sasaran tunggal atau sasaran utama yang jelas. Sedangkan pada gambar dibawah ini, model tiga dimensi, lebih berguna ketika banyak perilaku pemimpin mempengaruhi dengan kuat lebih dari satu sasaran.



Gambar 2-2. Model Tiga Dimensi

Model tiga dimensi dan juga model tiga faktor di atas diusulkan oleh Yukl, Gordon, dan Taber (2002). Kajian mereka tersebut mengindikasikan bahwa sejumlah perilaku khusus, relevan untuk lebih dari satu sasaran yang konsisten dengan model dimensi. Pada masa sekarang, tampak bahwa model-model di atas bisa digunakan untuk menggambarkan antar hubungan yang kompleks dengan jenis perilaku kepemimpinan yang berbeda.⁶

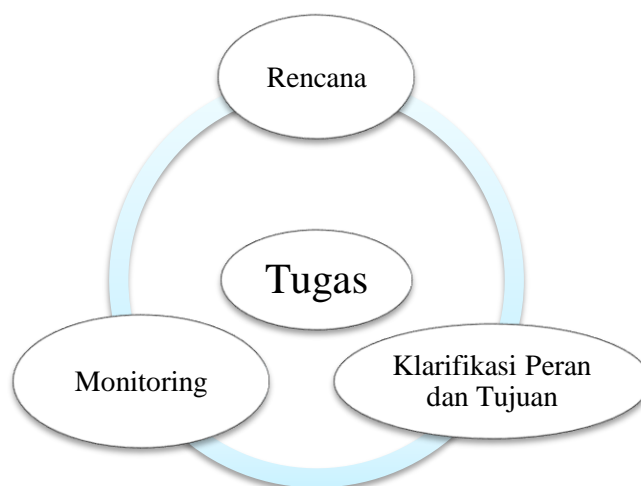
Maka, inilah mengapa dalam pembahasan ini akan berpusat pada model tiga dimensi yang dianggap sebagai teori perilaku kepemimpinan modern yang diharapkan lebih efektif.

Perilaku Kepimpinan Berorientasi Tugas

Jika menilik pada hasil studi Michigan, para pemimpin atau lebih tepatnya manajer yang efektif tidak menggunakan waktu dan usahanya dengan melakukan pekerjaan yang sama dengan bawahannya. Mereka berkonsentrasi pada fungsinya

⁵Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 79-80.

seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan perlengkapan, peralatan, serta bantuan teknis yang dibutuhkan. Disamping itu, mereka juga memandu bawahannya menetapkan tujuan kinerja yang tinggi tetapi realistis.⁷ Secara garis besar perilaku itu dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2-3 Bentuk Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Tugas

Pertama, adalah membuat rencana. Pembuatan rencana aktivitas kerja jangka pendek berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukan dan kapan aktivitas itu akan dilakukan. Tujuan perencanaan adalah memastikan pengorganisasian yang efisien pada unit kerja, koordinasi aktivitas, dan penggunaan sumber daya yang efektif.

Kedua, melakukan klarifikasi peran dan tujuan. Maksud klarifikasi disini adalah komunikasi rencana, kebijakan dan harapan peran. Beberapa hal yang harus dilakukan antara lain penetapan tanggung jawab dan persyaratan jabatan, penetapan tujuan kinerja dan pemberian tugas khusus. Tujuan perilaku klarifikasi ini adalah memandu dan mengkoordinasi aktivitas kerja dan memastikan agar orang mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal ini penting dilakukan apalagi saat terdapat ambiguitas peran yang penting atau konflik peran yang cukup besar bagi para anggota unit kerja.

Dan yang ketiga, *monitoring* atau pengawasan. Perilaku mengawasi dapat mengambil banyak bentuk seperti pengamatan operasi kerja, membaca laporan tertulis, melihat tampilan data kinerja lewat komputer, memeriksa kualitas sampel pekerjaan dan mengadakan pertemuan tinjauan kemajuan dengan individu atau grup. Jenis pengawasan yang tepat tergantung dengan karakter tugas dan juga situasi. Pengawasan perlu dilakukan agar dapat mengidentifikasikan masalah dan

⁶Ibid.

⁷Ibid., 67.

peluang, serta untuk merumuskan dan memodifikasi tujuan, strategi, rencana, kebijakan dan prosedur.

Di bawah ini terdapat beberapa contoh perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas secara lebih spesifik, antara lain:

1. Mengatur aktivitas kerja untuk meningkatkan efisiensi
2. Merencanakan kegiatan jangka pendek
3. Menugaskan pekerjaan ke grup atau perorangan
4. Menjelaskan apa hasil yang diharapkan dari tugas
5. Menetapkan tujuan dan standar yang jelas untuk kinerja tugas tertentu
6. Menjelaskan peraturan, kebijakan, dan standar prosedur operasional
7. Mengarahkan dan mengkoordinasi aktivitas unit
8. Mengawal kegiatan dan kinerja
9. Menyelesaikan masalah mendesak yang akan mengganggu pekerjaan.⁸

Perilaku Kepimpinan Berorientasi Hubungan

Dalam perilaku kepemimpinan ini, para pemimpin dan atau manajer yang efektif lebih penuh perhatian dan membantu bawahan. Perilaku mendukung yang berkorelasi dengan kepemimpinan yang efektif mencakup tindakan untuk memperlihatkan kepercayaan dan keyakinan, bertindak ramah dan penuh perhatian, berusaha memahami permasalahan bawahan, membantu mengembangkan bawahan dan memajukan karir mereka serta memberi apresiasi terhadap kinerja mereka. Secara lebih mudah dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2-4

Bentuk

Perilaku Kepimpinan Berorientasi Hubungan

Pemberian dukungan dapat diperlihatkan dengan penerimaan dan perhatian akan kebutuhan dan perasaan orang lain. Kepemimpinan yang mendukung turut membangun dan memelihara hubungan antar pribadi yang efektif. Pemimpin yang perhatian dan bersahabat akan lebih mungkin memenangkan persahabatan dan

kesetiaan bawahan. Akan lebih memuaskan bekerja dengan orang yang bersahabat, kooperatif dan mendukung daripada orang yang dingin atau yang lebih buruk, bersikap memusuhi dan tidak kooperatif.

Pengembangan diperlukan untuk meningkatkan ketrampilan seseorang dan memfasilitasi penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karier. Dapat berwujud pelatihan, pendampingan, dan konseling karir. Pengembangan biasanya dilakukan dengan bawahan, tetapi juga dapat dilakukan bersama dengan sejawat, kolega, atau bahkan dengan atasan baru yang tidak berpengalaman. Tanggung jawab untuk mengembangkan bawahan dapat ditanggung bersama oleh anggota lainnya di unit kerja yang kompeten dan berpengalaman. Contohnya, pemimpin menugaskan beberapa bawahannya yang telah berpengalaman untuk menjadi penasehat dan pelatih bagi karyawan baru.

Pengakuan dapat berupa pemberian pujian dan apresiasi kepada orang lain atas kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kontribusi yang penting bagi organisasi. Selain dari pimpinan ke bawahan, pengakuan juga dapat dilakukan oleh rekan sejawat, kepada atasan dan bahkan orang di luar unit kerjanya. Tujuan adanya pengakuan khususnya dari pimpinan ke bawahan adalah untuk memperkuat perilaku dan komitmen pada tugas yang diinginkan. Bentuk kongkret pengakuan ini adalah pujian, penghargaan bahkan upacara pengakuan.

Beberapa contoh perilaku kepemimpinan yang berorientasi hubungan secara spesifik dapat berupa:

1. Memberikan bantuan dan dorongan bagi orang dengan tugas yang sulit
2. Memperlihatkan kepercayaan bahwa orang dapat melakukan tugas yang sulit
3. Bersosialisasi dengan orang untuk membangun hubungan
4. Mengakui kontribusi dan keberhasilan
5. Memberikan latihan dan bantuan ketika diperlukan
6. Berkonsultasi dengan orang atas keputusan yang mempengaruhi mereka
7. Membolehkan orang untuk menentukan cara terbaik melakukan tugas tertentu
8. Memberikan informasi kepada orang tentang tindakan yang mempengaruhi mereka
9. Membantu menyelesaikan konflik dengan cara yang positif
10. Menggunakan simbol, upacara, ritual dan cerita untuk membangun identitas tim
11. Merekrut anggota baru yang kompeten untuk tim atau organisasi.⁹

⁸Ibid., 81-86.

⁹Ibid., 81, 87-91.

Perilaku Kepimpinan Berorientasi Perubahan

Kecepatan dari perubahan yang dihadapi oleh berbagai organisasi dewasa ini telah membuat banyak kalangan menyerukan tentang perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Pemimpin yang adaptif akan dapat bekerja dengan lebih efektif di dalam lingkungan yang berubah secara terus menerus dengan cara memahami tantangan dan pertumbuhan yang dihadapi pemimpin dan kemudian memberikan respons yang tepat terhadap tantangan itu.

Pemimpin yang adaptif akan bekerjasama dengan bawahan atau pengikut mereka untuk menciptakan solusi yang kreatif bagi berbagai masalah yang kompleks dan sekaligus mengembangkan diri mereka sendiri agar bisa menangani tanggung jawab kepemimpinan yang lebih luas jangkauannya (Bennis, 2001).¹⁰ Perilaku kepemimpinan seperti di atas dapat dikategorikan sebagai yang berorientasi pada perubahan.

Secara implisit perilaku kepemimpinan berorientasi perubahan juga dijelaskan pada kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Kepemimpinan kharismatik bisa juga disebut sebagai atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.¹¹ Selain itu para pemimpin kharismatik dianggap memiliki kualitas melebihi pemimpin biasa, pada akhirnya mendapat komitmen dan kinerja bawahannya.

Meskipun demikian, pemimpin kharismatik sebagai sebuah kelompok dianggap hanya sebagai sub bagian dari kelompok yang lebih besar dari para pemimpin transformasional. Hal ini ditandai dengan karisma, inspirasi dan stimulasi intelektual dan individualisasi.¹²

Pada kepemimpinan transformasional, cakupannya paling luas. Antara lain, peduli dengan proses tentang bagaimana pemimpin tertentu mampu menginspirasi pengikut untuk mencapai hal-hal besar. Pemimpin perlu memahami dan beradaptasi dengan kebutuhan serta motivasi pengikutnya.

Pemimpin yang transformasional dikenali sebagai agen perubahan yang menjadi teladan yang bagus. Mereka dapat menciptakan dan mengutarakan visi organisasi dengan jelas, dapat memberdayakan pengikut untuk memenuhi standar yang lebih tinggi, bertindak dengan cara yang dapat membuat orang lain percaya pada mereka, dan memberi makna bagi kehidupan organisasi.¹³ Teori ini dianggap sesuai dengan organisasi saat ini begitu para pemimpin itu mengalami perubahan dramatis.

Dan contoh spesifik perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan antara lain:

¹⁰ Sahertian, *Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan...*, 156.

¹¹ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008), 259.

¹² Luthans, *Perilaku Organisasi*, 663.

¹³ Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi keenam*, alih bahasa oleh Ati Cahayani (Jakarta: Indeks, 2013), 202.

1. Memantau lingkungan eksternal untuk mendeteksi ancaman dan peluang
2. Menerjemahkan peristiwa untuk menjelaskan kebutuhan mendesak akan perubahan
3. Mempelajari pesaing dan orang luar yang mendapatkan ide perbaikan
4. Mempikirkan kemungkinan baru yang menarik bagi organisasi
5. Mendorong orang memandang masalah atau kesempatan dengan cara yang berbeda
6. Mengembangkan strategi baru yang inovatif dan berhubungan dengan kompetensi penting
7. Mendorong dan memfasilitasi inovasi dan kewirausahaan dalam organisasi
8. Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran secara bersama dalam tim atau organisasi
9. Bereksperimen dengan pendekatan baru untuk mencapai sasaran
10. Membuat perubahan simbolis yang konsisten dengan visi atau strategi baru
11. Mendorong dan memfasilitasi usaha untuk menerapkan perubahan utama
12. Mengumumkan dan merayakan kemajuan dalam menerapkan perubahan
13. Mempengaruhi orang luar organisasi untuk mendukung perubahan dan menegosiasikan kesepakatan dengan mereka.¹⁴

Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Model Tiga Dimensi terhadap Efektifitas Organisasi

Perilaku-perilaku kepemimpinan model tiga dimensi di atas dikatakan efektif, pada dasarnya juga dipengaruhi oleh beberapa hal. Seperti misalnya kompetensi pemimpin. Kompetensi ini tentu berpengaruh pada perilakunya sebagai pemimpin. Bagaimana intelegensinya, integritas, motivasi dan kepercayaan diri serta pengalamannya tertuang pada sikap dan perilakunya. Kompetensi tersebut harus dimiliki pemimpin organisasi, apalagi untuk menghadapi dunia yang bersifat dinamis.

Selain itu faktor situasi juga tidak kalah penting. Menggunakan gaya dan teori kepemimpinan yang diwujudkan dengan perilaku kepemimpinan apapun harus cocok dan sesuai dengan situasi agar mendukung efektifitas.

Dalam prakteknya, pemimpin yang baik dan efektif sering digambarkan sebagai orang yang mempunyai "bahan yang tepat." Beberapa ahli banyak mengemukakan pendapat terkait hal ini. Konsultan dan terkenal Steven Covey dalam bukunya *Seven Habits of Highly Effective People*, percaya bahwa kepemimpinan yang efektif dapat dipelajari jika orang-orang tahu bagaimana seharusnya mereka bertindak dan kemudian mempraktekkan perilaku tersebut.

¹⁴ Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, 81.

Selain itu Stanley Bing, eksekutif praktisi, juga menyatakan bahwa banyak pemimpin sukses memiliki beberapa kebiasaan seperti, sangat fokus, bicara secara terbuka, tidak lepas kendali dan mengikuti perkembangan terakhir.¹⁵

Pada akhirnya perilaku pemimpin akan berpengaruh pada perilaku bawahan atau pengikut. Perilaku bawahan ini dapat dilihat melalui beberapa indikator seperti komitmen organisasional, *self efficacy* dan perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behaviour* (OCB).

Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi. Pertama, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat—pengenalan dan keterikatan pada organisasi—pada pekerjaan secara terus menerus yang disebabkan mereka ingin melakukannya (*want to do*).

Kedua, karyawan yang memiliki hubungan dengan organisasi yang didasarkan pada *continuance commitment*—menyadari adanya biaya-biaya yang dihubungkan dengan meninggalkan organisasi—yang diharapkan tetap dalam organisasi disebabkan mereka membutuhkan untuk melakukannya (*need to do*).

Ketiga, karyawan dengan *normative commitment*—perasaan terhadap jaminan hak atas tekanan sosial—merasa bahwa mereka seharusnya tetap (*ought to*) dengan organisasi.¹⁶

Secara spesifik *self-efficacy* menyangkut keyakinan (*belief*) individu terhadap kemampuan yang dimiliki dalam mempengaruhi kontrol terhadap lingkungannya (Bandura, 1986).¹⁷

Dan perilaku ekstra peran (*extra-role*) atau *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat didefinisikan sebagai perilaku pekerja yang bekerja tidak hanya pada apa yang menjadi tugasnya (*in-role*). OCB merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi pada keefektifan organisasi.¹⁸

Jika indikator-indikator tersebut terpenuhi, bukan tidak mungkin akan tercipta iklim kerja yang kondusif dan efektif. Hal itu tentu saja akan berdampak pada perilaku organisasi secara keseluruhan. Dan diharapkan terwujudnya kualitas kehidupan kerja yang baik dan kepuasan baik dari pemimpin maupun bawahan. Kualitas kehidupan kerja menurut Whetter dan Davis (1993), dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan, dan desain pekerjaan.¹⁹ Dan muaranya tentu pada efektifitas organisasi.

¹⁵ Luthans, *Perilaku Organisasi*, 641-644.

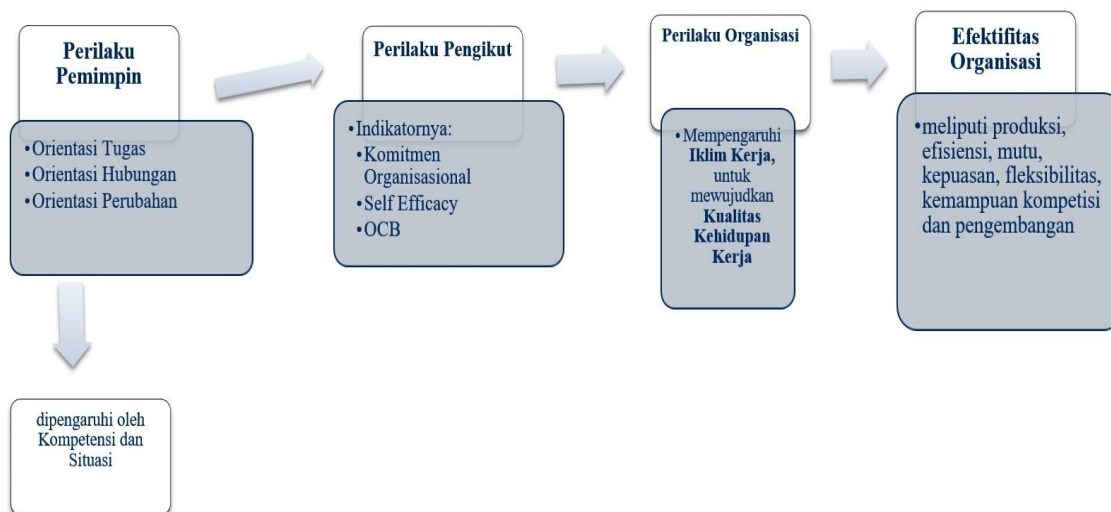
¹⁶ Thomas Stefanus Kaihatu, "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, No. 1, (Maret, 2007): 49-6, 51-52, tersedia di: <http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN>, diakses 30 Mei 2020.

¹⁷ Sahertian, "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan...", 159.

¹⁸ *Ibid.*, 160.

¹⁹ Kaihatu, "Kepemimpinan Transformasional dan...", 51.

Secara sederhana pengaruh model tiga dimensi perilaku kepemimpinan yang efektif tersebut terhadap efektifitas organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2-5. Bagan Sederhana Hubungan Perilaku Kepemimpinan Efektif terhadap Efektifitas Organisasi

Kesimpulan

Model tiga dimensi yang dianggap sebagai teori perilaku kepemimpinan modern yang diharapkan lebih efektif, yakni yang berorientasi pada tugas, hubungan dan perubahan.

Perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, berkonsentrasi pada fungsi seperti merencanakan dan mengatur pekerjaan, mengkoordinasi kegiatan para bawahan, dan menyediakan perlengkapan, peralatan, serta bantuan teknis yang dibutuhkan. Bentuk perilakunya adalah perencanaan, klarifikasi peran dan tujuan serta *monitoring*.

Pada perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan lebih penuh perhatian dan membantu bawahan. Bentuk perilakunya dapat berupa pemberian dukungan, melakukan pengembangan dan memberi pengakuan.

Dan perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, membahas tentang perlunya kepemimpinan yang lebih adaptif dan fleksibel. Disinggung pula tentang kepemimpinan kharismatik dan transformasional. Perilaku kepemimpinan ini diharapkan melakukan banyak inovasi guna mengatasi perubahan yang terjadi.

Model tiga dimensi perilaku kepemimpinan ini jika diterapkan oleh pemimpin yang punya kompetensi mumpuni serta pada situasi yang tepat, akan berpengaruh pada perilaku pengikut. Indikasinya dilihat pada komitmen organisasional mereka, *self efficacy* dan OCB mereka. Jika terus berlangsung maka akan membentuk perilaku organisasi yang jelas mempengaruhi iklim kerja. Kinerja yang baik tentu berpengaruh pada tercapainya efektifitas organisasi.

References

- Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 2, (September, 2010), 156-169, tersedia di <http://puslit2.petra.ac.id/gudangpaper/files/2041.pdf&sa=U&ved=0ahUKEwiI4c-EsNDQAhVJsI8KHdRyC5oQFggRMAU&usg=>, diakses 30 Mei 2020.
- Kaihatu, Thomas Stefanus. "Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya", *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.98, No. 1, (Maret, 2007): 49-6, 51-52, tersedia di: <http://www.petra.ac.id/~puslit/journals/dir.php?DepartmentID=MAN>, diakses 30 Mei 2020.
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*, alih bahasa Vivin Andhika Yuwono, et.al. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Northouse, Peter G. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik Edisi keenam*, alih bahasa oleh Ati Cahyani. Jakarta: Indeks, 2013.
- Pieter Sahertian, "Perilaku Kepemimpinan Berorientasi Hubungan Dan Tugas Sebagai Antecedent Komitmen Organisasional, *Self-Efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*",
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2008.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh*, alih bahasa Ati Cahyani (Jakarta: Indeks, 2015), 64-68, bisa dilihat juga di Hughes dkk, *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 7th ed*, alih bahasa oleh Putri Iva Izzati. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.