



# Teori Kontingensi Awal Dari Kepemimpinan Yang Efektif

Siti Annisa Rizki, M.Psi., Psikolog

- Teori yang menjelaskan keefektifan pemimpin dengan variabel situasional sebagai moderatornya disebut dengan : *teori kontingensi kepemimpinan*
- 

- Ada 6 teori kontingensi pada chapter ini, yaitu:

1. Model Kontingensi LPC
2. Teori Path-Goal
3. Teori Kepemimpinan Situasional
4. Teori Substitusi Kepemimpinan
5. Model Multiple-Linkage
6. Teori Sumber Daya Kognitif

# 1. Model Kontingensi LPC

- Model Kontingensi LPC → menjelaskan bagaimana “situasi” menghubungkan antara **efektivitas kepemimpinan** dan suatu sifat yang disebut **skor LPC** (*Least Preferred Coworker*)
- Skor LPC ditentukan dengan bertanya kepada pemimpin untuk memikirkan rekan kerjanya di masa lalu dan saat ini. Ia kemudian diminta untuk memilih satu diantaranya yang paling tidak baik untuk bekerja sama. Ia selanjutnya membuat peringkat terhadap rekannya tersebut dengan skala kata sifat yang saling bertolak belakang (misal bersahabat-tidak bersahabat, kooperatif-tidak kooperatif, efisien-tidak efisien).
- Seorang pemimpin yang umumnya kritis dalam menilai rekan kerja yang paling tidak disukai, akan mendapatkan skor **LPC rendah**, dan pemimpin yang secara umum “lebih lunak” akan mendapat skor **LPC tinggi**.

- Secara umum, pemimpin dengan **LPC tinggi** → termotivasi untuk memiliki kedekatan, hubungan interpersonal dengan orang lain, termasuk kepada bawahan dan bertindak dengan pertimbangan, memberikan dukungan. **Mencapai sasaran tugas** adalah **motif kedua**
- Pemimpin dengan **LPC rendah** → termotivasi oleh prestasi dalam mencapai sasaran dan akan menekankan perilaku orientasi tugas ketika permasalahan muncul. **Motif kedua** untuk membangun relasi dengan bawahan, namun jika bawahan memiliki kinerja baik dan tidak berhadapan dengan permasalahan tugas yang serius.
- **LPC rendah** lebih menekankan **kesuksesan penyelesaian tugas**, dimana nilai **LPC tinggi** lebih menekankan **kesuksesan interpersonal**

# Variabel Situasional

- Hubungan antara skor LPC dan keefektifan tergantung pada variable situasional yang kompleks, yang disebut dengan *situasional favorability*/kontrol situasi, yaitu :
  1. **Leader Member Relation** → tingkat dimana bawahan memiliki kesetiaan dan memiliki hubungan yang bersahabat dan kooperatif
  2. **Position Power** → tingkat dimana pemimpin memiliki otoritas untuk mengevaluasi kinerja bawahan dan mengelola *reward* dan *punishment*
  3. **Task Structure** → tingkat dimana SOP penting untuk menyelesaikan tugas, adanya deskripsi detail untuk menghasilkan produk atau pelayanan, dan adanya indikator sasaran tentang bagaimana mengerjakan tugas

**TABLE 8-1 Relationships in the LPC Contingency Model**

Octant	L-M Relations	Task Structure	Position Power	Effective Leader
1	Good	Structured	Strong	Low LPC
2	Good	Structured	Weak	Low LPC
3	Good	Unstructured	Strong	Low LPC
4	Good	Unstructured	Weak	Low LPC
5	Poor	Structured	Strong	High LPC
6	Poor	Structured	Weak	High LPC
7	Poor	Unstructured	Strong	High LPC
8	Poor	Unstructured	Weak	Low LPC

Scanned with CamScanner

- Situasi yang baik untuk pemimpin adalah *Octant* 1, 2 dan 3
- Situasi yang paling tidak baik adalah Octant 8
- Antara situasi yang baik (octant 1-3) dan situasi yang tidak baik (octan 8), pemimpin dengan **LPC rendah** lebih efektif daripada **LPC tinggi**
- Pada situasi menengah (4-7), **LPC tinggi** menjadi efektif daripada **LPC rendah**

## Kelemahan konsep : Model Kontingensi LPC

- Skor LPC tidak stabil sepanjang waktu dan lebih kompleks
- Model bukan sebuah teori, karena tidak menjelaskan bagaimana skor LPC pemimpin dapat mempengaruhi kinerja kelompok (Ashour, 1973)
- Perilaku pemimpin kurang digambarkan secara eksplisit
- Model (dan kebanyakan penelitian) menolak hasil tentang pemimpin LPC medium. Penelitian mengemukakan bahwa pemimpin LPC medium lebih efektif daripada pemimpin LPC tinggi/ rendah di dalam kebanyakan situasi, kemungkinan karena adanya keseimbangan antara perhatian terhadap tugas dan terhadap relasi

## 2. Teori Kepemimpinan Path-Goal

- Teori kepemimpinan path-goal → menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan performa bawahan
- Fungsi pemberian motivasi dari pemimpin meliputi pemberian personal kepada bawahan untuk pencapaian kerja, membuat jalan, memberikan penjelasan, mengurangi hambatan/perangkap dan meningkatkan peluang untuk kepuasan personal bawahan.
- Tindakan pemimpin tidak sama efeknya terhadap performa bawahan. Tergantung pada situasi, perilaku pemimpin terkadang dapat mempengaruhi kepuasan dan performa dengan cara yang sama, kadang berbeda, atau berhasil pada satu orang, tapi tidak pada yang lainnya.

## Penjelasan

- Teori motivasi disebut teori harapan → teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana pemimpin dapat mempengaruhi kepuasan dan upaya bawahan.
- Motivasi kerja adalah bentuk pemilihan rasional untuk menentukan seberapa banyak upaya di dalam mengabdikan diri pada pekerjaan.
- Pada saat memilih upaya maksimal dan minimal (atau medium), seseorang mempertimbangkan kemungkinan bahwa tingkat upaya tertentu akan mengarah pada **penyelesaian tugas** dan dapat memberikan **hasil yang positif** (upah yang lebih tinggi, promosi, hasrat berprestasi) dan menghindari hasil yang tidak diinginkan (PHK, kecelakaan, teguran, penolakan dari rekan dan stress berlebihan).
- Peluang akan hasil disebut **ekspektansi** dan keinginan untuk mencapai hasil disebut **valance**

# Perilaku pemimpin (Hause and Mitchell, 1974)



## **SUPPORTIVE LEADERSHIP**

Memberikan pertimbangan terhadap kebutuhan bawahan, menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan membuat iklim bersahabat di unit kerja



## **DIRECTIVE LEADERSHIP**

Membiarkan bawahan mengetahui apa yang diharapkan untuk dilakukan, memberikan bimbingan spesifik, menanyakan bawahan untuk mengikuti aturan dan prosedur dan merencanakan dan mengkoordinasikan kerja



## **PARTICIPATIVE LEADERSHIP**

Berkonsultasi dengan bawahan dan meminta opini dan pertimbangan mereka



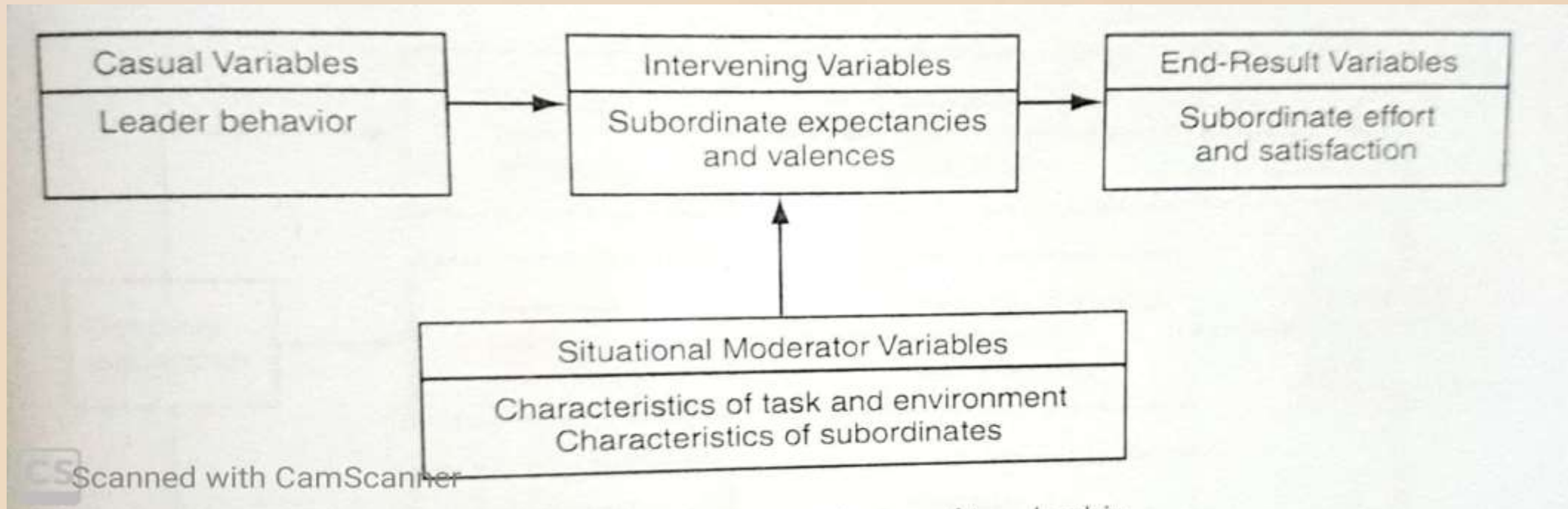
## **ACHIEVEMENT- ORIENTED LEADERSHIP**

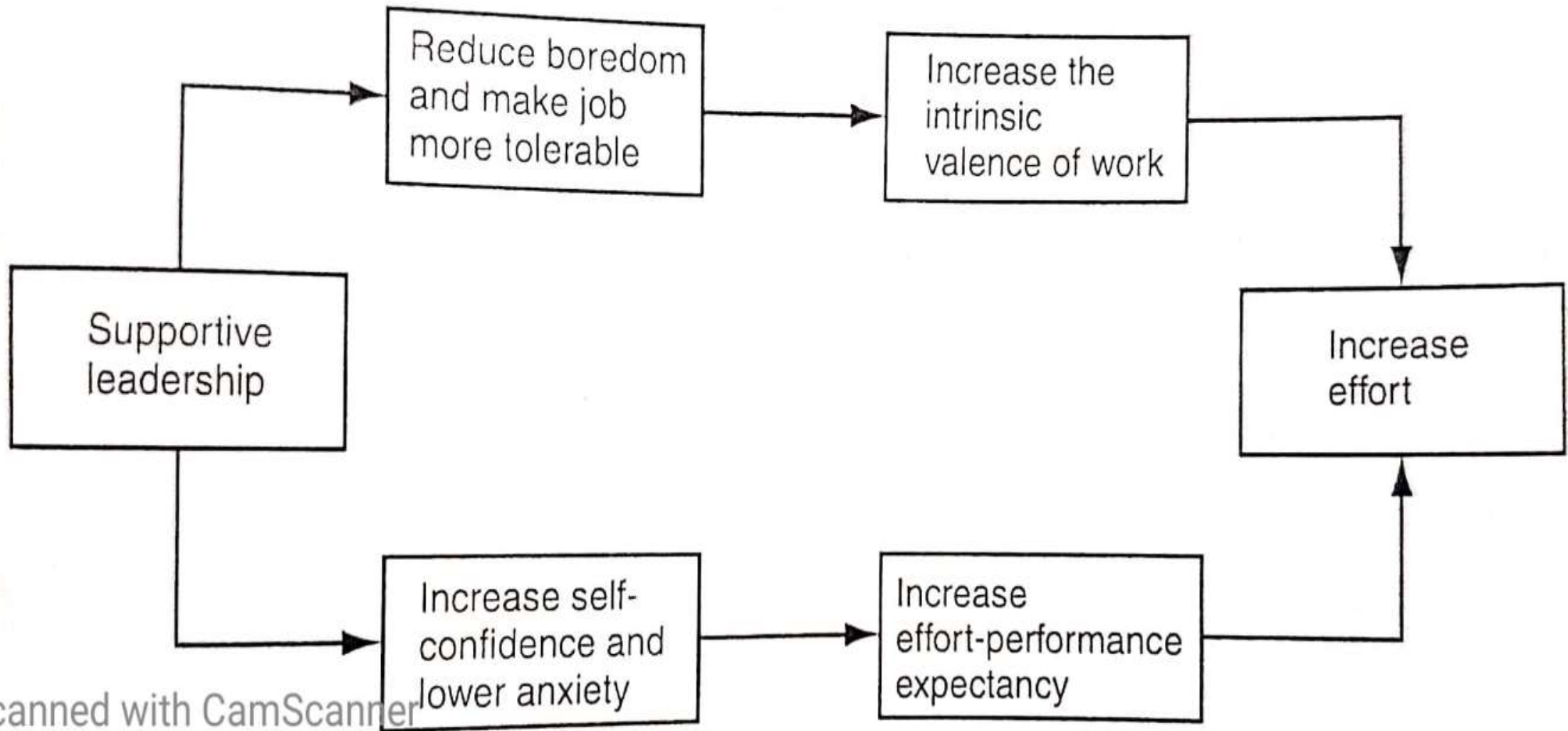
Menyusun sasaran yang menantang, mencari performa kerja yang lebih baik, mengenali prestasi dan menunjukkan kepercayaan bahwa bawahan dapat mencapai standar yang tinggi



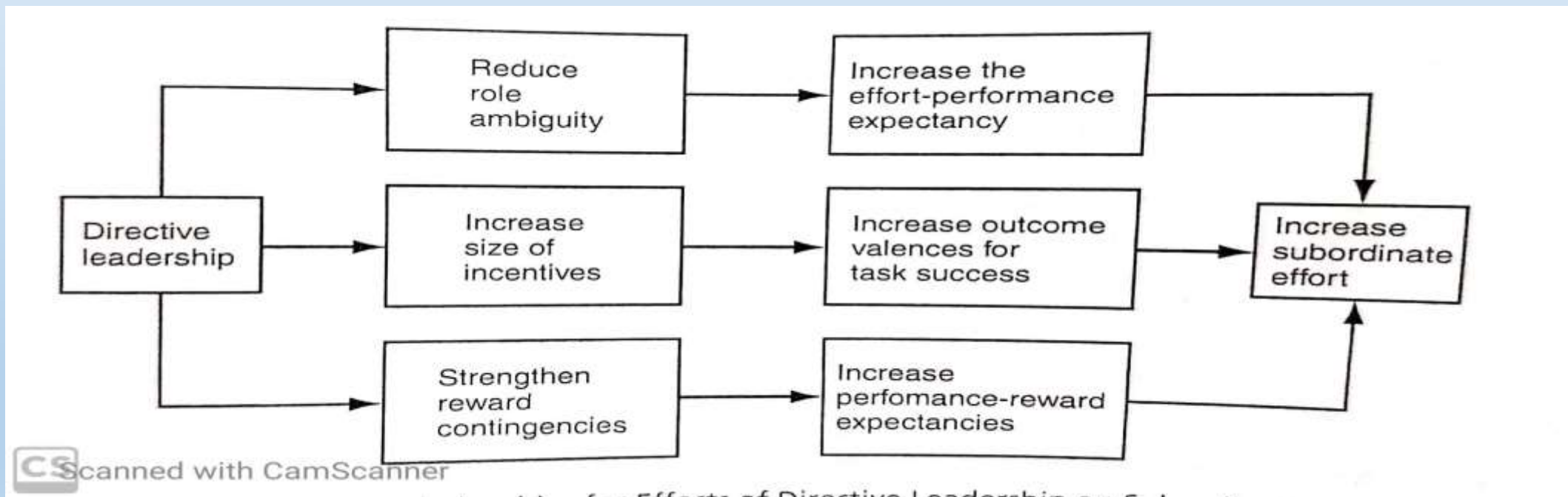
## Variabel situasional : Teori Path-Goal

Dalam teori *path-goal*, aspek situasi yang berpengaruh terhadap kepuasan dan upaya bawahan meliputi : **karakteristik tugas** dan **karakteristik bawahan**.





- Ketika tugas tidak terstruktur dan kompleks, bawahan tidak berpengalaman, sedikit penjelasan tentang aturan dan prosedur, maka *directive leadership* akan menghasilkan kepuasan dan upaya bawahan yang lebih tinggi.



# Kelemahan dari konsep Teori Path-Goal

- Meletakkan kepercayaan pada teori ekspektansi sebagai dasar utama untuk menjelaskan pengaruh pemimpin. Pengambilan keputusan rasional manusia bersifat sangat kompleks dan terlihat menjadi deskripsi yang tidak realistis pada perilaku manusia.
- Beberapa penjelasan di dalam hipotesis teori path-goal yang masih perlu dipertanyakan. Misalnya : bagaimana jika ada ekspektasi yang tidak realistis pada bawahan.

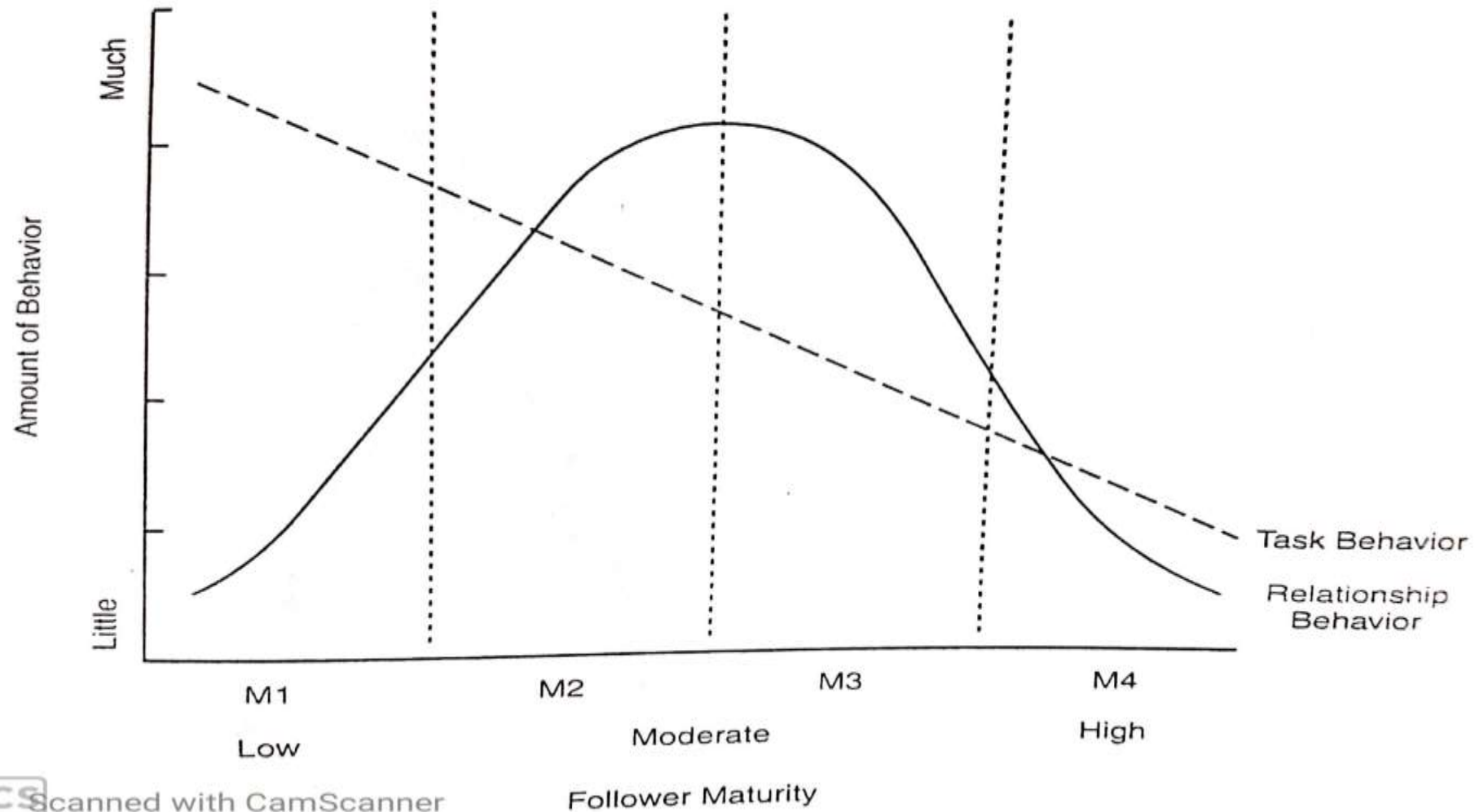
### 3. Situational Leadership Theory

Menurut Hersey dan Blanchard (1977), teori Kepemimpinan Situasional meliputi :

Tipe perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan bawahan yang memiliki level “kematangan” yang berbeda di dalam bekerja



Chapter 8 • Early Contingency Theories of Effective Leadership

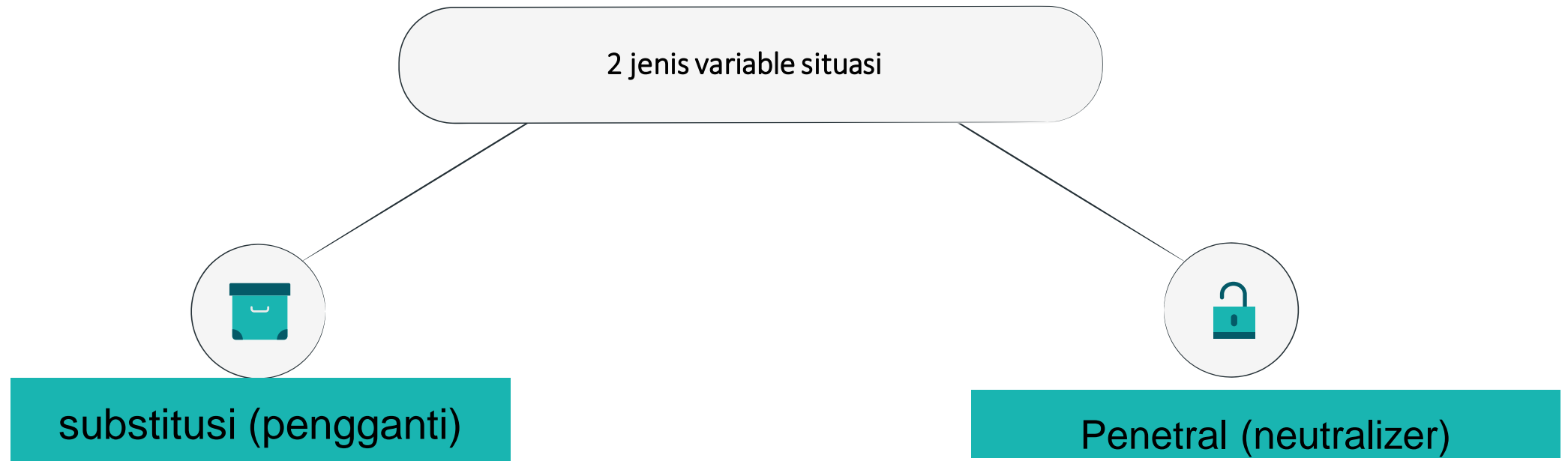


# Evaluasi dari Teori Kepemimpinan Situasional

- Beberapa penelitian menemukan bahwa kepemimpinan directive diperlukan untuk bawahan yang memiliki kemampuan dan kepercayaan diri yang rendah
- Perilaku kepemimpinan tidak didefinisikan secara jelas dan konsisten dari kuadran ke kuadran. Model ini kurang menjelaskan proses dimana perilaku pemimpin mempengaruhi performa bawahan
- Teori tidak berhasil dalam mempertimbangkan variable situasional yang penting untuk menentukan pola yang sesuai dengan perilaku kepemimpinan

## 4. Teori Kepemimpinan Substitusi

Kerr dan Jermier (1978) mengembangkan model untuk **mengidentifikasi aspek dari situasi yang dapat mengurangi “level kepentingan”** kepemimpinan manajer dan pemimpin formal lainnya.



Substitusi membuat perilaku pemimpin menjadi **tidak diperlukan dan sia-sia**.

Hal ini meliputi karakteristik dari bawahan, tugas dan organisasi yang memastikan bahwa bawahan memahami perannya dengan jelas, mengerti cara bekerja, motivasi tinggi dan puas terhadap pekerjaan

Netralizer adalah karakteristik tugas atau organisasi yang **mencegah pemimpin untuk bertindak di hal-hal spesifik** atau **membatalkan** efek tindakan pemimpin.

- Kerr dan Jermier (1978) memiliki perhatian besar di dalam mengidentifikasi pengganti (substitusi) dan penetral (neutralizer) pada kepemimpinan supportif dan kepemimpinan instrumental
- Kepemimpinan supportif = kepemimpinan dengan pertimbangan kepada bawahan
- Kepemimpinan instrumental = kepemimpinan menginisiasi struktur/tugas

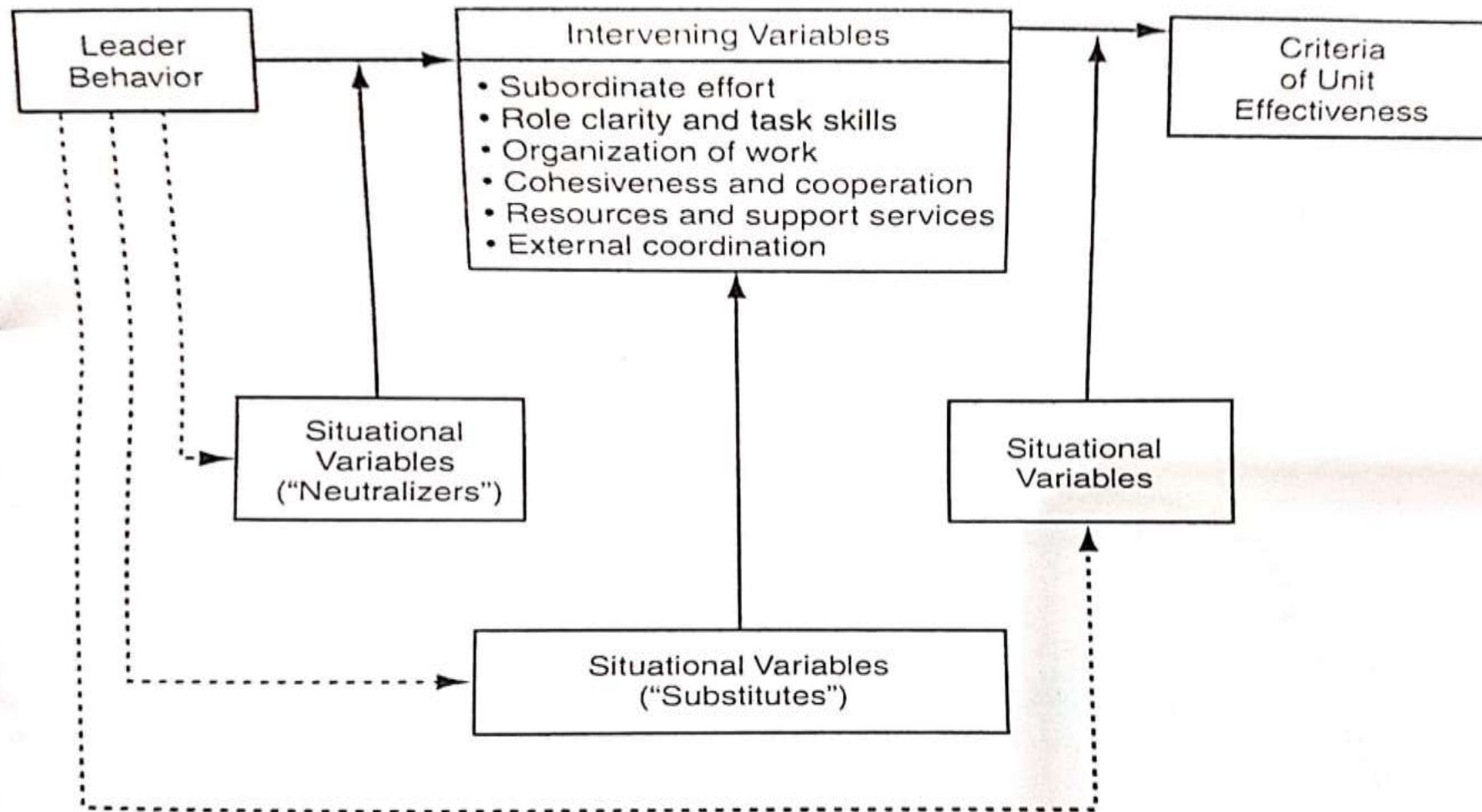
**TABLE 8-2** Substitutes and Neutralizers for Supportive and Instrumental Leadership

Substitute or Neutralizer	Supportive Leadership	Instrumental Leadership
<b>A. Subordinate Characteristics:</b>		
1. Experience, ability, training	Substitute	
2. Professional orientation	Substitute	Substitute
3. Indifference toward rewards	Neutralizer	Neutralizer
<b>B. Task Characteristics:</b>		
1. Structured, routine task		Substitute
2. Feedback provided by task		Substitute
3. Intrinsically satisfying task	Substitute	
<b>C. Organization Characteristics:</b>		
1. Cohesive work group	Substitute	Substitute
2. Low position power	Neutralizer	Neutralizer
3. Formalization (roles, procedures)		Substitute
4. Inflexibility (rules, policies)		Neutralizer
5. Dispersed subordinate work sites	Neutralizer	Neutralizer

- Howell dan kolega (1990) melihat bahwa beberapa situasi neutralizer merupakan hal yang sulit atau dapat menghambat pemimpin menjadi sukses. Jalan keluarnya bukan dengan menyediakan pelatihan, namun lebih kepada merubah atau menghilangkan penetral (neutralizer)
- Teori ini memiliki beberapa kelemahan. Yakni, tidak disertainya detail rasional yang menjelaskan masing-masing pengganti (substitusi) dan penetral (neutralizer) sebagai proses penghubung.

## 5. Multiple Linkage Model

- Multiple Linkage Model (Yukl, 1981) dibangun dari model kepemimpinan dan efektivitas grup, meliputi **teori Path-goal**, **teori kepemimpinan substitusi**, dan **teori keputusan normative Vroom-Yetton**.
- Ada 4 tipe variable di model ini, meliputi **perilaku manajerial**, **variable intervening**, **variable kriteria** dan **variable situasional**
- Model ini menjelaskan bagaimana efek interaksi dari **perilaku manajerial** dan **variable situasional** terhadap **variable intervening** yang menentukan performa di unit kerja.



**FIGURE 8-6** Causal Relationships in the Multiple Linkage Model.

## Variabel yang mempengaruhi performa kelompok, adalah :

1. Komitmen tugas
2. Kejelasan kemampuan dan peran
3. Pengorganisasian kerja
4. Kerja sama dan saling percaya
5. Sumber daya dan dukungan
6. Koordinasi eksternal

**TABLE 8-3 Conditions Affecting the Intervening Variables in the Multiple-Linkage Model**

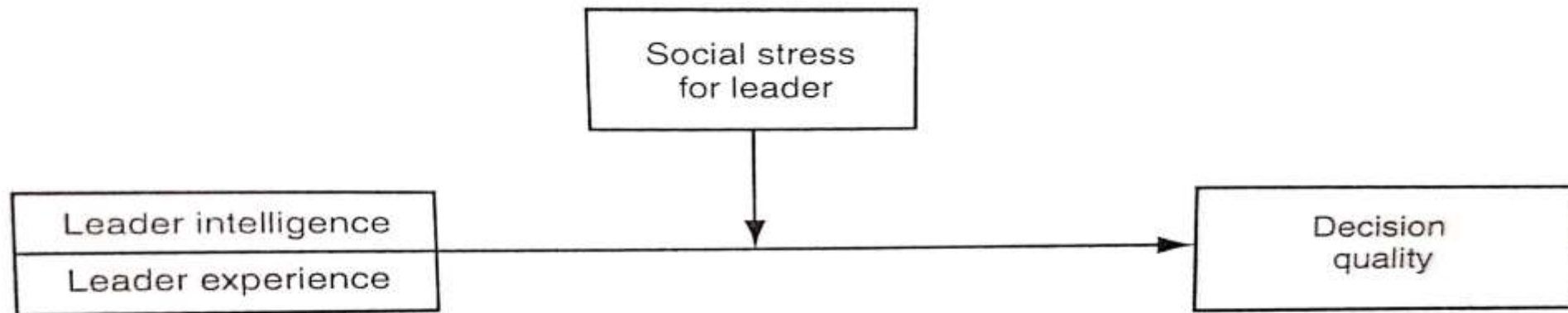
Intervening Variable	Conditions Where Already High	Situations Where Most Important
Subordinate Effort and Commitment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Interesting, challenging, intrinsically motivating task.</li><li>• Subordinates have strong work ethic values.</li><li>• Crisis where failure would be costly for subordinates.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Complex, labor-intensive work requiring high subordinate initiative and persistence.</li><li>• High exposure task for which mistakes are very costly.</li></ul>
Subordinate Ability Role Clarity	<ul style="list-style-type: none"><li>• Subordinates have extensive prior training and experience.</li><li>• Organization provides detailed formal rules and procedures.</li><li>• Work is highly automated.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Work unit has complex, difficult tasks with unique aspects.</li><li>• Work requires a high degree of technical skill by subordinates.</li><li>• High exposure task for which mistakes are very costly.</li><li>• Frequent changes in priorities or schedules due to clients and users.</li><li>• Work is subject to unpredictable disruptions and crises.</li></ul>
Cooperation and Teamwork	<ul style="list-style-type: none"><li>• Group has stable, homogeneous, compatible membership.</li><li>• Members have shared goals consistent with task objectives.</li><li>• Work unit has strong traditions that evoke pride of membership.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Task roles in the work unit are highly interdependent.</li><li>• Subordinates share scarce equipment or limited facilities.</li><li>• Subordinates work together in close proximity for long time.</li></ul>
Organization of Work and Performance Strategies for it	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organization specifies optimal way to structure the work.</li><li>• Subordinates have extensive prior training and experience.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Work unit has a complex and difficult mission.</li><li>• Work unit has several diverse tasks (need coordination).</li><li>• High exposure task for which mistakes are very costly.</li></ul>
Resources needed to do the work	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organization provides adequate resources as needed.</li><li>• Organization has good inventory control system for materials.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• The work requires large amounts of scarce resources.</li><li>• Work unit is highly dependent on unreliable sources of supply.</li></ul>
External Coordination	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organization has structural mechanisms for achieving lateral coordination.</li><li>• External coordination is done by higher management or other people in organization.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Work unit has high lateral interdependence with other units in the same organization.</li><li>• Frequent changes in priorities or schedules due to client demands</li><li>• Work unit is highly dependent on unreliable sources of supply.</li></ul>

# Evaluasi dari Model Multiple-Linkage

- Model Multiple-Linkage lebih kompleks dan menyeluruh daripada teori lainnya, karena mencakup lebih banyak variable, perilaku pemimpin yang lebih luas dan variable situasional yang lebih banyak.
- Namun, ada kelemahannya. Model ini tidak menjelaskan secara rinci bagaimana interaksi tipe perilaku pemimpin dengan tipe lainnya yang dapat memberikan pengaruh terhadap *variable intervening*.
- Kompleksitas model ini membuatnya sulit untuk diuji di dalam satu penelitian

## 6. Cognitive Resources Theory

- Teori ini menjelaskan tentang bagaimana kondisi kognitif (seperti inteligensi dan pengalaman) berhubungan dengan performa kelompok
- Bagian ini mirip dengan Vroom-Yetton (1973) **normative decision model**.



**FIGURE 8-7** Primary Causal Relationships in the Cognitive Resources Theory.

**TABLE 8-5 Comparison of Contingency Theories**

<b>Contingency Theory</b>	<b>Leader Traits</b>	<b>Leader Behavior</b>	<b>Situational Variables</b>	<b>Intervening Variables</b>	<b>Validation Results</b>
LPC Contingency Model	LPC Score	None	Task structure L-M relations	None	Many studies, some support
Path-Goal Theory	None	Instrumental, supportive, participative, achievement	Many aspects	Expectancies, valences, role ambiguity	Many studies, some support
Situational Leadership Theory	None	Task and Relations	Subordinate maturity	None	Few studies, little support
Leadership Substitutes Theory	None	Instrumental, supportive	Many aspects	None	Few studies, inconclusive
Multiple-Linkage Model	None	Many aspects	Many aspects	Effort, ability, organization, teamwork, resources, external coordination	Few studies, inconclusive
Cognitive Resource Theory	Intelligence & experience	Directive	Stress, group ability	None	Few studies, some support
Normative Decision Theory	None	Decision procedures	Many aspects	Decision quality and acceptance	Many studies, good support

## Panduan kepemimpinan yang adaptif

- Gunakan lebih banyak perencanaan untuk tugas yang kompleks dan panjang
- Melakukan konsultasi lebih banyak kepada pihak-pihak yang memiliki pengetahuan relevan
- Menyediakan lebih banyak arahan untuk pihak-pihak dengan peran yang saling berkaitan
- Menyediakan lebih banyak arahan dan briefing ketika terjadi krisis
- Memonitor tugas penting atau orang yang kurang bisa diandalkan
- Menyediakan lebih banyak *coaching* pada bawahan yang kurang berpengalaman
- Lebih banyak memberi dukungan terhadap orang yang memiliki tugas dengan stress tinggi

Thank  
you!