

---

BUKU SERI KEPIMPINAN

Membangun Skill  
Kepemimpinan:  
Cara Memberdayakan  
dengan Metode  
Kepemimpinan  
Situasional

## Pendahuluan

Pernahkah Anda melihat seorang pemimpin yang penuh pengabdian. Ia bekerja siang dan malam, bahkan sampai melalaikan istri dan anak-anaknya. Ia juga tidak mempersoalkan fasilitas yang tersedia, apalagi fasilitas bagi dirinya sendiri. Selain itu, orang itu hidup bagaikan sebuah dinamo yang berdaya besar dan kuat serta terus dihangati oleh visinya. Dalam banyak hal, sikap hidup dan kepemimpinannya menjadi teladan. Namun, secara faktual, ia tidak berhasil membuat komunitasnya bergerak atau berubah. Visinya seakan tinggal menjadi impian belaka. Apa yang salah disini?

Salah satu definisi kepemimpinan adalah daya untuk mendorong dan mengarahkan orang-orang untuk bergerak mencari tujuan komunitas. Kepemimpinan dalam suatu komunitas akan menentukan bagaimana struktur, sistem dan budaya dipelihara dan dikembangkan sehingga terjadi “gerak” bersama untuk mencapai misi komunitas tersebut.

Musa mencoba menjadi pemimpin yang baik, namun secara de facto, dirinyalah yang menjadikan Israel tidak bergerak secepat yang diinginkan. Dirinya pula yang membuatnya lelah dan tidak dapat berfungsi optimum. Ia tidak membuat suatu budaya kerja yang mendorong gerak yang kuat dan pemberdayaan pengikutnya. Ia menjadi pusat dinamika komunitasnya. Akibatnya, kekuatan dari komunitasnya ditentukan oleh kekuatannya sendiri, sedangkan potensi-potensi orang lain yang Tuhan letakkan di sekitarnya, terbengkalai.

Ketika Musa berubah, bangsa Israilpun berubah dalam cara kerja dan kecepatan gerak mereka. Potensi-potensi tidur kini dimunculkan ke permukaan. Berkat Tuhan mengalir lebih deras.

Dalam dunia modern, apalagi di dalam dunia pelayanan gerejawi atau organisasi Kristen hal serupa terjadi. Para pemimpin yang bekerja keras menjadi penghalang bagi berkat Tuhan. Bukan karena mereka malas, atau culas, serta picik. Mereka lalai untuk memberdayakan banyak orang. Jadi bagaimana cara memberdayakan?

Pertama, kesediaan memberdayakan merupakan suatu sikap spiritual. Orang yang bersedia memberdayakan orang lain menyatakan di depan orang banyak bahwa ia mempercayakan semua proses pelayanannya kepada Tuhan dan orang-orang yang Ia letakkan di sekitarnya. Ia tidak menjadikan dirinya pusat segalanya. Ia hanya melakukan apa yang menjadi bagiannya seperti seorang petani yang menabur dan di malam hari ia tidur. Benih yang ditaburkan bertumbuh, dan bagaimana hal itu terjadi ia tidak tahu. Dalam melakukan proses ini, seringkali memang ada orang yang tidak memahami sang pemimpin. Orang sering menginginkan si pemimpin tampil di segala urusan dan dengan menonjol.

Secara filosofis ada suatu pendapat dari James McGreror Burns yang membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional merupakan usaha menjalankan proses kepemimpinan sedemikian rupa sehingga sebagian besar pihak terpuaskan. Dengan kata lain kepemimpinan merupakan proses bertransaksi sehingga semua merasa untung dan bahagia karena apa yang dikehendaki didapatkan. Dengan cara seperti ini kepemimpinan yang ada dipertahankan karena kehadirannya menjamin adanya transaksi yang paling menguntungkan.

Orang-orang serupa ini akan sulit menjadi pemimpin yang melayani dan memberdayakan.

Kepemimpinan yang bercorak transformasionil adalah kepemimpinan yang menekankan gerak maju atau perubahan dari setiap pihak dan dari organisasinya. Di dalam menjaminakan tranformasi atau perubahan berkualitas ini, bila perlu diambil resiko-resiko seperti konflik atau pertentangan terbuka. Bila perlu, corak transaksi memang dapat dipergunakan, namun bukan semata-mata demi didapatkan rasa senang dan rasa beruntung pada semua pihak, namun demi tercapainya perubahan dan perkembangan.

Kedua, suatu keterampilan perlu dipelajari dengan serius. Suatu metode pelaksanaan pemberdayaan yang sangat populer sejak akhir dekade lalu adalah apa yang dikembangkan oleh Blanchard dan Hersey dengan nama kepemimpinan situasionil.

## Kerangka kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasionil adalah suatu metode pelaksanaan kepemimpinan secara mikro, artinya bagaimana seorang

pemimpin harus menghadapi orang-orang yang dipimpinya sehari-hari. Jadi sifatnya adalah ilmu yang praktis dan taktis.

Di balik praktek kepemimpinan situasional terdapat suatu filosofi bahwa seorang pemimpin haruslah mengubah orang lain, meneladani, serta telaten mengamati kemajuan dari orang yang ia pimpin. Ia harus memiliki sensitivitas untuk mem"baca" siapa yang ia pimpin sehingga dapat menentukan gaya memimpin yang paling cocok bagi mereka. Untuk tiap kategori orang tertentu diperlukan suatu pendekatan atau cara kepemimpinan tersendiri. karenanya, Blanchard menekankan perlunya kita meneliti variabel-variabel yang berpengaruh di dalam kerangka membuat klasifikasi orang-orang yang dipimpin. Blanchard dan Hersey mendapatkan bahwa ada dua variabel yang berperan disini, yaitu kematangan pribadi dan tugas kepemimpinan.

**Kematangan yang dipimpin:** Berdasarkan penelitian terhadap kenyataan kasat mata, maka pertama-tama tingkat kematangan orang yang dipimpin ternyata dapat dikategorikan ke dalam empat jendela kematangan sebagai berikut

**MATANG      HAMPIR MATANG      TUMBUH                      TIDAK MATANG**

--	--	--	--

Orang-orang yang tidak matang: mereka adalah orang-orang yang memiliki motivasi rendah dan kemampuan kerja yang rendah.

Orang-orang yang sedang bertumbuh: mereka adalah orang-orang yang kadang kala memiliki motivasi namun masih belum memiliki kemampuan kerja yang tinggi.

Orang-orang yang hampir matang: mereka adalah orang-orang yang telah memiliki kemampuan kerja yang tinggi, dan sering belum termotivir untuk melakukan apa yang menjadi tujuan dari pemimpin mereka.

Orang-orang yang matang: mereka adalah orang-orang yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi serta umumnya sudah bermotivasi mencapai tujuan bersama.

Pembagian tersebut berdasar dua variabel yaitu tingkat motivasi alias berapa maunya mereka bekerja dan tingkat kompetensi alias tingkat pengalaman dan skil mereka. Kombinasi dari kedua variabel tadi menghasilkan suatu matriks sebagai berikut:

<p><b>4</b></p> <p><b>Mampu &amp; Mau</b></p>	<p><b>3</b></p> <p><b>Mampu Tapi Pudar Kemauannya</b></p>	<p><b>2</b></p> <p><b>Tidak Mampu Tapi Sudah Mau</b></p>	<p><b>1</b></p> <p><b>Tidak Mampu Dan Tidak Mau</b></p>
---	---	--	---

**Tugas kepemimpinan:** Selanjutnya, Blanchard dan Hersey meneliti bahwa tindakan kepemimpinan mencakup dua urusan, yaitu proses **mengarahkan** orang yang dipimpin kepada tujuan bersama serta proses memelihara **hubungan** dengan mereka yang dipimpin. Dengan cara lain dapat dikatakan bahwa mereka yang dipimpin membutuhkan bantuan pemimpin untuk memelihara motivasi mereka serta mengarahkan langkah-langkah mereka kepada tujuan yang ingin di capai.



## Penerapan

Dengan dasar konsep tersebut maka, pada kategori yang pertama terdapat orang-orang yang harus dipimpin dengan memberikan mereka pengarahan yang rinci dan mendalam. Dengan kata lain, pemimpin harus mengeluarkan energi yang besar untuk pengarahan bagi mereka. Selanjutnya untuk mereka juga si pemimpin harus memelihara hubungan, namun pada intensitas yang terbatas, atau secukupnya. Dengan kata lain metode kepemimpinan yang baik adalah yang memberikan rincian penugasan atau instruksi dan kemudian supervisi yang ketat dengan hubungan sekedarnya.

Pada kategori yang kedua terdapat orang-orang yang harus dipimpin dengan memberikan mereka pengarahan yang secukupnya. Dengan kata lain, pemimpin harus mengeluarkan energi yang sekedarnya untuk pengarahan bagi mereka, namun untuk mereka si pemimpin harus memelihara hubungan dengan intensitas yang tinggi. Dengan kata lain, terhadap orang-orang dikategori ini keputusan-keputusan pemimpin dan tujuan yang hendak dicapai disampaikan, kemudian mereka dapat meminta penjelasan.

Pada kategori yang ketiga, pengarahan diberikan dalam bentuk “membagikan” gagasan. Kemudian hubungan yang tinggi dinyatakan dengan mengajak mereka yang dipimpin bersama-sama mengambil keputusan. Perhatian utama disini adalah agar mereka dapat diyakinkan untuk bekerja menuju tujuan bersama.

Pada kategori yang terakhir, pendelegasian wewenang dan tugas diberikan dengan pengarahan sekedarnya, yaitu tentang tujuan umum yang hendak dicapai. Mereka yang dipimpin diberikan wewenang mengambil keputusan dan tanggung jawab yang luas.

Bila dikombinasikan keempat metode kepemimpinan tadi dengan tingkat kematangan, maka didapatkan skema sebagai berikut:

HUBUNGAN

<b>Hubungan tinggi dan Penugasan rendah</b>	<b>Penugasan agak tinggi dan hubungan tinggi</b>
<b>Hubungan secukupnya dan Penugasan secukupnya</b>	<b>Penugasan tinggi dan hubungan tinggi</b>

TINGKAT PENUGASAN

Tinggi	Sedang		Rendah
M4	M3	M2	M1
<i>mampu &amp; mau</i>	<i>Mampu &amp; tidak mau</i>	<i>Tdk mampu &amp; mau</i>	<i>Tdk mampu &amp; tidak mau</i>

Dengan kata lain, metode kepemimpinan yang pertama cocok untuk orang-orang yang belum matang, metode yang kedua untuk orang-orang yang bertumbuh, metode yang ketiga untuk mereka yang hampir matang, sedangkan metode terakhir sangat baik dipergunakan bagi mereka yang sudah matang.

Metode kepemimpinan situasional ini menolong di dalam praktek nyata namun hanya dapat berguna bila sang pemimpin mampu membaca dengan akurat siapa yang dipimpinya. Selain itu penerimaan atas keterbatasan dan keunggulan tiap orang yang dipimpinya merupakan ciri utama metode ini. Maka, keluwesan harus menjadi titik berangkat dari kepemimpinan situasional ini. Bila dikaitkan metode ini dengan dua jenis kepemimpinan yang dibahas sebelumnya, maka metode ini bersifat sekaligus traksional dan transformatoris. Kata kuncinya adalah bagaimana pemimpin berkomunikasi pada tingkat kematangan orang-orang yang dipimpinya. Namun, bila pemimpin tadi tidak mengubah pola kepemimpinan pada saat orang yang dipimpinya telah bertumbuh lebih matang, maka ia akan mengalami kesulitan-kesulitan.

Hal yang penting dari kepemimpinan tersebut, ialah bagaimana sang pemimpin menolong agar orang yang ia pimpin mengalami transformasi dan tidak berhenti pada satu tingkat kedewasaan saja.

## Aktivitas

Ajarkan seseorang untuk melakukan sesuatu yang ia belum tahu sama sekali.

Contoh:

membuat origami

melakukan gerak tari

Setelah ia mahir, ubahlah gaya kepemimpinan Anda. Lihatlah hasilnya. Diskusikan, lalu berikan padanya tugas yang lebih sulit. Diskusikan kembali dan simpulkan apa yang kalian pelajari.

---

-