

MODEL KONTINGENSI KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN: KONTROVERSI DAN RELEVANSI

Oleh:

Lina Anatan

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Abstract: *Contingency Model of Leadership Effectiveness introduced by Fried E. Fiedler arose in response to limitations in the two major questions focused on in leadership study at that time; what the personality factors are which make someone a leader, and what the personality traits are which make them effective. It shows the relationship between the leader's orientation or style and group performance under different situational conditions. The leadership style variable is measured using an instrument called least preferred coworker (LPC). The model is based on determining the orientation of the leader (relationship or task), the elements of the situation (leader-member relations, task structure, and leader position power), and the leader orientation that was found to be most effective as the situation changed from low to moderate to high control. According to Fiedler's Model, task oriented leaders is more effective in low and moderate control situations, while relationship oriented leaders were more effective in moderate control situations. The model and its supporting researches were evaluated from empirical, methodological, and theoretical perspectives and indicated that the hypothesis of the model was not conclusively supported, numerous methodological shortcomings were pointed out, and when the theoretical scheme underlying the model was analyzed, and a new scheme was proposed. This article is a literature reviews on contingency model of leadership effectiveness's critics and it's relevance in today's research's issue on leadership effectiveness.*

Keywords: *contingency model, task oriented, relationship oriented, situational conditions, least preferred coworker*

Pendahuluan

Kepemimpinan berkaitan dengan masalah mendasar yang memerlukan perhatian dan pemikiran pemimpin yaitu bagaimana melakukan perubahan, pengembangan, dan penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang dinamis. Kondisi tersebut menuntut adanya perubahan gaya kepemimpinan dari gaya kepemimpinan yang cenderung otoriter dan bersifat mengendalikan menjadi gaya kepemimpinan yang lebih terbuka dan partisipatif (Harris, 2000). Gaya kepemimpinan partisipatif lebih menekankan pada gaya kepemimpinan yang kooperatif, kolaborasi, dan komunikatif. Kepemimpinan tidak lagi memfokuskan pada dimensi teknis atau operasional, melainkan pada dimensi interpersonal.

Pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi mendorong lahirnya berbagai teori kepemimpinan yang memiliki fokus dan perspektif berbeda-beda untuk mengembangkan, membantah, memunculkan teori baru, dan menjelaskan fenomena kepemimpinan dalam organisasi. Salah satu teori kepemimpinan yang

cukup kontroversial adalah *Contingency Model of Leadership Effectiveness* (Model Kontingensi Keefektifan Kepemimpinan) yang dikemukakan oleh Fred E. Fiedler pada tahun 1964. Teori ini dinilai penuh kontroversi karena model kontingensi menuai kritikan tajam pada masalah reliabilitas dan validitas yang rendah terhadap khususnya masalah pengukuran *Least Preferred Coworker (LPC)* dan pendefinisian variabel-variabel dan masalah teoritis lain (Ashour, 1973a; Rice, 1981;). Atas pertimbangan tersebut perlu ditelaah lebih lanjut tentang relevansi model kontingensi dalam kondisi saat ini mengingat begitu banyak teori yang berkembang setelah dicetuskannya model kontingensi keefektifan kepemimpinan.

Tulisan ini merupakan suatu telaah literatur tentang model kontingensi keefektifan kepemimpinan dan relevansinya dalam penelitian kepemimpinan saat ini. Pembahasan dimulai dengan penjabaran tahapan evolusi teori kepemimpinan yang bertujuan untuk memberikan gambaran singkat tentang teori-teori kepemimpinan yang ada, model kontingensi keefektifan kepemimpinan yang dikemukakan oleh Fiedler, dan kontroversi yang menyertai lahirnya model kontingensi kepemimpinan dan relevansi teori dalam penelitian kepemimpinan saat ini.

Tahapan Evolusi Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks dan telah diaplikasikan dalam berbagai penelitian organisasional dan psikologi. Istilah kepemimpinan muncul pada akhir tahun 1700an, tetapi para ilmuwan baru memberikan perhatian penuh untuk melakukan penelitian terkait pada awal abad 20an dan sejak saat itu lahirlah penelitian-penelitian tentang kepemimpinan secara intensif dari berbagai macam perspektif dan era yang berbeda. Tahapan evolusi teori kepemimpinan terbagi dalam sembilan era yaitu era kepribadian, era pengaruh, era perilaku, era situasi, era kontingensi, era tansaksional, era anti kepemimpinan, era budaya, dan era transformasioanl. Tahapan evolusi teori kepemimpinan dirangkum pada Tabel 1.

Era kepribadian mencakup teori-teori kepemimpinan formal dan memberikan pemahaman proses kepemimpinan. Pada era ini teori kepemimpinan dibagi menjadi dua periode yaitu *great man period* dan *trait period*. *Great man period* meyakini bahwa seseorang yang memahami benar kepribadian dan perilaku dirinya akan menjadi seorang pemimpin yang kuat karena kepribadian sangat sulit untuk ditiru dan memberikan nilai tambah bagi seorang pemimpin. Teori ini kemudian sedikit berkembang dengan lahirnya *trait period* yang berusaha untuk menghilangkan keterkaitan dengan individu secara spesifik dan mengembangkan sejumlah karakter yang jika diadopsi akan meningkatkan potensi dan kinerja seorang pemimpin. Hasil penelitian yang dilakukan memberikan nilai minimal bagi pemimpin karena tidak semua karakter bisa dipelajari sehingga era kepribadian terbukti terlalu sederhana dan sangat virtual, akan tetapi karakter kemudian diadopsi sebagai variabel penjelas pada teori-teori kepemimpinan selanjutnya (Fiedler, 1964; 1967; House, 1971).

Era pengaruh memperbaiki kekurangan teori-teori pada era kepribadian dengan memperkenalkan hubungan antar individu dan bukan karakteristik individu pemimpin, yaitu aspek kekuasaan dan pengaruh yang kemudian melahirkan dua periode yaitu *power relation period* dan *persuasion period*. Teori ini memberikan penjelasan tentang keefektifan kepemimpinan dalam hal sumber dan kekuatan

pemimpin dan bagaimana mereka menggunakan kekuatan tersebut. *Power influence* menekankan pada gaya kepemimpinan yang diktator, otoriter dan mengendalikan, tetapi pada perkembangannya gaya kepemimpinan seperti ini dinilai kurang efektif (French, 1956). Pada *persuasion period* unsur paksaan dihilangkan tetapi pemimpin masih menjadi faktor dominan dalam hubungan pemimpin dan bawahan.

Tabel 1. Tahapan Evolusi Teori Kepemimpinan

Personality Era	Great Man Period	Great Man Theory (Bowden, 1927; Carlite, 1841; Galton, 1869)
		Trait Theory (Bigham, 1927)
Influence Era	Power Relations Period	Five Bases of Power Approach (French, 1956; French and Raven, 1959)
	Persuasion Period	Leader Dominance Approach (Schenck, 1928)
Behaviour Era	Early Behaviour Period	Reinforce Change Theory (Bass, 1960) Ohio State Studies (Fleishman, Harris,& Burt, 1955) Michigan State Studies (Likert, 1961)
	Late Behavior Period	Managerial Grid Model (Blake and Mouton, 1964) Four Factor Theory (Bowers dan Seashore, 1966) Action Theory of Leadership (Argyris, 1976) Theory X & Y (Mc. Gregor, 1960; Mc Gregor, 1966)
	Operant Period	(Sims, 1977; Ashour dan John, 1983)
Situation Era	Enviromental Period	Environment Approach (Hook, 1943) Open System Model (Katz and Kahn, 1978)
	Social Status Period	Role attainment Theory (Stogdill, 1959) Leader Role Theory (Homans, 1959)
	Socio Technical Period	Socio Technocal System (Trist and Bamfort, 1951)
Contingency Era		Contingency Theory (Fiedler, 1964) Path Goal Theory (Evans, 1970; House, 1971) Situational Theory (Hersey & Blancard, 1969; 1977) Multiple Linkage Model (Yukl, 1971; 1989) Normative Theory (Vroom and Yetton, 1973; Vroom and Jago, 1988)
Transactional Era	Exchange Period	Vertical Dyad Linkage/ Leader Member Exchange Theory (Dansereau, Graen and Haga, 1975) Reciprocal Influence Approach (Greene, 1975) Emergent Leadership (Hollander, 1958)
	Role Development Period	Social Exchange Theory (Hollandee, 1979; Jacobs, 1970) Role Making Model (Graen and Cashman, 1975)
Anti-Leader ship Era	Ambiguity Period	Attribution approach (Pfeffer, 1977)
	Substitute Period	Leadership substitute theory (Kerr and Jermier, 1978)
Culture Era		Mc. Kinsey 7S Framework (Pascale dan Athos, 1981) Theory Z (Ouchi and Jaeger, 1978) In search of excellence approach (Peters dan Waterman, 1982; Schein, 1985) Self leadership (Mans and Sims, 1987)
Transformational Era	Charisma Period	Charismatic Theory (House, 1977) Transforming Leadership Theory (Burns, 1978)
	Self-fulfilling Prophecy Period	SFP Leader Theory (Field, 1989; Eden, 1984) Performance Beyond Expectation (Bass, 1985)

Sumber: Seters dan Field

Era perilaku memfokuskan pada perilaku khusus pemimpin dan menganalisa pola perilaku antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif. Teori ini telah didukung oleh bukti empiris yang kuat (Fleishman dan Harris, 1962). *Early behaviour period* merupakan pengembangan *trait period* sebagai pengganti karakter personalitas seperti studi yang dilakukan oleh Ohio State dan Michigan Studies yang mengidentifikasi dua karakter pemimpin yaitu pemimpin yang menekankan pada penyelesaian tugas pekerjaan dan pemimpin yang menekankan pada kerjasama individu dan kelompok (Griffin, Skivington dan Moorhead, 1987). *The late behaviour period*, pengembangan dari *early behavior period* yang diadaptasi dalam keputusan-keputusan managerial seperti dijelaskan dalam teori X dan Y bahwa dalam teori X orang cenderung pasif dan harus dimotivasi oleh faktor ekstrinsik untuk memenuhi kebutuhan organisasi, sedangkan teori Y menyatakan bahwa orang telah memiliki motivasi dalam dirinya dan hal ini merupakan faktor yang penting dalam kondisi kerja. Dalam perkembangannya, ditemukan realita bahwa pemimpin tidak secara langsung mempengaruhi perilaku bawahan, tetapi lebih memberikan kondisi dan stimulus bagi karyawan. Hal tersebut menjadi dasar lahirnya *operant period* yang memfokuskan pada dukungan terhadap perilaku bawahan.

Era situasi menitikberatkan pada pentingnya faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara pimpinan dan bawahan diantaranya adalah tipe tugas, status sosial pimpinan dan bawahan, dan sifat alamiah lingkungan. Faktor-faktor tersebut menjadi penentu karakter, ketrampilan, pengaruh, dan perilaku yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif. *Environmental period* memfokuskan pada tugas, *social status period* menekankan pada aspek sosial dalam situasi tertentu, sedangkan *socio technical period* yang mengkombinasikan lingkungan dan parameter sosial. Era kontingensi memfokuskan pada kenyataan bahwa keefektifan kepemimpinan sangat tergantung pada faktor perilaku, personalitas, pengaruh, dan situasi. Pendekatan kepemimpinan pada era ini bertujuan untuk memilih variabel moderator yang situasional untuk menentukan gaya kepemimpinan yang digunakan. Teori kontingensi didukung oleh bukti empiris yang kuat dan merupakan teori yang banyak mengundang kontroversi seperti dikemukakan pada bagian pendahuluan. Era transaksional mencakup *exchange period* dan *role development period*. Teori-teori yang lahir pada *exchange period* mengemukakan bahwa kepemimpinan mencakup transaksi antara pemimpin dan bawahan yang mempengaruhi hubungan antara keduanya, selain itu pemimpin mungkin memiliki tipe transaksi yang berbeda dan tipe hubungan yang berbeda dengan bawahannya. Pada *role development period*, kepemimpinan menjadi suatu hubungan yang seimbang tanpa ada dominasi dari pimpinan atau bawahan. Pemimpin bertindak sebagai “*role model*” dan “*creator*” ekspektasi-ekspektasi positif, sehingga perilaku pimpinan yang terlalu mendominasi akan menimbulkan reaksi bawahan.

Era anti-kepemimpinan lahir sebagai reaksi atas banyak dan beragamnya studi-studi tentang kepemimpinan untuk menguji bermacam-macam teori tetapi hasilnya tidak memberikan kesimpulan yang memuaskan, sehingga timbul sentimen yang menyatakan bahwa konsep kepemimpinan sebenarnya tidak ada. Pada *ambiguity period* dikemukakan bahwa kemungkinan kepemimpinan hanyalah sebuah fenomena perseptual pada pemikiran pengamat. Pfeffer (1977) mengemukakan bahwa pada prinsipnya kepemimpinan hanyalah sebuah simbol dan membawa dampak pada konsekuensi kinerja pemimpin yang sangat kecil. *Substitute period* mewakili fase pengembangan konstruktif yang melibatkan era situasional secara

langsung. Tugas dan karakteristik bawahan dan organisasi dapat mempengaruhi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja bawahan terkait dengan perannya apakah sebagai "*leader substitute*" ataukah "*leader neutraliser*" dalam lingkungan kerja (Kerr dan Jermier, 1978).

Era budaya muncul sebagai reaksi sinisme atas pendapat yang dikemukakan oleh era anti kepemimpinan. Menurut penganut era ini, kepemimpinan bukan fenomena individual, hubungan antara dua pihak, atau bahkan kelompok, tetapi lebih pada wujud seluruh kekuatan budaya organisasi. Pada era ini, konsep kepemimpinan mengalami perubahan fokus dari peningkatan kuantitas kerja yang diukur berdasarkan pencapaian melalui produktivitas dan efisiensi beralih pada peningkatan kualitas melalui ekspektasi dan nilai-nilai. Era ini merupakan pengembangan dari *leader substitute period* dan menyarankan bahwa jika pemimpin dapat menciptakan budaya yang kuat dalam organisasi maka bawahan akan dapat membimbing diri mereka sendiri. Kepemimpinan formal hanya dibutuhkan ketika budaya yang ada diubah dan kemudian diciptakan budaya baru.

Era transformasional merupakan era yang menjanjikan dalam fase evolusi teori kepemimpinan. Pengembangan dramatis selama periode-periode sebelumnya terletak pada basis intrinsik yaitu motivasi, seorang pemimpin harus memiliki pemikiran yang proaktif, radikal dan bukan konservatif, lebih inovatif dan kreatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru. Peran kepemimpinan akan mempengaruhi komitmen bawahan sehingga kepemimpinan transformasional sangat diperlukan khususnya pada masa transisi organisasi. Era ini terbagi dalam dua periode yaitu *charismatic period* dan *self fulfilling prophecy period*. *Charisma period* menekankan pada kepemimpinan yang aktif dan memberikan kontribusi riil pada organisasi. Kepemimpinan yang aktif sangat dibutuhkan dalam menciptakan visi organisasi dan memberdayakan seluruh anggota organisasi. Teori ini sangat komprehensif dimana karakter, perilaku, pengaruh, dan faktor-faktor situasional dikombinasikan untuk meningkatkan komitmen bawahan terhadap organisasi.

Model Kontingensi Keefektifan Kepemimpinan Fred Fiedler

Model Kontingensi yang dikembangkan oleh Fred Fiedler menyatakan bahwa kelompok yang efektif tergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi seorang pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh untuk pemimpin tersebut (Fiedler, 1951 dalam Miner 1980). Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan dan kesesuaian situasi yang dihadapi. Terdapat dua tahap pengembangan model kontingensi yaitu pada tahun 1950-1960 melalui studi eksploratori dilakukan pengumpulan data dan hipotesis dikembangkan untuk menjelaskan penemuan dan disimpulkan sangat mustahil untuk memisahkan penelitian dari teori yang ada. Studi ini dilakukan untuk menguji hubungan antara psikioterapis dan pasien untuk mempelajari perbedaan dan kesamaan konsep diri menggunakan metodologi teknik Q untuk mengukur *Assumed Similarity Between Opposite Score (Aso)*. Hasil studi menemukan bahwa Aso cenderung berhubungan dengan kinerja kelompok ketika dimoderasi oleh faktor-faktor tambahan yang bervariasi dari satu studi ke studi lain. Kurangnya kesesuaian antar studi, variasi moderator, diperlukan pengembangan

empiris untuk mendapatkan kemungkinan alternatif sehingga dibutuhkan struktur teori sebagai dasar penelitian yang akan dilakukan.

Sub tahap kedua mulai dilakukan pengujian-pengujian atas proposisi-propisisi yang telah dikembangkan dalam teori kontingensi. Untuk menekankan pentingnya landasan teori yang kuat sebagai dasar penelitian, Fiedler mengembangkan suatu outline teori kontingensi yang kemudian dipublikasikan pada tahun 1964 dan pernyataan-pernyataan komprehensif tentang teori dipublikasikan dalam buku selanjutnya (Fiedler, 1967 dalam Miner, 1980). Model kontingensi menekankan bahwa kinerja kelompok yang saling berinteraksi tergantung pada interaksi gaya kepemimpinan dan situasi yang menguntungkan (Ashour, 1973b; Rice dan Kastenbaum, 1983;).

Dalam mengembangkan teorinya, Fiedler menyusun suatu kuesioner yang dikenal dengan *Least Preferred Coworker (LPC)* yang merupakan kumpulan 16 sifat yang saling berlawanan untuk mengetahui apakah seorang rekan kerja berorientasi pada tugas atau hubungan (Miner, 1980; Hoffman dan Roman, 1984). Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden bisa ditentukan gaya kepemimpinan responden. Apabila nilai LPC tinggi maka memiliki makna bahwa reponden tersebut ingin menjalin hubungan yang baik dengan rekan tersebut. Dengan perkataan lain, rekan kerja yang paling tidak disukai dideskripsikan dalam pengertian yang relatif positif (nilai LPC tinggi) menunjukkan bahwa responden tersebut ingin menjalin hubungan pribadi yang baik dengan rekan kerja. Sebaliknya, bila rekan kerja yang tidak disukai dinilai dalam pengertian yang relatif tidak baik (nilai LPC rendah), responden tersebut pada dasarnya tertarik pada produktivitas dan berorientasi tugas. Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa bahwa jika pemimpin menemukan rekan sekerja kurang disukai tetapi dapat bekerja sama atau mendukung berarti pemimpin tersebut berorientasi pada hubungan. Jika pemimpin menemukan rekan sekerja kurang disukai tetapi tidak mendukung berarti pemimpin tersebut berorientasi pada tugas (Hill, 1969; Mc. Mahon, 1972).

Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan seseorang bersifat tetap, sehingga bila organisasi dihadapkan pada suatu situasi dimana seorang pemimpin yang beorientasi tugas dibutuhkan, sedangkan orang yang berada dalam kepemimpinan adalah orang yang berorientasi hubungan, maka solusi yang harus dilakukan adalah mengubah situasi atau mengganti pemimpin agar keefektifan yang optimal dapat dicapai (Hovey, 1974). Menurutny, setelah gaya kepemimpinan seseorang diketahui melalui LPC, tindakan yang perlu dilakukan adalah mencocokkan pemimpin dengan situasi melalui tiga dimensi situasional inti yang menentukan keefektifan seorang pemimpin yaitu hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas, dan kekuatan posisi. Berdasarkan ketiga dimensi situasional ini, Fiedler menyusun delapan macam situasi kelompok yang berbeda derajat keuntungannya bagi pemimpin. Situasi dengan 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.""

Hubungan antara pemimpin dan bawahan didefinisikan sebagai tingkat kepatuhan, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki oleh bawahan terhadap pemimpin mereka. Dalam dimensi ini Fiedler menganggap sangat penting dari sudut pandangan seorang pemimpin. Kekuasaan atas dasar jabatan dan struktur tugas dapat

dikendalikan secara lebih luas dalam organisasi selama anggota kelompok suka melakukan dan penuh kepercayaan terhadap pemimpinannya (hubungan yang baik antara pemimpin-anggota). Struktur tugas merupakan tingkatan sejauh mana penentuan pekerjaan diprosedurkan apakah terstruktur atau tidak terstruktur. Menurut Fiedler selama tugas-tugas dapat diperinci secara jelas dan orang-orang diberikan tanggung jawab terhadapnya, akan berlainan dengan situasi di mana tugas-tugas itu tidak tersusun dan tidak jelas. Apabila tugas-tugas tersebut telah jelas, mutu daripada penyelenggaraan kerja akan lebih mudah dikendalikan dan anggota-anggota kelompok dapat lebih jelas pertanggungjawabannya dalam melaksanakan pekerjaan, daripada apabila tugas-tugas itu tidak jelas atau kabur.

Kekuatan posisi menunjukkan pengaruh yang berasal dari posisi struktural formal termasuk kekuatan untuk mempekerjakan, memecat, mendisiplinkan, mempromosikan, dan memberikan kenaikan gaji. Kekuasaan atas dasar kedudukan atau jabatan ini berbeda dengan sumber kekuasaan yang berasal dari tipe kepemimpinan yang kharismatis, atau keahlian. Berdasarkan kekuasaan ini seorang pemimpin mempunyai anggota-anggota kelompoknya yang dapat diperintah dan dipimpin, di mana kekuasaan ini diperoleh berdasarkan atas kewenangan organisasi. Bila hubungan antara pemimpin dan bawahan lebih baik, struktur pekerjaan lebih tinggi, dan kekuatan posisi lebih kuat maka kontrol yang dimiliki pemimpin akan lebih besar.

Dengan mengetahui LPC seorang pemimpin dan dinilai dari tiga kemungkinan tersebut, karakter pemimpin dapat dicocokkan dengan situasi dalam organisasi sehingga keefektifan maksimal pemimpin dapat dicapai (Rice, 1978). Nilai LPC seseorang akan menentukan jenis situasi yang paling sesuai dengan pemimpin. Jika situasi yang sangat menyenangkan dan sangat tidak menyenangkan, maka perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah sangat efektif. Apabila situasinya berada di tengah-tengah antara menyenangkan dan tidak menyenangkan maka perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan kemanusiaan adalah sangat efektif. Dilain pihak perlu diingat bahwa Fiedler menganggap bahwa gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang tetap sehingga hanya ada dua cara untuk meningkatkan keefektifan pemimpin yaitu mengganti pemimpin agar sesuai dengan situasi yang ada atau mengubah situasi agar sesuai dengan sang pemimpin dengan cara melakukan restrukturisasi tugas (meningkatkan atau mengurangi kekuatan) pemimpin untuk mengontrol berbagai faktor seperti kenaikan gaji, promosi, dan tindakan disipliner.

Kritik dan Relevansi Model Kontingensi Keefektifan Kepemimpinan

Secara umum tinjauan terhadap pengujian validitas model Fiedler menghasilkan kesimpulan yang positif karena didukung oleh riset-riset empiris yang ada. Permasalahan yang muncul terkait dengan penggunaan LPC dan kegunaan praktis model tersebut yaitu bahwa logika yang mendasari LPC tidak dimengerti dengan baik dan berbagai kajian yang ada menunjukkan bahwa nilai LPC para responden tidak selalu stabil dan variabel kemungkinan sangat rumit dan sulit untuk di nilai oleh kalangan praktisi sehingga dalam praktiknya sangat sulit untuk menentukan bagaimana status hubungan pemimpin dan anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Beberapa peneliti banyak mengemukakan kritik terhadap model kontingensi keefektifan kepemimpinan.

John K.Kennedy, Jr (1992) mengemukakan bahwa penelitian-penelitian terkait dengan keefektifan kepemimpinan kurang memfokuskan pada kinerja dan perilaku kelompok pemimpin yang diklasifikasikan sebagai kelompok "*middle LPC leaders*" tetapi lebih memfokuskan pada "*high dan low LPC leaders*." Bukti-bukti penelitian menunjukkan bahwa pemimpin "*middle LPC*" berada dalam kelompok yang terpisah dan berbeda dari "*high and low LPC*" dengan gaya kepemimpinan yang berbeda pula (Bass, Fiedler, & Krueger, 1964; Fiedler, Chemers, & Mahar, 1974; Mai & Dalton, 1975 dalam Kennedy (1992); Fiedler, 1978; Schriesheim, Bannister,& Money, 1979). Berdasarkan studi-studi tersebut, Fiedler (1978) menginterpretasikan bahwa "*middle LPC leaders*" cenderung diabaikan dari situasi, kurang fokus pada hubungan dengan pihak lain atau dengan tugas-tugas pekerjaan, dan lebih independen dan kurang mampu mengambil keputusan dibandingkan dengan *high atau low leaders*, sehingga *middle LPC leaders* cenderung bersifat *socio independent* dan diprediksi mereka akan cenderung memiliki kinerja yang buruk dibandingkan golongan pemimpin yang lain.

Pendapat tersebut bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh Bass (1964) dalam Kennedy (1992) yang meneliti kepribadian terkait dengan skor LPC dan hasil studi menunjukkan bahwa "*middle LPC leader*" merupakan individu yang secara kognitif sangat kompleks, dapat termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang baik dan dapat berhubungan secara interpersonal dengan rekan kerjanya. Interpretasi ini menyarankan bahwa *middle LPC leaders* lebih fleksibel dibandingkan dengan *high/low LPC leaders*, tidak dihalangi oleh orientasi tujuan, lebih responsif terhadap permintaan situasi dalam menentukan tindakan apa yang akan diambil sementara kinerja *high and low LPC leaders* bervariasi dari satu situasi ke situasi yang lain karena gaya kepemimpinan mereka cenderung tidak fleksibel.

Ashour (1973a) mengemukakan bahwa model kontingensi keefektifan kepemimpinan dan penelitian-penelitian pendukungnya dievaluasi dari perspektif empiris, metodologis, dan teoritis. Bukti-bukti empiris mengindikasikan bahwa kebanyakan hipotesis yang diuji tidak didukung sehingga tidak dapat memberikan kesimpulan yang jelas. Masalah validitas eksternal yang dikemukakan oleh Graen et al. (1970) yang membandingkan korelasi rata-rata untuk masing-masing situasi penelitian digunakan untuk mengembangkan model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua korelasi tersebut menunjukkan hasil yang berbeda diantara keduanya sehingga dapat disimpulkan bahwa prediksi yang dibuat tidak didukung oleh bukti-bukti dari penelitian yang dilakukan.

Model kontingensi dikembangkan melalui prosedur penelitian tertentu yang telah teruji dengan baik. Hal ini menimbulkan satu alasan kuat untuk memprediksi telah terjadi ketidaktepatan dalam penggunaan metodologi penelitian yang memberikan kontribusi terhadap hasil studi tentang model kontingensi yang *inconclusive*. Tiga hal yang berperan dalam hal ini adalah kriteria pengujian model, pengukuran dan interpretasi, serta sampel dan setting penelitian (Ashour, 1973a). Model kontingensi merupakan formulasi teoritis yang menawarkan hipotesis spesifik dan mengklaim kemampuan generalisasi dalam berbagai setting dan gaya kepemimpinan, oleh karena itu untuk dapat diterima generalisasinya harus di nilai berdasarkan kriteria penilaian ilmiah secara umum. Studi yang dilakukan oleh Fiedler (1971) tidak mempertimbangkan *random effect* sehingga prosedur penelitian dalam hal penilaian statistik secara metodologi tidak tepat dalam menguji model. Hal ini dikarenakan: 1) model memprediksi estimasi poin dari korelasi yang didapat

pada setiap oktan, seharusnya nilai yang didapat dari pengujian model dibandingkan dan diuji signifikansi korelasinya, 2) menggunakan tes binomial menunjukkan kesalahan prosedur dalam menguji signifikansi korelasi, 3) kesalahan dalam mendapatkan signifikansi statistik untuk korelasi pada situasi kelompok yang berbeda mengakibatkan makin tingginya keraguan tentang validitas keseluruhan model.

Dalam hal pengukuran, LPC digunakan untuk mengukur gaya kepemimpinan, tes reliabilitas bervariasi dari .31 hingga .70 yang mengandung makna bahwa instrumen dapat menghasilkan kesalahan varian serendah 3% dan setinggi 69%. Pertanyaan serius yang kemudian muncul adalah apakah skor LPC merefleksikan tendensi motivasi yang stabil atau mengukur *chance response*. Bukti-bukti yang digunakan Fiedler sebagai dasar dalam melakukan interpretasi skor untuk mengukur orientasi kerja dan orientasi hubungan jauh dari kejelasan. Bishop (1964) dalam Ashour (1973a) mengemukakan bahwa perilaku "*high LPC leaders*" mengindikasikan bahwa mereka lebih aktif dalam hubungan interpersonal, sedangkan "*low LPC leaders*" lebih aktif dalam hal yang berhubungan dengan tugas hanya ketika tingkat kesulitan meningkat, sehingga hanya "*high LPC leaders*" yang dapat diprediksi secara independen dalam setiap situasi yang mereka hadapi. Studi yang dilakukan Meyer (1962) mengindikasikan hal yang sama dengan studi yang dilakukan oleh Bishop.

Hal lain yang menuai kritik adalah pernyataan Fiedler bahwa "*low LPC leaders*" akan memperoleh penghargaan dari kepuasan intrinsik dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka akan kurang berkonsentrasi pada evaluasi kinerja dari pihak lain. Pernyataan ini mendapat kritik bahwa Fiedler mengabaikan ketergantungan kepedulian tugas "*low LPC leaders*" terhadap kondisi stres seperti yang diindikasikan dalam penelitian Bishop dan Meyer. Fiedler mengasumsikan bahwa "*low LPC leader*" mengembangkan kekuatan untuk bertindak secara langsung sebagai respon atas informasi eksternal, jika hal ini benar maka kinerja, kesuksesan, dan kesalahan seorang pemimpin yang "*low LPC*" sangat tergantung pada faktor eksternal.

Studi yang dilakukan oleh Nealley (Mitchell, 1970) mengatakan bahwa ketika dihadapkan pada situasi kerja yang bersifat *hypothetical*, "*low LPC leaders*" lebih menyukai hubungan interpersonal yang baik, sedangkan "*high LPC leaders*" lebih menginginkan kelompok yang efisien. Hal ini menunjukkan dengan jelas bahwa interpretasi validasi instrumen LPC untuk mengukur orientasi kerja versus orientasi hubungan masih dipertanyakan. Kritik lain terkait masalah pengukuran adalah masalah klasifikasi situasional dalam hal hubungan antara pemimpin dan bawahan. Model menyatakan bahwa klasifikasi mewakili tingkat "*situational favorableness*" tetapi tidak didukung oleh bukti-bukti yang jelas sehingga sangat sulit untuk diterima. Masalah sampel dan setting penelitian juga mendapat kritik dari beberapa peneliti yang ada. Tabel 2 menunjukkan setting sampel yang digunakan dalam mengembangkan model kontingensi.

Tabel 2.
Populasi dan Setting Sampel Dalam Pengembangan Model Kontingensi

Populations and Settings	Octant							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
B-29 bomber crews	X				X			
Army tank crews	X				X			
Antiaircraft crews	X				X			
Infantry squad	X				X			
Open-hearth steel shop crews	X				X			
Company managers	X				X			
Highschool basketball teams		X						
Student surveying parties		X						
ROTC groups			X	X			X	X
Navy ROTC groups			X				X	
Dutch university students				X				X
Church groups		X	X					
Mental health groups				X				X
Chairman of boards of directors of small corporations		X		X				

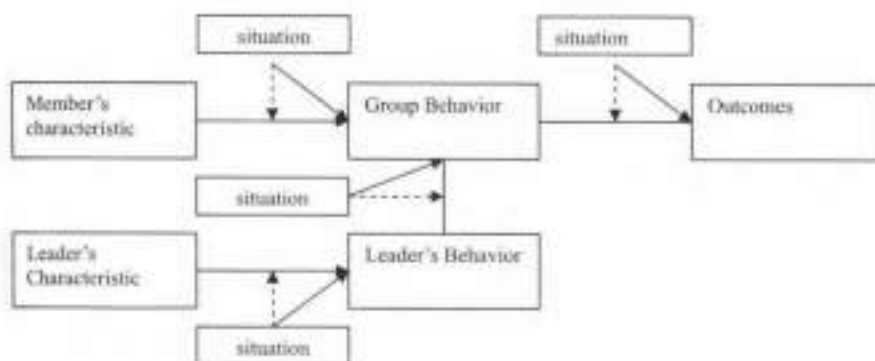
Sumber: Ashour (1973a)

Model kontingensi mengindikasikan setting sampel yang sangat beragam dan mencakup berbagai profesi responden, perilaku, dan konteks. Data yang digunakan untuk mengembangkan model berdasarkan sampel yang berbeda dari satu situasi ke situasi yang lain. Tabel 2 menunjukkan tidak ada satupun dari studi yang dilakukan menguji semua tipe situasi secara simultan. Keterbatasan representasi masing-masing oktan meningkatkan kemungkinan bahwa data yang diperoleh lebih merefleksikan populasi daripada perbedaan antar situasi. Keterbatasan ini berlangsung secara kontinu pada studi-studi selanjutnya dan dari 26 studi yang menguji model kontingensi pada saat itu hanya 3 studi yang menguji kedelapan situasi secara simultan. Kelemahan lain adalah penggunaan sampel kecil. Kebanyakan studi yang dikemukakan Fiedler (1967) dalam Ashour (1973a) dalam pengembangan modelnya menggunakan ukuran sampel dibawah 10 grup. Studi-studi yang melibatkan sampel kecil mencakup probabilitas kesalahan tipe I dan tipe II mengakibatkan ambiguitas hasil yang diperoleh dari studi-studi yang digunakan dalam pengembangan model kontingensi.

Dalam hal kesesuaian teoritis, teori yang mendasari riset tentang keefektifan kepemimpinan dan model kontingensi memberikan kontribusi terhadap sulitnya memperoleh kesimpulan yang tepat tentang hasil studi terkait. Model kontingensi Fiedler tidak memberikan kejelasan tentang bagaimana seorang pemimpin yang sukses berusaha untuk memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja pada setiap situasi. Model tidak memberikan spesifikasi bagaimana pemimpin memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja atas tugas-tugas yang sifatnya terstruktur dan tidak terstruktur. Kurangnya pemahaman dan pengetahuan tentang perilaku pemimpin dan bawahan pada setiap situasi mengakibatkan makin sulit untuk memahami arti dari masing-masing perilaku. Ashour (1973a) mengembangkan suatu skema simplifikasi untuk menjelaskan fenomena penelitian dalam bidang

keefektifan kepemimpinan seperti ditunjukkan dalam Gambar 2. Kompleksitas ditunjukkan oleh keterkaitan hubungan antara prediktor (sikap dan perilaku pemimpin) dan kriteria keefektifan (outcome kinerja kelompok). Skema konseptual penelitian ini menyarankan bahwa seharusnya peneliti menguji hubungan keterkaitan antara pemimpin dan karakteristik dan perilaku kelompok dan antara perilaku dan outcome.

Gambar 2.
Skema Konseptual Penelitian Keefektifan Kepemimpinan



Sumber: Ashour (1973a)

Literatur kepemimpinan memberikan beberapa bukti empiris bahwa baik pengalaman kepemimpinan maupun pelatihan kepemimpinan tidak dapat memperbaiki keefektifan organisasi (Champhell et al, 1970; Fiedler, 1966; 1970; House, 1967; Schein dan Bennis, 1965 dalam Fiedler dan Csoka, 1972). Hasil studi-studi tersebut bertentangan dengan studi yang dilakukan oleh Fiedler dan Mahar (1979) yang menguji efektivitas "leader match," yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan sangat tergantung pada dua faktor utama yaitu motivasi dan kesesuaian situasi. Berdasarkan lima studi yang dilakukan pada masyarakat sipil dan tujuh pada kalangan militer menunjukkan bahwa program tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap keefektifan kepemimpinan.

Studi yang dilakukan Shaskin (1972) merupakan studi eksperimental untuk menguji model kontingensi Fiedler memberikan hasil pertanyaan yang tidak terjawab karena keterbatasan signifikansi korelasi statistik. Sebanyak tujuh puluh lima kelompok *role play* dilibatkan untuk menguji salah satu dari sembilan kemungkinan situasi dimana model diprediksi. Dalam kasus ini, pemimpin dengan LPC rendah (berorientasi tugas) seharusnya superior terhadap pemimpin dengan LPC tinggi (berorientasi hubungan). Dua eksperimen masing-masing dengan jumlah sampel 53 dan 22. Hasil studi menunjukkan terdapat hubungan yang konsisten dan

signifikan, meski tidak tinggi, antara gaya kepemimpinan (seperti telah diukur dalam skor LPC) dan keefektifan keputusan kelompok.

Berdasarkan hasil telaah beberapa artikel terkait pada masa model kontingensi diperkenalkan menunjukkan bahwa model kontingensi termasuk salah satu model kepemimpinan yang menuai kritik banyak karena berbagai kelemahan yang telah dibahas pada bagian sebelumnya dan mendorong lahirnya teori-teori baru pada era kontingensi dan teori-teori lain pada era yang berbeda-beda. Meskipun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat memberikan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

Model kontingensi keefektifan kepemimpinan sangat sulit ditemui dalam tema penelitian-penelitian tentang kepemimpinan terkini, hal ini dikarenakan perubahan fenomena atau situasi yang terjadi menyesuaikan perubahan lingkungan yang ada. Akan tetapi terlepas dari berbagai kelemahan yang dikemukakan dan perubahan fenomena yang berkembang, model keefektifan kepemimpinan masih relevan digunakan saat ini karena model ini termasuk dalam model yang menggunakan pendekatan situasional tanpa mengabaikan variabel-variabel situasional lain seperti motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok yang pada model kontingensi Fiedler tidak dilibatkan dalam penelitian untuk menguji model. Model kontingensi Fiedler pada dasarnya serupa dengan gaya *kepemimpinan situasional* dari Hersey dan Blanchard dimana kepemimpinan dibekali dengan pemahaman hubungan antara *gaya kepemimpinan yang efektif* dengan *tingkat kematangan (maturity)* bawahan. Perilaku bawahan sangat penting untuk mengetahui kepemimpinan situasional, karena bukan saja bawahan sebagai individu bisa menerima atau menolak pemimpinnya, akan tetapi sebagai kelompok, bawahan dapat menentukan kekuatan pribadi apapun yang dimiliki pemimpin.

Penutup

Teori kontingensi menganggap bahwa kepemimpinan adalah suatu proses di mana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok 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 kepribadiannya, tetapi karena berbagai faktor situasi dan adanya interaksi antara pemimpin dan situasinya. Meski menuai banyak kritik, pada dasarnya model keefektifan kepemimpinan masih relevan digunakan saat ini karena model ini termasuk dalam model yang menggunakan pendekatan situasional tanpa mengabaikan variabel-variabel situasional lain seperti motivasi dan nilai-nilai bawahan, pengalaman pemimpin dan anggota kelompok.

Referensi

- Ashour, A.S., 1973a. The Contingency Model of Leadership Effectiveness: An Evaluation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 339-355.

- Ashour, A.S., 1973b. Further Discussion of Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 369-376.
- Fiedler, F.E., Csoka, L.S., 1972. The Effect of Military Leadership Training: A Test of the Contingency Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 395-407.
- Fiedler, F.E., 1973. The Contingency Model – A Reply to Ashour. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 356-368.
- Fiedler, F. E. The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*: New York: Academic Press, 1978. Vol. 11, 59-112.
- Fiedler, F.E., Mahar, L., 1979. The Effectiveness of Contingency Model Training: A Review of The Validation of Leader Match. *Personnel Psychology*, 32, 45-62.
- Fleishman, E.A., Harris, E.F., 1962. Pattern of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personal Psychology*, Vol. 15., 43-56.
- French, J.R.P. (1956). A Formal Theory of Social Power. *Psychological Review*, Vol. 63, 181-194.
- Graen, G. B., Alvares, K. M., Orris, J. B., & Martella, J. A., 1970. The contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74, 285-296.
- Griffin, R.W., Skivington, K.D., dan Moorhead, G., 1987. Symbolic and International Perspectives of Leadership: An Integrative Framework," *Human Relations*, Vol. 40, 199-218.
- Harris, P.R., 2000. Globalization Leadership in European Organization. *E1962) European Business Review*, Vol. 12, No. 5, 274-280.
- Hill, W., 1969. The Validation and Extension of Fiedler's Theory of Leadership Effectiveness. *Academy of Management Journal*, March, 33-47.
- Hoffman, E., Roman, P.M., 1984. Criterion related validity of the least preferred coworker measure. *Journal of Social Psychology*, 122, 79-84.
- Hovey, D.E., 1974. The Low-Powered Leader Confronts a Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory. *The Academy of Management Journal*, 17 (2), 358-362.
- Kerr, S., dan Jermier, J.M., 1978. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 18, 329-345
- Kenedy, J.K., 1982. Middle LPC Leaders and the Contingency Model of Leadership Effectiveness. *Organizational Behavior And Human Performance*, 30, 1-14
- McMahon, J.T., 1972. The contingency theory: Logic and method revisited. *Personnel Psychology*, 25, 697-710.
- Miner, J.B., 1980. *Theories of Organizational Behavior*. The Dryden Press. Hinsdale Illinois.
- Mitchell, T. R., 1970. The construct validity of three dimensions of leadership research. *Journal of Social Psychology*, 80, 89-94.
- Rice, R.W., 1981. LPC And Follower Satisfaction: A Review. *Organizational Behavior And Human Performance*. 28, 1-25.
- Rice, R.W., Kastenbaum, D.R., 1983. The Contingency Model of Leadership: Some Current Issues. *Basic and Applied Social Psychology*, 4 (4) 373-392

- Sashkin, M., 1972. Leadership Style and Group Decision Effectiveness: Correlational and Behavioral Tests of Fiedler's Contingency Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 347-362.
- Schriesheim, C.A., Bannister, B.D., Money, W.H., 1979. Psychometric Properties of the LPC Scale: An Extension of Rice's Review. *Academy of Management Review* Vol. 4, No. 2, 287-290
- Seters, D.A.V., Field, R.H.G. The evolution of Leadership Theory. 29-45.