

BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

II.1. Teori Kepemimpinan

II.1.1. Pengertian kepemimpinan

Telah banyak ahli selama puluhan tahun berusaha mengemukakan batasan-batasan yang dapat memberikan pengertian yang jelas dan terpadu tentang kepemimpinan. Namun nampaknya mereka belum mendapatkan kesepakatan dalam mendefinisikan kepemimpinan secara padu, karena hal ini juga dipengaruhi oleh aliran dan pendekatan yang dipakai oleh setiap ahli.

Untuk memahami pengertiannya, berikut penulis kemukakan pendapat beberapa ahli :

1. Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961, 24).
2. Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. (Shared Goal, Hemhiel & Coons, 1957, 7).
3. Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling, 1984, 46).
4. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995: 161)

5. Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan (Jacobs & Jacques, 1990, 281).

Memperhatikan beberapa pengertian tentang kepemimpinan tersebut di atas, maka oleh Wahjosumidjo (1987:25) kepemimpinan sebagai suatu proses dirumuskan :

$$\mathbf{K = f (p, b, s)}$$

K = kepemimpinan

f = fungsi

p = pemimpin

b = bawahan

s = situasi

Kepemimpinan (K) adalah berfungsinya (f) pemimpin (p), bawahan atau orang yang dipimpin (b) di dalam situasi tertentu (s).

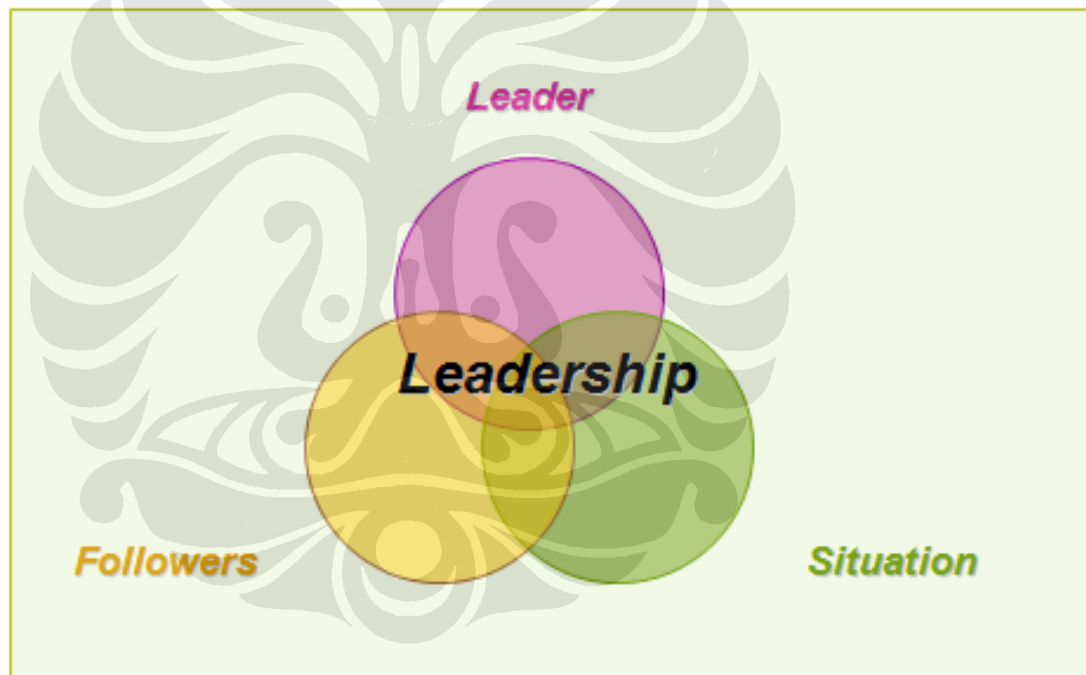
Pokok-pokok pengertian dari berbagai definisi di atas pada hakikatnya memberi makna :

1. Kepemimpinan adalah sesuatu yang melekat pada diri seorang pemimpin yang berupa sifat-sifat tertentu seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan.
2. Kepemimpinan adalah serangkaian aktivitas pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin.
3. Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, pengikut, dan situasi. (Wahjosumidjo, 1987)

Berdasarkan rumusan dan pokok-pokok pengertian kepemimpinan tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi yang dilakukan seseorang kepada orang lain atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan dalam

situasi tertentu. Definisi yang bervariasi tersebut dapat membantu kita mengetahui berbagai faktor yang mempengaruhi kepemimpinan, dan juga memberikan pandangan dalam berbagai perspektif mengenai kepemimpinan. Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu fenomena yang tidak dapat dilihat dari satu sisi saja karena kepemimpinan merupakan hasil interaksi yang kompleks antara pemimpin (*leader*), pengikutnya (*follower*), dan situasi atau lingkungan yang mempengaruhinya (*situation*). Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan oleh *Leaders-Followers-Situations (LFS) Models* di bawah ini.

Gambar II-1 LFS Models



II.1.2. Tugas dan Peran Pemimpin

Menurut Bowditch and Buono (1985), tugas utama seorang pemimpin adalah:

1. Pemimpin bekerja dengan orang lain

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bekerja dengan orang lain, apakah itu bawahannya, salah satu atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi maupun dengan orang diluar organisasi.

2. Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan (akuntabilitas)

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

3. Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas

Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.

4. Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual

Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

5. Manajer adalah seorang mediator

Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).

6. Pemimpin adalah politisi dan diplomat

Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi. Sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim atau organisasinya.

7. Pemimpin membuat keputusan yang sulit

Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

Menurut Gordon (1996), peran Pemimpin adalah :

1. Peran hubungan antar perorangan, sebagai pemimpin yang dicontoh, pembangun tim, pelatih, direktur, mentor konsultasi.
2. Fungsi Peran informal sebagai monitor, penyebar informasi dan juru bicara.
3. Peran Pembuat keputusan, berfungsi sebagai pengusaha, penanganan gangguan, sumber alokasi, dan negosiator.

II.1.3. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan keseluruhan pola perilaku seseorang dalam menjalankan perannya sebagai pemimpin (Davis dan Newstrom, 1985), dan struktur ini konsisten walau pada situasi yang berbeda – beda (Fiedler, 1967). Gaya kepemimpinan juga menyangkut bagaimana pemimpin menggunakan otoritas mereka, yang melambangkan pandangan, kemampuan, sikap mereka sehari-hari (Koontz et al, 1984). Otoritas yang mereka gunakan berkisar dari otoritas ekstrem sampai dengan laissez-faire (Duncan, 1981). Gaya kepemimpinan menentukan bagaimana pemimpin atau manajer menjalankan organisasinya. Gaya kepemimpinan juga akan menciptakan iklim kerja pada organisasi (Koontz et al, 1984), dan gaya yang tepat pada faktor – faktor situasional organisasi akan menciptakan efektivitas kepemimpinan sehingga prestasi kelompok menjadi optimal (Fiedler, 1967). Dengan kata lain, gaya kepemimpinan bisa menimbulkan

perasaan suka atau tidak suka, dan apakah orang akan mau mengikuti perintah, melaksanakan tugas atau tidak. Jadi gaya kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan–keberhasilan fungsi–fungsi kepemimpinan.

Setiap pemimpin, secara sadar atau tidak, akan mengembangkan gaya kepemimpinannya sendiri yang dianggapnya efektif. Seorang pemimpin bisa menggunakan lebih dari satu gaya kepemimpinan dalam satu periode waktu tertentu, namun hanya satu gaya yang cenderung dominan pada orang tersebut (Davis dan Newstrom, 1985). Namun Blake dan Mouton (1985) mengingatkan bahwa hal ini tidak berarti gaya yang dominan selalu digunakan pada setiap situasi. Bila gaya kepemimpinan yang dominan tidak bisa digunakan pada situasi tertentu, maka pemimpin akan menggunakan gaya lainnya – “back-up style “, yang dianggap bisa mengatasi situasi yang dihadapi. Walaupun demikian, “back-up style” sifatnya situasional ; hanya muncul pada situasi tertentu. Selebihnya, individu akan cenderung menggunakan gayanya yang dominan (Blake dan Mouton, 1985). Fiedler pun (1973, dalam Stoner, 1985) beranggapan bahwa gaya kepemimpinan bersifat sangat tidak fleksibel. Ia sangat pesimis menanggapi kemungkinan bahwa orang bisa dilatih menggunakan bermacam–macam gaya kepemimpinan.

Para pakar manajemen mendekati konsep efektivitas kepemimpinan dari segi sikap perilaku pemimpin, dengan anggapan bahwa kemampuan untuk membangkitkan, menggerakkan, dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin, agar mengikuti kemauan pemimpinnya tergantung pada gaya kepemimpinan dari pemimpin tersebut (Didi B. Djajamihardja dkk. 1994 : 32). Lebih lanjut dikemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kewenangan yang dimiliki seorang pemimpin dikelompokkan menjadi tiga macam yaitu :

1. Gaya kepemimpinan otokratik (otoriter)

2. Gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif
3. Gaya kepemimpinan bebas (*laissez faire* atau *free rein*) (Didi B. Djajamihardja dkk. 1994; Winkel, 1987; Owens, 1981).

Penjelasan atas masing-masing gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Otokratik

Gaya kepemimpinan otokratik adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan. Pemimpin tersebut akan memimpin dengan kekuasaan penuh untuk memberi atau meniadakan hadiah atau hukuman bagi bawahannya.

Ciri-ciri :

1. Menuntut ketaatan penuh dari bawahan
2. Melaksanakan tugas adalah di atas segalanya
3. Mempunyai anggapan bahwa bawahan perlu dikontrol, diawasi bahkan kalau perlu dihukum, sebab menganggap orang pada dasarnya adalah malas dan suka menghindari diri dari tugas
4. Kurang mementingkan hubungan atau pergaulan dengan bawahan
5. Dalam menegakan disiplin menunjukkan kekakuan
6. Bernada keras dalam memberikan instruksi atau perintah
7. Menggunakan pendekatan punitif jika terjadi penyimpangan oleh bawahan

2. Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Pemimpin akan berkomunikasi dengan bawahan dalam mengusulkan dan memutuskan tindakan yang diambil. Dengan demikian, pemimpin tidak akan mengambil tindakan tanpa persetujuan bawahan. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Ciri ciri :

1. Memandang pekerjaan orang lain sama baiknya dengan pekerjaannya
2. Memberikan moral yang tinggi disertai contoh moral yang baik
3. Tidak memeras bawahan, tetapi bawahan tetap bekerja keras dengan sadar dan sukarela
4. Mempertahankan orang lain sesuai dengan sifat masing-masing dan memandang orang lain sebagai teman kerja yang penting
5. Keterbukaan terhadap bawahan tanpa melupakan adanya hirarki yang berlaku dalam organisasi.

3. Laissez Faire (Bebas Kendali)

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil di mana para bawahannya yang secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi. Pemimpin mempunyai kekuasaan yang kecil pada bawahan, dimana bawahan mempunyai kebebasan dalam melakukan tindakan-tindakan. Pemimpin bergantung sekali terhadap bawahan dalam menetapkan sasaran dan tugas. Fungsi pemimpin seakan hanya sebagai penyampai informasi dari sumber-sumber lain kepada bawahan.

Ciri-ciri :

1. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif (luas)
2. Selalu berusaha membahagiakan bawahan
3. Pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada para petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya secara langsung
4. Tidak pernah atau jarang mengalami konflik dengan orang lain
5. Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri
6. Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pemimpin dalam perjalanan organisasi berada pada tingkat yang minimum

II.2 Teori Tipe Kepribadian

Menurut Alport (dikutip dari Rice, 1997: 97), kepribadian adalah “ *the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his characteristic behavior and thought.* “

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa kepribadian adalah sebuah organisasi yang dinamis di dalam sistem *psychophysical* individual yang menentukan karakteristik perilaku (tindakan) dan pemikiran individu tersebut. Ada berbagai hal yang dapat menentukan kepribadian seseorang, yaitu keturunan, lingkungan, dan situasi. Sedangkan menurut Pervin dan John (1997), kepribadian mewakili karakteristik individu yang terdiri dari pola-pola pikiran, perasaan, dan perilaku yang konsisten. Jadi, kepribadian seseorang akan sangat menentukan bagaimana seseorang itu bertingkah laku dalam kehidupan sehari-harinya, termasuk juga tingkah di dalam pekerjaan.

II.2.1 Kepribadian Tipe A dan Tipe B

Penemu konsep pola perilaku atau kepribadian tipe A dan B berasal dari kerja kelompok antara dua ahli jantung, yaitu Friedman dan Rosenman, serta seorang ahli biokimia, Beyers (Rice, 1999). Lalu Friedman dan Rosenman membagi individu ke dalam dua macam pola perilaku, yaitu tipe A dan tipe B (Rice, 1999).

II.2.1.1 Kepribadian Tipe A

Pada tahun 1950-an, dua orang dokter peneliti penyakit jantung, Friedman dan Rosenman mengembangkan suatu pendekatan untuk meramalkan munculnya penyakit jantung pada manusia, yaitu dengan cara melihat reaksi-reaksi tingkah laku individu terhadap rangsangan lingkungan. Ditemukan bahwa faktor-faktor berisiko terhadap penyakit jantung koroner seperti kolesterol, tekanan darah, dan keturunan, tidak dapat meramalkan terjadinya penyakit jantung koroner. Menurut mereka ada faktor – faktor lain yang mempunyai peran penting dalam penyakit jantung koroner. Dengan mewawancarai dan mengamati para pasien, mereka menemukan suatu ciri-ciri khas atau pola perilaku tertentu. Akhirnya mereka menamakan perilaku ini pola perilaku tipe A atau *Type A Behavior Pattern (TABP)*.

Perilaku tipe A adalah “ *an action – emotion complex that can be observed in any person who is aggressively involved in a chronic, incessant struggle to achieve more and more in less and less time, and if required to do so, against the opposing efforts of other things or other person* “ (Friedman dan Rosenman, 1974).

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perilaku tipe A adalah jika seseorang secara agresif terlibat dalam perjuangan yang kronis (bertahun-tahun) dan tak henti-hentinya untuk mencapai lebih banyak hal dalam jangka waktu yang lebih sedikit, dan kalau diperlukan akan melawan apapun yang bertentangan dengan hal yang dipercayai.

Menurut Friedman dan Rosenman (dalam Rice, 1999) orang dengan TABP mempunyai karakteristik berikut ini :

1. Senang bekerja keras, terus menerus berusaha keras dalam berpikir ataupun menyelesaikan tugas sebanyak mungkin dalam waktu sesingkat mungkin, tidak suka menganggur, cenderung merasa tidak tenang atau bersalah jika santai, serta tidak senang dengan tugas atau sesuatu yang repetitif / berulang – ulang.
2. Agresif, berambisi, memiliki daya saing kuat. Akan tetapi ambisi mereka seringkali disertai dengan rasa permusuhan, kurang memiliki tujuan yang jelas sehingga sering menolak aspek kehidupannya yang lain seperti keluarga, rekreasi, atau kegiatan sosial.
3. Berbicara secara meledak-ledak, suka menyuruh orang lain untuk cepat menyelesaikan apa yang dikatakannya.
4. Tidak sabar menghadapi orang atau situasi yang dianggap menghambat dirinya.
5. Selalu berorientasi pada tugas/kegiatannya, selalu menetapkan target / tujuan serta batasan waktunya sehingga terus-menerus merasa dikejar waktu. Fungsi mental dan fisik bekerja dengan cepat sehingga dalam melakukan apapun cenderung tergesa-gesa.
6. Selalu berusaha keras untuk melawan orang, barang, atau kejadian yang menghambatnya atau menentangnya.
7. Memiliki acuan keberhasilan yang tinggi dan akan berusaha mendapatkan penghargaan.
8. Seringkali tidak menyadari bahwa perasaan tertekan/stres yang mereka alami merupakan akibat dari perilaku mereka dan bukan akibat dari lingkungan.

Sedangkan menurut Robbins (2003) , sifat – sifat orang dengan kepribadian tipe A adalah:

1. Serba cepat dalam bergerak, berjalan, makan
2. Merasa tidak sabar atas tingkat kejadian sebagian besar peristiwa yang berlangsung
3. Berusaha keras untuk berpikir atau melakukan dua hal atau lebih sekaligus
4. Tidak dapat menikmati waktu luang
5. Terobsesi dengan jumlah, mengukur kesuksesan berdasarkan berapa banyak yang mereka peroleh.

Jenkins (1979) mengatakan individu dengan kepribadian Tipe A, karakteristiknya ditandai oleh adanya 3 (tiga) faktor, yaitu :

1. Faktor S, yaitu Cepat dan Tidak Sabaran (Speed and Impatience)
2. Faktor J, yaitu Keterlibatan dengan Pekerjaan (Job Involvement)
3. Faktor H, yaitu Kompetitif dan Gesit serta Suka Bekerja Keras (Competitive and Hard Driving)

Hal-hal yang berhubungan dengan faktor S adalah waktu merupakan sesuatu hal yang sangat penting sehingga mereka selalu makan dengan cepat, tidak sabar dalam suatu percakapan (Jenkins, 1979; Brophy dan Willis, 1981; Gilmer, 1984; Turner dan Helms, 1987; Buck, 1988), menuntut ketepatan waktu dalam pekerjaan mereka (Brophy dan Willis, 1981), sehingga seringkali mereka memberikan batas waktu bagi diri mereka sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas (Gilmer, 1984) dan sering tidak sabar jika mereka lihat orang lain bekerja terlalu lamban (Schultz dan Schultz, 1986).

Hal-hal yang berhubungan dengan faktor J adalah dedikasi mereka terhadap pekerjaan. Dalam melakukan pekerjaan, mereka cenderung bekerja melebihi waktu yang

sudah ditentukan terutama jika mereka menghadapi suatu batas waktu (deadlines) penyerahan tugas yang penting. Mereka juga sangat bertanggung jawab dengan pekerjaan atau profesi mereka sehingga aspek-aspek lain dari kehidupan mereka cenderung diabaikan (Jenkins, 1979). Selain itu mereka cenderung tidak mengambil liburan mereka jika tidak dapat menggabungkannya dengan bisnis atau pekerjaan yang sedang atau akan mereka lakukan (Butler, 19 dalam Brophy dan Willis, 1981). Jika mereka harus menyelesaikan suatu tugas, hal itu harus dikerjakan sesegera mungkin karena jika ditunda mereka menganggap terlalu terlambat untuk mengerjakan tugas tersebut (Schultz dan Schultz, 1986) dan mereka juga selalu mencoba untuk mengerjakan dua atau lebih tugas pada saat yang bersamaan (Gilmer, 1984).

Sedangkan hal-hal yang berhubungan dengan faktor H adalah persepsi tentang diri mereka sendiri. Mereka menganggap diri mereka sebagai orang yang suka bekerja keras, bertanggung jawab, serius, kompetitif, teliti, dan berusaha mengerjakan sesuatu melebihi apa yang dikerjakan oleh orang lain (Jenkins, 1979). Selain itu, mereka juga membuat tuntutan-tuntutan yang berlebihan terhadap diri mereka sendiri pada saat mereka berekreasi atau mengisi waktu luang mereka (Davis dan Newstrom, 1989), mempunyai dorongan untuk bersaing yang berlebihan (Gilmer, 1984; Buck, 1988) serta adanya kebutuhan untuk mengontrol atau menguasai situasi (Sanders dan Malkis, 1982 dalam Landy, 1985; Strube, 1987).

Friedman dan Ulmer (1984) mengatakan bahwa dalam menghadapi suatu situasi yang penuh tantangan yang berasal dari individu lain maupun dari lingkungan, mereka biasanya didominasi oleh perasaan cemas akan status mereka. Adanya perasaan cemas akan status ini, menyebabkan mereka bekerja tanpa mengenal waktu. Hal ini dilakukan karena mereka merasa kurang berharga dan ragu-ragu akan status mereka jika mereka tidak mengerjakan sesuatu.

II.2.1.2 Kepribadian tipe B

Berlainan dengan individu yang berkepribadian Tipe A, individu dengan kepribadian Tipe B, karakteristiknya ditandai dengan adanya sikap yang rileks dan tenang tanpa adanya perasaan bersalah jika tidak melakukan sesuatu (Brophy dan Willis, 1981; Davis dan Newstrom, 1989). Selain itu, mereka dalam bergaul dengan orang lain jarang bersikap tidak sabar dan menaruh perasaan curiga (Gilmer, 1984). Individu bertipe B lebih bersifat pasif, tidak terlalu ambisius, mampu menahan diri, dan tidak mudah mengembangkan gangguan-gangguan yang berkaitan dengan stres, artinya individu bertipe B tidak mudah mengalami stres. (Beech, Bums, dan Sheffield, 1982)

Untuk hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, individu dengan kepribadian Tipe B ini dapat bekerja dengan tenang dan teratur dan tidak merasa adanya waktu yang terbatas. Selain itu mereka juga tidak mempunyai perasaan kompetitif dalam pekerjaan untuk mencapai tingkat sosial ekonomi yang lebih tinggi (Gilmer, 1984) serta tidak ada perasaan cemas akan status mereka (friedman dan Ulmer, 1984).

Berbeda dengan individu yang berkepribadian Tipe A, individu dengan kepribadian Tipe B, lebih banyak menggunakan waktu luangnya untuk menikmati hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, seperti menekuni hobi-hobi mereka (Gilmer, 1984). Menurut Ivancevich dan Matteson (dalam Rice, 1999) mengatakan individu tipe B jarang mengalami stres karena individu tipe B lebih bersifat tidak ingin *repot-repot* dan tidak terburu-buru. Individu tipe B mencari kepuasan terhadap kebutuhannya dengan cara yang tidak menimbulkan gangguan psikologis dan fisiologis sebagaimana individu tipe A.

Menurut Robbins (2003), sifat – sifat dari individu tipe B adalah :

1. Hampir tidak pernah mengalami keterdesakan waktu dan ketidaksabaran

2. Merasa tidak perlu memamerkan prestasi mereka kecuali pemaparan itu dituntut oleh situasi
3. Bermain untuk mendapatkan kegembiraan dan relaksasi dan bukannya untuk memperlihatkan superioritas mereka
4. Dapat santai tanpa merasa bersalah

II.3 Teori Persepsi

Pada bagian ini dibahas berbagai hal berkenaan dengan persepsi yaitu mengenai pengertian persepsi, dilanjutkan dengan proses persepsi, faktor-faktor yang berpengaruh dalam persepsi dan diakhiri penjelasan tentang persepsi sosial. Dalam penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori persepsi sosial tetapi akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian persepsi dan hal-hal yang berpengaruh dalam persepsi pada umumnya.

II.3.1 Pengertian Persepsi

Beberapa ahli mendefinisikan persepsi, diantaranya definisi yang dikemukakan oleh Morgan, King, Weisz dan Schopler (1986) menyatakan bahwa :

“ Perception refers to the way the world looks, sounds, feels, tastes, or smells. In other words, perception can be defined as whatever is experienced by person “ (hal. 107).

Sedangkan Bartley (1958) menjelaskan bahwa persepsi bukan hanya hasil dari pengindraan:

“ Perception is any act or process of knowing object, facts, or truths, whether by sense, experience or by thought; awareness of objects; consciousness “ (hal. 8)

Huffman, Vernoy dan William (1987) mendefinisikan persepsi dari segi proses terjadinya dengan mengatakan :

“ *Perception refers to the process of selecting, organizing and interpreting sensory data into a usable mental representation of the world* “ (hal. 113)

Dari uraian beberapa definisi tentang persepsi yang ada di atas, disimpulkan bahwa persepsi merupakan hasil pengolahan individu terhadap input yang masuk baik melalui penginderaan, hasil pemikiran maupun pengalaman sehingga didapat suatu pengetahuan tentang obyek yang dipersepsi.

II.3.2. Proses yang Terjadi dalam Persepsi

Proses yang terjadi dalam persepsi melalui beberapa tahapan dimulai dari diterimanya stimulus sampai didapatkan suatu hasil persepsi mengenai obyek. Huffman dkk. (1987) menerangkan bahwa dalam persepsi terdapat tiga proses dasar yaitu :

1. Seleksi yaitu tahapan kita dalam menyeleksi stimulus untuk memfokuskan hal-hal yang kita anggap penting dan mengabaikan hal lain yang kurang penting.
2. Organisasi yaitu tahap kita memasang sensasi yang telah diseleksi ke dalam suatu bentuk atau pola tertentu.
3. Interpretasi yaitu tahapan terakhir setelah adanya sensasi yang diterima dan diorganisasikan ke dalam suatu pola tertentu dan kita mencoba untuk menjelaskan serta membuat suatu gambaran yang memiliki arti dan makna terhadap obyek yang dipersepsi tersebut.

Pada tahap seleksi terdapat proses *attention* yaitu proses untuk menyeleksi input-input tertentu menjadi suatu pengalaman yang disadari atau dikenal kehadirannya, tapi tidak semua input diserap oleh penginderaan, hanya stimulus-stimulus tertentu saja. Proses ini dinamakan sebagai *selective attention* yang diartikan sebagai proses pengaturan otak untuk memilih dan menyertakan hanya pesan-pesan terpenting dari sensasi. Dalam proses ini ada tiga faktor utama yang mempengaruhi keputusan seleksi yaitu :

1. *Physiological factors*
2. *Stimulus factor*
3. *Psychological factor*

Morgan dkk. (1986) membagi proses *attention* dalam dua bagian yaitu *focus* dan *margin*. *Focus* adalah proses dari peristiwa-peristiwa yang dipersepsi secara jelas dari tiap pengalaman, sedangkan *margin* adalah peristiwa-peristiwa yang dipersepsikan secara samar-samar meskipun kita sadari kehadirannya. *Focus* dan *margin* akan selalu berubah-ubah dalam mengolah pengalaman yang ada, akibatnya obyek yang semula menjadi *focus* pada saat yang lain dapat menjadi *margin*.

Sewaktu informasi yang diterima telah lengkap kita mengorganisasikan ke dalam pola yang membantu kita untuk memahami suatu informasi tersebut. Pengorganisasian informasi tersebut menggunakan hukum 'gestalt' yaitu keseluruhan adalah lebih dari sekedar penjumlahan bagian-bagiannya yang didasarkan prinsip *figure* dan *ground*. *Figure* adalah pusat perhatian terhadap suatu obyek, sedangkan *ground* dikatakan latar belakang dari suatu obyek tersebut.

Sedangkan interpretasi dimaksudkan sebagai proses pemberian arti terhadap stimulus yang telah diorganisir ke dalam suatu pola dari proses-proses sebelumnya. Tahap interpretasi ini dipengaruhi oleh :

1. Adanya pengalaman hidup sebagai akibat adanya interaksi dengan lingkungan
2. Adanya persepsi tentang harapan yang merupakan akibat pengalaman sebelumnya
3. Adanya faktor budaya sebagai pengaruh sosial
4. Adanya pengaruh motivasi dan kerangka berpikir dari tiap individu

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa dalam proses persepsi terdapat tiga tahapan. Tahapan pertama adalah seleksi, yaitu sebagai proses dalam memilih stimulus dari berbagai stimulus yang kita terima melalui indera. Tahapan kedua, mengorganisasikan stimulus yang sudah terseleksi ke dalam pola-pola tertentu berdasarkan hukum Gestalt. Tahapan terakhir adalah tahap interpretasi, yang memberi arti atau makna pada pola-pola tersebut.

II.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Dalam persepsi, tiap individu mungkin memandang satu obyek yang sama dapat dipersepsikan secara berbeda. Berbedanya persepsi tiap orang menurut Robbins (1990) disebabkan oleh tiga faktor penting yang berpengaruh dalam proses persepsi yaitu :

1. Pelaku persepsi (*perceiver*)

Seorang individu memandang suatu obyek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya, penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (*expectancy*). Karena kepentingan individual kita cukup berbeda, apa yang dicatat satu orang dalam satu situasi dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain. Seseorang mempersepsikan hal-hal yang mana seseorang tersebut berhubungan.

Tetapi pengalaman masa lalu seseorang bisa meniadakan sebagian informasi suatu obyek. Obyek atau peristiwa yang belum pernah dialami sebelumnya akan lebih mencolok daripada yang pernah dialami dimasa lalu. Harapan dapat menyimpangkan persepsi dalam melihat apa yang kita harapkan lihat. Jika kita mengharapkan pemimpin berwibawa, pemimpin yang ambisius,

maka kita mempersepsikan mereka dalam cara seperti itu, tidak peduli ciri-ciri mereka sebenarnya.

2. Target atau obyek yang dipersepsi

Karakteristik dari obyek yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Orang yang keras suaranya lebih mungkin untuk diperhatikan dalam suatu kelompok daripada mereka yang pendiam, demikian pula individu-individu yang luar biasa menarik atau luar biasa tidak menarik. Gerakan, bunyi, ukuran, dan atribut-atribut lain dari target membentuk cara kita memandangnya. Target tidak dipandang dalam keadaan terisolasi. Hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan atau yang mirip apa yang kita lihat bergantung pada bagaimana kita memisahkan suatu bentuk (*figure*) dari latar belakangnya yang umum. Obyek-obyek yang berdekatan satu sama lain akan cenderung dipersepsikan bersama-sama tidak secara terpisah. Sebagai akibat kedekatan fisik atau waktu, sering kita menggabungkan obyek-obyek atau peristiwa-peristiwa yang tidak berkaitan secara bersama-sama.

3. Situasi pada saat persepsi dilakukan

Penting bagi kita untuk melihat konteks obyek atau peristiwa. Unsur-unsur lingkungan sekitar akan mempengaruhi persepsi kita. Contohnya kita mungkin tidak memperhatikan seorang wanita berusia 25 tahun dalam gaun malam dan *make up* yang tebal disuatu klub malam pada Sabtu malam. Tapi wanita yang sama yang bersolek dan berpakaian semacam itu untuk kelas psikologi Senin pagi, pasti akan menarik perhatian kita. Baik *perceiver* maupun target tidak berubah antara Sabtu malam dan Senin pagi.

Menurut Morgan dkk. (1986), ada empat hal yang menjadi penyebab perbedaan persepsi pada tiap individu :

1. *Perceptual learning*, yaitu peningkatan kemampuan individu dalam mengambil informasi dari lingkungan seperti yang ditunjukkan oleh pengalaman.
2. *Set-mental readiness*, yaitu adanya kesiapan untuk bereaksi terhadap stimulus tertentu.
3. *Motives and needs*, motif dan kebutuhan seseorang ketika sedang mempersepsikan sesuatu.
4. *Perceptual cognitivestyle*, yaitu karakteristik dan tipe khas dalam memproses informasi pada tiap individu.

II.3.4. Persepsi Sosial

Berdasarkan definisinya, persepsi sosial menurut Baron & Byrne (1997) adalah proses atau serangkaian proses aktif atau serangkaian proses yang dilalui ketika kita mengamati untuk mengetahui dan memahami orang lain. Persepsi sosial merupakan aspek penting dan mendasar dari kehidupan sosial manusia, karena kita senantiasa berusaha untuk memahami orang-orang sebagai bagian dari keseluruhan kehidupan kita. Selanjutnya Zebrowits (1990) mendefinisikan persepsi sosial sebagai usaha untuk memahami kualitas atau karakteristik tertentu dari orang-orang yang menjadi obyek persepsi atau melibatkan kategori deskriptif yang terkandung dalam mempersepsikan orang tersebut.

Persepsi sosial mempunyai tujuan dalam mencapai pemahaman tentang persepsi dalam konteks sosial, khususnya persepsi yang dilakukan individu terhadap individu lain. Persepsi terhadap individu lain diperlukan dalam usaha mengenali dan memberi makna dari orang-orang yang ada disekitarnya, yang akhirnya dapat memberikan suatu respon

sikap dan perilaku sosial yang sesuai. Dalam persepsi sosial terdapat dua hal yang ingin diketahui (Sarwono, 1997); pertama: keadaan dan perasaan orang lain melalui komunikasi non-lisan (kontak mata, busana, gerak tubuh, dan sebagainya) atau lisan. Kedua: kondisi yang lebih permanen yang ada dibalik yang tampak (nilai, sifat, motivasi).

Kenny membedakan antara persepsi tentang orang (*person perception*) dan persepsi dalam hubungan antar pribadi (*interpersonal perception*) (Sarwono, 1997). Jika obyek yang dipersepsi berbentuk abstrak, lebih hipotesis orang memberi persepsi yang sama. Sementara jika obyeknya dalam bentuk kongkrit atau merupakan pengalaman pribadi dalam hubungan interpersonal akan dipersepsikan berbeda. Proses tersebut disebabkan karena banyak faktor yang berpengaruh, diantaranya motif, perilaku kita sendiri terhadap orang lain serta proses kognitif kita. Faktor lain yang juga berpengaruh terhadap hasil persepsi sosial adalah kepribadian, seperti *ekstrovert* dan *introvert*, kesadaran akan diri sendiri, rasa malu dan cemas, kemampuan sosial serta tingkat kecerdasan.

Salah satu hal yang membedakan persepsi sosial dengan persepsi pada umumnya adalah peran komunikasi. Persepsi seorang terhadap orang lain tergantung pada komunikasi yang terjadi diantara keduanya. Dalam hal ini, komunikasi yang dimaksud bukan hanya komunikasi lisan namun juga komunikasi non-lisan seperti gerak tubuh, ekspresi wajah, dan sebagainya. Pada persepsi sosial, komunikasi non-lisan lebih bermakna daripada komunikasi lisan.

Menurut Morgan dkk. (1986), dalam persepsi sosial terdapat dua hal untuk menjelaskan proses yang terjadi di dalamnya, yaitu pembentukan kesan dan atribusi. Pembentukan kesan adalah proses informasi tentang orang lain diolah menjadi pengetahuan atau pemikiran yang menetap tentang orang tersebut. Sedangkan atribusi adalah proses bagaimana kita menjelaskan apa yang ada dibalik perilaku tersebut.

Dalam pembentukan kesan terdapat tiga teori yang dapat menjelaskan bagaimana informasi tentang orang yang kita persepsikan diperoleh :

1. *Implicit personality theory*, yaitu kesan yang diperoleh dengan menggunakan kategori '*trait-trait*' tertentu, *trait* adalah suatu set kategori untuk menggambarkan, mengingat dan mengkomunikasikan tingkah laku.
2. *Combining information theory*. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang membuat penilaian yang utuh sejauh mana kita merasa hubungan dengan orang lain akan menyenangkan. Pembentukan kesan ini diperoleh dengan menjumlahkan *trait-trait* yang positif sehingga akan didapatkan kesan yang lebih positif.
3. *Stereotypes*, proses pada *stereotype* dijelaskan seperti pada *implicit personality theory*, tetapi kata *stereotype* lebih berkonotasi negatif sehingga secara sosial kurang diterima.

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, konsep penting dalam persepsi sosial selain pembentukan kesan adalah atribusi. Dalam atribusi manusia berusaha mencari jawaban tentang apa yang ada dibalik perilaku orang lain, pada proses atribusi tersebut dimungkinkan terjadi kesalahan dalam memperkirakan penyebab dibalik suatu perilaku. Baron & Byrne (1997) menjelaskan bahwa kesalahan atribusi dapat ditimbulkan karena tiga hal berikut :

1. *The fundamental attribution error*, yaitu kecenderungan untuk menjelaskan perilaku orang lain diakibatkan oleh faktor internal dari orang tersebut dan mengabaikan situasi atau faktor eksternal yang mungkin dapat mempengaruhi terjadinya perilaku tersebut.
2. *The actor-observer effect*, yaitu suatu penjelasan bagaimana peran dari *perceiver*, apakah dia sebagai pelaku atau sebagai pengamat. Jika kita berperan sebagai

pelaku maka atribusi yang akan kita gunakan cenderung eksternal, namun bila kita berperan sebagai pengamat akan beratribusi internal dalam menilai perilaku orang lain.

3. *The self serving bias*, yaitu kecenderungan orang untuk membenarkan diri sendiri dan menyalahkan orang lain. Jika suatu kesalahan dilakukan orang lain maka kita akan cenderung untuk menyalahkan, namun bila kita sendiri yang melakukannya maka kita akan cenderung mencari pembenaran.

Seperti telah dijelaskan pada awal sebelum pembahasan mengenai teori persepsi, bahwa teori yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan teori persepsi sosial. Faktor yang berpengaruh terhadap hasil persepsi sosial adalah kepribadian, kesadaran diri, kemampuan sosial, dan tingkat kecerdasan seseorang. Sedangkan dalam penjelasan proses terjadinya persepsi sosial adalah melalui teori pembentukan kesan dan atribusi.

II.4 Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai literatur ternyata pengukuran gaya kepemimpinan sangat beragam caranya, tergantung pendekatan yang digunakan oleh masing-masing ahlinya, sebagai contoh alat ukur gaya kepemimpinan yang ada misalnya Tes Diagnosa Gaya Kepemimpinan menurut W.J Reddin (dalam Wahjosumidjo, 1987), *So You Want To Know Your Leadership Style* (Hersey & Blanchard, 1982), *Least Preferred Coworker Scale–LPC Scale* dari Feidler (Koontz, Donell, Weichrich, 1984; Roy & Cullen, 1989; Stoner, Freeman, Gilbert, 1995; Robbin & Coulter, 1999)

Dari berbagai alat ukur gaya kepemimpinan yang ada, penulis menyimpulkan bahwa pada dasarnya terdapat tiga cara pengukuran gaya kepemimpinan, yaitu: pengukuran secara langsung kepada subyek yang hendak diukur gaya kepemimpinannya,

pengukuran gaya kepemimpinan berdasarkan penilai subjektif orang-orang yang dipimpinya (menurut persepsi orang-orang yang dipimpinya), dan pengukuran gaya kepemimpinan oleh pihak ketiga yang menjadi pengamat.

Pengukuran gaya kepemimpinan secara langsung pada subyek yang hendak diukur, dilakukan dengan subyek melakukan penilaian diri sendiri melalui kuesioner atau skala pengukuran yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Kemudian dari kuesioner dan skala yang telah diisi dilakukan analisis. Kelebihan dari pengukuran cara ini adalah kita mendapatkan data primer dan langsung pada subyek yang hendak diukur. LPC Scale dari Fiedler adalah salah satu contoh pola pengukuran gaya kepemimpinan yang dilakukan secara langsung kepada subyek.

Pengukuran gaya kepemimpinan cara yang kedua didasarkan pada pengertian gaya kepemimpinan dari Davis & Newstorm (1995) yaitu pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan orang-orang yang dipimpinya. Oleh sebab itu, maka individu-individu yang dipimpin oleh subyek melakukan penilaian terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka melalui berbagai daftar isian, kuesioner dan skala yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Keuntungan menggunakan pengukuran cara ini adalah menghindari unsur subyektivitas dari pemimpin, tetapi juga sekaligus merupakan kelemahan, karena data yang diperoleh merupakan data sekunder dan faktor subyektivitas anggota turut berperan di dalamnya.

Sedangkan pengukuran cara ketiga dilakukan oleh pihak ketiga, biasanya dilakukan melalui sebuah pengamatan dan dilakukan dalam situasi eksperimen. Kelemahan perlakuan ini adalah bahwa akan timbul ketidakwajaran subyek yang hendak diukur, terutama apabila yang bersangkutan mengetahui sedang diamati.

Dari tiga pilihan cara pengukuran tersebut, dalam penelitian ini penulis menggunakan cara yang kedua, yaitu mengukur gaya kepemimpinan kepala bagian dengan

menggunakan penilaian subyektif kepala seksi yang merupakan bawahan langsungnya. Artinya, hasil data gaya kepemimpinan yang diperoleh adalah dalam persepsi kepala seksi. Dengan cara ini diperoleh keuntungan menghindari unsur subyektivitas kepala bagian dan sekaligus memberikan kemudahan bagi penulis untuk melakukan analisa statistik mengenai hubungan antara tipe kepribadian atasan dengan gaya kepemimpinan yang ditampilkannya menurut persepsi bawahan.

