

KULIAH 4 PENDEKATAN GAYA

A. Pendahuluan

Pendekatan trait direvisi oleh pendekatan gaya. Gaya adalah perilaku yang ditampilkan pemimpin ketika memimpin pengikutnya. ***Pendekatan gaya disebut juga style approach, behavior approach, dan pendekatan perilaku.***

Asumsi pendekatan gaya adalah gaya atau perilaku dapat dipelajari untuk menjadi pemimpin yang efektif. Perilaku kepemimpinan yang paling tua adalah perilaku berorientasi tugas oleh Taylor (1911), ia menemukan gaya kepemimpinannya dalam memimpin perusahaan sebagai berikut.

- (1) Cara terbaik untuk meningkatkan hasil kerja ialah dengan meningkatkan teknik atau metode kerja. Karyawan dipacu untuk produktif sehingga Taylor ***memperlakukan manusia seperti mesin.***
- (2) Manusia untuk manajemen, bukan manajemen untuk manusia sehingga manusia diperbudak oleh manajemen.
- (3) Fungsi pemimpin menurut teori manajemen keilmuan (teori klasik) adalah menetapkan dan menerapkan kriteria prestasi untuk mencapai tujuan.
- (4) Fokus pemimpin adalah pada kebutuhan organisasi.

Gaya kepemimpinan Taylor yang memperlakukan manusia seperti mesin mendapat reaksi dari Mayo (1920) yang lebih berorientasi pada memelihara hubungan manusiawi dengan pengikut. Menurut Mayo:

- (1) dalam memimpin, pemimpin selain mencari teknik atau metode kerja terbaik, juga memperhatikan hubungan manusiawi dengan pengikut;

- (2) pusat-pusat kekuasaan adalah hubungan pribadi dalam unit-unit kerja; dan
- (3) fungsi pemimpin adalah memudahkan pencapaian tujuan anggota secara kooperatif dan mengembangkan kepribadiannya.

Lewin (1939) dalam penelitian klasik perilaku kepemimpinan menemukan tiga perilaku kepemimpinan yaitu: otokratik, demokratik, dan *laissez-faire*.

Pada tahun 1940-an, Stogdill dan kawan-kawan di *Ohio State University* menggunakan instrument penelitian yang disebut *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Penelitian menemukan ada dua gaya atau perilaku pemimpin yaitu *initiating structure* dan *showing consideration*. Likert dan kawan-kawan di *University of Michigan* mengadakan penelitian dan menemukan dua perilaku yaitu *job-centered* dan *employee-centered*. *Job-centered* pengganti *initiating structure* dan *employee-centered* pengganti *showing consideration*. Jago (1982) meringkas kerangka perspektif kepemimpinan seperti dalam tabel berikut.

Tabel 4.1 Kerangka Perspektif Kepemimpinan

		Pendekatan	
		Universal	Kontingensi
Fokus	Sifat-sifat pemimpin	Tipe I	Tipe III
		Teori <i>trait</i>	Model kontingensi Fielder's
	Perilaku pemimpin	Tipe II	Tipe IV
		Studi Michigan Studi Ohio	Teori <i>Path-Goal</i> Model Vroom-Yetton

(Jago, 1982)

Hasil penelitian perilaku pemimpin menemukan bahwa ada dua gaya kepemimpinan yaitu:

- (1) perilaku tugas, dan
- (2) perilaku hubungan manusiawi.

Tabel 4.2 Perbedaan Perilaku Berorientasi Tugas dan Hubungan Manusiawi

No.	Berorientasi Tugas	Berorientasi Hubungan Manusiawi
1	Pekerjaan cepat selesai tanpa memperhatikan kesehatan pengikut..	Memelihara hubungan baik dengan pengikut dan brprinsip kesehatan lebih berharga daripada uang.
2	Hubungan resmi.	Hubungan kekeluargaan.
3	Sangat menghargai waktu	Santai
4	Mengutamakan kebutuhan lembaga	Mengutamakan kebutuhan pengikut.
5	Mengabaikan minat dan keberadaan pengikut.	Memperhatikan minat dan keberadaan pengikut.
6	Suasana kerja serius.	Suasana kerja santai.
7	Suka memerintah	Suka membiarkan.
8	Suka melarang	Suka mengizinkan
9	Otoriter	Demokratis

Plato (427-347) dalam bukunya yang berjudul *Republic* membagi tiga perilaku kepemimpinan:

- (1) filosofer,
- (2) militer, dan
- (3) *entrepreneur* (Bass,1981).

Teori perilaku kepemimpinan meliputi:

- (a) Studi Iowa,
- (b) Studi Ohio,
- (c) Studi Michigan,
- (d) Empat Sistem Kepemimpinan dalam Manajemen Likert,
- (e) *Managerial Grid* Blake & Mouton (Geradi),

(h) Tiga Dimensi Gaya Kepemimpinan Reddin, dan

(i) Lima Gaya Kepemimpinan Gill.

B. Studi Iowa

Penelitian kepemimpinan mula-mula dilakukan oleh Lippit dan White pada tahun 1930 di bawah pembimbing Lewin dari Universitas Iowa. Penelitian ini berpengaruh terhadap penelitian-penelitian berikutnya. Dalam penelitiannya, Lewin, *et al.* (1981) meneliti tiga klub anak-anak berumur 10 tahun. Setiap klub diminta memainkan peran tiga gaya kepemimpinan, yaitu otoriter, demokratis, dan *laissez-faire* (semaunya sendiri). Pemimpin yang otoriter bertindak sangat direktif, selalu mengarahkan, dan tidak memberikan kesempatan bertanya apalagi membantah. Pengikut harus patuh pada perintah atasan tanpa membantah. Pemimpin demokratis mendorong kelompok untuk berdiskusi, berpartisipasi, menghargai pendapat orang, siap berbeda, dan perbedaan tidak untuk dipertentangkan, tetapi untuk didapatkan hikmahnya. Pemimpin demokratis mencoba untuk bersikap objektif dalam memuji dan mengkritik. ***Penelitian Iowa menemukan tiga gaya kepemimpinan yaitu otoriter, demokratis, dan laissez-faire*** dengan Gambar 4.1, 4.2, dan 4.3.

Ketiga gaya tersebut dengan istilah lain disebut kepemimpinan ***direct***, kolaborasi, dan ***indirect***. Kepemimpinan ***direct***, pemimpin langsung bertatap muka untuk mengarahkan pengikutnya dalam mencapai menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan. ***Kepemimpinan direct disebut juga sebagai kepemimpinan: direktif, otoriter, manajerial, sistemik, berorientasi penyelesaian tugas, dan ing madyo mangun karso.***

Kepemimpinan Manajerial

Kepemimpinan manajerial adalah kepemimpinan yang sangat patuh pada sistem, sangat kaku dengan aturan (*managerialism*), birokratis, hirarkis, dan formalitas. Kepemimpinan manajerial berfokus pada pengelolaan aktivitas yang ada agar kepemimpinan kepala sekolah mencapai sukses daripada kepemimpinan visioner yang bervisi untuk masa depan sekolah yang lebih baik.

Kepemimpinan manajerial berasumsi bahwa fokus kepemimpinan harus pada fungsi, tugas, dan perilaku. Jika fokus itu dikerjakan dengan baik maka akan difasilitasi. Selain itu, kepemimpinan ini juga berasumsi bahwa perilaku anggota organisasi pada umumnya rasional. Kekuasaan dan pengaruh dialokasikan pada posisi formal secara proporsional pada status posisi pada struktur hierarkhis organisasi (Leithwood et. al, 2004: 14). Dressler (2003: 175) menyatakan bahwa secara tradisional, peran kepala sekolah sangat jelas yaitu berfokus pada tanggung jawab manajemen. Kepemimpinan manajerial mengasumsikan bahwa fokus pimpinan sebaiknya adalah pada fungsi, tugas, dan perilaku dan jika fungsi-fungsi tersebut berkompentensi, kerja di dalam organisasi akan difasilitasi (Bush, 2008). Caldwell (1992:16-17) menganjurkan bahwa manajer dan pimpinan manajemen sekolah harus dapat mengembangkan dan mengimplementasikan proses siklik yang meliputi tujuh *fungsi manajerial*, yaitu:

- (1) pengaturan tujuan,
- (2) Identifikasi kebutuhan,
- (3) pengaturan prioritas,
- (4) perencanaan,
- (5) penentuan anggaran,
- (6) implementasi, dan

(7) evaluasi.

Kepemimpinan kolaborasi, pemimpin meminta pendapat pengikutnya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan. Kepemimpinan *indirect* disebut juga dengan istilah *cascading* yaitu pemimpin tidak langsung mempengaruhi pengikutnya struktur organisasi, surat edaran, *email*, aturan, kebijakan, sistem rekrutmen, seleksi, promosi, penggajian. Budaya organisasi, iklim organisasi, dan sebagainya. ***Kepemimpinan kolaborasi disebut juga sebagai kepemimpinan kolaboratif, demokratis, delegatif, pemberdayaan, partisipatif, dan invaitional. Kepemimpinan indirect disebut juga sebagai kepemimpinan laissez-faire, delegative, gaya bebas, free-rein, dan tut wuri handayani.***

C. Studi Ohio

Biro Penelitian Bisnis Universitas Negeri Ohio (1945) melakukan serangkaian penemuan di bidang kepemimpinan. Suatu tim penelitian interdisiplin seperti psikologi, sosiologi, dan ekonomi mengembangkan angket yang disebut *The Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ) menemukan dua dimensi yaitu struktur pembuatan inisiatif (*initiating structure*) dan perhatian (*consideration*). Penelitian Ohio menemukan empat gaya kepemimpinan yang digambarkannya seperti berikut.

D. Studi Michigan

Kantor Riset Angkatan Laut mengadakan kontrak kerja sama dengan Pusat Riset Survei Universitas Michigan untuk mengadakan penelitian. Tujuan kerja sama ini adalah untuk meneliti prinsip-prinsip produktivitas kelompok dan kepuasan anggota kelompok yang diperoleh dari partisipasi mereka. Untuk

mencapai tujuan ini, maka tahun 1947 dilakukan penelitian di Newark, New Jersey pada perusahaan asuransi Prudential. Penelitian menemukan gaya kepemimpinan, yaitu berorientasi pada pengikut (hubungan manusia) dan berorientasi pada produksi (berorientasi pada tugas). Gambar kepemimpinan seperti Gambar 4.4 dan 4.5.

E. Empat Sistem Kepemimpinan dalam Manajemen Likert

Likert (1961 & 1967) merancang empat sistem kepemimpinan dalam manajemen sebagai berikut.

Sistem 1 *Exploitative Authoritative* (Otoriter yang Memeras)

Pemimpin membuat keputusan dan memerintah pengikutnya untuk melaksanakannya.

Sekaligus menentukan standar hasil kerja dan cara pelaksanaannya. Kegagalan pencapaian hasil yang ditetapkan mendapat ancaman dan hukuman.

Pemimpin menaruh kepercayaan kecil sekali terhadap pengikut dan sebaliknya pengikut merasa jauh dan takut sekali dengan atasannya.

Sistem 2 *Benevolent Authoritative* (Otoriter yang Baik Hati)

Pemimpin masih menentukan perintah, tetapi pengikutnya mempunyai kebebasan untuk memberi tanggapan terhadap perintahnya.

Pengikut diberi kesempatan untuk melaksanakan tugasnya dalam batas-batas yang telah ditentukan secara rinci sesuai dengan prosedur.

Pengikut yang telah mencapai sasaran produksi yang ditetapkan akan diberi hadiah atau penghargaan.

Sistem 3 *Consultative* (konsultatif)

Pemimpin menetapkan sasaran tugas dan memberikan perintahnya setelah mendiskusikan hal tersebut dengan pengikutnya.

Pengikut dapat membuat keputusan sendiri mengenai pelaksanaan tugasnya, tetapi keputusan penting dibuat oleh pimpinan tingkat atas.

Penghargaan dan ancaman/hukuman digunakan sebagai motivasi terhadap pengikutnya.

Pengikut merasa bebas untuk mendiskusikan hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan pimpinan.

Pemimpin merasa bahwa pengikut dapat dipercaya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Sistem 4 *Participative* (Partisipatif)

Sasaran tugas dan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan dibuat oleh kelompok.

Jika pemimpin mengambil keputusan maka keputusan itu diambil setelah memerhatikan pendapat kelompok.

Motivasi pengikut tidak saja berupa penghargaan ekonomis, tetapi juga berupa suatu upaya agar pengikutnya merasakan bagaimana pentingnya mereka serta harga dirinya sebagai manusia yang bekerja.

Hubungan antara pemimpin dan pengikut terbuka, bersahabat, dan saling percaya.

Likert dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa penerapan sistem 1 dan 2 akan menghasilkan produktivitas kerja yang rendah, sedangkan penerapan sistem 3 dan 4 akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Thierauf (1977) menggambarkan sistem Likert ini seperti disajikan pada Gambar 4.6.

F. *Managerial Grid* Blake & Mouton

Jika pada gambar gaya kepemimpinan Ohio terdiri atas empat gaya maka dalam gaya kepemimpinan Blake & Mouton (1964), kepemimpinan dalam sistem manajemen terdiri atas lima gaya seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.7.

G. Tiga Dimensi Gaya Kepemimpinan Reddin

Jika dalam *managerial grid*, Blake & Mouton berhasil mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinan yang secara tidak langsung berkaitan dengan keefektifan maka Reddin (1969) mengembangkannya menjadi model tiga dimensi berdasarkan

keefektifannya. Di samping keefektifan, Reddin juga memandang gaya kepemimpinan didasarkan pada dua hal, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan pemimpin dengan pengikutnya.

Reddin menggambarkan keefektifan kepemimpinan terdiri atas tiga kotak. Oleh sebab itu, pendekatannya disebut model 3 dimensi, dalam Bahasa Inggris disingkat 3D Model. Kotak yang di tengah merupakan gaya dasar pemimpin sama seperti penemuan Ohio. Dari kotak yang di tengah ditarik ke atas dan ke bawah yang melukiskan sebagai gaya yang efektif dan tidak efektif.

Gaya yang efektif berada di kotak atas terdiri atas empat gaya yaitu eksekutif, pencinta pengembangan (*developer*), otokratis yang baik (*benevolent autocrat*), dan birokrat.

- (1) Eksekutif: Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Pemimpin yang memakai gaya ini disebut motivator yang baik, mau dan mampu menetapkan standar kerja yang tinggi, mau mengenal perbedaan individu, mau menggunakan kerja tim dalam manajemen.
- (2) Pencinta pengembangan: Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja dan minimal terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya dan sangat memerhatikan pengembangan individu.
- (3) Otokratis yang baik hati: Gaya ini memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat yang diinginkan dan cara mencapainya tanpa menyebabkan keengganan pihak pengikutnya.
- (4) Birokrat: Gaya ini memberikan perhatian yang minimal pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada aturan-aturan dan mengontrol pelaksanaannya secara teliti. Gaya yang tidak efektif berada di kotak bawah terdiri atas empat gaya, yaitu pencinta kompromi (*compromiser*), missionari, otokrat, dan lari dari tugas (*deserter*).

- (5) Pencinta kompromi: Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja berdasarkan kompromi. Pemimpin yang memakai gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek karena banyak tekanan pengikut yang memengaruhinya.
- (6) Missionari: Gaya ini memberikan perhatian maksimal pada hubungan kerja, dan minimal terhadap tugas. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai tujuan dirinya sendiri.
- (7) Otokrat: Gaya ini memberikan perhatian yang maksimal pada tugas dan minimal pada hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini tidak percaya pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada pekerjaan yang cepat selesai.
- (8) Lari dari tugas: Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas dan hubungan kerja. Pimpinan yang menggunakan gaya ini tidak peduli pada tugas dan orang lain. Reddin menggambarkan uraian di atas seperti gambar berikut. (lihat Gambar 4.8).

H. Perilaku Pemimpin Lippitt & White

Penelitian yang dilakukan Lippitt & White dalam bukunya, "*Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climate*" meneliti berbagai hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu perilaku otoriter, demokratis, dan *laissez faire* dengan berfungsinya kelompok seperti tabel berikut.

Tabel 4.3 Perilaku Pemimpin yang Berbeda dan Tanggapan Pengikutnya dalam Tiga Iklim Sosial

Otoriter	Demokratis	<i>Laissez-Faire</i>
Pemimpin menentukan semua keputusan mengenai kebijaksanaannya.	Semua kebijakan dirumuskan melalui musyawarah dan diputuskan oleh kelompok, sedangkan pemimpin mendorong.	Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

Setiap langkah kegiatan dengan cara pelaksanaannya untuk setiap saat ditentukan oleh pemimpin sehingga langkah berikutnya tidak pasti.	Ditetapkan kegiatan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok. Apabila diperlukan saran teknis, pemimpin mengajukan beberapa alternatif untuk dipilih.	Kegiatan diberikan pemimpin dengan keterangan bahwa ia akan memberikan penjelasan jika diminta.
Pemimpin biasanya memberikan penugasan tertentu pada setiap anggota kelompok.	Setiap anggota bebas bekerja sama dengan siapa pun dan pembagian tugas diserahkan kepada kelompok.	Pemimpin tidak pernah berpartisipasi secara penuh.
Pemimpin cenderung lebih pribadi dalam pemberian penghargaan dan kritik terhadap setiap anggota kelompok.	Pemimpin bersikap objektif dan senantiasa berdasarkan fakta dalam memberikan penghargaan dan kritik.	Dalam pembicaraan jarang timbul komentar yang spontan.

I. Lima Gaya Kepemimpinan Gill

Gill (2007: 44) menyatakan ada lima gaya kepemimpinan yaitu: (1) direktif, (2) konsultatif, (3) partisipatif, (4) negosiatif, dan (5) delegatif.

Gaya kepemimpinan direktif adalah gaya mengarahkan pengikut. Gaya kepemimpinan konsultatif adalah gaya mendiskusikan dengan pengikut. Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya melibatkan pengikut dalam membuat keputusan. Gaya kepemimpinan negosiatif adalah gaya merundingkan keputusan dengan pengikut dengan prinsip *win-win solution*. Gaya kepemimpinan delegatif adalah gaya memberikan sebagian wewenang kepada pengikut. Pemimpin menurut teori perilaku kepemimpinan fokus pada perilaku.

Gaya kepemimpinan efektif meliputi: (1) birokrat, (2) developer, (3) benevolent, dan (4) eksekutif.

Gaya birokrat bercirikan: patuh pada aturan, loyal, memelihara lingkungan, cara kerja, dan hubungan dengan teman sekerja dengan peraturan yang ketat. Gaya

developer bercirikan: menciptakan kerja sama, memberdayakan orang lain, mempercayai orang lain, dan mengembangkan bakat orang lain. Gaya *benevolent* bercirikan: memotivasi orang lain, belajar dari pengalaman, memperoleh hasil secara efektif, dan memahami aturan dan prosedur kerja. Gaya eksekutif bercirikan: berorientasi masa depan (jangka panjang), membangkitkan partisipasi pengikut, memotivasi pengikut dengan baik, dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Gaya kepemimpinan tidak efektif meliputi:

- (1) deserter,
- (2) misionari,
- (3) otokrat, dan
- (4) kompromiser.

Gaya perilaku deserter bercirikan: tidak ada rasa keterlibatan, motivasi rendah, dan sulit diramalkan. Gaya perilaku misionari bercirikan: santai, penolong, dan kurang bergairah. Gaya perilaku otokrat bercirikan: kaku, dictator, dan keras kepala. Gaya perilaku kompromiser bercirikan: angina-anginan, diktator, dan berpandangan jangka pendek. Rantai Kausal Pengaruh Dua Tipe Perilaku Pemimpin lihat Gambar 4.9

Hasil penelitian Blake & McCanse (1991) dan Misumi (1985) yang menemukan bahwa tinggi tugas dan tinggi hubungan manusiawi adalah kepemimpinan yang paling efektif tetapi tidak dapat diterapkan dalam berbagai situasi. Yukl (2013: 11) menggambarkan hubungan kausal antara tipe utama variabel kepemimpinan seperti Gambar 4.10. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, ia jangan takut salah dalam memimpin selama kesalahan itu tidak berakibat fatal baik bagi dirinya mau pun bagi pengikut yang dipimpinnya. Dia juga harus mampu belajar dari kesalahan yang pernah dilakukan oleh pemimpin lain. Pengalaman salah dalam memimpin dan belajar

dari kesalahan orang lain dalam memimpin adalah guru yang terbaik dan hanya orang bodoh yang melakukan kesalahan yang sama seperti pepatah hanya keledai yang terperosok dalam lobang yang sama

Kekuatan pendekatan gaya adalah:

- (1) merevisi kelemahan pendekatan trait, dengan mengembangkan trait menjadi perilaku pemimpin di setiap situasi. Pendekatan ini membahas hal-hal yang dilakukan pemimpin dan cara melakukannya;
- (2) pendekatan ini menghasilkan gaya kepemimpinan yang valid dan dapat dipercaya;
- (3) kepemimpinan efektif jika pemimpin dapat menyeimbangkan perilaku tugas dengan perilaku hubungan manusiawi;
- (4) pendekatan gaya adalah *heuristic*, pendekatan ini mengajak berpikir konseptual menyeluruh dan menjelaskan pemahaman terhadap kompleksitas kepemimpinan;
- (5) dapat mendeskripsikan dan memilih gaya-gaya kepemimpinan untuk kepada pengikutnya;
- (6) merevisi pendekatan sifat-sifat menjadi pemimpin dapat dilatih.
- (7) Berdasarkan hasil penelitian dan merupakan pengembangan dari pendekatan trait. Pengembangan tentang hal-hal yang dilakukan pemimpin dan cara melakukan kepemimpinan.
- (8) Hasil penelitian valid dan dapat dipercaya karena diteliti universitas ternama, The Ohio State University dan The University of Michigan serta dilanjutkan oleh Blake & Moulton (1964, 1978, dan 1985), Blake & McCanse (1991). Pendekatan gaya secara substansi menawarkan pendekatan untuk memahami proses kepemimpinan.

- (9) Secara konseptual, peneliti menemukan gaya kepemimpinan yang berorientasi penyelesaian tugas dan hubungan manusia. Keduanya dilakukan setiap pemimpin. Kepemimpinan yang efektif mampu menyeimbangkan keduanya.

Kelemahan pendekatan gaya adalah:

- (1) Pendekatan gaya tidak menjelaskan hubungan perilaku pemimpin terhadap prestasi kerja dan kepuasan pengikut;
- (2) Gagal menemukan gaya kepemimpinan yang efektif untuk setiap situasi;
- (3) Kepemimpinan efektif jika perhatian tugas tinggi dan hubungan manusiawi tinggi tetapi tidak cocok untuk setiap situasi;
- (4) Pendekatan ini meninggalkan ketidakjelasan gaya perhatian tugas tinggi dan hubungan manusiawi tinggi adalah gaya kepemimpinan terbaik;
- (5) tidak satu pun gaya kepemimpinan terbaik yang dapat diterapkan; dan
- (6) tidak ada angket yang sempurna untuk menemukan gaya kepemimpinan.
- (7) Penelitian pendekatan gaya tidak cukup bukti berhubungan dengan peningkatan kinerja, moral, kepuasan kerja, dan produktivitas kerja.
- (8) Gagal dalam menemukan gaya umum kepemimpinan yang efektif dalam berbagai situasi.
- (9) Gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah tinggi dalam tugas dan tinggi dalam hubungan manusiawi.

J. Soal

- (1) Apa beda pendekatan trait dengan gaya?
- (2) Apa beda kepemimpinan efektif dengan pemimpin efektif?
- (3) Mengapa jarang ada istilah kepemimpinan efisien?

- (4) Kapan menggunakan otoriter, demokratis, dan *laissez-faire*?
- (5) Dari sejumlah teori pendekatan gaya, mana yang Anda unggulkan? Mengapa?
- (6) Apa kekuatan dan kelemahan pendekatan gaya?
- (7) Apakah selamanya otoriter itu buruk?
- (8) Bagaimana gaya kepemimpinan yang tidak efektif itu?
- (9) Apa beda pendekatan tugas dengan pendekatan hubungan manusiawi?
- (10) Bagaimana pengembangan pendekatan gaya?

Visit the Study Site at www.sagepub.com/northouse6e for web quizzes, leadership questionnaires, and media link represented by the icons