

KULIAH 5 PENDEKATAN SITUASIONAL, TEORI KONTINGENSI, DAN KEPEMIMPINAN ADAPTIF

A. Pendekatan Situasional

Pendekatan situasional adalah kepemimpinan yang menggunakan gaya kepemimpinan sesuai dengan tingkat kemampuan dan kemauan pengikutnya. Esensi pendekatan situasional kemampuan dan kemauan pengikut. Kemudian kemampuan berubah menjadi kompetensi dan kemauan menjadi komitmen. Kompetensi meliputi pengetahuan, sikap, dan keterampilan. Komitmen adalah lebih mengutamakan kepentingan lembaga daripada kepentingan pribadi. Pendekatan kontingensi berasumsi: (1) gaya kepemimpinan yang cocok tergantung situasi; (2) kepemimpinan dapat dipelajari, (3) kesuksesan kepemimpinan memerlukan pemahaman terhadap situasional dan kontingensi; serta (4) gabungan antara gaya kepemimpinan, kemampuan dan kemauan pengikut, dan situasi dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan.

Hersey & Blanchard (2000) mengembangkan kepemimpinan situasional atas:

- (1) S1: *telling* (pemberitahuan) adalah gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut tinggi. Pemimpin memberikan keterangan, penjelasan, pengarahan atau petunjuk kepada pengikutnya tentang hal-hal yang dikerjakan, cara mengerjakan, dan waktu penyelesaian pekerjaan. Komunikasi terjadi satu arah, dari atasan ke pengikut.
- (2) S2: *selling* (penjualan) adalah adalah gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas tinggi dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut rendah. Pemimpin menawarkan ide-idenya kepada pengikut dan meminta pengikut memberikan masukan-masukkan untuk memperbaiki ide tersebut. Komunikasi terjadi dua arah.

- (3) S3: *participating* (pelibatan) adalah gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas rendah dan perhatian pada hubungan terhadap pengikut rendah. Pemimpin mengundang pengikut untuk membuat keputusan bersama tentang sesuatu hal.
- (4) S4: *delegating* (pelimpahan) adalah gaya kepemimpinan dengan perhatian terhadap tugas rendah dan perhatian terhadap hubungan dengan pengikut tinggi. Pemimpin mendelegasikan tugasnya kepada pengikutnya dan pemimpin percaya sepenuhnya bahwa tugas tersebut dapat diselesaikan pengikut sesuai harapannya.

Gambar kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard 1 seperti yang tampak pada Gambar 5.1 Keterangan Gambar 5.1.

S1: ***Telling***

Indikator:

Berikan instruksi khusus dan perketat supervisi.

Siapkan dengan jelas dan rinci siapa, apa, kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Jelaskan peran masing-masing.

Utamakan komunikasi satu arah.

Pemimpin membuat keputusan.

Ketatkan supervisi dan pertanggungjawaban.

Berikan instruksi tambahan untuk memperjelas.

Buat sesuatu menjadi sederhana dan khusus (*Keep it Simple and Specific* = KISS).

S2: ***Selling***

Indikator:

Siapkan dengan jelas dan rinci siapa, apa, kapan, di mana, dan bagaimana melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

Jelaskan keputusan dan beri peluang untuk klarifikasi.

Lakukan komunikasi dua arah (dialog). Pemimpin membuat keputusan.

Jelaskan peran masing-masing

Tanyakan kepada pengikut untuk mengetahui tingkat kemampuannya.

Dorong untuk mengadakan sedikit meningkatkan.

S3: ***Participating***

Indikator:

Banyak menerima masukan.

Jadilah pendengar yang aktif.

Pengikut membuat keputusan.

Komunikasi dua arah dan pengikut dilibatkan.

Mendukung pengikut dalam mengambil risiko.

Memberi pujian atas keberhasilan tugas pengikut.

Membangun percaya diri.

S4: *Delegating*

Indikator:

Delegasikan tugas.

Beri gambaran umum tentang tugas.

Pengikut membuat keputusan.

Memantau kegiatan.

Mendorong pencapaian tujuan (hasil).

R1: Tidak Mampu dan Tidak Mau atau Tidak Percaya Diri

Indikator:

Tidak menunjukkan kinerja sesuai levelnya.

Merasa dipaksa oleh tugas.

Tidak jelas dengan pengarahan.

Suka menunda.

Tidak menyelesaikan tugas (tidak bertanggung jawab).

Selalu bertanya tentang tugasnya.

Menghindar. Bertahan.

R2: Mampu tetapi Tidak Mau atau Tidak Percaya Diri

Berkemampuan, tetapi tidak berkemauan

Indikator:

Menunjukkan pengetahuan dan kemampuannya.

Tampak ragu dalam menyelesaikan tugasnya.

Tampak ketakutan atau kebingungan.

Senang bekerja sendiri.

Sering berusaha sendiri.

R3: Tidak Mampu tetapi Mau atau Percaya Diri

Indikator:

Cemas.

Berminat dan responsif.

Menunjukkan kemampuan moderat (sedang-sedang saja).

Menerima masukan.

Penuh perhatian. Bersemangat.

R4: Mau dan Mampu

Indikator:

Siap menerima tugas atasan dan menyelesaikannya dengan cepat dan baik.

Dapat bekerja mandiri.

Berorientasi pada hasil.

Peduli terhadap berita baik dan buruk.

Pengambilan keputusan efektif dan bertanggung jawab atas tugasnya.

Memiliki standar kinerja yang tinggi.

Menyadari yang telah diusahakannya.

Gambar *Situasional Leadership II* (SLII) seperti Gambar 5.2.

Model Kepemimpinan Situasional Gibson, et al., Hoy & Miskel, dan Yukl

Pendapat Hersey di atas, akhirnya direvisi oleh Gibson, et al. (2006), Hoy & Miskel (2013) dan Yukl (2013) yang menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan dipengaruhi pemimpin, pengikut, dan situasi. Rumusnya yaitu

$$KE = fpbs$$

KE = Keefektifan kepemimpinan,

f = fungsi, **p** = pemimpin,

b = bawahan (pengikut), dan

s = situasi

Menurut Yukl (2013), keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik situasional yang digambarkan Yukl seperti Gambar 5.3.

Faktor-faktor situasional kepemimpinan pendidikan seperti tabel berikut.

Tabel 5.1 Faktor-faktor Situasional Kepemimpinan Pendidikan

Pengikut	Organisasi	Lingkungan Internal	Lingkungan Eksternal
Kepribadian	Ukuran	Iklim sekolah	Sosial
Motivasi	Hirarki	Budaya sekolah	Ekonomi
Kemampuan	Formalisasi		
	Peranan pemimpin		

(Hoy & Miskel, 2013)

Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara (kepemimpinan pendidikan Indonesia, kepemimpinan Pancasila) adalah: *ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*. *Ing ngarso sung tulodho* artinya ketika di depan, seorang pemimpin harus mampu memberikan suri teladan bagi orang-orang di sekitarnya. *Ing madyo mangun karso* artinya ketika di tengah kesibukannya, seorang pemimpin harus mampu membangkitkan atau menggugah semangat. *Tut wuri handayani* artinya ketika di belakang, seorang pemimpin harus mampu memberikan dorongan moral dan semangat kerja. *Ing ngarso sung tulodo* = otoriter atau direct. *Ing madyo mangun karso* = demokratis atau kolaborasi atau partisipatif. *Tut wuri handayani* = *laize faire* atau *indirect*.

Kekuatan pendekatan situasional adalah:

- (1) pendekatan situasional mudah dipraktikkan sehingga sering dipakai di dalam pelatihan kepemimpinan dan pendekatan ini dipercaya dapat melatih orang menjadi pemimpin yang efektif;
- (2) mudah dipahami dan dipraktikkan dalam berbagai situasi termasuk di tempat kerja, di sekolah, dan di keluarga;
- (3) memiliki nilai prespektif yaitu menjelaskan yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan pemimpin dalam berbagai situasi;
- (4) Menekankan pada keluwesan pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan dengan mengutamakan keadaan kompetensi dan komitmen pengikutnya;
- (5) Kepemimpinan situasional mencoba pengikut yang berbeda menurut tugasnya dan mencari peluang untuk meningkatkan keterampilan baru pengikut agar lebih percaya diri mengerjakan tugasnya;

- (6) mudah dipahami;
- (7) keluwesan dalam penerapan gaya kepemimpinan memperhatikan tingkat komitmen dan kompetensi pengikutnya;
- (8) sering digunakan untuk pelatihan keefektifan kepemimpinan;
- (9) memberi peluang untuk meningkatkan tingkat komitmen dan kompetensi pengikut;
- (10) kepemimpinan situasional Yukl sudah memperhatikan karakteristik pemimpin, pengikut, dan situasinya.

Kelemahan pendekatan situasional adalah:

- (1) hanya sedikit penelitian yang menguji asumsi dan proposisi pendekatan ini dan hampir semua disertasi tentang pendekatan ini tidak dipublikasikan karena kekurangan teori pendukung pendekatan ini.
- (2) pendekatan ini menggunakan konsep yang rancu yaitu bagaimana menggabungkan kompetensi dan komitmen dalam empat level?;
- (3) penulis kepemimpinan situasional tidak menjelaskan dasar teori perubahan komposisi pengembangan level.
- (4) Dua penelitian gagal menemukan situasi yang mendukung preskripsi dasar yang disarankan dalam model kepemimpinan situasional;
- (5) Tipe angket kepemimpinan situasional dengan indikator *directing, coaching, supporting, and delegating* gagal dalam menentukan gaya kepemimpinan terbaik dalam berbagai situasi;
- (6) tingkat perkembangan pengikut dengan indikator komitmen dan kompetensi yang dikembangkan dari tingkat kematangan pengikut dengan indikator mau diganti komitmen dan mampu diganti kompeten membingungkan;
- (7) hasil penelitian kepemimpinan situasional jarang dipublikasikan;

- (8) tidak jelas yang dimaksud pengikut bersifat kelompok atau individu;
- (9) komitmen dan kompetensi pengikut tidak berlaku untuk semua tugas yang diberikan kepada pengikut;
- (10) mengabaikan pendidikan, pengalaman, usia, dan jenis kelamin pengikut, dan istilah antara *telling* dengan *directing*, *coaching* dengan *supporting* hampir sama; dan

B. Teori Kontingensi

Teori kontingensi disebut *leader-match theory* (Fiedler & Garcia, 1987) yang artinya mencoba mempertemukan pemimpin dengan situasi yang tepat. Teori kontingensi dikembangkan oleh Fiedler (1964, 1967, dan Fiedler & Garcia, 1987), disebut kontingensi karena keefektifan seorang pemimpin ditentukan oleh kecocokan pemimpin dengan lingkungannya atau situasinya. Teori kontingensi menaruh perhatian pada gaya dan situasi. Kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang menggabungkan gaya kepemimpinan dengan situasi. Teori kontingensi menyatakan tidak ada satupun teori kepemimpinan yang terbaik. Kesuksesan pemimpin tergantung penggunaan gaya kepemimpinan disesuaikan dengan situasi dan pengikutnya.

Yukl (2013) menyatakan bahwa 13 teori kontingensi yaitu:

- (1) model kontingensi Fiedler,
- (2) model rangkaian Tannenbaum & Schmitdt,
- (3) model kontinum Vroom & Yetton,
- (4) Model Chung & Megginson
- (5) model kontingensi lima faktor Farris,
- (6) model kepemimpinan Dinamika kelompok Cartwright & Zander,
- (7) model kepemimpinan *path-goal theory* Evan & House (Kuliah 6),

(8) pendekatan *Leader-Member eXchange* (LMX) dari *vertical dyad linkage* Graen

(Kuliah 6);

(9) *leader substitutes theory*,

(10) *the multiple-linkage model*,

(10) *normative decision theory*

(11) *Least Preferred Co-operative* (LPC),

(12) *cognitive resources theory*, dan

(13) model *Action-Centred Leadership* (ACL),

Berikut ini hanya disajikan teori teori kepemimpinan kontingensi yang terkenal saja yaitu sebagai berikut.

1. Model Kontingensi Fiedler

Fiedler menggambarkan model kepemimpinannya seperti tabel dan

Gambar 5.4.

Tabel 5.2 Model Kontingensi

Leader-Member Relations	Good				Poor			
	High Structure		Low Structure		High Structure		Low Structure	
	Strong Power	Weak Power	Strong Power	Weak Power	Strong Power	Weak Power	Strong Power	Weak Power
	1	2	3	4	5	6	7	8
Preferred Leadership Styles	Low LPCs			Middle LPCs				Low LPCs
	Middle LPCs							

LPCs = Least Preferred Cowoker scale

Apabila ketiga sifat ini dihubungkan maka terbentuk empat macam kombinasi situasi menguntungkan dan empat macam situasi yang tidak menguntungkan seperti tabel berikut.

Tabel 5.3 Kombinasi Gaya Kepemimpinan Fiedler

Situasi	Atasan-Pengikut	Struktur Tugas	Kedudukan Pimpinan	Gaya Kepemimpinan
Menguntungkan	1. Baik	Tersusun	Kuat	Tugas
	2. Baik	Tersusun	Lemah	Tugas
	3. Baik	Tidak tersusun	Kuat	Tugas
	4. Baik	Tidak tersusun	Lemah	Pegawai
Tidak Menguntungkan	1. Buruk	Tersusun	Kuat	Pegawai
	2. Buruk	Tersusun	Lemah	Pegawai
	3. Buruk	Tidak tersusun	Kuat	Tugas
	4. Buruk	Tidak tersusun	Lemah	Tugas

(Sutarto, 2001)

Gaya kepemimpinan ditentukan oleh kombinasi: (1) hubungan pemimpin dengan pengikut, (2) struktur tugas, dan (3) kekuasaan posisi. Ketiga unsur ini disebut sebagai variabel situasional.

Rice mereviu penelitian yang menggunakan nilai LPC selama 25 tahun dan menyimpulkan pemimpin yang *Low* LPC sebagai pemimpin yang sukses dengan tugas. *High* LPC sebagai pemimpin yang sukses dengan pengikutnya. Hasil penelitiannya seperti tabel berikut.

Tabel 5.4 Hubungan dalam Model Kontingensi LPC

<i>Octant</i>	Hubungan Atasan-Pengikut	Struktur Tugas	Kekuasaan Posisi	Keefektifan pemimpin
1	Baik	Terstruktur	Kuat	<i>Low</i> LPC
2	Baik	Terstruktur	Lemah	<i>Low</i> LPC
3	Baik	Tidak terstruktur	Kuat	<i>Low</i> LPC
4	Baik	Tidak terstruktur	Lemah	<i>Low</i> LPC
5	Buruk	Terstruktur	Kuat	<i>High</i> LPC
6	Buruk	Terstruktur	Lemah	<i>High</i> LPC
7	Buruk	Tidak terstruktur	Kuat	<i>High</i> LPC
8	Buruk	Tidak terstruktur	Lemah	<i>High</i> LPC

2. Model Rangkaian Tannenbaum & Schmitdt

Kontinum kematangan pengikut dinyatakan oleh Argyis seperti dalam tabel berikut.

Tabel 5.5 Kontinum Kematangan Argyris (1993)

Karakteristik Tidak Matang	Karakteristik Matang
Pasif	Aktif
Tergantung	Mandiri
Memandang dengan satu cara	Memandang dengan berbagai cara
Minat rendah	Minat tinggi
Perspektif jangka pendek	Perspektif jangka Panjang
Posisi puas sebagai pengikut	Posisi ingin sebagai atasan
Kesadaran diri rendah	Kesadaran diri tinggi

(Argyris, 1993)

Kontinum kepemimpinan Tannenbaum & Schmidt digambarkan seperti Gambar 5.5.

3. Model Kontinum Vroom & Yetton

Lima gaya pengambilan keputusan yang disarankan Vroom & Yetton lengkap dengan tingkat partisipasi pengikutnya.

Gaya 1. Tetapkan keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang ada saat itu. Partisipasi pengikut tidak ada.

Gaya 2. Dapatkan informasi dari pengikut dan selesaikan masalah oleh kita sendiri. Tidak perlu memberitahukan kepada pengikut apa yang menjadi masalah ketika meminta informasi kepada mereka, peran yang diharapkan dari pengikut hanya merupakan sumber informasi dan bukan mengemban alternatif penyelesaian. Partisipasi pengikut rendah.

Gaya 3. Ikut sertakan pengikut yang bersangkutan dengan masalah, minta ide dan sarannya secara sendiri-sendiri. Kemudian ambil keputusan, baik sendiri atau tidak disertai pengaruh dan saran-saran pengikut. Partisipasi pengikut sedang.

Gaya 4. Ikut sertakan pengikut sebagai satu kelompok, dapatkan ide dan saran dari mereka. Kemudian ambil keputusan sendiri disertai pengaruh dan saran pengikut. Partisipasi pengikut tinggi.

Gaya 5. Ikut sertakan pengikut sebagai suatu kelompok dalam memecahkan masalah. Bersama mereka kembangkan dan evaluasi alternatif. Usahakan mencapai konsensus. Anda sebagai pemimpin berperan sebagai ketua. Tidak dibenarkan memengaruhi kelompok dengan apa yang hendak Anda putuskan dan Anda bersedia untuk menerima dan melaksanakan setiap keputusan kelompok. Partisipasi pengikut sangat tinggi.

Model Kontinum Kepemimpinan Vroom & Yetton digambarkan seperti Gambar 5.6

4. Model Chung & Maginson (Lihat Gambar 5.7)

5. Kontingensi Lima Faktor Farris

Perilaku pemimpin tergantung pada lima faktor, yaitu:

- (1) wewenang anggota kelompok terhadap masalah,
- (2) pentingnya penerimaan,
- (3) pemberian keputusan pada pimpinan,
- (4) pentingnya penerimaan keputusan pada anggota kelompok, dan
- (5) tekanan waktu.

Kelima faktor ini memengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dan pembaharuan kelompok sebagai ukuran kinerja.

Berdasarkan lima faktor, ada lima kemungkinan perilaku kepemimpinan situasional yang muncul, yaitu sebagai berikut.

- (1) Jika pengawas dan pengikut mempunyai wewenang menggunakan pengaruh terhadap masalah maka kerja sama, penguasaan, atau pelimpahan merupakan perilaku kepemimpinan yang tepat.
- (2) Jika pengawas mempunyai wewenang, pengikut tidak memiliki wewenang maka perilaku kepemimpinan berupa penguasaan yang paling tepat.
- (3) Jika pengikut memiliki wewenang, atasan tidak maka pelimpahan merupakan perilaku kepemimpinan yang tepat.
- (4) Jika penerimaan pimpinan dan pengikut penting maka kerja sama merupakan perilaku kepemimpinan yang tepat.
- (5) Jika tekanan waktu tinggi maka penguasaan atau pelimpahan merupakan perilaku kepemimpinan yang tepat.

6. Model Kepemimpinan Dinamika Kelompok Cartwright & Zander

Untuk mendinamiskan kelompok pengikutnya, Cartwright & Zander menggunakan pendekatan tujuan dan hubungan baik dengan pengikutnya. Dalam pendekatan tujuan, pemimpin cenderung lebih memerhatikan penyelesaian tugas pekerjaan pengikutnya daripada hubungan baik dengan pengikutnya. Sedangkan dalam pendekatan hubungan baik dengan pengikutnya, perhatian pemimpin terpusat pada hubungan antarpribadi yang menyenangkan, memutuskan perselisihan, memberikan semangat, dan saling meningkatkan kebersamaan.

6. Model Kepemimpinan *Path-Goal Theory* Evan & House (Lihat Kuliah 6)

7. Pendekatan *Leader-Member eXchange* (LMX) dari *Vertical Dyad Linkage* Graen (Lihat Kuliah 6).

Perbedaan tujuh teori kontingensi seperti tabel berikut.

Tabel 5.6 Perbedaan Tujuh Teori Kontingensi

Teori Kontingensi	Pemimpin Traits	Perilaku Pemimpin (Gaya)	Varibel Situasional	Variabel Mediating	Hasil Validasi
Teori <i>Path-Goal</i>	Tidak	Instrumental, suportif partisipatif orientasi hasil	Banyak aspek	Sedikit	Banyak studi, banyak dukungan
Teori Kepemimpinan Situasional	Tidak	Direktif, Suportif, delegatif	Kematangan atau komitmen pengikut atau	Sedikit	Bnnyak, banyak dukungan
Teori kepemimpinan substitusi	Tidak	Instrumental, suportif	Banyak aspek	Sedikit	Banyak studi, tidak meyakinkan
Model Kontingensi LPC	LPC	Tidak	Struktur tugas, Hubungan L-M	Tidak	Banyak studi, banyak dukungan
Teori sumber kognitif	Kecerdasan, pengalaman	Partisipatif	Stres, kemampuan grup	Tidak	Sedikit studi, banyak dukungan
Teori keputusan normatif	Tidak	Prosedur keputusan spesifik	Banyak aspek	Penerimaan dan mutu keputusan	Banyak studi, dukungan kuat
Model Multiple-Linkage	Tidak	Beberapa perilaku khusus	Banyak aspek	Banyak	Sedikit studi, banyak dukungan

(Yukl, 2013: 176)

C. Kepemimpinan Adaptif

Pemimpin dapat menjadi pemimpin yang efektif jika selalu mampu menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan yang selalu berubah dan sulit diramalkan. Tabel berikut ini berisi panduan untuk melaksanakan kepemimpinan adaptif yang ditemukan berdasarkan hasil penelitian.

Tabel 5.7 Panduan Menggunakan Kepemimpinan Adaptif

Pahami kepemimpinan situasi Anda dan coba melaksanakannya lebih menyenangkan.
Tingkatkan keluwesan dengan menggunakan rentang perilaku yang relevan.

Gunakan perencanaan yang lama, tugas kompleks.
 Konsultasikan dengan lebih banyak orang yang memiliki pengetahuan kepemimpinan adaptif yang relevan.
 Siapkan arahan yang lebih banyak kepada orang dengan peran saling tergantung.
 Pantau tugas kritis atau orang yang tidak konsisten secara lebih tertutup.
 Siapkan lebih banyak pelatihan kepada pengikut yang kurang pengalaman.
 Dukung lebih banyak seseorang dengan tugas yang menimbulkan stress.

(Yukl, 2013: 177)

Kekuatan teori kontingensi adalah:

- (1) penelitian yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dan teori ditemukan menggunakan pendekatan kualitatif jenis *grounded theory*;
- (2) mempertimbangkan pengaruh situasi terhadap pemimpin. Esensi teori kontingensi adalah hubungan antara pemimpin dengan situasi;
- (3) dapat meramalkan kepemimpinan efektif;
- (4) menyatukan pemimpin dengan situasinya;
- (5) menyiapkan data gaya pemimpin yang dapat digunakan organisasi untuk mengembangkan profil kepemimpinan;
- (6) menggunakan kombinasi pemimpin dan situasinya;
- (7) keefektifan pemimpin dapat diramalkan melalui LPC;
- (8) teori menyediakan gaya-gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan.

Kelemahan Teori Kontingensi adalah:

- (1) Teori kontingensi gagal menjelaskan mengapa orang dengan gaya kepemimpinan tertentu lebih efektif tetapi tidak efektif pada situasi lainnya;
- (2) Skala LPC tidak valid dan tidak berkorelasi dengan pengukuran standar kepemimpinan dan sulit merevisinya;
- (3) Instruksi skala LPC tidak jelas;

- (4) gagal menjelaskan dengan lengkap hal-hal yang harus dilakukan organisasi ketika pemimpin dan situasi tidak cocok di tempat kerja;
- (5) gagal menjelaskan pemimpin lebih efektif pada situasi yang lain;
- (6) skala LPC dipertanyakan dan tidak valid mengukur standar kepemimpinan;
- (7) tidak jelas mana yang paling dominan menentukan kepemimpinan efektif antar perilaku pemimpin, kemampuan, atau situasi; dan
- (8) adaptif sulit meramalkan perubahan yang cepat, kompleks, dan sulit diramalkan.

D. Soal

- (1) Apa beda pendekatan gaya dengan situasional?
- (2) Anda pilih gaya situasional yang mana?
- (3) Bagaimana perubahan situasi dapat mempengaruhi keefektifan kepemimpinan?
- (4) Kapan pemimpin menerapkan gaya berorientasi penyelesaian tugas?
- (5) Kapan pemimpin menerapkan berorientasi hubungan baik dengan pengikut?
- (6) Kapan pemimpin menerapkan keseimbangan gaya berorientasi tugas dengan gaya berorientasi hubungan baik dengan pengikut?
- (7) Bagaimana cara pemimpin membina hubungan baik dengan pengikut?
- (8) Bagaimana cara pemimpin menerapkan gaya berorientasi tugas?
- (9) Bagaimana cara mengembangkan pendekatan situasional?
- (10) Bagaimana mengembangkan teori kontingensi?

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