

KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)



NAHIYAH JAIDI FARAZ

nahiyah@uny.ac.id

APA ITU KEPEMIMPINAN ?



- Kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok ke arah pencapaian tujuan organisasi. (Paul Hershey in The Situational Leader)
- Kemampuan untuk memutuskan apa yg harus dilakukan dan mengajak orang lain agar mau melakukannya. (Dwight D Eisenhower)

PERILAKU KEPEMIMPINAN



- **Mengatakan :**

1. Pemimpin memastikan masalah menyelidiki, mengkaji, dan menjelaskan fakta. Setelah itu mempertimbangkan pemecahan masalah alternatif dan memilih satu cara pemecahan yang dinilai paling tepat.
2. Anggota diberitahu apa yang harus dilakukan. Pendapat anggota dimungkinkan untuk tidak dipertimbangkan.

- **Menghimbau**

1. Pemimpin membuat keputusan
2. Ada himbauan agar anggota menerima keputusan itu.
3. Ada penjelasan atas manfaat dari keputusan itu.

PERILAKU KEPEMIMPINAN



- **Konsultasi**

1. Pimpinan memberitahu permasalahan kepada anggota dan minta saran pemecahan masalah.
2. Saran anggota dapat menjadi cara pemecahan masalah sementara.
3. Pemimpin setelah mempertimbangkan saran memutuskan cara yang terbaik

- **Bergabung**

1. Pemimpin membicarakan masalah dan menerima keputusan anggota.
2. Pemimpin memberikan batasan yang kemudian menggiring pada keputusan akhir

- **Memberi**

Pemimpin menyerahkan pembicaraan dan pemecahan masalah yang memuaskan dan diinginkan oleh anggota. Pemimpin mendukung keputusan asal wajar dan ada dalam batas-batas yang ditetapkan sebelumnya.

PRINSIP KEPEMIMPINAN



1. Tentukan sasaran dan tujuan bersama anggota kelompok.
2. Bantu anggota untuk mencapai tujuan/sasaran kelompok.
3. Koordinasi kegiatan kerja.
4. Bantu anggota agar dapat menyesuaikan diri dengan kelompok.
5. Tunjukkan bahwa orientasi kita adalah kelompok, bukan perorangan.
6. Tunjukkan perhatian manusiawi.

CIRI UMUM PEMIMPIN YANG BERHASIL



1. Kelancaran berbicara

Perbendaharaan kata yang luas

Kemampuan berkomunikasi baik (= dalam bahasa anggotanya)

2. Kemampuan untuk memecahkan masalah

Masalah = persoalan anggota

3. Kesadaran akan kebutuhan anggota

Kebutuhan anggota sering dinyatakan atau tidak.

Memberi suasana sehingga anggota percaya pada pemimpin.

CIRI UMUM PEMIMPIN YANG BERHASIL



4. Keluwesan

Fleksibel-mudah menyesuaikan diri.

Mampu memecahkan akibat perubahan dengan cara kreatif.

5. Kesediaan menerima tanggung jawab

Mampu menyelesaikan tugas dan menyerahkan hasil kepada anggota.

6. Ketrampilan sosial

Menghadapi orang lain/pendapatatnya.

7. Kesadaran akan diri dan lingkungannya.

Mengenal diri dengan baik; Asertif; Peka terhadap lingkungan.

TANTANGAN BESAR KEPEMIMPINAN



1. Visi organisasi yang lemah.
2. Perilaku kepemimpinan yang inkonsisten
3. Kurang nya kader pemimpin.
4. Kompetensi manajemen yang usang.
5. Buruknya “keterkaitan” antara unit-unit kerja dengan tujuan organisasi.
6. Kurangnya kesatuan dan kerja sama.
7. Ketidakmampuan untuk mengelola konflik secara efektif.

KARAKTERISTIK UTAMA PEMIMPIN



- Jujur.
- Visioner.
- Kompeten/Cerdas.
- Inspiring.
- Adil.
- Supportive (Kouzen & Posner, 1995).

KUALITAS KEPEMIMPINAN(1)



- Self-confidence.
- Vision.
- Intellegence, Wisdom.
- Learning.
- Coalition building.
- Moral building/motivation.
- Stamina,energy.
- Courage.

KUALITAS KEPEMIMPINAN (2)



- Enthusiasm.
- Character, integrity.
- Risk-taking.
- Communications.
- Understanding & use of power/authority.
- Goal & achievement orientation.
- Problem-solving.
- Sense of humor.

PEMIMPIN EFEKTIF



1. Pemimpin yang mempunyai pengikut.
2. Pemimpin yang dicintai dan dikagumi, ia adalah orang yang menggugah pengikutnya untuk melakukan hal-hal yang besar, tujuannya bukanlah mencapai popularitas tetapi menghasilkan sesuatu.
3. Pemimpin itu nyata, mereka adalah orang-orang yang memberi teladan.
4. Kepemimpinan bukanlah jabatan, hak istimewa, gelar atau uang. kepemimpinan adalah tanggung jawab.

TREN: KEPEMIMPINAN POPULIS ?



- Pemimpin Populis tidak memimpin dengan karakter, melainkan kekuasaan, uang, keserakahan politik dan perilaku-perilaku populis .ia mengambil tindakan-tindakan populis yang disukai publik, terlepas baik atau buruk efek yang ditimbulkannya. Yang penting bagi mereka adalah disukai orang banyak, bukan dihormati karena karakternya.

MENGAPA DIPERLUKAN MUTUAL TRUST DAN RESPECT

- Budaya kerja baru menuntut beberapa hal sbb:
 1. Kerja yang mengacu pada visi, misi, dan nilai-nilai yang dianut organisasi.
 2. Orientasi kerja berfokus pada proses dan hasil.
 3. Kerja berdasarkan tim.
 4. Kerjasama antar tim.

DIMENSI KEPERCAYAAN (TRUST)



Integritas : Kejujuran, kesatuan kata & perbuatan

Kompetensi: pengetahuan, ketrampilan teknis dan interpersonal.

Konsistensi : Reliabilitas, predictability, dan judgment yang baik dalam menangani berbagai situasi.

Kesetiaan : Kemauan untuk melindungi & menjaga nama baik seseorang.

Keterbukaan: Kemauan untuk berbagi gagasan & informasi secara bebas/terbuka.

KEMAMPUAN APA YANG PERLU DIKEMBANGKAN DALAM BUDAYA KERJA BARU?

- Bekerja dalam tim.
- Motivasi dan keyakinan akan kemampuan diri.
- Berfikir kreatif.
- Saling percaya dan saling menghargai.

BEBERAPA SIKAP YG MENDUKUNG TRUST DAN RESPECT

- Suka berbagi apa yang dimilikinya.
- Melihat orang lain sbg bag kebahagiaan hi dupnya, melihat sisi positif pd orang lain, memberi kepercayaan.
- Ber-empati.
- Memiliki kemampuan komunikasi transformasional.
- Bersifat melayani.
- Apresiatif, menghargai perbedaan, tidak menganggap dirinya paling berjasa.

KEUNTUNGAN YANG DIPEROLEH



- Kesaling tergantungan(yg lebih tinggi nilainya dibandingkan kemandirian).
- Keseimbangan dalam menjalankan organisasi,efektifitas organisasi.
- Kebahagiaan hidup (pribadi)

PERBEDAAN PEMIMPIN DAN MANAGER



- Kenneth Leithwood dan Daniel Duke (1999) menyimpulkan bahwa: Tidak ada orang yang mengatakan bahwa mengelola dan memimpin adalah sama, namun tingkat tumpang tindih merupakan titik yang menimbulkan ketidakcocokan

PERBEDAAN PEMIMPIN DAN MANAGER

Pemimpin

- a. *Doing the right things*
(mengerjakan sesuatu yang benar).
- b. Berorientasi pada inovasi.
- c. Berorientasi pada orang
- d. *Develops.*
- e. Menumbuhkan kepercayaan
- a. *Long range view*
- b. *Ask what and why*
- c. *Eye in the horizon*
- d. **Challenger the status quo**

Manajer

- a. *Doing things right*
(mengerjakan sesuatu dengan benar).
- b. Berorientasi pada stabilitas
- c. Berorientasi pada system dan struktur.
- d. *Maintains*
- e. Mengandalkan pd pengawasan
- f. *Short range view*
- g. *Ask how and when*
- h. *Eye on the bottom line*

Pendekatan dalam Kepemimpinan



- Kepemimpinan telah dipelajari dengan beberapa cara, tergantung preferensi metodologi dan konsep kepemimpinan yang digunakan oleh peneliti.
- *Trait Approach, Behavior Approach, Power- Influence Approach, Situational Approach, Integrative Approach.* (Yukl,2006:31),
- Bass (1990) mengklasifikasi tiga teori dasar yang dapat dipertimbangkan dalam memahami kepemimpinan secara lebih dalam dan luas yaitu *Trait Theori, Behavior Theori*, serta *Transformational*

TRAIT APPROACH



- *Penelitian tentang Sifat / Ciri*
- Merupakan teori kepemimpinan yang paling tua, pusat perhatiannya dititikberatkan pada sifat yg hrs dimiliki oleh seorang pemimpin agar menjadi pemimpin yg berhasil.
- Asumsinya, dgn mempelajari sifat” seseorang maka orang tsb akan dapat dikategorikan apakah ia dapat atau tidak menjadi pemimpin yg sukses.

TRAIT APPROACH



- Pendekatan sifat menggunakan asumsi bahwa sejumlah orang merupakan pemimpin alamiah yang dianugerahi dengan beberapa sifat yang tidak dimiliki orang lain.
- Stogdill (Stogdill & Shallice, 1986) seorang ilmuwan yang banyak meneliti masalah kepemimpinan, meninjau kembali 124 penelitian tentang faktor-faktor pribadi yang dapat dikaitkan dengan kepemimpinan .

TRAIT APPROACH



- Menurut Stogdil, kepemimpinan merupakan proses aktif dan bukan semata-mata pemilikan sifat-sifat tertentu. Ada keterkaitan kerja antara anggota kelompok dengan pimpinannya.
- **Kritik lain** terhadap pendekatan sifat datang dari **Robbins** (1996) yang mengemukakan empat alasan : mengabaikan kebutuhan dari pengikut, gagal memperjelas beberapa sifat, tidak memisahkan sebab dari akibat (misalnya apakah pemimpin itu percaya diri, atau keberhasilannya sebagai pemimpin membina rasa percaya dirinya) dan juga mengabaikan faktor-faktor situasional lainnya.

BEHAVIOR APPROACH



- Pendekatan perilaku dikembangkan oleh para peneliti yang tidak puas dengan pendekatan sifat.
- Penelitian mengenai perilaku dibagi ke dalam dua sub kategori umum.
- Sub-kategori pertama adalah penelitian mengenai sifat dari pekerjaan manajerial, menguji bagaimana pemimpin memanfaatkan waktu mereka, mencoba menjelaskan isi dari kegiatan dengan menggunakan kategori mengenai isi yang disebut sebagai peran, fungsi, serta tanggung jawab manajerial.

BEHAVIOR APPROACH



- Sub-kategori lainnya adalah penelitian yang membandingkan perilaku dari para pemimpin yang efektif dan tidak efektif.
- Dalam penerapannya, perbedaan antara pendekatan sifat dan pendekatan perilaku, terletak dalam hal pengandaiannya.
- Seandainya teori sifat itu sah, maka kepemimpinan secara dasar dibawa lahir. Di pihak lain, seandainya ada perilaku spesifik yang menunjukkan pemimpin, kepemimpinan itu dapat diajarkan.

BEHAVIOR APPROACH



- Pendekatan perilaku agaknya tidak mempertimbangkan perubahan situasi, sehingga kurang berhasil mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok.

STYLE APPROACH



TEORI x dan y dari DOUGLAS

- Teori pendekatan perilaku; Teori X dan Y dari Douglas McGregor. McGregor mengemukakan bahwa strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan seorang pemimpin tentang sifat dasar manusia.

STYLE APPROACH



TEORI x dan y dari DOUGLAS

- **Pertama, anggapan-anggapan yang kemudian disebut sebagai teori X meliputi:**
 1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai pekerjaan.
 2. Orang harus dipaksa, diawasi, diarahkan atau diancam dengan hukuman.
 3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung awab.

STYLE APPROACH



TEORI x dan y dari DOUGLAS

- **Kedua anggapan yang disebut sebagai teori Y meliputi:**
 1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia.
 2. Pengawasan dan ancaman hukuman eksternal bukanlah tujuan organisasi.
 3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.

STYLE APPROACH



TEORI x dan y dari DOUGLAS

- **Kedua anggapan yang disebut sebagai teori Y meliputi:**
 4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi mencari tanggung jawab.
 5. Ada kapasitas besar untuk mencari imajinasi.
 6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya digunakan sebagian saja dalam kondisi kehidupan industri modern.

STYLE APPROACH



STUDI MICHIGAN Oleh Rensis Likert

- Likert menyusun kategori model kepemimpinan dan memilih mana model kepemimpinan yang efektif terdiri empat tingkat.
 1. Manajer membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya.
 2. Manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah-perintah tersebut.

STYLE APPROACH



STUDI MICHIGAN Oleh Rensis Likert

3. Manajer tetap menentukan menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan.
4. Sistem yang paling ideal adalah tujuan ditetapkan dan keputusan kerja dibuat oleh kelompok.

STYLE APPROACH

- **KISI-KISI MANAJERIAL dari Blake dan Muoton**
- 1. Apa yang disebut sebagai manajemen Blake dan Mouton sebagai manajemen jatuh miskin, menggambarkan seorang manajer yang turun tahta.
- 2. Apa yang disebut manajemen santai, dimana manjer menggunakan manajemen santai serba mengizinkan, dengan tekanan kepada pemeliharaan keuangan dan kepuasan karyawan.

STYLE APPROACH



- **KISI-KISI MANAJERIAL dari Blake dan Muoton**
- 3. Manajemen manusia organisasi, manajer memperhatikan baik pada karyawan maupun tugas.
- 4. Manajer tugas, manajer digambarkan sebagai pemegang tugas yang keras dengan berbagai karakteristik tertutup.
- 5. Manajemen Tim, manajer percaya saling memahami dan menyetujui tentang tujuan-tujuan organisasi dan cara-cara pencapaiannya.

SITUATIONAL APPROACH

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchar

1. **“Telling”**. Ini merupakan gaya kepemimpinan dengan ciri-ciri:
 - a. Tinggi tugas dan rendah hubungan
 - b. Pemimpin memberikan perintah khusus
 - c. Pengawasan dilakukan secara ketat
 - d. Pemimpin menerangkan kepada bawahan apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakan, kapan harus dilaksanakan dan dimana harus dilakukan.

Gaya Kepemimpinan ini disebut dengan gaya 1 atau G1

SITUATIONAL APPROACH



- Pendekatan yang mempelajari kemampuan memimpin dalam situasi-situasi spesifik.
- Dalam pendekatan situasional, faktor-faktor kontekstual seperti sifat pekerjaan yang dilaksanakan oleh unit pemimpin, sifat lingkungan eksternal (termasuk kulturnya) dan karakteristik para pengikut diberi perhatian.

SITUATIONAL APPROACH



- Beberapa pembahasan teori dan model yang menekankan pentingnya faktor situasional dalam kepemimpinan oleh Robbins (1996) disebut: model Fiedler, teori situasional *Hersey dan Blanchard*, teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader-member exchange=LMX*), teori jalur-tujuan (*path-goal theory*) serta model partisipasi-pemimpin (*leader participation model*).

SITUATIONAL APPROACH

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

2.Selling”

- a. Tinggi tugas dan tinggi hubungan
- b. Pemimpin menerangkan keputusan.
- c. Pemimpin memberikan kesempatan untuk penjelasan
- d. Pemimpin masih banyak melakukan pengarahan.
- e. Pemimpin mulai melakukan komunikasi dua arah

Gaya ini disebut dengan gaya 2 atau G2

SITUATIONAL APPROACH



Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

3. “Participating”

- a. Tinggi hubungan dan rendah tugas
- b. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan.
- c. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan

Gaya ini disebut dengan gaya 3 atau G3

SITUATIONAL APPROACH



Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard.

4. “Delegating”

- a. Rendah hubungan dan rendah tugas
- b. Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan dan pelaksanaan kepada bawahan

Gaya ini disebut gaya 4 atau G4

DAFTAR BACAAN



- Bass, B.M & Avolio, B.J. (1994) *Improving Organizational Effectiveness, Through Transformational Leadership*. SAGE Publications, International Education and Professional. Publisher Thousand Oaks London New Delhi
- Bass, B.M & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: LEA. Publishers Marwah
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications, International Education and Professional. Publisher Thousand Oaks
- Yukl, Gary. (2006). *Leadership in organizational*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall. Upper Saddle River, 07458.