

PERTEMUAN 13 dan 14:

KEPEMIMPINAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari Bab ini mahasiswa dapat memahami tentang teori dan tipe kepemimpinan

SASARAN BELAJAR:

Setelah mempelajari Bab ini mahasiswa dapat:

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan
2. Mengetahui tipe-tipe kepemimpinan.
3. Menyebutkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.
4. Mengetahui teori yang mendasari kepemimpinan.
5. Menjelaskan fungsi dari pemimpin dalam organisasi.

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Dari berbagai pendapat tentang definisi kepemimpinan, beberapa hal dapat disepakati, yaitu:

- 1) kepemimpinan merupakan sebuah proses antara seorang pemimpin dan para pengikut
- 2) kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial
- 3) kepemimpinan terjadi pada banyak tingkatan di dalam organisasi
- 4) kepemimpinan fokus pada pencapaian sasaran.

Jadi secara umum kepemimpinan (*leadership*) dapat dikatakan sebagai sebuah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok individu yang lain untuk mencapai sasaran yang sama.

TEORI DAN PENDEKATAN TERHADAP KEPEMIMPINAN

Terdapat berbagai pendekatan untuk mempelajari kepemimpinan:

1. Teori Sifat.

Teori sifat merupakan penerus dari teori kepemimpinan “orang hebat” dan didasarkan pada anggapan bahwa para pemimpin seperti Abraham Lincoln, Martin Luther King, dan Jack Welch terlahir dengan keterampilan bawaan untuk memimpin.

Sifat pemimpin (*leader trait*) adalah ciri fisik dan kepribadian yang dapat digunakan untuk membedakan pemimpin dan pengikut.

Beberapa pendekatan sifat kepemimpinan:

- Ralph Stogdill (1948) dan Richard Mann (1959) menyimpulkan bahwa ada 5 sifat yang membedakan pemimpin dari pengikut biasa, yaitu: kecerdasan, dominasi, kepercayaan diri, tingkatan energi, dan pengetahuan yang berhubungan dengan tugas.
- Empat sifat menurut Kouzes dan Posner: kejujuran, berpandangan ke depan, menginspirasi, dan komitmen
- Menurut Goleman: kecerdasan emosional
- Menurut Judge dkk: dua meta analisis: pentingnya keekstroveran, sikap hati-hati, dan keterbukaan; pentingnya kepribadian melebihi kecerdasan
- Sifat-sifat buruk menurut Kelleman: tidak kompeten, kaku, tidak dapat mengendalikan diri, tidak berperasaan, korup, picik, dan jahat.

Teori Kepemimpinan Mutlak (TKM). TKM (*implicit leadership theory - ILT*) adalah teori persepsi di mana prototipe menentukan sifat-sifat pemimpin efektif. TKM merupakan teori yang dibangun dengan pendekatan sifat, didasarkan pada ide bahwa orang yang memiliki keyakinan bagaimana pemimpin harus bersikap dan apa yang harus dilakukan terhadap pengikutnya. Prototipe kepemimpinan: cerminan mental dari sifat-sifat dan perilaku yang dimiliki oleh para pemimpin. Prototipe kepemimpinan dipengaruhi oleh nilai budaya nasional.

2. Teori Gaya Perilaku.

Penekanan teori awal kepemimpinan perilaku fokus pada perilaku pemimpin daripada sifat-sifat pribadi. Diyakini bahwa perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi keefektifan kelompok kerja.

Penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi pola perilaku (disebut gaya kepemimpinan):

- Penelitian dari Ohio State – dua dimensi independen dari perilaku: menjalankan perilaku struktur dan perilaku tenggang rasa (pertimbangan). Pertimbangan melibatkan perilaku pemimpin yang berhubungan dengan menciptakan rasa saling menghormati atau kepercayaan dan focus terhadap pemenuhan kebutuhan serta keinginan para anggota kelompok. Susunan pelaksanaan (*initiating structure*) adalah perilaku pemimpin yang menyusun dan menentukan apa yang harus dikerjakan anggota kelompok sampai output maksimal.
- Penelitian dari Universitas Michigan – dua gaya kepemimpinan: terpusat pada pekerjaan dan terpusat pada pekerja.

3. Teori Situasi (*Situational theories*).

Teori situasi berpendapat bahwa gaya pemimpin harus sesuai dengan situasi yang dihadapi.

- Model Kontingensi menurut Fred Fiedler (disebut **Teori Kontingensi**). Keefektifan pemimpin adalah pada kecocokan gaya seorang pemimpin dengan ciri situasi yang terjadi. Gaya kepemimpinan. Fiedler yakin bahwa para pemimpin mempunyai satu gaya kepemimpinan dominan dan alami yang tidak berubah.

- **Teori Jalur Sasaran** dari Robert House. House mengusulkan model yang menggambarkan keefektifan kepemimpinan dipengaruhi oleh interaksi antara empat gaya kepemimpinan (direktif, suportif, partisipatif, dan orientasi pada prestasi) dan faktor kontingensi. Faktor kontingensi adalah variabel situasional yang memengaruhi kesesuaian gaya kepemimpinan. Faktor kontingensi terdiri dari karakteristik pekerja dan faktor lingkungan.
- **Model Kepemimpinan Skala Penuh.** Salah satu pendekatan terkini kepemimpinan adalah model kepemimpinan skala penuh dari Bernard Bass dan Bruce Avolio. Bass dan Avolio menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan bervariasi berdasarkan sebuah kontinum dari kepemimpinan *laissez-faire* hingga kepemimpinan transaksional dan transformasional.
 - **Kepemimpinan Laissez-faire** meliputi menghindari konflik, menjelajah internet di jam kerja, gagal membantu karyawan menentukan tujuan kinerja, gagal memberi umpan balik, dan sebagainya
 - **Kepemimpinan Transaksional** fokus pada menjelaskan peran serta pegawai dan menyediakan penghargaan bergantung pada kinerja.
 - **Kepemimpinan Transformasional** mengubah pegawai untuk mengejar tujuan-tujuan organisasi daripada tujuan-tujuan yang bersifat pribadi.

Menurut Bass dan Avolio, terdapat empat perilaku pokok pemimpin transformasional:

1. Motivasi inspiratif: pembentukan visi masa depan, penggunaan argumen emosional, optimism dan antusias.
2. pengaruh yang ideal: berkorban demi kebaikan kelompok, menjadi anutan, menampilkan standar etika yang tinggi.
3. Pertimbangan individu: perilaku yang diasosiasikan dengan memberikan dukungan, semangat, pemberdayaan, dan pelatihan.
4. stimulasi intelektual: memberi dukungan kepada pegawai untuk mempertanyakan status quo dan mencari solusi inovatif dan kreatif terhadap masalah organisasi.

4. Teori dan Sudut Pandang Tambahan dalam Kepemimpinan.

Terdapat beberapa sudut pandang dan pendekatan baru tentang kepemimpinan.

- Teori Pertukaran Pemimpin – Anggota (Leader-Member Exchange - LMX). Terdapat dua jenis pertukaran, yaitu pertukaran dalam kelompok (*in-group exchange*) dan pertukaran di luar kelompok (*out-group exchange*)
- Kepemimpinan Bersama, yaitu proses simultan terus menerus, pengaruh timbal balik di mana orang-orang berbagi tanggung jawab untuk memimpin.
- Kepemimpinan Pelayan, yaitu kepemimpinan yang fokus pada peningkatan pelayanan kepada orang lain daripada diri sendiri

- Sudut pandang Pengikut: menjelaskan peranan pengikut dalam proses kepemimpinan.

TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

1. Tipe Otokratis

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Mengandalkan kepada kekuatan / kekuasaan
- b. Menganggap dirinya paling berkuasa
- c. Keras dalam mempertahankan prinsip
- d. Jauh dari para bawahan
- e. Perintah diberikan secara paksa

2. Tipe Laissez Faire

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Memberi kebebasan kepada para bawahan
- b. Pimpinan tidak terlibat dalam kegiatan
- c. Semua pekerjaan dan tanggung jawab dilimpahkan kepada bawahan
- d. Tidak mempunyai wibawa
- e. Tidak ada koordinasi dan pengawasan yang baik

3. Tipe Paternalistik

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Pemimpin bertindak sebagai bapak
- b. Memperlakukan bawahan sebagai orang yang belum dewasa
- c. Selalu memberikan perlindungan
- d. Keputusan ada ditangan pemimpin.

4. Tipe Militeristik

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Dalam komunikasi menggunakan saluran formal
- b. Menggunakan sistem komando/ perintah
- c. Segala sesuatu bersifat formal
- d. Disiplin yang tinggi, kadang bersifat kaku

5. Tipe Demokratis

Ciri-cirinya antara lain:

- a. Berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi
- b. Bersifat terbuka
- c. Bawahan diberi kesempatan untuk memberi saran dan ide-ide baru
- d. Dalam pengambilan keputusanutamakan musyawarah untuk mufakat
- e. Menghargai potensi individu

6. Tipe Open Leadership

Tipe ini hampir sama dengan tipe demokratis. Perbedaannya terletak dalam hal pengambilan keputusan. Dalam tipe ini keputusan ada di tangan pemimpin.

PEMIMPIN VS MANAJER – MEMIMPIN versus MENGELOLA**Tabel 13.2 Karakter Menjadi Pemimpin dan Manajer**

Menjadi Pemimpin	Menjadi Manajer
Memotivasi, memengaruhi, dan mengubah perilaku	Memraktekkan pelayanan, mengarahkan, dan mampu bertanggung jawab atas sumber daya
Menginspirasi, mengatur suasana, dan menyampaikan dengan jelas sebuah visi	Melaksanakan rencana, menjalankan dan menyalurkan barang dan jasa
Mengelola orang-orang	Mengelola sumber daya
Karismatik	Bersikap hati-hati
Visionaris	Merencanakan, menyusun, mengarahkan, dan mengatur
Memahami serta menggunakan kekuasaan dan pengaruh	Memahami dan menggunakan otoritas dan tanggung jawab
Sebagai penentu	Sebagai penanggung jawab
Mengutamakan orang-orang; pemimpin mengetahui, merespons, dan bertindak untuk para pengikutnya	Mengutamakan pelanggan; manajer mengetahui, merespons, dan bertindak untuk pelanggannya
Pemimpin dapat membuat kesalahan ketika: <ol style="list-style-type: none"> 1. memilih sasaran, arahan, atau inspirasi yang salah 2. terlalu berlebihan dalam memimpin, atau 3. tidak mampu menyalurkan, melaksanakan visi karena ketidakkompetenan atau melenceng dari komitmen. 	Manajer dapat membuat kesalahan ketika: <ol style="list-style-type: none"> 1. gagal memahami pentingnya orang-orang sebagai sumber daya utama 2. tidak sigap dalam memimpin, memperlakukan orang sama seperti sumber daya lainnya, yaitu angka, atau 3. berhasrat untuk mengarahkan dan mengatur, tetapi tidak bersedia untuk menerima tanggung jawab.

Dari Tabel 13.2 dapat disimpulkan bahwa 1) Pemimpin yang baik tidak selalu manajer yang baik, dan manajer yang baik tidak selalu pemimpin yang baik. 2) kepemimpinan yang efektif membutuhkan kemampuan manajerial yang efektif pada tingkatan tertentu.