

KEPEMIMPINAN

Kajian Teoritis dan Praktis

Soekarso

Iskandar Putong

2015

Pemimpin agama selain harus menguasai pengetahuannya, juga harus menguasai ilmu agamanya dan ilmu pengetahuan tentang umatnya. Pemimpin agama tidak harus lebih pintar dari salah satu umat atau seluruhnya, akan tetapi harus memiliki semua kelebihan dasar atas agamanya dibandingkan umatnya. Pemimpin agama yang didasarkan hanya menguasai bahasa dan membaca kitab sucinya sementara tidak menguasai aspek ilmu lainnya yang berhubungan dengan agamanya bukanlah pemimpin agama, melainkan hanya ketua atau bos agama, atau pemuka agama, atau tokoh agama.

Pemimpin organisasi haruslah tahu tentang organisasinya, menguasai ilmu organisasi dan menguasai orang-orang dalam organisasinya. Paham ilmu organisasi dan tahu tentang organisasinya tidaklah serta merta bisa menjadi pemimpin bila tidak menguasai orang-orang dalam organisasinya. Menguasai dalam arti orang-orang dalam organisasi tunduk, patuh, dan menghormatinya serta mendukungnya. Bila orang dalam organisasinya hanya tunduk dan patuh tapi tidak menghormati dan mendukungnya maka ia hanya dianggap sebagai manager atau bos organisasi saja.

Pemimpin bangsa atau rakyat haruslah menguasai tentang bangsa dan tahu rakyatnya. Tahu dan menguasai ilmu tentang pemerintahan dan kerakyatan. Harus tahu berapa banyak yang miskin sehingga ia harus lebih miskin. Harus tahu apakah ada yang kelaparan, sehingga ia baru bisa kenyang setelah tahu rakyatnya sudah tidak ada yang kelaparan. Seseorang yang berambisi untuk jadi pemimpin akan tetapi hanya memikirkan penghasilannya, memikirkan fasilitasnya, memikirkan kesejahteraan lingkup keluarga dan kelompoknya bukanlah pemimpin melainkan hanya bos atau manager atau administrator negara.

Seorang pemimpin tidak menunjukkan kenyang didepan khalayaknya, tapi juga tidak menunjukkan kalau ia kelaparan. Pemimpin tidak menunjukkan kesedihannya pada umat atau khalayaknya, akan tetapi selalu bersahaja. Pemimpin tidak pernah menuduh, melainkan menerima dan mempercayai hukum dan kebenaran sejati. Pemimpin selalu berusaha mengajak orang disekitarnya untuk bersama-sama memikirkan kemaslahatan khalayaknya. Pemimpin hanya menggunakan kekuasaannya hanya bila diperlukan mendesak seperti sebagai penjamin kebenaran, penjamin kejujuran dan kemaslahatan. Pemimpin dapat membatalkan hukum atas orang yang jujur dan benar akan tetapi dibuktikan salah oleh pengadilan. Pemimpin dapat membatalkan hukum bebas atas seorang penjahat, penipu dan tukang fitnah.

Sedangkan seorang bos atau manajer selalu tunduk pada aturan dan hukum yang berlaku. Sehingga fungsi seorang pemimpin "bos" hanya menjalankan sesuatu yang sudah ada dalam SOP(*standard operating procedure*).

Menjadi pemimpin sangatlah sulit dan mengandung resiko hidup tertinggi dalam hidup, sehingga rasanya aneh banyak orang yang berebut dan berlomba untuk menjadi pemimpin. Seorang pemimpin sejati hanya akan tampil pada saat di mana kondisi membutuhkan pemimpin sedangkan yang lain tidak berani tampil jadi pemimpin. Pada kondisi di mana situasi aman tentram terkendali seorang pemimpin tadi akan segera mengundurkan diri menjadi pemimpin. Pemimpin dalam kondisi aman tenteram haruslah ditunjuk oleh yang berwenang dan memiliki pengetahuan dan dasar ilmu yang mumpuni (misalnya ditunjuk para Ulama).

Menjadi pemimpin tidak harus di lotere atau di pemilu. Pemilu hanya memilih bos atau manager atau administrator. Sekali lagi pemimpin harus ditunjuk atau menunjukkan diri bila dalam kondisi yang sangat kritis lalu menghilang dalam kondisi yang kondusif. Beda dengan manager atau bos selalu muncul setiap saat baik kritis atau tidak, selalu berebut dan ambisius memperebutkan jabatan pemimpin karena ingin berkuasa, ditakuti, balas dendam dan memperkaya diri, atau semacamnya. Memperkerjakan bos atau manager hanya berhasil pada level rendah dan jangka pendek.

Dalam kondisi di mana diperlukan penanggung jawab kesalahan atau kegagalan, pemimpin sejati selalu tampil di depan, akan tetapi dalam kondisi dimana akan mendapatkan pujian dan hadiah pemimpin sejati selalu menghindar untuk tampil. Seorang manager atau bos selalu menghindari dan melemparkan kesalahan pada orang lain bila kondisi gagal, akan tetapi selalu di depan untuk pujian dan hadiah.

Dengan demikian seorang pemimpin untuk apapun alasannya, sejatinya adalah orang yang hanya muncul karena di "Tunjuk Langsung oleh Tuhan" atau ditunjuk oleh "WakilTuhan di Dunia". Ditunjuk langsung oleh Tuhan misalnya nabi atau Rasul, mereka-mereka ini adalah pemimpin sejati tiada banding dan taranya. Ditunjuk WakilTuhan di dunia misalnya di pilih dan tunjuk oleh Ulama (apapun agamanya), ditunjuk dan dipilih oleh kumpulan orang-orang cerdas dan pintar, jujur dan amanah yang menjadi wakil rakyat. Pemimpin yang muncul karena ditunjuk oleh perwakilan rakyat akan tetapi berisikan orang-orang yang tidak amanah, tidak jujur, tidak cerdas

dan pintar hanyalah pemimpin yang berlaku sebagai BOS, Manager atau Administratur. Mengapa demikian? Sebab hanya orang jujur, cerdas, pintar dan amanah yang bisa memilih dengan menggunakan otak dan hatinya untuk mendapatkan orang yang layak memimpin. Orang yang tidak pintar dan cerdas, tidak jujur dan tidak amanah hanya memilih orang berdasarkan hatinya atau otaknya saja, sehingga akan menghasilkan pilihan yang bias. Mengapa?

Untuk menjadi pemimpin yang banyak diperebutkan dan menjadi dambaan kebanyakan orang-orang maka pelajaran bagaimana menjadi pemimpin paling banyak diminati. Padahal pelajaran menjadi pemimpin hanya mengajarkan bagaimana tampil baik meskipun orangnya tidak baik. Bagaimana dan kapan harus senyum meskipun orangnya pelit dan malas untuk tersenyum. Teori kepemimpinan X yang selalu diingat adalah untuk menjadi pemimpin tidaklah harus menjadi orang baik, akan tetapi berusaha untuk tampil baik. Jadi sangat mungkin seorang penjahat sekalipun bisa menjadi pemimpin karena ia memiliki dana yang bisa membuatnya tampil baik. Sedangkan orang yang layak memimpin berdasarkan pilihan "WakilTuhan" bisa dikondisikan buruk dengan apapun caranya, termasuk dengan menghina para WakilTuhan itu melalui orang-orang bodoh dan tak bermoral yang dikenakan pakaian layaknya orang pintar, kaya dan cerdas.

Bila ada sebagian orang yang pakar atau awam mengatakan bahwa kepemimpinan itu bersifat turun temurun, dalam arti bila moyangnya dulu pernah jadi pemimpin maka turunannya sekarang sangat mungkin memimpin, dan sebaliknya bila tidak punya garis keturunan pemimpin maka sangat tidak mungkin bisa menjadi pemimpin mungkin bisa di maklumi berdasarkan teori kepemimpinan X. Banyak orang yakin bahwa untuk menjadi lurah maka lihat apakah moyangnya pernah jadi lurah. Untuk jadi menteri lihat apakah moyangnya pernah menjadi menteri, jenderal atau gubernur. Dan seterusnya. Model ini tidaklah begitu salah sebab pemimpin selain ilmu dan pengetahuan juga harus berdasarkan bakat. Jadi bila moyangnya seorang pemulung dan petani maka kecil kemungkinan turunannya sekaran bisa menjadi pemimpin sebab tidak memiliki dasar "darah" sebagai pemimpin. Akan tetapi apakah Presiden Soekarno (presiden RI 1) Pak Harto Presiden RI ke 2 Indonesia moyangnya adalah pemimpin? Tidak (paling tidak itulah yang saya baca dalam buku sejarah tentang Pak Harto) Kalau Ibu Megawati Iya benar, Pak Gus Dur Iya Benar, Habibie Tidak, SBY tidak (tapi mertua Beliau memang orang besar dulunya yaitu pak Jenderal Sarwo

EW). Dari orang-orang yang pernah dan sekarang menjadi presiden RI ini manakah yang pemimpin benaran atau hanya BOS atau Manajer atau administratur negara saja. Presiden RI 1 dipilih bukan saja oleh WakilTuhan, tapi juga oleh rakyat, dan wajar saja bila diserahkan kembali ke rakyat. Presiden RI 2 dipilih oleh oleh rakyat melalui WakilTuhan dan wajar saja dikembalikan ke rakyat (meskipun di paksa rakyat). Berikutnya anda sendiri pasti tahu...

Dari selayang pandang ini, sebenarnya saya hanya ingin membedakan mana pemimpin sejati dan mana yang bukan. Adapun ciri ciri pemimpin sejati adalah:

- Jujur, Amanah, dapat dipercaya, berusaha adil, dan rendah hati, setia kawan dan tegas, tidak kolusi absolut, nepotisme absolut dan korup
- Pintar, cerdas, banyak pengalaman, tegas dan hanya peduli dengan kebenaran hakiki (bukan kebenaran SOP) dan menjalankan ajaran agama dan kepercayaanya dengan baik (Takut berbuat DOSA)
- Tidak pernah ingin memimpin tapi bila dipaksa jadi pemimpin akan mampu memimpin. Akan mundur jadi calon pemimpin bila ada orang lain yang merasa mampu memimpin (baik karena gembar gembor atau iklan atau semacamnya)
- Selalu berada diposisi yang dibutuhkan. Di depan untuk "menyerang, memberi contoh", di tengah untuk menyemangati dan dibelakang untuk mendukung(di belakang untuk pujian, ditengah untuk mendengarkan masukan dan keluhan, dan di depan untuk menerima beban masalah dan tanggung jawab)
- Tidak pernah selalu berusaha tampil baik, akan tetapi selalu berbuat untuk kebaikan dan kemaslahatan.
- Tidak akan berpesta pora selama ia tahu bahwa masih ada khalayaknya yang tidak bahagia.
- Tidak akan menghadiri perjamuan pesta makan dan makan berlebihan bia ia tahu ada khalayaknya yang belum bisa makan.
- Menyerahkan seluruh hartanya yang di dapat sebelum ditunjuk jadi pemimpin kepada fakir miskin dan terlantar, dan hanya menggunakan harta yang di dapat setelah memimpin dan yang menjadi haknya sebagai pemimpin.
- Sangat percaya dengan team dan bekerja dengan team, akan tetapi bila diperlukan sangat radikal dan egocentris untuk kemaslahatan.
- Dan lain-lain.

Berdasarkan ciri-ciri ini, apakah masih ada yang mau menjadi pemimpin? Bila ada maka pastilah pemimpin palsu yang saya sebut ia sebagai BOS atau Manajer yang cirinya adalah sebagai berikut :

- Tidak harus jujur, tapi harus pintar dan cerdas, tidak harus takut berbuat dosa asal untuk kepentingan organisasi dan jabatan, sebisa mungkin angkuh dan sombong asalkan taat pada pemilik modal
- Berpengalaman (tidak mesti harus banyak pengalaman), tegas dan taat SOP.
- Ambisius, targeter, dan menghalalkan semua cara.
- Berusaha tampil menjadi orang baik dan terlihat sangat baik.
- Pemaarah, pengumpat dan pencaci serta penghina baik didepan maupun dibelakang orang-orang atau bawahannya.
- Lebih percaya pada teori fitnah (teori runtutan masalah yang terlihat sangat ilmiah) dari pada fakta sejarah, kenyataan dan hatinya.
- Hanya percaya dengan orang yang bisa bekerja dengannya, dan sangat tidak percaya dengan diluar itu. Lebih percaya dengan simbol-simbol ketimbang fakta.
- Orientasi uang dan jabatan, sehingga berusaha membuat organisasinya selalu mendapatkan untung meskipun memberikan manfaat buruk.
- Selalu percaya bahwa kenaikan jabatan adalah prestasi sehingga harus di kejar dengan cara apapun.
- Tidak menghargai kecerdasan, orang pintar, melainkan hanya menghargai orang yang mampu bekerja dan bisa diperintah
- Tidak memerlukan pemikir disekitarnya dan hanya butuh pelaksana handal yang tunduk pada SOP
- Hanya memuji bila memerlukan. Selalu menghindar dari tanggung jawab salah, berusaha mendapatkan pujian dan berusaha menjatuhkan meskipun adalah orang dilingkungannya bila dianggap berbahaya untuk jabatannya
- Target kerja utamanya adalah mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya dengan pengorbanan orang lain yang juga sebesar-besarnya tapi pengorbanan organisasi diusahakan sekecil-kecilnya.
- Selalu berprinsip bahwa organisasi tidak membutuhkan orang-orangnya akan tetapi orang-orang itulah yang membutuhkan organisasi.
- Percaya dengan hubungan linier bahwa keahlian berbanding lurus dengan fasilitas dan harta.

- Senyum dan tindakannya adalah hasil pelajaran dari "sekolah kepribadian" tapi bukan kepribadian aslinya.
- **TIDAK PERLU MENJADI ORANG BAIK, AKAN TETAPI SELALU BERUSAHA TAMPIL BAIK DAN MENJADI ORANG BAIK**

Demikian inilah ciri-ciri seorang Manager atau Bos, mereka hanya perlu mendengarkan kata-kata "siap pak, siap bos, Yes Bos"

Kalau ia bertanya "apakah ada pertanyaan?" maka ketika ada yang bertanya maka segera di jawab " Tidak ada pertanyaan ...laksanakan"

Pemimpin sejati itu akan "menangis" bila ia di minta untuk memimpin, bukannya memanjatkan doa Syukur kepada TUHAN nya. Orang yang diberi harta yang melimpah selama bukan pemimpin mungkin pantas bersyukur karena diberikan kemungkinan untuk bermafaat bagi dirinya dan orang lain. Akan tetapi pemimpin? Bukankah kelak pada masa perhitungan di akherat nanti yang paling sulit dan berat masuk surga adalah pemimpin? Wah.....

Oke selamat membaca dan menikmati serta mencerna teori-teori kepemimpinan dalam buku ini. Jangan dipandang bahwa teori-teori ini umumnya berasal dari Barat, akan tetapi pandanglah bahwa teori itu adalah bagian dari "sabda" yang dititipkan melalui orang-orang genius yang kebetulan hidupnya di negara Barat sana. Yakinlah bila misalkan orang-orang barat yang menghasilkan teori-teori kepemimpinan itu tidak pernah lahir, maka tetap saja teori itu akan sama seperti sebagaimana mestinya akan tetapi melalui orang lain. Yang pasti adalah bahwa hanya pada orang-orang yang mau belajar dengan sungguh-sungguh menguak dan mempelajari rahasia ILLAHI melalui alam semesta dan fenomena yang diciptakanNYA saja yang akan diberikan pencerahan dan penerangan. Jadi mari kita sama-sama BELAJAR....

BAB I PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi atau kesejagatan yang melanda dibelantara belahan dunia ini dapat dipastikan akan melanda diberbagai sektor kehidupan, yang membawa dampak multi dimensional atau multi perubahan (*change*), baik yang bersifat konstruktif maupun destruktif, dan sarat dengan tantangan, peluang dan persaingan ketat. Perubahan-perubahan tersebut sudah barang tentu akan mempengaruhi nilai-nilai tatanan kehidupan termasuk masalah kepemimpinan, karena kepemimpinan pada hakekatnya adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain. Kepemimpinan sebagai etos kerja yang dilandasi pada pengabdian dan tanggung jawab, etos kerja yang peduli pada prinsip keadilan dan kebenaran, etos kerja yang memperhatikan kepentingan yang dipimpinnya. Dalam pada itu kepemimpinan melibatkan faktor-faktor; pengaruh, legitimasi, kekuasaan, wewenang, indiosinkratik atau kepercayaan, politik, dan sumber daya.

Dalam kehidupan suatu kelompok baik didalam keluarga, organisasi, maupun negara, tentu terdapat dan muncul satu orang yang mempunyai suatu derajat lebih tinggi dan secara khusus lebih berpengaruh dari yang lainnya, maka orang tersebut dikenal sebagai pemimpin.

Pada mulanya teori awal tentang sifat kepemimpinan pada Zaman Yunani Kuno menyebutkan bahwa pemimpin itu dilahirkan, pemimpin bukan dibentuk. Disamping itu teori genetis yang mendasari *great man theory* menyatakan bahwa seorang dilahirkan sebagai pemimpin, karena bakat yang mendukung sifat sebagai pemimpin, dan mempunyai kemampuan alamiah sebagai pemimpin, meskipun pada kenyataannya diperlukan pendidikan dan pengalaman.

Kemudian selanjutnya muncul teori sosial yang menyatakan bahwa pemimpin dapat diciptakan melalui latihan. Dengan demikian setiap orang dapat dilatih atau dididik menjadi pemimpin, atau dengan perkataan lain setiap orang berpotensi dapat menjadi pemimpin.

Kepemimpinan (*Leadership*) adalah salah satu faktor organisasi, atau sebagai salah satu fungsi manajemen, oleh karena itu merupakan masalah yang sentral dan strategis. Dalam hal ini Ralph Currier Davis mengemukakan; "*Organization is any group of individual that is work toward zone common end under leadership*" (Organisasi adalah

suatu kelompok orang yang sedang bekerja ke arah tujuan bersama dibawah kepemimpinan).

Dalam aspek kehidupan, kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dan strategis. Dalam hal ini Courtois berpendapat bahwa; “Kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, dan anarki”.

Organisasi tanpa pemimpin bagaikan kapal tanpa nahkoda. Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi dan misi terhadap masa depan, mengorganisir orang, dan mengelola pembaharuan atau reformasi dan perubahan. Maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, mati hidupnya organisasi sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan.

Kepemimpinan (*Leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain, kekuatan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu.

Dalam organisasi pemimpin memiliki kekuasaan dan politik. Kekuasaan (*power*) merupakan kekuatan untuk menggerakkan, memberdayakan, mengarahkan, mendapatkan, memanfaatkan, dan menguasai sumber daya 6 M (6 M = *Men, Money, Materials, Machines, Methodes, Markets*). Sedangkan politik adalah tindakan berdasarkan kekuasaan untuk mencapai tujuan. Disamping itu pemimpin berfungsi antara lain sebagai promotor, motivator, delegator, komunikator, mediator, dan integrator.

Perilaku atau gaya pemimpin saling berhubungan dengan perilaku organisasi, dan “kepemimpinan yang efektif” akan memainkan peranan dan kontribusinya yang dominan dalam kehidupan organisasi yang selalu berinteraksi dengan lingkungan yang selalu mengalami perubahan terus-menerus, baik dalam lingkungan internal, lingkungan eksternal maupun lingkungan global.

Gaya kepemimpinan (*Leadership behavior/style*) dimaksudkan sebagai perilaku atau tindakan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan manajerial, yang dibedakan sebagai berikut :

1. Gaya berorientasi pada tugas (*Task oriented*), yang cenderung sebagai gaya otoriter.
2. Gaya berorientasi pada orang (*People oriented*), yang cenderung sebagai gaya demokratis.
3. Gaya berorientasi pada kombinasi keduanya (tugas dan orang), yang cenderung sebagai gaya moderat.

Kepemimpinan efektif dimaksudkan adalah kepemimpinan yang berorientasi pada efektivitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam hal ini penggunaan teknik-teknik manajemen partisipatif menjadi lebih penting dalam mengelola efektivitas untuk maksimalisasi output (hasil), dan efisiensi untuk minimalisasi input (Biaya).

Menurut Anthony dan Robert mengemukakan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada sejumlah variabel ; (1) pemimpin, (2) pengikut, (3) situasi, dan (4) hubungan interpersonal.

Efektivitas kepemimpinan itu bukan ditentukan oleh seorang atau beberapa orang pemimpin saja, tetapi justru merupakan hasil bersama antara pemimpin dan orang-orang yang dipimpinnya. Pemimpin tidak akan mampu berbuat banyak tanpa partisipasi bawahan, dan sebaliknya bawahan tidak akan efektif menjalankan tugas dan kewajibannya, tanpa pengendalian, pengarahan, dan kerja sama dengan pemimpin.

Faktor partisipasi ini sangat menentukan dalam kepemimpinan, sehingga semakin aktif anggota kelompok organisasi dalam berpartisipasi, maka akan semakin dinamis kehidupan kelompok atau organisasi. Partisipasi dalam berpikir memecahkan masalah-masalah perlu digalakkan agar kepemimpinan berlangsung secara maksimal. Dalam partisipasi itu pulalah berkembang kreativitas dan inisiatif yang menjadikan kelompok organisasi menjadi dinamis, karena pemimpin merupakan tokoh sentral yang terbuka pada berbagai pembaharuan, inovasi, dan perubahan yang akan berpengaruh pada perkembangan dan kemajuan organisasi.

Dalam organisasi kepemimpinan efektif sangat dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan situasional baik internal maupaun eksternal, yang terhimpun melalui efektivitas dan efisiensi. Adapun indikator kinerjanya menunjukkan ; (1) produktivitas organisasi meningkat, (2) kepuasan kerja karyawan tinggi, dan (3) kontribusi nilai tambah (*added value*) bagi lingkungan berkembang.

Pendekatan kepemimpinan yang utama terdapat empat teori kepemimpinan yang dikenal sebagai berikut :

1. Teori Sifat (*Traits theory*);

Metode analisa teori ini memusatkan perhatiannya pada sifat spesifik atau ciri kepribadian, sosial, fisik, dan intelektual yang memperbedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

2. Teori Perilaku (*Behaviors theory*);

Metode analisa teori ini memusatkan perhatiannya pada karakteristik perilaku tindakan yang dilakukan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaan menajerial.

3. Teori Kontingensi (*Contingency theory*);

Metode analisa teori ini memusatkan perhatiannya pada hukum situasi (*Law of the situation*), bahwa setiap situasi yang berbeda akan mempengaruhi gaya kepemimpinan yang bervariasi, berubah-ubah sesuai karakter situasional.

4. Teori Lain (Pendekatan terbaru);

Metode analisa teori ini merupakan pendekatan terbaru dan masa depan teori kepemimpinan, dimana teori ini mencoba memahami sesuatu situasi atau peristiwa yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab-akibat atau kausal.

Dalam berbagai penelitian yang dilakukan oleh para ahli mengemukakan bahwa analisa teori-teori kepemimpinan tersebut pada umumnya cenderung mengarah pada kepemimpinan efektif.

Pertanyaan-pertanyaan untuk latihan serta uji pemahaman :

1. Bedakan menurut versi anda sendiri, apa perbedaan yang jelas terlihat, terasa antara pimpinan model Bos dan Pimpinan Sejati
2. Apa yang dimaksud dengan pemimpin dan kepemimpinan ?
3. Setujukah anda bila calon pemimpin harus bersaing untuk bisa memimpin? jelaskan pendapat saudara
4. Jelaskan secara singkat perkembangan teori-teori tentang pemimpin !
5. Mengapa dalam berbagai aspek kehidupan kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dan strategis? Jelaskan jawaban anda disertai ilustrasi contohnya!
6. Apa yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan? Sebutkan dan jelaskan gaya-gaya kepemimpinan yang anda ketahui!
7. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang efektif? Faktor apa saja yang mempengaruhi kepemimpinan yang efektif tersebut?
8. Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan keefektifan seorang pemimpin? Jelaskan alasannya berkaitan dengan jawaban anda tersebut!
9. Sebutkan dan jelaskan empat teori/pendekatan utama kepemimpinan!

BAB II

DASAR – DASAR KEPEMIMPINAN

Pada dasarnya kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen yang strategis, karena kepemimpinan dapat menggerakkan, memberdayakan, dan mengarahkan sumber daya secara efektif dan efisien kearah pencapaian tujuan. Keberadaan kepemimpinan menjadi lebih penting untuk mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan.

2.1. Ikhtisar Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian kepemimpinan;

Berbagai pendapat para ahli mendefinisikan pengertian kepemimpinan (*leadership*) dengan analisa dari sudut pandang yang berbeda, antara lain sebagai berikut :

1. Ordway Tead (1935);

“Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable”

(Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan)

2. Harold Koontz & Cyrill O’Donnellc (1976);

“Leadership is the art of inducing subordinates to accomplish their assignment with zeal and confidence”

(Kepemimpinan adalah seni membujuk bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka dengan semangat keyakinan)

3. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard (1982);

“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”

(Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu atau kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu)

4. Gary Yukl;

“Leadership is the process of influencing other to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives”

(Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang perlu dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama).

5. John C. Maxwell (1967);

Pemimpin adalah pengaruh. Kepemimpinan adalah suatu kehidupan yang mempengaruhi kehidupan lain.

- Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dapat dikemukakan beberapa pengertian kepemimpinan (*leadership*) yang mudah difahami sebagai berikut :
 - Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial dalam; hubungan interpersonal, penetapan keputusan, dan pencapaian tujuan.
 - Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi perilaku orang lain ke arah pencapaian tujuan.

6. Dari aspek definisi tersebut, terdapat tiga komponen penting dalam kepemimpinan yaitu sebagai berikut : (a) pengaruh, (b) legitimasi, dan (c) tujuan

ad.a. Pengaruh;

Kepemimpinan adalah pengaruh; dimana kepemimpinan terjadi karena adanya proses pengaruh. Pemimpin mempengaruhi bawahan atau pengikut kearah yang diinginkan.

ad.b. Legitimasi;

Kepemimpinan adalah legitimasi; dimana legitimasi merupakan pengakuan / pengukuhan atau pengesyahan kedudukan pemimpin, dan legitimasi juga merupakan posisi formal dari kekuasaan (*power*) dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki legitimasi institusional atau legitimasi personal dapat mempengaruhi atau memerintah bawahan / pengikut, dan bawahan / pengikut rela dipengaruhi dan diperintah oleh pemimpin yang memiliki legitimasi. Bawahan/pengikut melaksanakan perintah dengan baik.

ad.c. Tujuan;

Kepemimpinan adalah pencapaian tujuan; dimana pemimpin berurusan dengan tujuan - tujuan yaitu; (1) tujuan individu, (2) tujuan kelompok, dan (3) tujuan organisasi. Pemimpin dipandang individu menurut kepuasan individu dalam melaksanakan perintahnya. Dan pemimpin harus dapat mengusahakan

keseimbangan antara tujuan organisasi dengan keinginan bawahan/pengikut dari hasil yang menyenangkan agar lebih bergairah untuk bekerja.

2.1.2 Pentingnya kepemimpinan dalam aspek kehidupan;

Kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam aspek kehidupan kelompok, organisasi, dan negara.

1. Courtois berpendapat :
 - a. Kelompok tanpa pemimpin seperti tubuh tanpa kepala, mudah menjadi sesat, panik, kacau, dan anarki.
 - b. Organisasi tanpa pemimpin bagaikan kapal tanpa nakoda.
2. Beberapa hal pentingnya kepemimpinan dalam aspek kehidupan antara lain sebagai berikut :
 - a. Pemimpin menetapkan dan mengembangkan visi dan misi organisasi masa depan.
 - b. Pemimpin mengkoordinasikan kegiatan orang dan kerja secara efektif dan efisien.
 - c. Pemimpin menggerakkan, memberdayakan, mengarahkan sumber daya secara terpadu aman terkendali.
 - d. Pemimpin menentukan strategi dan penetapan keputusan (*decision making*).
 - e. Pemimpin mengelola perubahan (*change*) dan pertumbuhan (*growth*).
 - f. Pemimpin mencapai keberhasilan tujuan organisasi.

2.1.3. Mempengaruhi Bawahan;

Berbagai langkah yang dapat dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan/ anggota/ pengikut antara lain sebagai berikut :

1. Memberi gambaran visi dan misi masa depan lebih baik
2. Memberi perintah / komando / instruksi
3. Memberi imbalan / kesejahteraan
4. Melimpahkan wewenang
5. Mempercayai bawahan
6. Memberi penghargaan
7. Memberi kedudukan / pangkat
8. Memberi Tugas / Pembagian Tugas
9. Memberi Tanggung Jawab
10. Memberi untuk mewakili
11. Mengajak

12. Membujuk
13. Meminta Saran
14. Meminta Pendapat
15. Meminta Pertimbangan
16. Memberi untuk Berperan
17. Memenuhi Keinginannya
18. Memberi Motivasi
19. Membela / Mengayomi
20. Mendidik / Melatih
21. Membimbing / Membina
22. Memberi Petunjuk
23. Memelopori / Prakarsa
24. Mengantarkan / Komunikasi
25. Mengobarkan Semangat
26. Menegakkan Disiplin
27. Memberi Teladan
28. Memberi Gagasan Baru
29. Memberi Arah
30. Mendorong Kemajuan
31. Menciptakan perubahan
32. Memberi Ancaman
33. Memberi Hukuman
34. Menciptakan konflik (persaingan)

- Jadi seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk membangkitkan kekuatan-kekuatan emosional yang rasional dari para pengikutnya, sehingga mereka termotivasi melaksanakan tugas-tugasnya.

2.1.4. Jalur Kepemimpinan;

Pada umumnya seseorang menjadi pemimpin melalui jalur kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

1. Tradisional (warisan); artinya seseorang menjadi pemimpin karena warisan (keturunan), misalnya raja atau ratu Inggris dan Belanda.

2. Kepribadian; artinya seseorang menjadi pemimpin karena kekuatan pribadinya, baik karena kecakapannya maupun kekuatan fisiknya.
3. Pengangkatan atasan; artinya seseorang menjadi pemimpin karena diangkat oleh pihak atasannya, berdasarkan struktural organisasi.
4. Kepercayaan kelompok; artinya seseorang menjadi pemimpin karena suatu kepercayaan dari anggota kelompok/organisasi.
5. Situasional; artinya seseorang menjadi pemimpin karena suatu kesempatan atau dukungan kondisi lingkungan.
6. Pemilihan; artinya seseorang menjadi pemimpin berdasarkan hasil pemilihan anggota. Hal ini didasarkan pada konsep penerimaan atau acceptance theory; "Anda menjadi pemimpin dan kami akan menaati instruksi dan pengarahan anda."

Pemimpin hasil pemilihan biasanya lebih baik, karena pemilih akan mempertimbangkan hal-hal berikut :

1. Keinginan, keseriusan, dan kemauan calon untuk memimpin
2. Kecakapan dan kecerdasan calon membuat konsep dan dengan uraian yang logis
3. Kecakapan, kreativitas, dan keefektifan calon untuk berkomunikasi
4. Integritas, tingkah laku, kejujuran dan moral calon yang baik
5. *General knowledge, special knowledge*, pendidikan, dan pengalaman calon.
6. Kemampuan menciptakan dan menjalin hubungan-hubungan baik internal maupun eksternal organisasi dari calon.

Pencalonan dan pemilihan harus dilakukan secara obyektif, tidak ada rekayasa sehingga berjalan secara langsung, umum, bebas, rahasia (luber). Hal ini penting dan sangat menentukan bahwa pemimpin hasil pemilihan itu benar dan terbaik atau efektif.

Dalam organisasi pemimpin dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Pemimpin formal

Adalah pemimpin yang secara resmi diangkat dalam jabatan struktural organisasi, dan kekuasaannya bersumber dari organisasi berupa kekuasaan resmi/syah (*Legitimate power*)

2. Pemimpin Informal

Adalah pemimpin yang tidak resmi diangkat, tidak terlihat dalam struktural organisasi, dan kekuasaannya bersumber dari pribadi (terindividu) misalnya berupa kekuasaan ahli (*Expert power*)

Faktor–faktor kepemimpinan;

1. Pemimpin (*Leader = head*) ; adalah orang yang memimpin
2. Anggota (Anak buah = pengikut); adalah orang-orang yang dipimpin
3. Kekuasaan (*power*); adalah kapasitas mempengaruhi perilaku individu atau kelompok.
4. Pengaruh (*Influence*); adalah tindakan atau contoh perilaku yang menyebabkan mempengaruhi perubahan sikap atau perilaku individu atau kelompok .
5. Nilai (*value*) ; adalah keyakinan dasar tentang sesuatu mempengaruhi perilaku atau cara bertindak individu atau kelompok.
6. Tujuan (*objective*); adalah sesuatu hasil atau sasaran yang ingin dicapai.

Fungsi–fungsi Kepemimpinan;

1. Agar kelompok atau organisasi berjalan dengan efektif, maka seorang pemimpin harus melaksanakan dua fungsi utama yaitu sebagai berikut :
 1. Fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah.
 2. Fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.

ad.1. Fungsi pertama;

Mencakup penetapan struktur tugas, pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat.

ad.2. Fungsi kedua;

Mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok atau organisasi berjalan lebih baik atau efektif, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

- Dalam pada itu fungsi-fungsi kepemimpinan dalam organisasi antara lain “Enam F” sebagai berikut :
 1. Fungsi pengambilan keputusan (*Decision making*)
 2. Fungsi pengarahan (*Directing*)
 3. Fungsi pendelegasian (*Delegation*)
 4. Fungsi pemberdayaan (*Empowerment*)
 5. Fungsi fasilitasi (*Facilitating*)
 6. Fungsi pengendalian (*Controlling*)

*image
not
available*

*image
not
available*

Aspek kepemimpinan Pancasila adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan Pancasila. Semangat kekeluargaan dan gotong royong merupakan unsur penting dari kepemimpinan Pancasila.

Asas utama kepemimpinan Pancasila adalah :

- *Ing ngarso sung tulodho*; seorang pemimpin harus mampu lewat sikap dan perbuatannya menjadikan dirinya pola panutan dan ikutan bagi orang-orang yang dipimpinya.
- *Ing madyo mangun karso*; seorang pemimpin harus mampu membangkitkan semangat berswakarsa dan berkreasi pada orang-orang yang dibimbingnya.
- *Tut wuri handayani*; seorang pemimpin harus mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya, berani berjalan didepan, dan sanggup bertanggung jawab.

Norma–norma kepemimpinan lain yang akan mendukung pelaksanaan ketiga asas kepemimpinan Pancasila diatas dan juga sesuai dengan nilai-nilai luhur Pancasila ialah “Berwibawa (terutama karena integritas pribadinya yang dijiwai oleh nilai-nilai luhur Pancasila), jujur terpercaya, bijaksana, mengayomi, berani, mawas diri, mampu melihat jauh kedepan, berani dan mampu mengatasi kesulitan, bersikap wajar, tegas dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, sederhana, penuh pengabdian kepada tugas, berjiwa besar, dan mempunyai sifat ingin tahu (suatu pendorong untuk kemajuan)”.

Dalam perkembangannya disamping enam tipologi tersebut, dikenal juga tiga tipologi kepemimpinan lain sebagai berikut :

1. Tipe Tertutup
2. Tipe Terbuka
3. Tipe Moderat

ad.1. Tipe Tertutup;

Adalah tipe pemimpin yang tidak menginformasikan keadaan organisasi kepada para bawahan atau pengikut walaupun dalam batas–batas tertentu.

ad.2. Tipe terbuka;

Adalah tipe pemimpin yang menginformasikan keadaan organisasi kepada kepada para bawahan, sehingga bawahan dalam batas-batas tertentu mengetahui keadaan organisasi.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2.2.2. Legitimasi (*Legitimacy*);

Kepemimpinan memerlukan legitimasi agar posisi formal keberadaan pemimpin dan kekuasaan mendapat pengakuan resmi dalam organisasi.

1. Pengertian;

Legitimasi adalah pengakuan terhadap keberadaan kedudukan pemimpin, dan merupakan posisi formal dari kekuasaan (*power*) dalam organisasi.

Ringkasnya : Legitimasi adalah pengakuan terhadap keberadaan dan kekuasaan pemimpin.

Dasar pengakuan : kecerdasan, kemampuan, kepribadian dan kepercayaan

2. Legitimasi dibedakan;

a. Legitimasi institusional → Pengakuan kekuasaan dari organisasi terhadap pemimpin
(*Institutional legitimacy*)

Bentuk pengakuan : surat keputusan (SK), surat perintah (SP), surat ketetapan (Tap)

b. Legitimasi personal → Pengakuan kekuasaan yang terindividu dari pemimpin itu sendiri.
(*Personal legitimacy*)

Dasar pengakuan : karakter pribadi, pendidikan dan pengalaman, keahlian dan profesionalisme, gaya kepemimpinan

2.2.3. Indiosinkratik Kredit (*Indiosyncrasy credits*);

Konsep indiosinkratik merupakan elemen penting dari analisa teori pertukaran (*Exchange theory*). Bagaimanapun pemimpin atau anggota dalam menjalankan tugas mempunyai peran masing-masing sesuai dengan norma-norma kelompok atau organisasi.

1. Pengertian :

Kredit Indiosinkratik adalah kepercayaan nama baik, berdasarkan suatu tindakan yang bermanfaat bagi orang lain.

2. Cara memperoleh :

Peran sebagai pemimpin dapat memperoleh kepercayaan melalui beberapa hal antara lain sebagai berikut :

- a. Memperkenalkan beberapa tipe inovasi atau perubahan dalam kelompok untuk meningkatkan kinerja.
- b. Memberikan alternatif untuk menyelesaikan dengan cara kerja yang lebih baik.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

ad.2. *Expert Power (Kekuasaan Ahli);*

Adalah kekuasaan berdasarkan keahlian khusus tertentu yang bernilai tinggi, atau kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam bidang tertentu. Misalnya kekuasaan pemimpin yang memiliki ahli ekonomi, ahli politik, akuntan, dokter.

ad.3. *Legitimate Power (Kekuasaan Legitimasi / Sah);*

Adalah kekuasaan berdasarkan kedudukan formal secara resmi dalam struktural organisasi. Misalnya kekuasaan manajer keuangan untuk melakukan investasi.

ad.4. *Reward Power (Kekuasaan Menghargai);*

Adalah kekuasaan berdasarkan kemampuan untuk memberikan penghargaan atau imbalan yang dipandang sebagai sesuatu yang berharga. Misalnya kekuasaan pemimpin memberikan hadiah, piala, bintang tanda jasa.

ad.5. *Referent Power (Kekuasaan Referensi);*

Adalah kekuasaan berdasarkan pada kepemilikan sumber daya atau ciri kepribadian tertentu yang diinginkan dan diperlukan oleh individu atau kelompok lain. Misalnya kekuasaan pemimpin yang selalu tampil dengan daya tarik kepribadian seperti taqwa, jujur, disiplin.

ad.6. *Information Power (Kekuasaan Informasi);*

Adalah kekuasaan berdasarkan pada kepemilikan akses informasi atau data/keterangan yang relevan dan penting bagi kelompok atau organisasi. Misalnya kekuasaan pemimpin yang memiliki berbagai sumber informasi.

ad.7. *Connection Power (Kekuasaan Hubungan);*

Adalah kekuasaan berdasarkan adanya hubungan baik antara dirinya dengan orang-orang tertentu yang dipandang penting atau berpengaruh. Misalnya kekuasaan pemimpin dengan hubungan melalui saran, nasehat dari orang-orang lain.

ad.8. *Charismatic Power (Kekuasaan Kharisma);*

Adalah kekuasaan berdasarkan ciri khas kepribadian tertentu, atau mempunyai kewibawaan yang tinggi sehingga dikagumi dan berpengaruh terhadap bawahan atau pengikutnya. Misalnya kekuasaan pemimpin alamiah yang kharismatik.

ad.9. *Position Power (Kekuasaan Jabatan);*

Adalah kekuasaan berdasarkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu dalam kelompok atau organisasi. Misalnya kekuasaan pejabat bank menentukan suku bunga, pejabat fiskal menentukan tarif pajak.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

b. Perilaku politik;

Adalah tindakan-tindakan sebagai bagian dari peran formal seorang dalam organisasi yang mempengaruhi distribusi sumber daya, atau mempengaruhi kegiatan organisasi.

Perilaku politik juga diartikan sebagai berikut :

1. Perilaku yang biasanya diluar sistem kekuasaan yang diakui (formal).
2. Perilaku yang dirancang untuk menguntungkan seorang atau kelompok dengan mengorbankan kepentingan organisasi.
3. Perilaku yang dimaksudkan dirancang untuk memperoleh dan mempertahankan kekuasaan.
4. Sebagai akibat perilaku politik, kekuasaan formal dalam organisasi sering dikesampingkan.

Perilaku politik dibedakan menjadi dua yaitu, sebagai berikut :

1. Perilaku politik sah;

Adalah perilaku politik atau tindakan-tindakan sehari-hari yang normal sesuai dengan aturan dan norma-norma dalam organisasi.

2. Perilaku politik tidak sah;

Adalah perilaku politik atau tindakan-tindakan yang ekstrim yang melanggar aturan permainan yang tersirat dalam organisasi.

c. Realitas politik;

Adalah suatu fakta kehidupan dalam organisasi yang merupakan kenyataan bahwa organisasi tidak ada yang bebas dari politik. Hal ini disebabkan karena organisasi terdiri dari individu-individu dan kelompok-kelompok dengan nilai, tujuan, dan kepentingan yang berlainan, sehingga berpotensi terjadi persaingan atau konflik.

d. Siasat politik (*Political Maneuvering*);

Adalah taktik dan strategi yaitu cara-cara atau kiat dalam memperebutkan untuk memperoleh sumber daya, agar mendapat pembagian yang lebih baik untuk dirinya atau kelompoknya.

e. Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku politik;

Dalam organisasi perilaku politik pada sistem kekuasaan formal dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu; (1) faktor individu, (2) faktor organisasional.

Adapun faktor-faktor tersebut sebagai berikut :

*image
not
available*

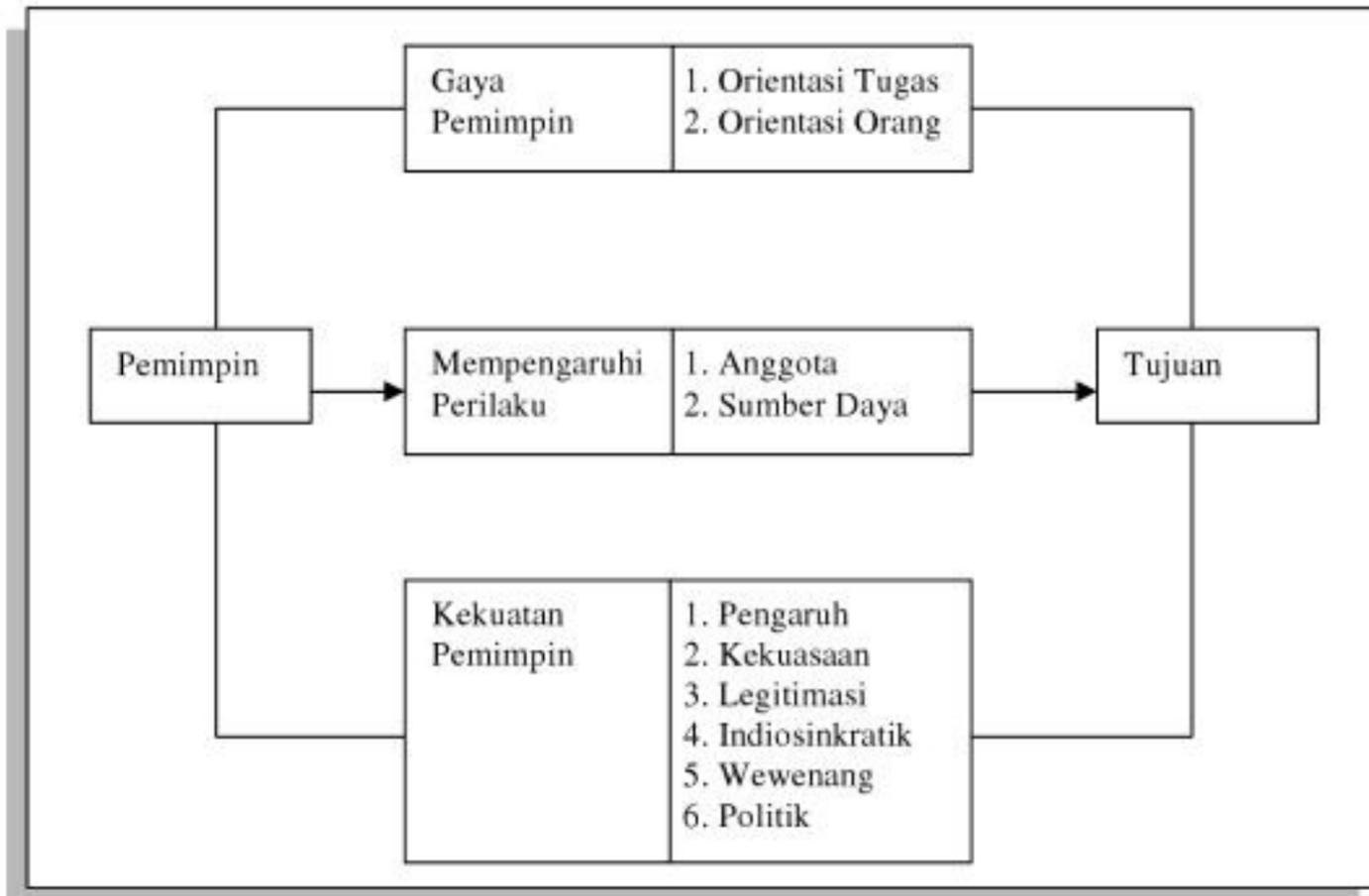
*image
not
available*

*image
not
available*

2.4.3. Proses Kepemimpinan;

Proses kepemimpinan berawal dari proses pola gaya pemimpin, selanjutnya menggalang kekuatan kekuasaan, mempengaruhi perilaku individu/kelompok, pemberdayaan sumber daya, dan berakhir pada pencapaian tujuan.

- **Model Skematis Proses Kepemimpinan:**



2.5 Profil *Leader* dan *Manager*

Dalam kehidupan suatu kelompok baik didalam keluarga, organisasi, maupun negara; tentu terdapat dan muncul satu orang secara khusus lebih berpengaruh dari yang lainnya, maka orang tersebut dikenal sebagai pemimpin (*leader*) atau manajer (*manager*).

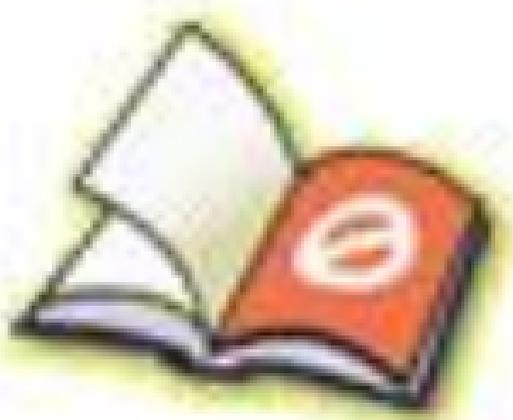
2.5.1. Konsep *Leader* dan *Manager*;

Tramel dan Reynolds (1980:57) mengemukakan konsep *leader* dan *manager* (LJM) berdasarkan analisa dari sudut pandang delapan aspek sebagai berikut :

1. *How they view themselves*
2. *How they view their functions*
3. *Personality*
4. *Relationship*
5. *Primary Concern*
6. *Place in Organization*
7. *Power*
8. *Goals*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- e. Cerdas (*intelligence*);
Daya pikir dan penalaran yang kuat, serta kemampuan mengelola dan menggunakan informasi yang tepat.
 - f. Pengetahuan (*knowledge*);
Memiliki pemahaman yang kokoh tentang pekerjaan, organisasi, industri, dan pengetahuan umum lain.
 - Dalam dunia nyata sifat manajer perlu juga memiliki dan orientasi pada :
 - a. Imtaq dan Iptek yaitu; iman dan taqwa dan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - b. Kharisma dengan visi dan misi masa depan.
4. Klasifikasi Jenis-jenis Pemimpin;
- a. Menurut formalitas;
 - 1. Pemimpin formal;
Diangkat secara resmi oleh atasan dan tergambar dalam hirarki struktural organisasi.
Misalnya : Manajer keuangan
 - 2. Pemimpin Informal;
Keberadaanya muncul dan diterima secara spontan karena memiliki suatu kelebihan atau kontribusi tertentu dalam organisasi.
 - b. Menurut Organisatoris;
 - 1. Pemimpin pusat;
Mengelola dan bertanggung jawab atas Kantor Pusat dan Cabang atau unit-unit kerja.
 - 2. Pemimpin cabang;
Mengelola dan bertanggung jawab atas satu cabang atau unit kerja tertentu.
 - 3. Pemimpin ranting;
Mengelola dan bertanggung jawab atas satu ranting atau sub-cabang tertentu.
5. Munculnya Pemimpin Informal (*The Emergenced Informal Leader*) :
- a. Dalam organisasi terdapat kehidupan atau aktivitas melalui bentuk kelompok :
 - 1. Kelompok formal : ada dua jenis *leader*
 - Pemimpin Formal
 - Pemimpin Informal

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Pertanyaan-pertanyaan untuk latihan serta uji pemahaman :

1. Coba anda baca dan pelajari beberapa definisi tentang kepemimpinan, kemudian cari unsur-unsur persamaan yang terdapat dalam definisi tersebut. Berdasarkan unsur-unsur persamaan tersebut berikan definisi kepemimpinan dengan bahasa anda sendiri!
2. Sebutkan peran-peran pemimpin dalam aspek kehidupan suatu organisasi!
3. Salah satu komponen penting dalam kepemimpinan adalah pengaruh. Sebutkan dan jelaskan langkah yang dapat ditempuh oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahan!
4. Seseorang menjadi pemimpin pada umumnya melalui jalur kepemimpinan. Sebutkan dan jelaskan jalur-jalur kepemimpinan tersebut!
5. Mengapa pemimpin melalui jalur pemilihan pada umumnya dianggap lebih baik?
6. Berdasarkan formalitas terdapat dua jenis pemimpin, yaitu pemimpin formal dan informal. Apa perbedaan pokok antara pemimpin formal dan informal tersebut!
7. Terdapat dua fungsi utama kepemimpinan , yaitu fungsi yang berkaitan dengan tugas dan yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok. Jelaskan dan berikan contoh untuk masing-masing fungsi tersebut!
8. Berikan penjelasan tipologi-tipologi kepemimpinan berikut: otoriter, demokratis, liberal, populis, karismatik, dan kooperatif!
9. Sebutkan dan jelaskan sumber-sumber daya kepemimpinan!
10. Berikan contoh-contoh kongkrit untuk basis-basis kekuasaan pemimpin berikut : *coersive power, expert power, legitimate power, reward power, referent power, information power, connection power, charismatic power, position power, dan personal power.*
11. Jelaskan dan berikan contohnya konsep hubungan kekuasaan (*power relationship*) dalam kepemimpinan!
12. Jelaskan persamaan-persamaan dan perbedaan-perbedaan pokok antara pemimpin dengan manajer!

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Gibson dan Stephen Robbins;

Pendekatan ciri dan perilaku menghasilkan studi yang menunjukkan bahwa kepemimpinan efektif bergantung pada sejumlah variabel, misalnya kultur organisasi, sifat dan tugas, aktivitas kerja dan nilai serta pengalaman manajerial. Tak satupun ciri yang berlaku sama untuk semua pemimpin yang efektif, tidak satupun gaya yang efektif dalam semua situasi.

Faktor-faktor itu antara lain adalah sebagai berikut:

1. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
4. Persyaratan tugas
5. Kultur dan kebijakan organisasi
6. Harapan dan perilaku rekan

ad.1. Kepribadian, pengalaman masa lampau dan harapan pemimpin;

Manajer yang berhasil banyak dibuktikan dari pribadi yang memenuhi, pengalaman yang bermanfaat serta harapan yang merupakan visi dari perjuangannya. Dari kepribadian, pengalaman dan harapannya akan sangat mempengaruhi gaya yang diperlukan dalam mencapai keberhasilan.

ad.2. Harapan dan perilaku atasan;

Gaya kepemimpinan yang disetujui atasan manajer sangat penting dalam penentuan orientasi yang akan dipilih manajer, contoh : seorang atasan kadang-kadang nyata menyukai gaya yang berorientasi pada tugas, maka manajer harus menyukainya.

ad.3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan;

Bawahan memainkan peran penting dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer karena mereka/bawahan sebagai orang yang diperlukan untuk mempengaruhi. Tanggapan bawahan terhadap kepemimpinan berperan penting bagi keberhasilan manajer. Karakteristik bawahan, harapan, dan perilaku ketiga-tiganya sebagai masukan bagi keberhasilan manajer.

ad.4 Persyaratan tugas;

Persyaratan dalam bentuk cara kerja bagi bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan, misalnya : pekerjaan yang memerlukan instruksi yang tepat seperti penerapan/ciri pemberian data dalam bentuk data komputer menuntut suatu gaya yang lebih berorientasi pada tugas.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

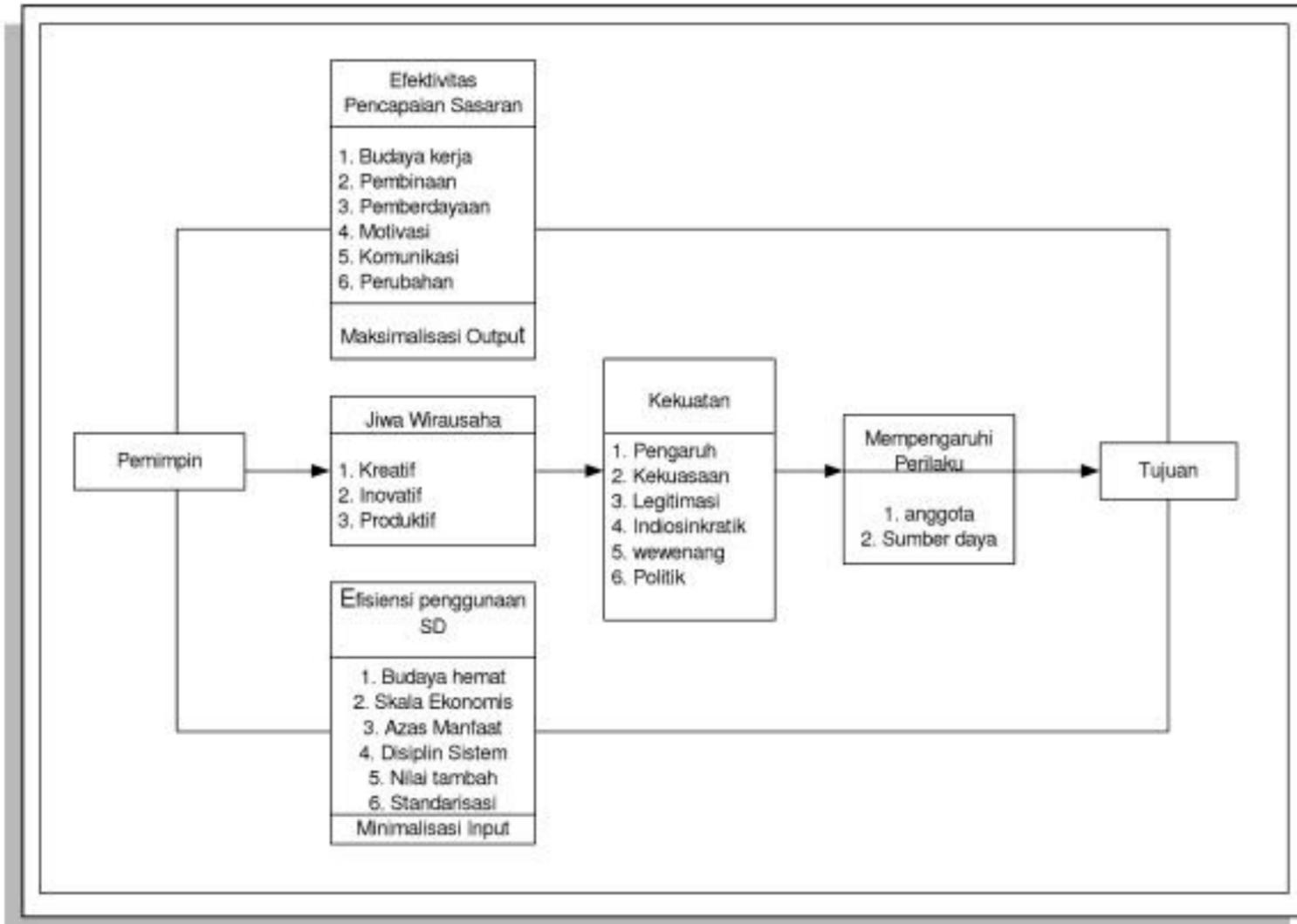
*image
not
available*

*image
not
available*

5. Mengelola konflik optimal

6. Analisa lingkungan

MODEL KEPEMIMPINAN EFEKTIF;



- Kepemimpinan efektif:
 - kepemimpinan yang mampu mempengaruhi perilaku anggota dan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.
 - kepemimpinan yang dengan menggunakan kekuatan tertentu mampu menggerakkan, memberdayakan, mengarahkan anggota dan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.
 - kepemimpinan yang berorientasi pada efektifitas pencapaian sasaran dan efisiensi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

4.2.3. Ciri-ciri Ideal Pemimpin;

Dalam teori sifat (traits theory) dikenal juga apa yang disebut teori tentang analisis kepemimpinan berdasarkan ciri. Teori ciri ini mengemukakan ciri-ciri ideal yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu sebagai berikut :

- | | |
|--|--|
| 1. Berpengetahuan umum yang luas | 13. Kemampuan membedakan yang |
| 2. Kemampuan untuk tumbuh dan berkembang | urgen |
| 3. Sifat Inkuisitif (rasa ingin tahu) | 14. Rasa tepat waktu |
| 4. Kemampuan analitik | 15. Rasa kohesi tinggi |
| 5. Daya ingat kuat | 16. Naluri relevansi |
| 6. Kapasitas integratif | 17. Keteladanan |
| 7. Kemampuan berkomunikasi efektif | 18. Kesiediaan menjadi pendengar yang baik |
| 8. Keterampilan mendidik | 19. Adaptabilitas |
| 9. Rasionalitas | 20. Fleksibilitas |
| 10. Obyektivitas | 21. Ketegasan |
| 11. Pragmatisme | 22. Keberanian |
| 12. Kemampuan menentukan skala prioritas | 23. Orientasi masa depan |
| | 24. Sikap yang antisipatif |

4.3. Membandingkan Antara Sifat Pemimpin dengan Sifat Bukan Pemimpin

G.L Freeman & E.K Taylor;

Mengemukakan perbandingan sifat-sifat pemimpin dengan sifat-sifat bukan pemimpin sebagai berikut :

Sifat – sifat pemimpin :

- | | |
|-----------------------|-----------------------------------|
| 1. Rajin | 11. Efisien |
| 2. Giat | 12. Cerdas |
| 3. Keras Hati | 13. Berbakat |
| 4. Berambisi | 14. Banyak akal |
| 5. Kuat | 15. Penuh daya khayal / cipta |
| 6. Berani | 16. Mengutamakan orang lain |
| 7. Bekerja sama | 17. Tak mementingkan diri sendiri |
| 8. Yakin diri, tenang | 18. Setia pada cita – cita |
| 9. Riang | 19. Susila |
| 10. Matang emosi | 20. Lapang dada/sabar |

Sifat – sifat bukan pemimpin :

- | | |
|---------------------|---|
| 1. Malas | 11. Gegabah |
| 2. Keras kepala | 12. Tak berdaya bila ditekan |
| 3. Tidak konsisten | 13. Melarikan diri, jemu |
| 4. Menunda - nunda | 14. Beralasan bebas diri dari kesalahan |
| 5. Malu | 15. Tidak bermutu |
| 6. Pengecut | 16. Sombong |
| 7. Tidak mau mundur | 17. Fanatik |
| 8. Gelisah | 18. Bandel |
| 9. Kaku | 19. Tak masuk akal |
| 10. Tidak matang | 20. Berpikiran sempit |



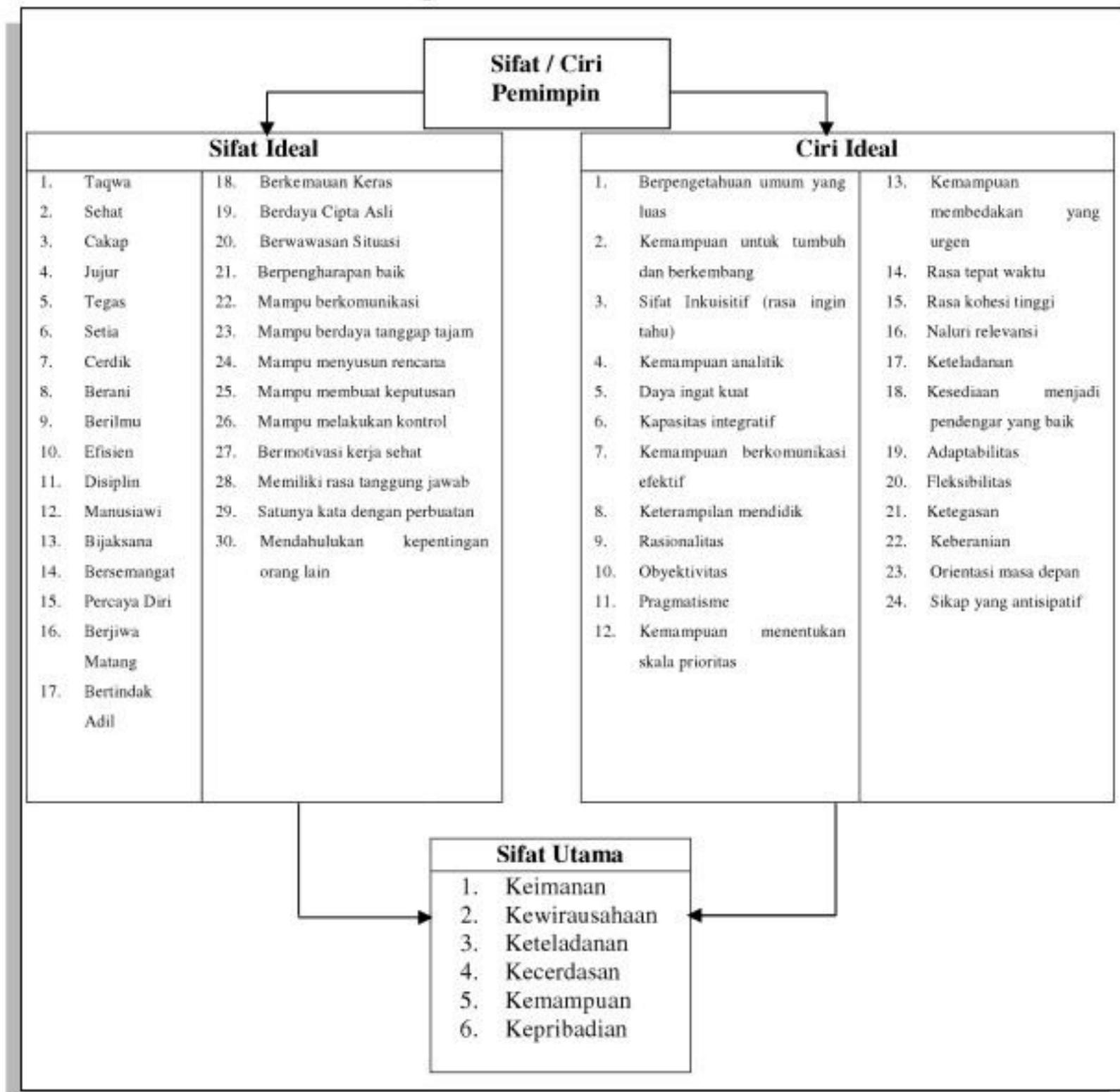
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

• **Model Sifat/Ciri Pemimpin Efektif:**



Efektivitas Kepemimpinan Teori Sifat

Efektivitas kepemimpinan tergantung pada ; (1) sifat/ciri kepribadian pemimpin, (2) pengikut, dan (3) hubungan interpersonal.

Dalam pada itu efektivitas kepemimpinan dalam mempengaruhi bawahan tergantung pada daya guna dan struktur sifat sebagai berikut :

1. Daya guna sifat;

Dimaksudkan adalah memberdayakan dengan mengekspresikan sifat-sifat kepribadian pemimpin, guna menciptakan menjadi tindakan, atau sikap nyata (contoh perilaku) untuk pengaruh yang kuat dan anutan, sehingga dapat mempengaruhi perilaku bawahan.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

BAB V

TEORI PERILAKU KEPEMIMPINAN (*BEHAVIOR THEORY*)

Metode analisa teori perilaku kepemimpinan (*behavior theory*) memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi-fungsi kepemimpinan dan gaya-gaya kepemimpinan.

5.1. Pengertian Teori Perilaku Kepemimpinan

Stephen P. Robbins;

Teori perilaku kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

Filosofi pola pikir teori perilaku berdasarkan bahwa kepemimpinan berhubungan dengan perilaku (*behavior*) seseorang pemimpin. Pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa setiap orang individu yang dapat memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul dan berpotensi menjadi pemimpin dalam situasi apapun dimana berada.

5.2. Perilaku Kepemimpinan (*Leadership Behavior*)

Dalam teori perilaku (*behavior theory*) terdapat dua gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya berorientasi pada tugas (*task oriented*).
 2. Gaya berorientasi pada orang (*people oriented*).
- Pada kenyataannya terdapat juga gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kombinasi dari keduanya, dan gaya yang berorientasi pada pengembangan atau perubahan.

5.3. Efektivitas Kepemimpinan Teori Perilaku

Efektivitas kepemimpinan tergantung pada; (1) gaya kepemimpinan, (2) pengikut, dan (3) hubungan interpersonal.

- Dalam beberapa penelitian menunjukkan gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada tugas, maka produktivitas organisasi makin meningkat. Begitu pula gaya pemimpin makin tinggi perhatian pada orang, maka produktivitas organisasi makin menjadi meningkat.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang-kadang lamban, rasa tanggung jawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

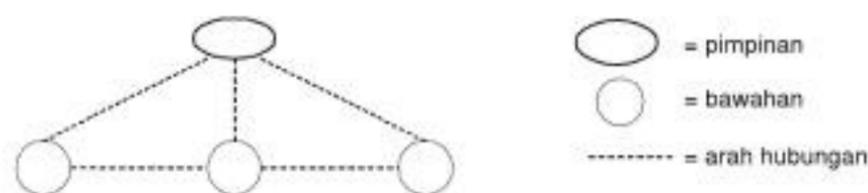
ad.3. **Kepemimpinan gaya kebebasan atau gaya liberal;**

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. "*Laissez-faire*" secara harafiah berarti "*allow (them) to do*" (mengizinkan mereka bekerja), atau "*to leave alone*" (biarkan sendiri), "*free-rein*" berasal dari kata "*free*" (bebas), jadi "*rein*" (kendali), secara harafiah berarti bebas kendali.

Kepemimpinan gaya kebebasan antara lain berciri :

1. Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
2. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
3. Kebijakanaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
4. Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahannya.
5. Hampir tiada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
6. Prakarsa selalu datang dari bawahan.
7. Hampir tiada pengarahan dari pimpinan.
8. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.
9. Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
10. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Apabila ditunjukkan dalam struktur organisasi, kepemimpinan gaya liberal akan nampak dalam bagan dibawah ini :



Penerapan pemimpin gaya liberal dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi

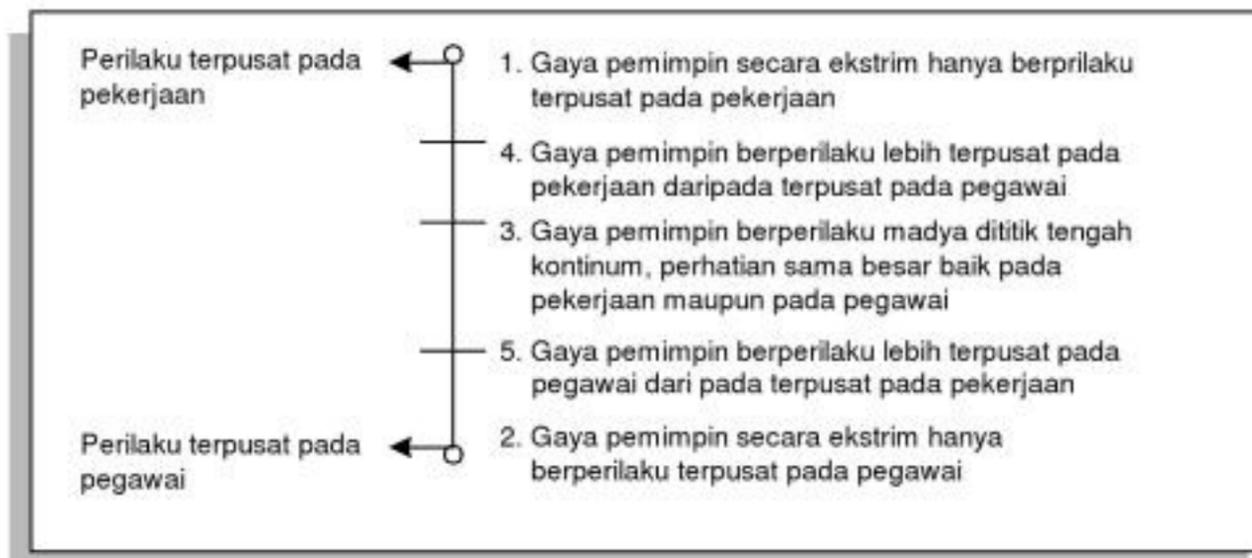
*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

2. Gaya kepemimpinan;

Menemukan lima gaya kepemimpinan yang dapat ditunjukkan dengan gambar pada garis kontinum sebagai berikut :



Kelima gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Gaya pemimpin terpusat pada pekerjaan; yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada aspek teknis atau penyelesaian tugas pekerjaan.
 2. Gaya pemimpin terpusat pada pegawai; yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar pribadi, termasuk memperhatikan kesejahteraan bawahan
 3. Gaya pemimpin pada pekerjaan dan pada pegawai perhatiannya sama besar, yaitu gaya kepemimpinan yang memperhatikan baik pada tugas pekerjaan maupun pada kesejahteraan karyawan (gaya madya dititik tengah garis kontinum)
 4. Gaya pemimpin lebih terpusat pada pekerjaan daripada pegawai; yaitu gaya kepemimpinan yang lebih memperhatikan aspek teknis atau penyelesaian tugas pekerjaan daripada kesejahteraan bawahan.
 5. Gaya pemimpin lebih terpusat pada pegawai daripada pekerjaan; yaitu gaya kepemimpinan yang lebih memperhatikan kesejahteraan bawahan daripada penyelesaian tugas pekerjaan.
3. Ciri-ciri Gaya kepemimpinan;
- a. Perilaku gaya pemimpin terpusat pada pekerjaan (*The Job Centered*) mengandung ciri-ciri sebagai berikut :
 - 1) Mengutamakan tercapainya tujuan
 - 2) Mementingkan produksi yang tinggi
 - 3) Mengutamakan penyelesaian tugas menurut jadwal
 - 4) Lebih banyak melakukan pengarahan
 - 5) Melaksanakan tugas dengan melalui prosedur yang ketat

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



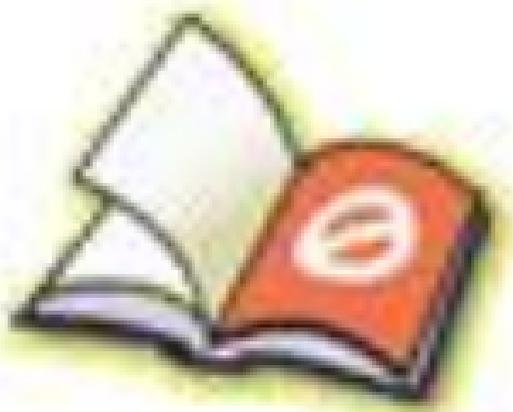
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

- a. Pemimpin dan bawahan saling memberikan gagasan.
- b. Pemimpin dan bawahan bersama-sama membuat keputusan
- c. Komunikasi dua arah ditingkatkan

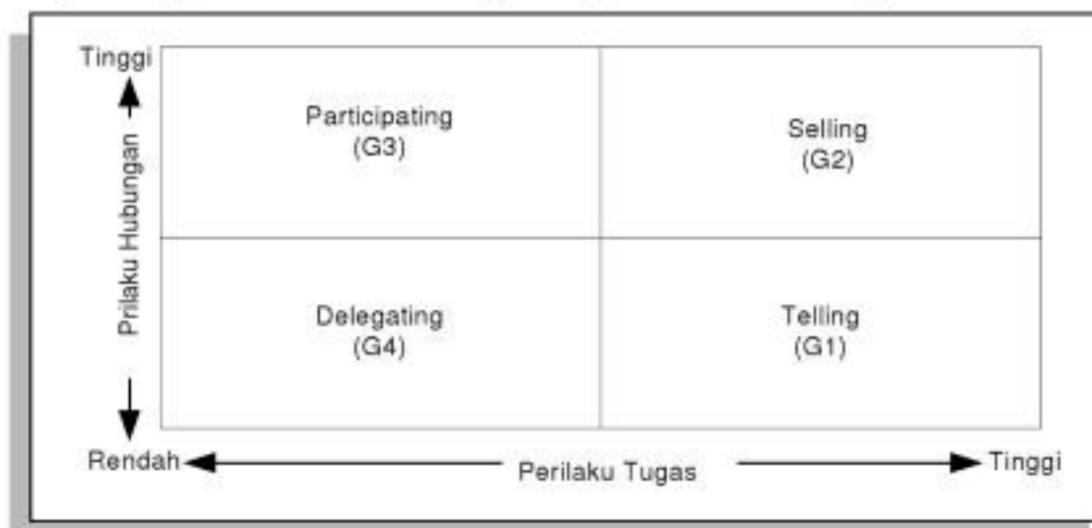
ad.4. Gaya *Delegating* (Mendelegasikan);

Adalah gaya pemimpin dengan perilaku orientasi pada tugas rendah dan hubungan rendah.

Disebut pula dengan gaya G4 atau S4.

- a. Pemimpin memberikan sedikit pengarahan dan dukungan
- b. Pemimpin melimpahkan pembuatan keputusan kepada bawahan
- c. Pemimpin melimpahkan pelaksanaan kepada bawahan
- d. Komunikasi dua arah lebih efektif

- Gaya kepemimpinan model ini dapat digambarkan sebagai berikut:



4. Faktor-faktor kontingensi (*Contingency Factors*);

Faktor-faktor situasional yang mempengaruhi tingkat kematangan bawahan yaitu sebagai berikut :

Kesiapan / Kematangan (Readyness)	1. Kematangan Kerja (Job Maturity)	- Kemampuan (Ability)
	2. Kematangan Jiwa (Psychological Maturity)	- Kemauan (Willingness)

Tingkat kematangan bawahan diperinci menjadi empat tingkat, berdasarkan kombinasi komponen faktor kontingensi, yaitu :

1. Tingkat kematangan rendah (kode M1 atau R1) : - Tidak mampu
- Tidak mau
2. Tingkat kematangan rendah ke madya (kode M2 atau R2) : - Tidak mampu
- Mau
3. Tingkat kematangan madya ke tinggi (kode M3 atau R3) : - Mampu
- Tidak Mau

*image
not
available*

*image
not
available*



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



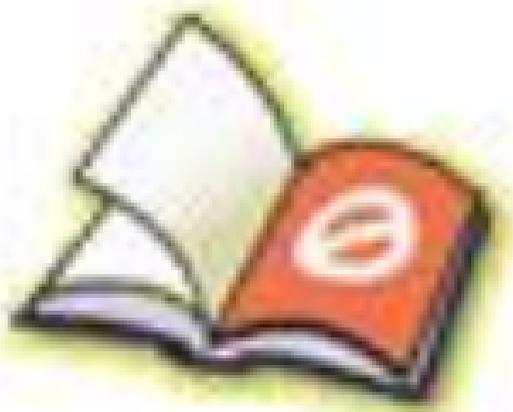
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



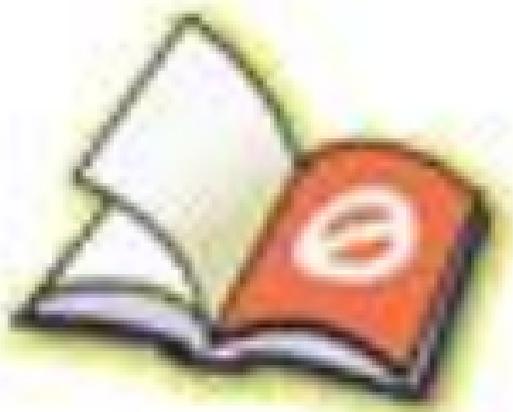
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



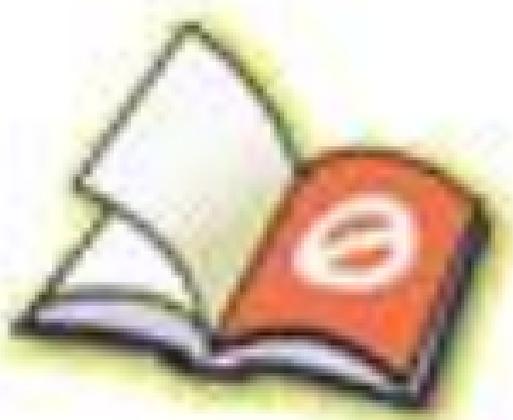
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

BAB VII

TEORI LAIN KEPEMIMPINAN

PENDEKATAN TERBARU TERHADAP KEPEMIMPINAN

Metode analisa teori ini merupakan pendekatan terbaru dan masa depan kepemimpinan, dimana teori ini mencoba memahami suatu (peristiwa) yang ditingkatkan dengan mengetahui hubungan sebab akibat (kausal).

7.1. Model-Model Kepemimpinan Pendekatan Terbaru

Beberapa model kepemimpinan pendekatan terbaru antara lain sebagai berikut :

1. Model kepemimpinan Atribusi
2. Model kepemimpinan Karismatik
3. Model kepemimpinan Transaksional
4. Model kepemimpinan Transformasional
5. Model kepemimpinan Partisipatif
6. Model kepemimpinan Efektif Terpadu

7.1.1. Model Kepemimpinan Atribusi;

1. Pengertian :

Stephen P. Robbins;

Teori Atribusi kepemimpinan adalah teori yang mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang mengenai individu-individu lain.

2. Definisi Atribusi :

Atribusi artinya penghubungan/perhubungan.

Teori atribusi dalam menghadapi orang-orang (pegawai/bawahan) selalu mencoba memahami hubungan sebab akibat. Jika ada peristiwa terjadi, mereka (pegawai/bawahan) ingin menghubungkannya dengan sesuatu.

Teori atribusi mengemukakan bahwa pemahaman tentang reaksi orang terhadap peristiwa disekitar mereka, ditingkatkan dengan mengetahui alasan kausal (sebab akibat) mereka atas kejadian tersebut.

*image
not
available*

*image
not
available*

*image
not
available*

7.1.3. Model Kepemimpinan Transaksional;

1. Pengertian :

Pemimpin Transaksional (*Transactional Leaders*) adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntunan tugas.

2. Dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin menentukan apa yang perlu dikerjakan bawahan untuk mencapai tujuan, mengklasifikasikan keperluan tersebut dan membantu bawahan menjadi percaya diri bahwa mereka dapat mencapai tujuan itu.

3. Karakteristik pemimpin transaksional :

a. Imbalan tergantung;

Mengontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.

b. Manajemen dengan pengecualian (aktif);

Manajemen berdasarkan prinsip pengecualian (*management by exception / MBE*), dimana menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan & standar (penyimpangan sisdur), dan mengambil tindakan koreksi.

c. Manajemen dengan pengecualian (pasif);

Hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.

d. Laissez Faire;

Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

7.1.4. Model Kepemimpinan Transformasional;

1. Pengertian :

Pemimpin Transformasional (*Transformational Leaders*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut.

2. Dalam kepemimpinan Transformasional :

a. Pemimpin yang mengilhami para pengikut untuk lebih mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan yang mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikutnya.



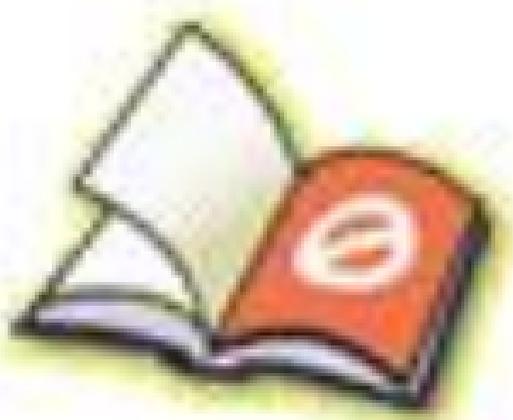
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



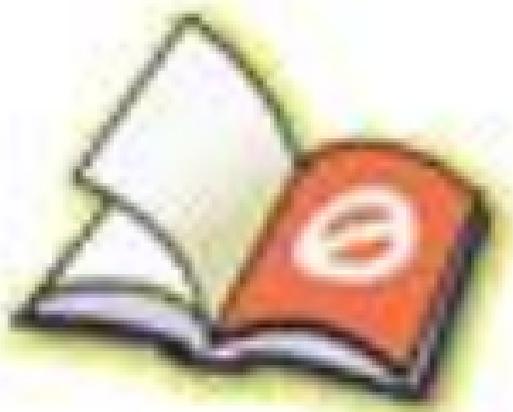
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



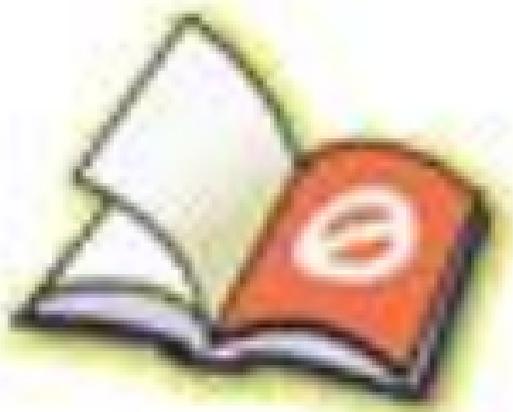
You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.



You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.