



KEPEMIMPINAN *(DEFINISI) (1)*

- **THE LEADER:** the **person responsible** for the productivity of the employee and the work group
- **A LEADER:** an **individual** who influences others to act toward a particular goal or end state
- **LEADERSHIP:** the **relationship** between **two or more people** in which one attempts to influence the other toward the accomplishment of some goal or goals
- **LEADERSHIP:** the **ability to influence** a group toward the achievement of goals



KEPEMIMPINAN *(DEFINISI) (2)*

- The behavior of group individual when he is directing activities of a group toward a shared goal (*Hemphill & Coons, 1957*)
- Interpersonal influence, exercised in situation and directed, through the communication process, toward the attainment a specified goal or goals (*Tannenbaum, Weschler, Massarik, 1961*)
- **MANAGERIAL LEADERSHIP** : a process of **directing** and **influencing** the task-related activities of group members



Peran Pemimpin dalam Kelompok

- Secara umum pemimpin dalam kelompok adalah bertanggung jawab dalam menggerakkan aktivitas dan motivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama
- Pemimpin bertanggung jawab atas seluruh aktivitas *staffing*, *training* & aktivitas lain (Mintzberg)



LEADERSHIP vs HEADSHIP

(HOMOMAN, 1986)

- ***Headship*** diberlakukan terhadap kelompok sedangkan ***leadership*** disetujui oleh anggota kelompok.
- ***Headship*** diberlakukan tanpa meminta persetujuan dari yang dipimpin sehingga bisa jadi bertentangan dengan aspirasi yang dipimpin



LEADERSHIP vs HEADSHIP

(HOMOMAN, 1986)

- ***Headship*** dilakukan melalui sistem organisasi sedangkan ***leadership*** diberlakukan melalui individu yang merupakan anggota kelompok
- ***Leadership*** lebih bersifat ***bottom-up***
- ***Leadership*** bisa mencakup ***headship*** dan mencakup pula semua gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan maupun atasan



LEADERSHIP & MANAJEMEN

Manajemen umumnya berorientasi pada sasaran, mengkoordinasikan kegiatan banyak orang untuk mencapai sasaran

- Aspek hubungan antar manusia tidak dipandang tercakup dalam proses manajemen
- *Leadership* cenderung merupakan permasalahan hubungan interpersonal, dimana pengaruh maupun *power* dipengaruhi oleh perasaan para anggota kelompok satu sama lain
- Proses manajemen dapat dianggap sebagai suatu roda dan *leadership* merupakan kekuatan yang menggerakkan roda untuk berputar



EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN

- Kepribadian, pengalaman masa lalu, harapan pemimpin
- Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
- Harapan dan perilaku rekan
- Harapan dan perilaku atasan
- Iklim & kebijakan organisasi
- Kebutuhan tugas



KEPEMIMPINAN

BUDAYA KERJA DI INDONESIA

- BUDAYA KERJA KOLEKTIF ⇒ **KEBERSAMAAN**
- MANUSIA ⇒ **HOLISTIK**
- ***HOLISTIK*** : tidak ada pemisahan yang jelas antara kehidupan profesional dan kehidupan sosial masyarakat
- **KONSEP KEPEMIMPINAN** (*KONSEPSI NASIONAL*) :
 - ***ING MADYA MANGUN KARSA***
 - ***ING NGARSA SUNG TULADA***
 - ***TUT WURI HANDAYANI***



KEPEMIMPINAN

STUDI CIRI KEPEMIMPINAN DI INDONESIA

- Rasa takut, malu & sungkan yang sangat tinggi (*HARTANTO, 1991*)
- Cenderung menghindari ketidakpastian (*HARTANTO, 1991*)
- Hormat pada atasan yang berperan pro-aktif dan tidak diimbangi oleh sikap konsiderat atasan (*O. PUTRO, 1991*)
- Kurang menyukai formalitas (*RUDITO, 1991*)
- Dimensi jarak kuasa (*power distance*) yang tinggi (*HARTANTO, 1986*)



TEORI KEPEMIMPINAN (1)

- **Great-manTheory:**
 - Setiap jaman memiliki pemimpin besar. Perubahan sosial terjadi karena para pemimpin besar memulai & memimpin perubahan & menghalangi orang lain yang berusaha membawa masyarakat kearah yang berlawanan (*James, 1980*)



TEORI KEPEMIMPINAN (2)

■ Trait Theory:

- Pemimpin memiliki ciri-ciri kepribadian & karakter yang berbeda dengan orang kebanyakan
- Contoh: kemampuan adaptasi terhadap situasi, kepekaan sosial, ambisius, asertif, kooperatif, *decisive*, dapat diandalkan, keinginan untuk mendominasi, energik, percaya diri, *resistance* terhadap stres & mau mengemban tanggung jawab



TEORI KEPEMIMPINAN (3)

■ Situational Theory:

- Kepemimpinan dipengaruhi oleh situasi dimana faktor-faktor tertentu dari situasi menentukan ciri-ciri pemimpin yang sesuai untuk situasi tersebut
- Munculnya pemimpin dalam suatu organisasi tergantung pada aspek karakteristik birokrasi, organisasi informal, karakteristik hubungan antara atasan bawahan, rancangan tugas yang memungkinkan individu mencapai aktualisasi diri dan aspek kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran individual para anggotanya (*Bennis, 1981*)



TEORI KEPEMIMPINAN (4)

- **Personal Situational Theory:**
- Situasi tidak memadai untuk memunculkan pemimpin, pemimpin perlu **bantuan** (rekayasa) untuk dapat muncul
- Kepemimpinan dihasilkan oleh ciri kepribadian pemimpin, karakteristik kelompok dan anggotanya dan kejadian yang dihadapi pada saat itu (*Case, 1993*)



TEORI KEPEMIMPINAN (5)

- **Karakteristik Pemimpin** (*Field-Dynamic Law - Brown, 1936*):
 - Diakui sebagai anggota kelompok
 - Memiliki hubungan interpersonal yang kuat
 - Beradaptasi dengan struktur hubungan yang sudah ada
 - Memahami ke arah aman struktur akan berubah
 - Sadar bahwa makin kuat kepemimpinan maka makin tidak bebas si pemimpin itu sendiri



TEORI KEPEMIMPINAN (6)

- **Psikoanalysis Approach:**

- Perilaku kepemimpinan dengan mempelajari kanak-kanak serta masa pertumbuhan pemimpin dalam keluarganya
- **Figur ayah** sebagai sumber imajinasi gaya kepemimpinan karena figur ayah merupakan sumber rasa kasih sayang sekaligus rasa takut, perwujudan super ego & sebagai saluran emosional bagi rasa frustrasi dari para pengikutnya (*Freud et all*)



TEORI KEPEMIMPINAN (7)

- **Psikoanalysis Approach:**
 - **Pemimpin kharismatik** muncul karena disamping **kebesaran** mereka pada saat yang **tepat** orang-orang di sekelilingnya sedang membutuhkan pertolongan dan atau tempat bergantung (Kets de Vries, 1980)
 - Hubungan pemimpin pengikut seperti anggota keluarga (ex: Mafia)



TEORI KEPEMIMPINAN (8)

- **Political Approach:**

- Teori politik secara implisit maupun eksplisit telah menjelaskan ciri dan persyaratan pemimpin yang diinginkan

- **Humanistic Approach:**

- Prinsip demokrasi dan kebebasan individu
- Teori X & Teori Y (Mc. Gregor), dll



TEORI KEPEMIMPINAN (9)

- **Path Goal Theory:**

- Pemimpin akan berhasil apabila ia mampu menunjukkan kepada bawahannya apa yang akan diperoleh sebagai reward dan juga jalur perilaku (*path*) yang harus dilakukan bawahan untuk memperoleh reward tersebut (*Jones, Evans, 1970*)



TEORI KEPEMIMPINAN (9)

- **Contingency Theory:**
- Efektivitas pimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) atau berorientasi pada relasi (*relation oriented*) akan bergantung pada corak tuntutan situasi (*Fiedler*)
- Corak tuntutan situasi ditentukan oleh baik atau tidaknya hubungan pimpinan-bawahan, kompleksitas & kejelasan struktur tugas serta mudah-sulitnya tugas tersebut dilaksanakan



TEORI KEPEMIMPINAN (10)

■ **Leader Role Theory:**

- Karakteristik individu & tuntutan situasi menyebabkan pimpinan dengan corak tertentu akan muncul
- Pemimpin bertindak & berperilaku terhadap apa yang diharapkan dari pimpinan dan bagaimana persepsi pimpinan tentang peran yang harus dijalankan



SITUASIONAL THEORY

HERSEY & BLANCHARD'S (1)

- **FOKUS:** tingkat kematangan (*maturity*) bawahan
- ***MATURITY:*** *The ability and willingness of people to take responsibility for directing their own behavior*
- 2 komponen:
 - ***JOB MATURITY :*** *Knowledge, ability, experience to perform job tasks without direction from others*
 - ***PSYCHOLOGICAL MATURITY :*** *willingness or motivation to do something*



SITUASIONAL THEORY

HERSEY & BLANCHARD'S (2)

- **M1** : People are both **unable and unwilling** to take responsibility to do something, they are neither competent nor confident
- **M2** : People are **unable but willing** to do necessary job tasks, they are motivated but currently lack the appropriate skills
- **M3** : People are **able but unwilling** to do what the leader wants
- **M4** : People are both **able and willing** to do what is asked of them



SITUASIONAL THEORY

HERSEY & BLANCHARD'S (3)

- **TELLING** (HIGH TASK - LOW RELATIONSHIP) : The leader defines roles and tells people **what, how, when** and **where** to do various tasks, it empasizes directive behavior
- **SELLING** (HIGH TASK - HIGH RELATIONSHIP) : The leader provides both **directive** behavior and **supportive** behavior
- **PARTICIPATING** (LOW TASK - HIGH RELATIONSHIP) : The leader and follower **share in decision making**, with the main role of the leader being **facilitating and communicating**
- **DELEGATING** (LOW TASK - LOW RELATIONSHIP) : The leader provides **little direction or support**

KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

(BURN, 1978)

■ PEMIMPIN TRANSAKSIONAL:

- Memotivasi bawahan melalui pemberian **imbalan** atas apa yang telah mereka lakukan

■ KARAKTERISTIK :

- 1. Mengetahui keinginan bawahan
- 2. Memberikan imbalan atau janji
- 3. Responsif terhadap kepentingan bawahan



KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

(BURN, 1978)

- **Asumsi :**
- Bawahan mempunyai kemampuan untuk melakukan usaha
- Pimpinan transaksional memberitahukan tugas yang harus dikerjakan agar bawahan bisa memperoleh penghasilan tertentu



KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

(BURN, 1978)

■ **Kondisi eksternal :**

- Struktur lingkungan luar (baik, norma kuat, status quo, sosial, ekonomi)
- Kondisi perubahan (lambat, tidak stabil, ketidakpastian rendah)
- Kondisi pasar (stabil)
- Pola hubungan kepemimpinan (orang tua/pimpinan sebagai: pengawas, pengontrol, tidak ada ekspresi kasih sayang)



KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL

(BURN, 1978)

■ **Kondisi internal:**

- Struktur Organisasi (mekanistik, peraturan, prosedur jelas, sentralisasi tinggi)
- Teknologi Organisasi (teknologi proses, kontinue, mass-production)
- Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan di dalam struktur, hubungan formal)
- Tipe kelompok kerja (kerja tim, sifat pekerjaan umumnya engineering)



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL *(BURN, 1978 & BASS, 1985)*

(1)

- **PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL :**
- Memotivasi bawahan untuk bekerja demi tercapai sasaran organisasi dan memuaskan kebutuhan mereka pada tingkat lebih tinggi
- **Proses Transformasi :**
 - mendorong dan meningkatkan kesadaran bawahan serta menunjukkan cara untuk mencapainya (sasaran tercapai)
 - mendahulukan kepentingan kelompok
 - meningkatkan kebutuhan bawahan



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL *(BURN, 1978 & BASS, 1985)*

(2)

■ **Akibat :**

- Bawahan merasa percaya, kagum, loyal & respek
- Bawahan termotivasi untuk berbuat lebih banyak dari pada biasa yang dilakukan & diharapkan



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

(BASS, 1985) (3)

- **Karakteristik Perilaku :**

- ***PERILAKU KHARISMATIK :***
 - Muncul dari perubahan situasi yang cepat, krisis & tekanan
 - Menggunakan pengaruh untuk mendukung imajinasi mereka

- ***INSPIRASIONAL :***
 - Membangkitkan kualitas emosi, perasaan bersemangat, mendorong instuisi, kebaikan pada diri orang lain



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

(BASS, 1985) (4)

- ***STIMULASI INTELEKTUAL :***

- Tujuan: Meningkatkan kemampuan bawahan, menekankan logika, analisa, rasionalitas untuk menimbulkan inovasi, cara baru menyelesaikan masalah, memahami konsep, berpikir

- ***KONSIDERASI INDIVIDUAL :***

- Mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik
- Mengkritik kelemahan bawahan secara konstruktif
- Memberikan pekerjaan khusus sehingga percaya diri bawahan naik
- Mempergunakan bakat khusus bawahan dan memberikan kesempatan untuk belajar

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

(BASS, 1985) (5)

■ Kondisi eksternal:

- Struktur lingkungan luar (ada tekanan terhadap situasi, ketidakpuasan masyarakat)
- Kondisi perubahan (berubah cepat, bergejolak, ketidakpastian)
- Kondisi pasar (turbulen)
- Pola hubungan kepemimpinan (orang tua:pemimpin) sebagai penolong untuk mencapai tujuan, kasih sayang, tidak ada jarak)



KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

(BASS, 1985) (6)

■ **Kondisi internal:**

- Struktur Organisasi (organik, prosedur adaptif, otoritas tidak jelas, desentralisasi)
- Teknologi Organisasi (teknologi batch)
- Sumber kekuasaan & pola hubungan anggota organisasi (sumber kekuasaan penguasaan informasi, hubungan informal)
- Tipe kelompok kerja (kerja tim-variatif, sifat pekerjaan umumnya yang memerlukan kreativitas tinggi, craft:keahlian, heuristic:tidak terstruktur)



KEPEMIMPINAN KHARISMATIK

(WENNIS)

■ KARAKTERISTIK KOMPETENSI :

- Kemampuan merumuskan visi
- Kemampuan memberikan komunikasi visi dengan jelas, sehingga bawahan terdorong untuk memberikan komitmen
- Konsisten dan mampu dalam menjalankan visi
- Menyadari kekuatan sendiri (sebagai modal sendiri)



KEPEMIMPINAN KHARISMATIK

(CONGER & KANUNGO, 1988)

■ KARAKTER KUNCI:

- Percaya diri sendiri : kemampuan mengambil keputusan & berpendapat
- Visi : masa depan, tidak puas status quo
- Kemampuan berkomunikasi : menjelaskan visi
- Keyakinan kuat terhadap visi : menepati komitmen, resiko besar
- Perilaku yang diluar kebiasaan : Sukses ⇔ kekaguman bawahan
- Agen perubahan : Perubahan radikal secara hati-hati
- Sensitivitas terhadap lingkungan