



# LEADERSHIP

- PENGERTIAN
- PENDEKATAN SIFAT PEMIMPIN
- PENDEKATAN TINGKAH LAKU PEMIMPIN
- PENDEKATAN KONTINGENSI

# PENGERTIAN

---

- Leadership adalah proses **mengarahkan** dan **memengaruhi** aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok
- Ada 4 implikasi dari pengertian di atas:
  1. **Kepemimpinan melibatkan orang lain**
  2. **Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan**
  3. **Kemampuan menggunakan kekuasaan untuk memengaruhi anggota**
  4. **Kepemimpinan adalah mengenai nilai**

# POWER (KEKUASAAN)

- Kemampuan untuk menggunakan pengaruh, artinya, kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok

# INFLUENCE (PENGARUH)

- Tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku orang atau kelompok lain

# Pengertian (Lanjutan)

---

- **Leadership** is an interpersonal influence directed toward the achievement of a goal or goals. (Traditional definition)
- Three important parts of this definition are the terms interpersonal, influence, and goal.
  - *Interpersonal* means between persons. Thus, a leader has more than one person (group) to lead.
  - *Influence* is the power to affect others.
  - *Goal* is the end one strives to attain.

# Pengertian (Lanjutan)

---

- **LEADERSHIP** is a dynamic relationship based on **mutual influence** and common purpose between leaders and collaborators in which both are moved to higher levels of motivation and moral development as they affect real, intended change. (Kevin Freiberg and Jackie Freiberg, *NUTS! Southwest Airlines' Crazy Recipe for Business and Personal Success*, Bard Press, 1996, p. 298)

- Three important parts of this definition are the terms **relationship**, **mutual**, and **collaborators**.
- *Relationship* is the connection between people.
- *Mutual* means shared in common.
- *Collaborators* cooperate or work together.



# Leadership versus Management

- A leader can be a manager, but a manager is not necessarily a leader.
- The leader of the work group may emerge informally as the choice of the group.
- If a manager is able to influence people to achieve the goals of the organization, without using his or her formal authority to do so, then the manager is demonstrating leadership.

# Leadership vs Management

## Leaders

- Innovative
- Develop
- Inspire
- Long term view
- Ask what and why
- Originate
- Challenge the status quo
- Do the right thing

## Managers

- Administer
- Maintain
- Control
- Short term view
- Ask how and when
- Initiate
- Accept the status quo
- Do things right

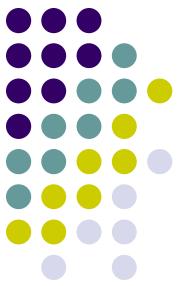


- Seseorang dapat menjadi manajer yang efektif (seorang ahli membuat rencana dan administrator yang adil dan teratur)-tetapi kurang dalam keterampilan membangkitkan memotivasi dari seorang pemimpin
- Seorang pemimpin yang efektif (terampil dalam membangkitkan antusias dan kesetiaan) – tetapi kurang terampil dalam ketrampilan manajerial untuk menyalurkan energi yang mereka timbulkan dalam diri orang lain.
- Managers must know how to lead as well as manage. Without leading as well as managing, today's organizations face the threat of extinction



## PENDEKATAN SIFAT (TRAITS) KEPEMIMPINAN

- Asumsi: pemimpin mempunyai sifat kepribadian sama yang dibawa sejak lahir. Mereka beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan dibuat
- Pendekatan yang dilakukan adalah:
  1. Membandingkan sifat pemimpin dan bukan pemimpin
  2. Membandingkan sifat pemimpin efektif dan pemimpin yang tidak efektif



1. Pemimpin dan bukan pemimpin (pengikut)  
→ sifat pemimpin: lebih cerah, terbuka, percaya diri, postur tubuh lebih tinggi
2. Pemimpin efektif dan tidak efektif  
→ Kecerdasan, inisiatif, dan meyakinkan diri. Tetapi faktor penting adalah kemampuan supervisori dari manajer. Kepemimpinan wanita juga sama efektifnya dengan pria.

# PENDEKATAN TINGKAH LAKU

- Para peneliti melihat aspek tingkah laku (apa yang dilakukan oleh pemimpin efektif-bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi bawahan, dsb)
- Dua hal yang dipelajari dalam pendekatan tingkah laku yaitu: Fungsi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

# FUNGSI KEPEMIMPINAN

---

- ❑ Aktivitas yang dipertahankan kelompok dan berkaitan erat dengan tugas yang harus dilaksanakan oleh pemimpin, atau seseorang lain, agar kelompok dapat berfungsi secara efektif.
- ❑ Fungsi yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan fungsi memelihara kelompok atau fungsi sosial.

# GAYA KEPEMIMPINAN

---

- ❑ Berbagai pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja
- ❑ Gaya kepemimpinan sering dikaitkan dengan fungsi kepemimpinan
  - **Gaya berorientasi pada tugas** (fungsi pelaksanaan tugas)
  - **Gaya berorientasi pada karyawan** (fungsi memelihara kelompok)

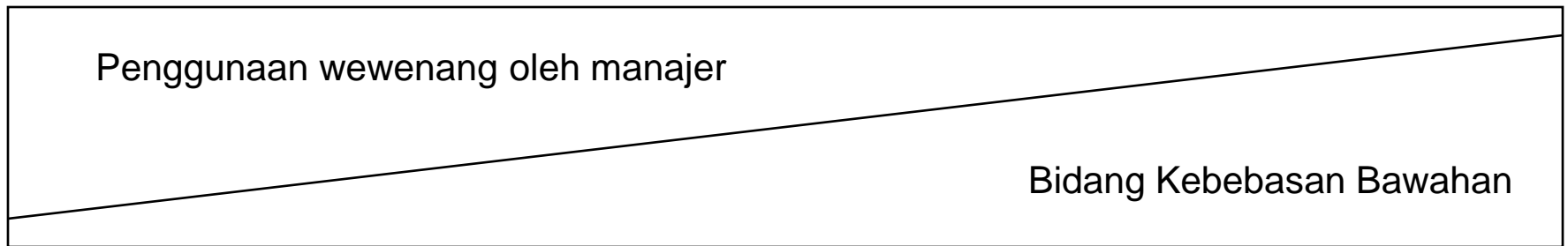
# MACAM-MACAM GAYA KEPEMIMPINAN

1. ROBERT TANNENBAUM dan WARREN H SCHMIDT
2. STUDI OHIO STATE DAN UNIVERSITY OF MICHIGAN
3. ROBERT BLAKE DAN JANE MOUTON (MANAGERIAL GRID ATAU KISI-KISI MANAJERIAL → diagram yang mengukur perhatian relatif seorang manajer terhadap manusia dan produksi

# KONTINUUM TINGKAH LAKU PEMIMPIN ROBERT TANNENBAUM & SCHMIDT

KEPEMIMPINAN BERPUSAT  
PADA ATASAN ←

→ KEPEMIMPINAN BERPUSAT  
PADA BAWAHAN



↑  
Manajer  
membuat  
keputusan  
dan  
mengumum  
kannya

↑  
Manajer  
"menjual"  
keputusan

↑  
Manajer  
menyajikan  
ide dan  
mengundang  
pertanyaan

↑  
Manajer  
menyajikan  
keputusan  
sementara  
yang masih  
bisa diubah

↑  
Manajer  
menyajikan  
masalah,  
mendapat  
kan saran,  
membuat  
keputusan

↑  
Manajer  
menentukan  
batas-  
batas; memin  
ta kelp untuk  
membuat  
keputusan

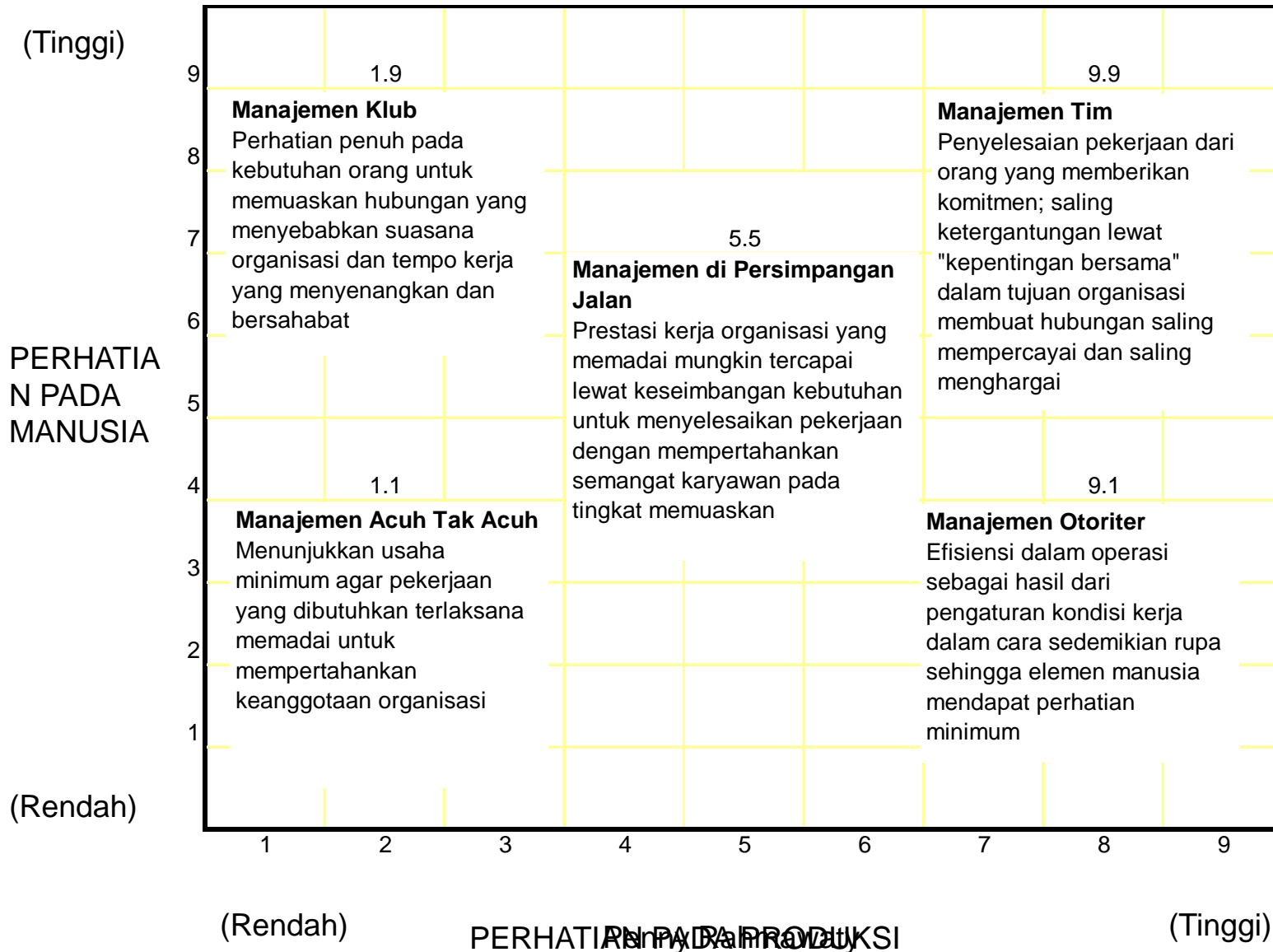
↑  
Manajer  
mengizinkan  
karyawan  
berfungsi  
dalam batas-  
batas yang  
ditetapkan  
atasan



# STUDI OHIO STATE UNIVERSITY



# MANAGERIAL GRID – ROBERT BLAKE & JANE MOUTON



# PENDEKATAN KONTINGENSI

---

- Pandangan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda; juga disebut pendekatan situasional

# MODEL KEPEMIPINAN KONTINGENSI

1. PAUL HERSEY dan KENNETH H BLANCARD
2. FRED E. FIEDLER
3. MARTIN G EVANS dan ROBERT J. HOUSE
4. VICTOR VROOM dan ARTHUR JAGO

# MODEL KEPEMIMPINAN HERSEY-BLANCARD

---

- ❑ Disebut juga sebagai model Kepemimpinan Situasional
  - Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya sebagai respons pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan dan kemauan dari bawahan yang terus berubah
- ❑ Hubungan antara manajer dan bawahannya bergeser melewati 4 fase pada saat karyawan berkembang, dan manajer perlu mengubah gaya kepemimpinannya.

# MODEL KEPEMIMPINAN HERSEY-BLANCARD

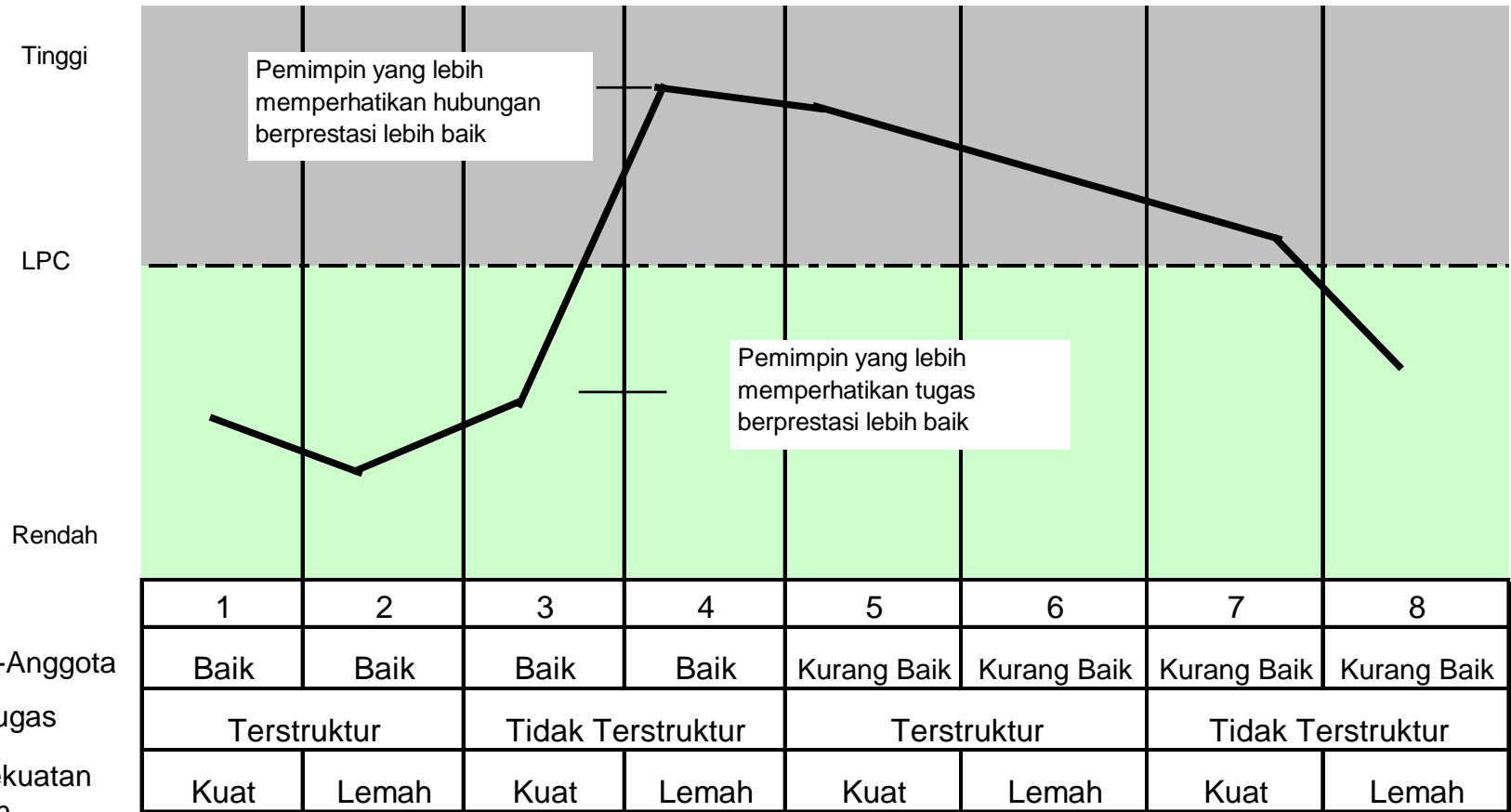
## TINGKAH LAKU PEMIMPIN



# MODEL FIEDLER

- Asumsi: sulit bagi manajer untuk mengubah gaya kepemimpinan yang membuat mereka sukses.
- Fiedler mengukur gaya kepemimpinan pada skala yang menunjukkan “tingkat seseorang menguntungkan atau merugikan **rekan sekerja yang paling tidak disukai** (*LPC-least preferred co-worker*)

# GAYA KEPEMIMPINAN MODEL FIEDLER





# MODEL EVANS-HOUSE (MODEL JALUR-SASARAN)

- Pendekatan ini didasarkan pada motivasi model harapan, yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung dari harapannya akan imbalan dan valensi (daya tarik imbalan tersebut).
- Manajer menentukan “sasaran”(imbalan) dan “jalur” untuk mendapatkannya.
- Gaya kepemimpinan manajer memengaruhi imbalan yang tersedia bagi karyawan, juga persepsi karyawan mengenai jalur untuk memerolehnya.
- Gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada tipe imbalan yang diinginkan bawahan (Evans)

- House menentukan 2 variabel penting dalam teori jalur-sasaran (path-goal model):
  1. Karakteristik pribadi karyawan → individu yang merasa yakin tingkah laku mereka memengaruhi lingkungan, lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif. Sedangkan mereka yang merasa yakin bahwa peristiwa terjadi karena nasib baik atau keberuntungan cenderung menyukai gaya otoriter
  2. Tekanan lingkungan serta tuntutan di tempat kerja → faktor sifat tugas karyawan, sistem wewenang formal organisasi, kelompok kerja karyawan.

# MODEL VROOM-YETTON

- Model ini membantu manajer memutuskan kapan dan sejauh mana mereka harus menyertakan karyawan dalam memecahkan masalah tertentu.
- Model ini memisahkan 5 gaya kepemimpinan yang menggambarkan kontinum dari pendekatan otoriter, konsultatif sampai partisipatif

# GAYA KEPEMIMPINAN VROOM-YETTON

1. AI : Manajer menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri, menggunakan informasi yang tersedia pada saat itu
2. AII : Manajer memperoleh informasi yang diperlukan dari bawahan, dan kemudian memutuskan sendiri penyelesaian atas masalah tersebut. Mereka mungkin memberitahu dan mungkin tidak memberi tahu bawahan apa masalah yang sebenarnya ketika mereka meminta informasi. Peran yang dimainkan oleh bawahan dalam membuat keputusan jelas menyediakan informasi yang perlu kepada manajer bukannya meminta atau mengevaluasi penyelesaian alternatif.

3. CI : Manajer berbafig masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, mendapatkan ide dan saran mereka tanpa mengumpulkan mereka sebagai sebuah kelompok. Kemudian manajer membuat keputudan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan
4. CII : Manajer berbagi masalah dengan bawahan sebagai sebuah kelompok, secara kolektif memperoleh ide dan saran mereka, Kemudian mereka akan mem buat keputusan yang bisa mencerminkan atau tidak pengaruh bawahan
5. GII : Manajer berbagi masalah dengan bawahanv sebagai sebuah kelompok. Manajer dan bawahan bersama-sama membuat dan mengevaluasi alternatif serta berusaha mencapai persetujuan (konsensus) penyelesaian. Manajer tidak mencoba memengaruhi kelompok untuk mengadopsi penyelesaian yang mereka sukai dan mereka menerima serta mengimplementasikan penyelesaian yang mendapat dukungan seluruh kelompok

# MODEL VROOM-JAGO

- Efektivitas keputusan tergantung pada mutu keputusan, komitmen pada keputusan dan waktu diperlukan untuk membuat keputusan itu.
- Gaya kepemimpinan dapat dikendalikan oleh waktu atau perkembangan.

# KOUZES-POSNER: KETERLIBATAN DINAMIS

- Mendaftar 5 dasar kebiasaan dan 10 tingkah laku yang digunakan pemimpin untuk menyelesaikan hal-hal yang luar biasa.

# 5 KEBIASAAN MENDASAR DAN 10 TINGKAH LAKU PEMIMPIN

## MENANTANG PROSES

1. Mencari kesempatan
2. Percobaan dan mengambil risiko

## MEMBERI INSPIRASI VISI BERSAMA

3. Menggambarkan masa depan
4. Membantu orang lain

## MEMUNGKINKAN ORANG LAIN BERTINDAK

5. Mempererat kerjasama
6. Memperkuat orang lain

## MEMBUAT MODEL PEMECAHAN

7. Memberi contoh
8. Merencanakan keberhasilan kecil

## MEMBERI SEMANGAT

9. Mengakui kontribusi individu
10. Merayakan prestasi kerja



# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL ATAU KARISMATIK

- Pemimpin Transformasional adalah : pemimpin yang lewat visi dan energi pribadi memberi inspirasi para pengikutnya dan mempunyai dampak besar pada organisasi mereka, juga disebut pemimpin karismatik
- Pemimpin Transaksional adalah : pemimpin yang menentukan apa yang perlu dikerjakan bawahan untuk mencapai tujuan, mengklasifikasikan keperluan tersebut, dan membantu bawahan menjadi percaya diri bahwa mereka dapat mencapai tujuan tadi