

Kepemimpinan

Dalam Perilaku Organisasi

Oleh :
Rino A Nugroho
Inoz_solo@yahoo.com
Ver 1.0 Updated 240406

Manajer & Pemimpin

Manajemen berkaitan dengan penanganan kerumitan dalam organisasi, menghasilkan tatanan dan konsistensi organisasi dengan menyusun perencanaan, pengorganisasian, dan pemantauan hasil [ROBN]

Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan perubahan, mereka menetapkan arah dengan menyusun satu visi masa depan kemudian menyatukan, mengkomunikasikan dan mengilhami orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan tersebut [ROBN]

Jadi Kepemimpinan merupakan konsep yang lebih sempit dari Manajemen

Pentingkah Kepemimpinan ?

PENTING !!!

Karena :

- Tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah orang2 dan mesin2 yang kacau balau
- Mampu mengubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan [Davis dalam SUPD]
- Dalam dunia dinamis kita membutuhkan pemimpin untuk menentang status quo, menciptakan visi masa depan, dan mengilhami anggota organisasi agar bersedia mencapai visi itu. [ROBS]

Definisi

Definisi Kepemimpinan :

- Kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. [ROBS]
- Suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (concoercive) untuk memotivasi orang mencapai tujuan tertentu [GIBS]

Teori Kepemimpinan

- Pentingnya peran kepemimpinan dalam organisasi mendorong para ahli untuk menyusun teori tentang pemimpin yang efektif dan tidak efektif.
- Teori –teori tsb dibagi menjadi beberapa bagian sbb :
 - Teori Ciri Kepribadian
 - Teori Perilaku
 - Teori Situasional Kontijensi

Teori Kepemimpinan

Teori Ciri Kepribadian [ROBS]

- Adalah teori yang mengkaji ciri – ciri dan karakteristik pribadi yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin.
- Karakteristik tersebut adalah sbb :
 - Ambisi dan semangat
 - Hasrat untuk memimpin
 - Kejujuran dan integritas
 - Kepercayaan diri
 - Kecerdasan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan
 - Luwes dalam menyesuaikan perilaku mereka ke dalam situasi yang berlainan

Teori Kepemimpinan

Teori Ciri Kepribadian

Keterbatasan :

- Tidak ada ciri – ciri universal yang memperkirakan kepemimpinan dalam semua situasi
- Bukti tidak jelas dalam memisahkan penyebab dan akibat.
 - ex : apakah PD itu menciptakan kepemimpinan atau sebaliknya
- Lebih memperkirakan penampilan kepemimpinan dibandingkan menjelaskan pemimpin yang efektif

Teori Kepemimpinan

Teori Perilaku [ROBS]

- Adalah teori yang mengemukakan bahwa perilaku khusus membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.
- Teori ciri akan menjadi dasar dari *memilih* orang yang tepat, sedangkan teori perilaku dapat *melatih* orang yang tepat.

Teori Kepemimpinan

Teori Perilaku

- **Penelitian Universitas Negeri Ohio :**
 - **Struktur Pemrakarsa :** Tingkat dimana pemimpin berkemungkinan mendefinisikan dan menstruktur perannya dan peran para anak buahnya dalam mengupayakan pencapaian sasaran
 - **Pertimbangan :** Tingkat di mana pemimpin berkemungkinan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan dengan rasa saling percaya, penghormatan terhadap gagasan bawahan dan menghargai perasaan mereka.

Teori Kepemimpinan

Teori Perilaku

- **Penelitian Universitas Michigan**
 - **Pemimpin Berorientasi Karyawan :** Menekankan pada hubungan antarmanusia; memberikan perhatian pribadi terhadap kebutuhan karyawan dan menerima perbedaan individual di antara para anggota.
 - **Pemimpin Berorientasi Produksi :** pemimpin yang menekankan pada aspek-aspek teknis atau tugas atas pekerjaan tertentu.

Teori Kepemimpinan

Teori Perilaku

- **Kisi – kisi Manajerial (managerial grid)**
 - Matriks 9 x 9 yang menjabarkan 81 gaya kepemimpinan yang berbeda, didasarkan pada kepedulian akan orang dan kepedulian akan produksi
- **Penelitian Skandinavia**
berpendapat bahwa dunia yang berubah membutuhkan dimensi baru yaitu :
 - Pemimpin yang Berorientasi Pengembangan : pemimpin yang menghargai eksperimentasi, mencari ide ide baru, serta menciptakan dan mengimplementasikan perubahan

Teori Kepemimpinan

Teori Perilaku

- **Rangkuman Teori Perilaku**
Teori ini berhasil mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok, tetapi tidak mampu menjelaskan faktor-faktor situasi yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan kepemimpinan.

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi [ROBS & GIBS]

A. Model Fiedler

- Mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan dan pada tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin tersebut.

Teori Kepemimpinan

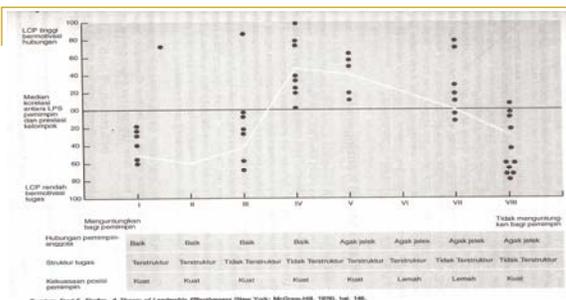
Teori Situasional/Kontijensi

- Untuk itu Fiedler melakukan penilaian untuk :
 1. Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan melalui kuesioner Least Preferred Co-Worker (LPC) yaitu suatu instrumen untuk mengukur apakah seseorang berorientasi :
 - Tugas (LPC positif → semakin berpikir positif terhadap rekan kerja)
 - Hubungan (LPC negatif → semakin berpikir negatif terhadap rekan kerja)

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi

2. Mendefinisikan Situasi dinilai berdasarkan :
 - Hubungan pemimpin anggota : Tingkat Keyakinan, kepercayaan dan hormat bawahan terhadap pemimpin mereka
 - Struktur Tugas : Tingkat prosedur penugasan pekerjaan (struktur atau tidak terstruktur)
 - Kekuasaan Jabatan : pengaruh yang muncul dari jabatan struktural formal.
- Setelah dihitung LPC dan didefinisikan situasi akhirnya disesuaikan keduanya.



- Pemimpin yang berorientasi tugas cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi yang menguntungkan (I, II, III) dan dalam situasi yang tidak menguntungkan (VIII)
- Pemimpin yang berorientasi hubungan cenderung berprestasi lebih baik dalam situasi yang cukup menguntungkan (IV, V, VI)

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi

B. Teori Situasional Hershey dan Blanchard (SLT)

- Adalah teori kontijensi yang memusatkan perhatian pada pengikut
- Mengatakan :
 - Jika pengikut tidak mampu & tidak ingin melakukan tugas pemimpin perlu memberikan alasan yg khusus dan jelas
 - Jika pengikut tidak mampu & ingin pemimpin perlu memaparkan orientasi tugas yg tinggi
 - Jika pengikut mampu & tidak ingin, pemimpin perlu mendukung dan partisipatif
 - Jika pengikut mampu & ingin, pemimpin tidak perlu berbuat banyak

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi

C. Leader Member Exchange (LMX) Theory

- Para pemimpin menciptakan kelompok - dalam dan kelompok - luar.
- bawahan dengan status kelompok - dalam akan berkinerja, memiliki tingkat pengunduran diri lebih rendah, dan tingkat kepuasan kerja lebih tinggi.

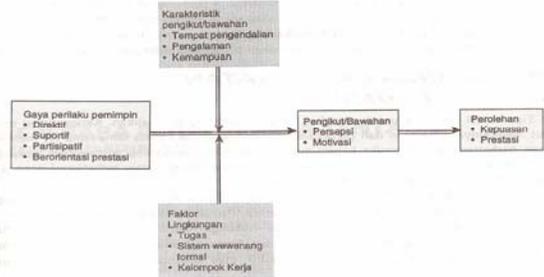
Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi

D. Path – Goal Theory

- Teori yg menyatakan bahwa tugas pemimpin adalah mendampingi pengikut dalam meraih sasaran mereka dan memberikan pengarahan dan atau dukungan yg perlu untuk menjamin sasaran mereka selaras dengan keseluruhan sasaran kelompok/organisasi

Model Jalan—Tujuan



- Jika tugas sangat terstruktur perilaku pemimpin yang direktif tidak menimbulkan/berkaitan dengan kepuasan bawahan.
- Jika tugas sangat terstruktur perilaku pemimpin yang suportif menimbulkan/berkaitan dengan kepuasan bawahan.

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi

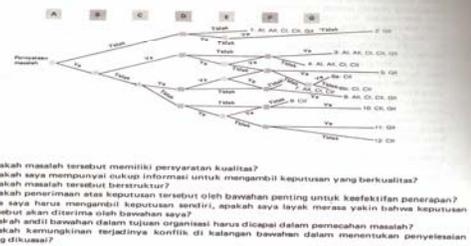
D. Model Normatif Vroom – Yetton

- Teori yang memberikan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan banyaknya pengambilan keputusan partisipatif dalam situasi yang berbeda – beda. [ROBS]
- Model yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yg dapat diterapkan pada semua situasi. [GIBS]

Teori Kepemimpinan

Teori Situasional/Kontijensi-Model Vroom Yetton

Gambar 11-6 Bagan Analisis Proses Keputusan



Teori Kepemimpinan

Perbandingan 3 pendekatan teori kepemimpinan

Tabel 11-6 Perbandingan Tiga Pendekatan Kepemimpinan Menurut Situasi

Pendekatan	Gaya Perilaku/Pemimpin	Faktor Situasi	Kriteria Perolehan
Model kontingen Fiedler	Berorientasi tugas (LPC rendah) Berorientasi Hubungan (LPC tinggi)	Struktur Tugas Hubungan Pemimpin anggota	Keefektifan kelompok
Vroom-Yetton	Otokratis Konsultatif Kelompok	Kualitas keputusan Persyaratan informasi Struktur masalah Penerimaan pengikut atas keputusan Kebersamaan tujuan pengikut dan organisasi Tingkat konflik pengikut	Kualitas keputusan Penerimaan keputusan oleh pengikut Waktu untuk mengambil keputusan
Jalan-Tujuan	Direktif Suportif Partisipatif Berorientasi Prestasi	Karakteristik pengikut Faktor lingkungan	Kepuasan

Sumber: Dikutip dari Edwin P. Hollander, Leadership Dynamics (New York: Free Press, 1978)

Isu – isu Kontemporer

- Ada atau tidak adanya *kepercayaan* menjadi isu kepemimpinan yg sangat penting dalam organisasi dewasa ini.
- Kepercayaan : pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak oportunistik [ROBS]
 - oportunistik → orang lain tidak memanfaatkan diri kita

Isu – isu Kontemporer

5 dimensi kunci Kepercayaan

- **Integritas** : merujuk pada kejujuran & kebenaran
- **Kompetensi** : mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan interpersonal
- **Konsistensi** : terkait dengan kehandalan dalam menangani situasi
- **Loyalitas** : keinginan melindungi orang lain (biasanya atasan)
- **Keterbukaan** : kejujuran thd orang lain

Isu – isu Kontemporer

Teori Kepemimpinan Kontemporer

- Isu kontemporer menekankan pemimpin sebagai “pembentuk makna”.
- **Pembentuk Makna** : menggunakan kata – kata, gagasan, dan kehadiran fisik untuk mengendalikan bawahan.

Isu – isu Kontemporer

Teori Kepemimpinan Kontemporer

■ **Teori Kepemimpinan Kontemporer**

- **Kepemimpinan Kharismatis** : pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan heroik/luar biasa ketika mereka mengamati perilaku pemimpin mereka.
- **Kepemimpinan Transformasional** : pemimpin yang menginspirasi pengikut u/ melampaui kepentingan-pribadi mereka dan mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.
- **Kepemimpinan Visioner** : kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi.

Kepemimpinan

Bahan Diskusi

- Jelaskan perbedaan Manajer dan Pemimpin. Setelah anda jelaskan susunlah studi kasus (nyata ataupun imajiner) yang memperjelas perbedaan manajer dan pemimpin.
- Jelaskan secara ringkas teori – teori yang ada di kepemimpinan dalam perilaku organisasi.
- Sebut dan jelaskan yang menjadi kunci dalam isu – isu kepemimpinan kontemporer

Akhir dari Sesi

Referensi

- [ROBS] Robbins, Stephen P, Perilaku Organisasi ed 10, Indeks Kelompok Gramedia , 2003.
- [GIBS] Gibson, Ivancevich, & Donnelly, Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses Jilid1, Gelora Aksara Pratama, 1996.
- Supardi & Syaiful Anwar, Dasar-dasar Perilaku Organisasi, UII Press, 2004.