

**BAB 8**  
**KEPEMIMPINAN**  
**(*LEADERSHIP*)**

# KEPEMIMPINAN

## Pokok-pokok bahasan:

- Definisi kepemimpinan
- Kepemimpinan dan kekuasaan (*power*)
- Pendekatan studi kepemimpinan
  - Pendekatan Sifat (*Trait Approach*)
  - Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)
  - Pendekatan Situasional (*Contingency Approach*)
  - Pendekatan Transaksional vs Transformasional

# Definisi Kepemimpinan

- Kepemimpinan (*leadership*) adalah suatu proses untuk mempengaruhi dan mendorong orang lain agar bekerja keras dalam mencapai suatu tujuan.
- Pemimpin (*leader*) adalah orang yang dapat menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain.
- Manajer di setiap tingkat manajemen memiliki gaya kepemimpinannya masing-masing.
- Efektivitas kepemimpinan akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi tantangan di masa depan.

# Kepemimpinan dan Kekuasaan

- Kekuasaan (*power*) adalah kemampuan yang dimiliki untuk mengarahkan orang lain melakukan apa yang diinginkan atau membuat sesuatu terjadi sesuai dengan keinginan.
- Sumber kekuasaan:
  - ✓ Kekuasaan atas dasar kedudukan (*power of position*)
  - ✓ Kekuasaan atas dasar pribadi (*power of person*)

# Power of Position

- **Legitimate power:** kekuasaan manajer yang berasal dari kedudukan formal mereka dalam manajemen perusahaan.  
Misal: kekuasaan untuk mempekerjakan/memecat, memberikan tugas.
- **Reward power:** kemampuan untuk memberikan atau tidak memberikan reward.  
Misal: kekuasaan untuk memberikan kenaikan gaji, bonus, promosi atau pujian secara lisan.
- **Coercive power:** kemampuan untuk memberikan hukuman atau tidak memberikan outcome positif.  
Misal: kekuasaan untuk memberikan teguran secara lisan, pemotongan gaji ataupun pemecatan.

# Power of Person

- **Expert power:** kemampuan manajer yang berasal dari pengetahuan atau keahlian khusus.

Seringkali berkaitan dengan kemampuan teknis, paling banyak ditemui dalam diri manajer menengah dan manajer lini pertama.

- **Referent power:** kekuasaan yang berasal dari kharisma atau kekuatan interpersonal sehingga menumbuhkan rasa hormat dan kekaguman dari bawahan.

Biasanya dimiliki oleh para manajer yang mempunyai perhatian terhadap bawahannya.

# Studi Kepemimpinan

Trait Approach



Behavioral Approach



Contingency Approach



Transformational Approach

# Trait Approach

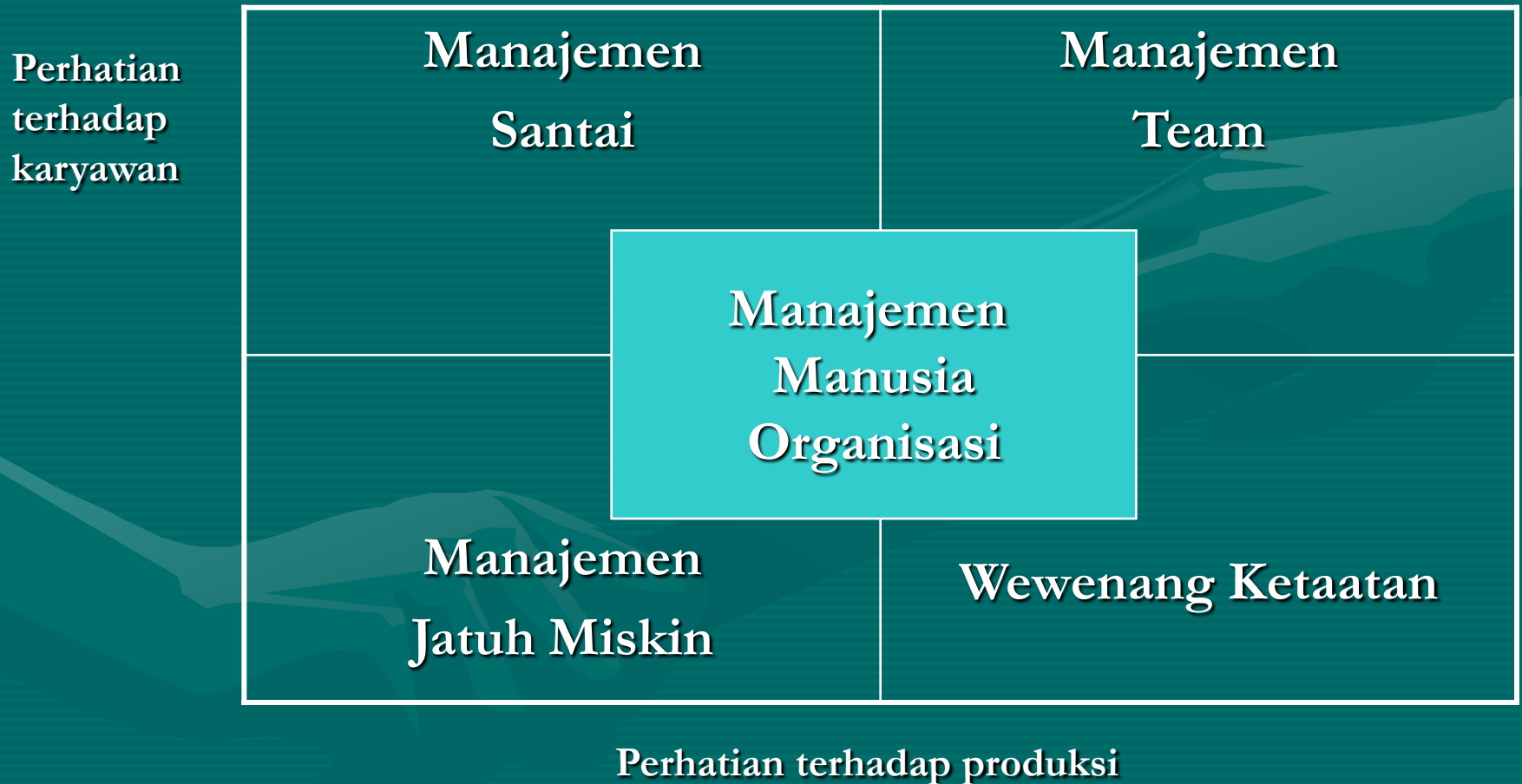
- **Trait approach (pendekatan sifat)** bertujuan mengidentifikasi karakteristik pribadi yang membuat seseorang menjadi pemimpin yang berhasil/efektif.
- Sejauh ini penelitian tidak dapat menunjukkan karakteristik/sifat tertentu yang membedakan seorang pemimpin yang efektif dan yang tidak.
- Namun demikian, sifat yang dapat menjadi modal bagi keberhasilan kepemimpinan antara lain: motivasi tinggi, kejujuran dan integritas, intelektualitas, kepercayaan diri dan fleksibilitas.
- Banyak “sifat” yang merupakan hasil dari latihan dan ketrampilan.



# Behavioral Approach

- **Behavioral approach (pendekatan perilaku)** bertujuan mengidentifikasi perilaku manajer terhadap bawahannya.
- Secara umum, ada dua macam gaya kepemimpinan:
  - **Task oriented**
    - Manajer mengambil langkah untuk memastikan pekerjaan diselesaikan dengan baik, a.l.: menentukan tugas, menetapkan standar kerja, memonitor hasil kerja, dll.
  - **People oriented**
    - Manajer mengembangkan hubungan yang baik dengan karyawan, menghargai perasaan mereka dan menunjukkan rasa percaya pada karyawannya.

# Kisi - Kisi Manajerial Blake & Mouton



# Contingency Approach

- **Adakah Gaya Kepemimpinan Ideal?**

Penelitian menunjukkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer untuk diterapkan di seluruh kondisi (*no one best model that fits all*)

- **Pendekatan kontingensi** menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, dan variabel-variabel organisasi yang lain.

# Fiedler's Contingency Model

- Fiedler menyatakan bahwa kepemimpinan efektif tergantung pada karakteristik pemimpin dan faktor situasional.
- Faktor situasional yang diidentifikasi adalah:
  - ✓ **Hubungan pemimpin & bawahan**  
Seberapa besar bawahan percaya pada atasannya.
  - ✓ **Struktur tugas**  
Seberapa jelas tugas yang diberikan pada bawahan.
  - ✓ **Posisi kekuasaan atasan**  
Mengukur tingkat kekuasaan pemimpin (legitimate, reward & coercive power)

# Fiedler's Contingency Model

<b>Hubungan Pemimpin Bawahan</b>	<b>BAIK</b>				<b>JELEK</b>			
<b>Struktur Tugas</b>	<b>TINGGI</b>		<b>RENDAH</b>		<b>TINGGI</b>		<b>RENDAH</b>	
<b>Posisi Kekuasaan Atasan</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>K</b>	<b>L</b>	<b>K</b>	<b>L</b>
<b>Jenis Situasi Kepemimpinan</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>	<b>VII</b>	<b>VIII</b>
	<b>Sangat Disukai</b>						<b>Sangat Tidak Disukai</b>	

Manajer dengan orientasi karyawan paling efektif di IV, V, VI, VII.  
 Manajer dengan orientasi tugas paling efektif I, II, III atau VIII.

# Transformational Leadership

- **Kepemimpinan Transaksional** adalah kepemimpinan yang mengarahkan para bawahan untuk bekerja keras melalui penggunaan tugas, reward, dan struktur.
- **Kepemimpinan Transformasional** adalah kepemimpinan inspirasional yang mendorong bawahan untuk mencapai kinerja yang *extraordinary*, yakni dengan melakukan berbagai inovasi dan perubahan.
- Karakteristik pemimpin transformasional:
  - ✓ Visioner
  - ✓ Kharismatik
  - ✓ Intelektual
  - ✓ Integritas
  - ✓ Memberdayakan