KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Kuliah KE 6

Jumat, 8 Oktober 2021

Fakultas Ilmu Sosial dan Politik
Universitas Sebelas Maret
Surakarta

Kepemimpinan

- Kepemimpinan merupakan proses menginspirasi orang/pihak lain untuk bekerja keras guna meyelesaikan tugas-tugas penting (terkait dengan tujuan yang telah ditentukan)
- Pemimpin yang berhasil sering dikaitkan dengan visi yang dimilikinya
- Visi merupakan pengertian yang digunakan untuk menggambarkan mengenai capaian/tujuan yang jelas dimasa mendatang; dan pengetahuan tentang tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujusan/capai secara berhasil.

Kepemimpinan-Power

- Dasar-dasar kepemimpinan yang efektif terletak pada bagaimana seorang manajer menggunakan power untuk mempengaruhi perilaku orang lain (bawahan, anggota organisasi lainnya, stakeholder lainnya).

Sumber Kekuasaan

- Sumber kekuasaan yang berasal dari jabatan/posisi
- Sumber kekuasaan yang berasal dari kapasitas/kemampuan pribadi

Sumber kekuasaan yang berasal dari jabatan/posisi/kedudukan

- **Reward power (RP)**: kemampuan untuk mempengaruhi melalaui imbalan. **RP** merupakan kemampuan untuk menawarkan sesuatu yang bernilai yakni outcome positif. Imbalan bisa berupa: kenaikan gaji, bonus, kenaikan pangkat, promosi, tugas khusus, pujian tertulis/lisan, penghargaan.
- **Coercive power (CP)**: kemampuan mempengaruhi melalaui hukuman;. **CP** merupakan kapasitas untuk menghukum sebagai cara mempengaruhi orang lain
- **Legitimate power**: kemampuan untuk mempengaruhi melalaui **otoritas**- –hak yang melekat pada seseorang karena *jabatan dalam organisasi* atau *status* untuk melakukan kontrol terhadap bawahanya.

Sumber kekuasaan yang berasal dari kapasitas/kemampuan pribadi individu

- **Expert Power**: Kemampuan mempengaruhi melalui keahlian khusus (pengetahuan, penguasaan/pemahaman/understanding, skill)
- **Referent power**: kemampuan mempengaruhi orang lain melalui identifikasi. (orang lain bisa dipengaruhi karena mereka menghargaiAnda dan ingin mengidentifikssikan secara positif dengan Anda). *Referent power* berasala dari **kharisma** atau **kemenarikan/kehebatan pribadi seseorang**.

Merubah Power menjadi Pengaruh

- Increasing centrality (senang menerima tanggung jawab - dapat meningkatkan reputasi— dapat menjadikan dirinya sebagai orang yang berpengaruh dan penting).
- **Criticality** (perhatian pada orang yang bergantung padanya)
- **Visibility** (mampu memperlihatkan talenta dan kremampuannya)
- Increasing non-substitutability (tak tergantikan)
- Memperlihatkan kualitas pribadi
- Meperlihatkan Usaha dan kerja keras
- Perilaku pribadi yang mendukung terciptanya nilai/positive outcome
- Increasing indispensability (menjadi orang kunci dan amat penting)
- Melalkukan komunikasi yang perintah-perintahnya bisa dipahami dengan jelas
- Perintah-perintahnya mampu untuk dilaksanakan oleh anak buahnya/oraang lain
- Perintah-perintahnya sangat sejalan dengan kepentingan organisasi
- Perintah-perintahnya sejalan dengan nilai-nilai angota organisasi

Efektivitas kepemimpinan

- Mengapa seseorang pemimpin lebih efektif dari yang lain?
- **Trait approach**
- **Behavioral approach**
- **Contingency approach**
- **Charismatic approach**

Trait approach

- Melihat Kepemimpinana dilihat dari karakteristik pribadi: kepribadian, sosial , fisik atau intelektual seseorang pemimpin
- Coba bandingkan pemimpin-pemimpin terkenal seperti Margaret Thatcher, Ronald Reagan, Nelson Mandela, Sukarno, Suharto, SBY, Jokowi
- Traits yang penting: usaha keras dan energi, keinginan untuk memimpin, kejujuran dan integritas, percaya diri/self-confidence, kecerdasan/inteligensia, knowledge, fleksibilitas.

Behavioral approach

- Melihat kepemimpinan dari sisi perilaku seorang pemimpin
- Penelitian Ohio State: (1) Initiating structure, (2) Consideration
- Penelitian University of Michigan: (1) employee oriented, (2) production oriented
- Penelitian Scandinavia: development oriented

Lanjutan... Penelitian Ohio State

- **Initiating structure**: pemimpn yang mendefinisikan dan menyusun peran dirinya dan para bawahannya (termasuk perilaku yang berusaha untuk mengorganisir pekerjaan, hubungan kerja, dan tujuan)
- **Consideration:** pemimpin yang memiliki hubungan kerja yang ditandai dengan saling percaya, menghormati gagasan-gagasan bawahan, dan menghargai perasaan mereka.

Lanjutan...Penelitian University of Michigan

- **Employee Oriented**: pemimpin yang menekankan pada hubungan antar pribadi (merasa membutuhkan bawahan dan menerima perbedaan diantara para bawahan)
- **Production Oriented**: pemimpin yang menekankan pada aspek-asepk teknis atau aspek-aspek pekerjaan (penyelesaian/pencapaian tugas-tugas organisasi; anggota kelompok sebagai alat mencapai tujuan)

Lanjutan.....Penelitian Scandinavia

- Orang yang suka melakukan eskperimen/percobaan, mencari ide-ide baru, dan mendorong dan melakukan perubahan

Contingency

- Pendekatan kontingency berusaha memahami kondisi bagi berhasilnya kepemimpinan dalam berbagai situasi

1. Fiedler's Contingency Model (FCM)
2. Hersey-Blachard Model (HBM)
3. House 's Path-Goal Theory (HPGT)
4. Vroom-Jago Leader Participative Theory (VJLPT)

Fiedler's Contingency Model (FCM)

- Tiga variabel yang digunakan untuk mendiagnosa situasi
- Kualitas hubungan pemimpin-anggota (Mengukur seberapa jauh anggota mendukung pemimpin)
- Tingkat struktur tugas (mengukur seberapa jauh tujuan-tujuan tugas, prosedur dan panduan di paparkan secara jelas)
- Jumlah kekuasaan jabatan (mengukur seberapa jauh posisi /jabatan memberikan kekuasaan kepada pemimpin untuk memberikan imbalan dan hubungan terhadap bawahan)

Lanjutan....FCM

- Hasil penelitiannya bisimpu;lkan bahwa:

1. Pemimpin yang berorientasi pada tugas akan berhasil pada situasi dimana tingkat kontrol tinggi dan situasi dimana tingkat kontrol rendah.
2. Pemimpin yang berorientasi pada hubungan akan berhasil pada situasi diimana tingkat kontrol sedang-sedang saja (moderat).

Hersey-Blanchard Model

- Asumsi: pemimpin yang berhasil tergantung pada gaya kepemimpinan yang mampu menyesuaikan diri terhadap kesiapan para pengikut untuk menjalankan tugas-tugasnya dalam situasi tertenrtu.
- gaya kepemimpinan seperti apa?
- Gaya kepemimpinan sebagai akibat berbagai kombinasi dari task-oriented dan relationship oriented bisa mengambil bentuk: delegating, paticipating, sellling, dan telling.

lanjutan

- Delegating: membiarkan kelompok mengambil tanngung jawab terhadap keputusan-keputusan pekerjaan (low-task; low relationship)
- Participating: berbagi gagasan dan keputusan partisipatif untuk arah tugas/pekerjaan (low task; high relationship)
- Selling: penjelasan arah tugas yang sufatnya suportive dan persuasif (high-task; high relationship)
- Teling (pemberian artah tugas secara spesifik dan pengawasan kerja secara ketat (high task; low relationship)

House Path-Goal Theory

- Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjelaskan jalan (path) kepada pengikut agar mereka agar mampu mencapai tugas-tugas (tujuan organisasi) yang relevan/berkaitan dengan tujuan-tujuan pribadi
- Pemimpin yang baik membatu para bawahan bergerak maju sepanjang jalan menjuju pencapai tujuan organisasi-tujuan pribadi, menghilangkan hambatan, dan memberikan imbalan bagi mereka yang mencapai/menjalankan tugas-tugas nya.

lanjutan

- House mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi (path goal)

1. Directive leadership
2. Supportive leadership:
3. Achievement leadership
4. Participative leadership

Lanjutan....

1. **Directive leadership**: memberikan kepada para bawahan untuk mengetahui apa yang diharapkan; memberi arah apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya; menjadwal pekerjaan untuk dikerjakan; menjaga standard kinerja; menjelaskan peran pemimpin dalam kelompok.
2. **Supportive leadership**: melakukan sesuatu agar pekerjaan menjadi lebih menarik, bersahabat dan mudah didekati; memperhatikan kesejahteraan bawahan
3. **Achievement leadership**: menysun tugas-tugas yang menantang, menekankan pada perbaikan kinerja secara berkelanjutan; menunjukan kepercayaaan diri dalam memenuhi standar yang tinggi.
4. **Participative leadership**: pelibatan bahwan dalam penagambilan keputusan, konsultasi dengan bawahan, meminta saran dari bawahan, menggunakan saran ini sebagai bagian dasar pengambilan keputussan

Hubungan variabel

Perilaku pemimpin → **Efektivitas Pemimpin**

Directive
Supportive
Achievement oriented
Participative

↑

Situasional Kontingensi
Ability
Experience
Locus at control environment
Task structure
Authority system
Work group

Vroom-Jago Leader-Participation Theory

- Theori ini melihat hubungan antara kepemimpinan dan pembuatan keputusan dan masalah yang akan diresolusi/dipecahkan
- VJLPT berasumsi bahwa kepemimpianan yang efektif akan tercapai jika metoda pembuatan keputusan yang digunakan benar-benar sesuai dengan karakteristik masalah yang dipecahkan
- Ada 3 gaya kepemimpinan dan situasi:

1. authority decision
2. Consultative decision
3. Group decision

Lanjutan.....

1. **Authority decision**: keputusan yang dibuat oleh pemimpin dan kemudian dikomunikasikan kepada bawahan/kelompok
2. **Consultative decision**: keputusdan dibuat oleh pemimpin setelah menerima informasi , saran , opini dari anggota kelompok/bawahan
3. **Group decision**: keputusan dibuat dengan partisipasi penuh dari semua anggota kelompok/organisasi

Isu dalam perkembangan kepemimpinan

- Kepemimpinan transformasional (KT)
- KT digambarkan sebagai orang yanag menggunakan **kharisma** dan **kualitas terkait** lainnya untuk membangkitkan dan meningkatkan aspirasi dan menggerakan orang-orang dan sistem organisasi ke dalam pola-pola kinerja yang tinggi
- Kualitas terkait apa saja?

Lanjutan....

- Visi: gagasan dan arah tujaun yang jelas, mengkomunikasikan visinya ke anggota, membangun semangat bersama untutuk mencapai tujuan/harapan “mimpi” bersama
- **Kharisma**: membangunkan semangat , kesetiaan,loyalitas, penghargaan, kepercayaan melalui kekuatan referensi pribadi dan mempengaruhi perasaan
- **Simbolisme**: penidentikan dengan pahlawan, menawarkan imbalan khusus, melakukan perayaan terjadwal terhadap capaian-capaian/prestasi kerja yang luar biasa
- **Pemberdayaan:** membantu yang lain agar berkembang, menghilangkan hambatan bagi pencapaian kinerja, berbagi tangung jawab, mendelegasikan pekerjaan yang benar-benar menantang
- **Stimulasi intelektual**: pelibatan anggota lain dengan m,enciptakan kesadaran akan adanya masalah dan mengarahkan imaginasi mereka untuk menciptakan solusi masalah berkualitas tinggi
- **Integritas:** jujur dan bisa realistik, bertindak konsisten, diiringi sikap berkomitmen tinggi

Kepemimpinan transaksional (KT)

- **KT** : Pemimpin mengatur/menyesuaikan pekerjaan/tugas-tugas, imbalan dan struktur-struktur untuk membantu para pengikut/anggota memenuhi kebutuhanya sambil bekerja mencapai sasaran/tujuan-tujuan organisasi.