

DASAR-DASAR MANAJEMEN

Kode: 130111042



Pertemuan Ke-12
(a) Kepemimpinan, dan (b) Ringkasan & Kuis

Dr. Ir. Juarini, MP.
Ir. Indah Widowati, MP.

juarini_08@yahoo.com
inti_08@yahoo.com

Agribisnis FP - UPWVYK 1

Deskripsi

Materi dalam pertemuan ke-12 ini merupakan materi yang berisi (a) Kepemimpinan, dan (b) Ringkasan & Kuis



Agribisnis FP - UPWVYK 2

Tujuan Instruksional Khusus (TIK)

Mahasiswa mampu menjelaskan (a) Kepemimpinan, dan (b) Ringkasan & Kuis



Agribisnis FP - UPWVYK 3

KEPEMIMPINAN

MANAJER VS PEMIMPIN

Manajer :

- ditunjuk
- kemampuan utk mempengaruhi didasarkan pd wewenang formal yg melekat pd posisi mereka
- idealnya seorang manajer haruslah pemimpin

Pemimpin :

- dapat ditunjuk atau muncul dan dalam suatu kelompok dapat mempengaruhi orang-orang lain utk bekerja melebihi tindakan-tindakan yg diperintahkan oleh otoritas formal
- tidak semua pemimpin menjadi manajer

PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN

Pemimpin : Orang-orang yg mampu mempengaruhi orang lain dan yg memiliki otoritas (wewenang) manajerial

Kepemimpinan : Kemampuan utk mempengaruhi sebuah kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan

TEORI-TEORI KONTEMPORER TENTANG KEPEMIMPINAN

Model Kontingensi Fiedler

Sebuah kelompok yg efektif tergantung pd seberapa yg memadai antara gaya interaksi pemimpin dg bawahannya dan derajat sejauhmana situasi memberi kendali dan pengaruh kepada pemimpin itu

Faktor kunci dlm kesuksesan kepemimpinan adalah (menurut Fiedler)

Gaya kepemimpinan mendasar seseorang berorientasi tugas atau hubungan → dapat diukur dg kuisioner LPC (Least Preferred Coworker) yang yg paling tidak disukai ; sebuah kuisioner yg mengukur apakah seseorang itu berorientasi tugas atau berorientasi hubungan (skala 1-8)



Agribisnis FP - UPWVYK 4

Skala LPC Singgi → berorientasi hubungan
Skala LPC rendah → berorientasi tugas

Robert Fiedler : tiga dimensi yg menentukan efektifitas pemimpin:

- Hubungan pemimpin-anggota - ik kepercayaan, loyalitas, dan rasa hormat yg dimiliki bawahan thd pemimpin/manajer. Ditilai baik atau buruk.
- Struktur tugas - sampai sejauhmana tugas-tugas kerja itu diformulasikan dan dijadikan prosedur. Ditilai tinggi atau rendah.
- Kekuasaan posisi - ik pengaruh yg dimiliki seorang pemimpin thd kegiatan-kegiatan berdasarkan kekuasaan seperti mempekerjakan, memecat, menerbikan, menaikan pangkat, dan menaikan gaji. Ditilai kuat atau lemah.

Dari tiga dimensi tsb Fiedler mengklasifikasikan 6 situasi yg berbeda → digolongkan menjadi 3 - situasi 1, 2 dan 3 sebagai sangat menguntungkan, situasi 4, 5 dan 6 - agak menguntungkan dan situasi 7 dan 8 - sangat tidak menguntungkan.

Kategori 1	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Dimensi 1	Baik	Baik	Baik	Baik	Buruk	Buruk	Buruk	Buruk
Dimensi 2	Tinggi	Tinggi	Berarah	Netral	Tinggi	Tinggi	Berarah	Netral
Dimensi 3	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah	Kuat	Lemah

Teori Ajar-Tujuan (Robert House)

Tingkah laku seorang pemimpin dapat diterima oleh anak buah sebuah mereka menganggapnya sebagai sumber entah kepuasan langsung maupun kepuasan masa depan

Intinya **Ajar-tujuan** diambil dari keyakinan bahwa pemimpin-pemimpin yg efektif menperjelas jukar utk menolong pengikut mereka guna mencapai tujuan kerja dan memuliskan jalur itu dg menguraikan hambatan-hambatan dan jebakan-jebakan.

Perilaku seorang pemimpin memotivasi

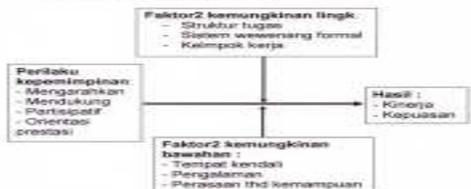
- membuat patahan kebutuhan bawahan tpi pd kinerja yg efektif
- memberi patahan, simongan, dukungan dan imbalan-imbalan yg perlu bagi kinerja yg efektif



Agribisnis FP - UPWVYK 5

Untuk menguji pernyataan2 tersebut House mengidentifikasi 4 perilaku pemimpin :

- Pemimpin yg direktif
- Pemimpin yg suportif
- Pemimpin yg partisipatif
- Pemimpin yg berorientasi prestasi



The diagram shows a central box for 'Perilaku kepemimpinan' (Leadership Behaviors) with four sub-points: Mengarahkan, Mendukung, Partisipatif, and Orientasi (prestasi). This box is connected to two side boxes: 'Faktor2 kemungkinan tinggi' (High possibility factors) and 'Faktor2 kemungkinan rendah' (Low possibility factors). The 'High' box lists 'Struktur tugas' and 'Kelompok kerja'. The 'Low' box lists 'Tempat kendali', 'Pengalaman', and 'Perasaan thd kemampuan'. Both side boxes point to a final box labeled 'Hasil' (Outcomes), which includes 'Kinerja' and 'Kepuasan'.

Model Partisipasi Pemimpin (Victor Vroom dan Philip Yetton)

Sebuah teori kepemimpinan yg yg menyajikan serangkaian kaidah (nomor) untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan partisipatif dalam berbagai situasi → Model Normatif

Kemungkinan Gaya Kepemimpinan dalam Model Partisipasi Pemimpin Vroom-Yetton

- Deskripsi 1 (A1) : Anda pecehan masalah atau buat keputusan sendiri menggunakan informasi yg tersedia bagi anda saat itu



Agribisnis FP - UPWVYK 6

2. **Oroknesis II (AI):** Carilah informasi yg diperlukan dari bawahan dan sukakan sendiri jawaban atas permasalahan tersebut

3. **Konsultatif I (CI):** Anda berbagi masalah dg bawahan yg akan secara perseorangan, meminta gagasan-gagasan dan saran-saran, kemudian anda membuat keputusan

4. **Konsultatif II (CII):** Anda berbagi masalah dg bawahan anda sebagai kelompok, secara kelompok mencari gagasan dan saran dan mereka kemudian anda membuat keputusan

5. **Kelompok II (GI):** Anda berbagi masalah dg para bawahan sebagai kelompok, bersama-sama anda menghasilkan dan mengawasi pelaksanaan, dan mencoba untuk mencapai kesepakatan pada suatu jawaban/perselesaian.

Teori Atribut Kepemimpinan
Menyatakan bahwa kepemimpinan itu sekedar atribut yg dibuat orang mengenai individu-individu lain.

Dengan menggunakan kerangka kerja atribut:

1. Orang cenderung memercikan pemimpin sebagai memiliki karakteristik: kecenderungan, kepribadian yg mudah bergaul, kemampuan verbal yg kuat, agresi, penuh perhatian dan rajin.
2. Pemimpin yg kerja tinggi (dalam memprakteksi struktur dan dalam perhatian) → gaya kepemimpinan yg serta tinggi cenderung dianggap paling baik.
3. Pada tingkat organisasi orang cenderung mempercayai kinerja yg sangat negatif atau sangat positif dari sebuah organisasi pada kepemimpinannya.
4. Pemimpin2 yg efektif itu lazimnya dianggap konsisten atau tegas dalam keputusan2 mereka.

Teori Kepemimpinan Karismatik (Perluasan teori atribut)
Teori ini menyatakan bahwa para pengikut membuat atribut-atribut kepemimpinan yg baik atau luar biasa ketika mereka mengamati tingkah laku tertentu.

Karakteristik Kunci dari Pemimpin Karismatik:

1. Keyakinan diri
2. Visi (tujuan idealis)
3. Kemampuan mengartikulasikan visi

Agribisnis FP - UPWVK 7

4. Keyakinan yg kuat akan visi
5. Perilaku yg lain dari yg biasa
6. Perampilan sebagai agen
7. Kepuasan lingkungan

Kepemimpinan Visioner
Kemampuan untuk menciptakan dan menegaskan suatu visi yg realistik, dapat dipercaya dan menarik mengenai masa depan bagi sebuah organisasi atau unit organisasi yg tumbuh dan memperbaki keadaan sekarang.

Karakteristik kunci suatu Visi:

1. Mampu menghasilkan kemungkinan2 yg bersifat inspiratif, khas dan memberikan suatu cara baru untuk melakukan segala sesuatunya dan akan menurus pada keunggulan organisasi
2. Cocok dengan waktu dan keadaan dan mencerminkan kehendak organisasi
3. Orang-orang dalam organisasi harus yakin bahwa visi tersebut dapat dicapai
4. Visi harus dilihat sebagai menantang tapi dapat dilaksanakan
5. Visi-visi yg ditarikan dengan jelas dan berpengaruh kuat itu lebih mudah dimengerti dan diimnisi.

Tiga sifat Pemimpin yg berkaitan dengan Efektivitas peran2 visioner mereka:

1. Kemampuan untuk menjelaskan visi kepada orang lain
2. Kemampuan untuk mengungkapkan visi itu bukan saja secara verbal melainkan juga melalui perilaku
3. Kemampuan memperluas atau menerapkan visi pada berbagai konteks2 kepemimpinan

Kepemimpinan Tim
Tanggungjawab jawab bersama tertentu yg harus dipikul oleh sebuah pemimpin yg mencakup: memfisi, memfasiasi, menangani masalah tata tertib, meninjau kinerja tim/perorangan, pelatihan dan komunikasi.

Agribisnis FP - UPWVK 8

Tugas Pemimpin Tim Memusatkan pada dua prioritas:

1. Mengelola batas luar tim
2. Memberi fasilitas proses tim

Prioritas2 dapat dipecah menjadi empat peran Kepemimpinan yg khas:

1. Penghubung dengan pihak2 luar
2. Penyelesai masalah
3. Manager konflik
4. Pembina-pembina

Kepemimpinan Transaksional Vs. Transformasional

Pemimpin Transaksional:
Pemimpin-pemimpin yg membimbing dan memotivasi pengikut-pengikut mereka dalam arah tujuan-tujuan yg sudah dibatuk dengan cara menjelaskan peran dan tuntutan-tuntutan tugas.

Pemimpin Transformasional:
Pemimpin-pemimpin yg menaruh perhatian pada keprifatan dan perkembangan dari masing2 pengikut, mengubah kesadaran pengikut mengenai masalah2 dg menolong pengikut untuk melihat masalah2 lama dg cara-cara baru dan mereka mampu mengartikulasikan, membangkitkan dan memahami pengikut untuk mengeluarkan usaha ekstra guna mencapai tujuan kelompok.

➢ Kepemimpinan Transformasional dibangun diatas kepemimpinan transaksional

➢ Kepemimpinan transformasional membangun tingkat usaha dan kinerja bawahan yg melampaui apa yg dihasilkan oleh kepemimpinan transaksional saja

➢ Kepemimpinan transformasional bisa dibandingkan dg kepemimpinan transaksional adalah lebih luar kantannya dg angka pergantian yg lebih rendah, produktivitas yg lebih tinggi dan kepuasan karyawan yg lebih tinggi

MASALAH-MASALAH KONTEMPORER DALAM KEPEMIMPINAN

Pemimpin dan Kekuasaan
Kekuasaan = Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi keputusan2 atau tindakan2 kerja

Agribisnis FP - UPWVK 9

Lima sumber kekuasaan:

1. **Kekuasaan legitimasi (wewenang):** kekuasaan yg dimiliki seseorang sebagai akibat kedudukannya dalam hirarki organisasi resmi
2. **Kekuasaan paksaan:** kekuasaan yg didasarkan pada hukuman atau ancaman hukuman sanksi-sanksi fisik seperti terkena rasa sakit, timbulnya frustrasi karena pembatasan gerak, atau denda/diskriminasi secara paksa kebutuhan dasar fisiologi atau rasa aman
3. **Kekuasaan imbalan:** kekuasaan yg menghasilkan manfaat2 positif atau hadiah
4. **Kekuasaan keahlian:** pengaruh yg dimiliki sebagai akibat keahlian, keterampilan atau pengetahuan khusus
5. **Kekuasaan rujukan:** kekuasaan yg menujuk pada seseorang yg mempunyai kekuasaan karena ciri2 pribadi atau sumberdaya yg dilambatkan. Kekuasaan rujukan tumbuh dari rasa keagungan thd orang lain dan suatu keinginan untuk menyamai orang itu.

Menciptakan Budaya Kepercayaan
Sebuah pertambahan penting bagi para pemimpin adalah membangun kredibilitas dan kepercayaan

Kredibilitas: seorang pemimpin yg jujur, kompeten dan mampu menambulkan inspirasi

Kepercayaan: keyakinan akan integritas, watak dan kemampuan seorang pemimpin

Lima dimensi yg mencakup konsep kepercayaan:

1. **Integritas:** kejujuran dan kelugasan
2. **Kompetensi:** keterampilan dan pengetahuan teknis serta antar pribadi
3. **Konsistensi:** keandalan, dapat diandalkan, dan penilaian yg baik dalam menangani situasi2
4. **Loyalitas:** kesediaan untuk melindungi dan menyelamatkan seseorang
5. **Keterbukaan:** kenehan untuk berbagi ide2 dan informasi secara bebas.

Agribisnis FP - UPWVK 10

Untuk membangun kepercayaan seorang pemimpin seharusnya:

1. Mempertahakan keterbukaan
2. Bertikap adil
3. Mengutarakan perasaannya
4. Mengungkapkan kebenaran
5. Menunjukkan konsistensi
6. Memenuhi janji
7. Mempertahakan kepercayaan
8. Menunjukkan keahlian

Gender dan Kepemimpinan
Riset menunjukkan:

1. Kaum wanita cenderung menempuh gaya yg lebih demokratis atau partisipatif dan kurang otokratis/otokratik
2. Kaum wanita cenderung lebih mendoorng keikutsertaan, berbagi informasi dan kekuasaan, dan mencoba untuk meningkatkan harga diri para pengikut
3. Kaum wanita cenderung menggunakan kepemimpinan transformasional, memotivasi orang lain dg mengubah kepentingan diri mereka menjadi tujuan organisasi
4. Kaum pria cenderung lebih menggunakan penganahan, gaya komando dan kendali
5. Kaum pria mengadopsikan wewenang formal bagi basis pengaruh mereka
6. Kaum pria menggunakan kepemimpinan transaksional, memberi imbalan bagi pekerjaan yg baik dan menghukum yg jahat

Agribisnis FP - UPWVK 11

Soal Latihan

1. Jelaskan tiga dimensi yang menentukan efektivitas pemimpin!
2. Sebutkan karakteristik kunci dari pemimpin kharismatik!
3. Jelaskan lima dimensi yang mencakup konsep kepercayaan!

Agribisnis FP - UPWVK 12



Referensi

- ❖ Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. 2002. *Management*, International Edition. Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- ❖ Terry, G. 1986. *Asas-asas Manajemen*. Penerbit Alumni, Bandung.