

## Dosen

No	Nim	Mahasiswa	HP	Email
1	1966390001	AMRISON	081280338033	amrisonatb@gmail.com
2	1966390002	FAHMI KAMAL	08811403415	FAHMI.KAMAL@GMAIL.COM
3	1966390004	HERMANSYAH	081399942345	
4	1966390005	MASWARNI	0813154064000	
5	1966390009	LAMMINAR HUTABARAT		HUTABARATMIN23@GMAIL.COM
6	1966390011	PANDAPOTAN NA ULI SUN SIREGAR		pand4siregar@gmail.com
7	1966390012	PRIETSAWENY RIRIS T SIMAMORA	08126451549	WENNY.DEBATARAJA@GMAIL.COM
8	1966390016	DAMERIA BR GIRSANG	081269440178	MBERHUL@GMAIL.COM
9	1966390017	BINUR PRETTY	081361349078	BIN_NAPIT@YAHOO.COM
10	1966390018	MUHAMMAD SYAFRI	081264543176	SYAFRI.MOHD@GMAIL.COM
11	1966390024	DODI FRANDIKA	081318864434	dodi.frandika@gmail.com
12	1966390025	ELIS PUJI UTAMI	08128402160	AYUNDA_ELIS@YAHOO.CO.ID
13	1966390028	RETNO S WULANDARI	08129069094	SHOTA_KU82@YAHOO.COM
14	1966390029	MARKUS YANDO	081280198141	MARKUSYANDO@GMAIL.COM
15	1966390030	ROSNA YUHERLINA SIAHAAN	082111359977	ROSMAYS@GMAIL.COM
16	1966390031	VIDYA SELASDINI	0813100770165	SELASDINI.VIDYA@GMAIL.COM
17	1966390032	EDY KURNIAWAN	08121088436	EDY SIREGAR80@GMAIL.COM
18	1966390033	DIDIK SULISTYO KURNIAWAN	081295757057	di2k_sk@yahoo.com
19	1966390034	ANDI ASWAD		
20	1966390035	MEILINASARI N.H.	08129601152	LEENA.XLI.MM@GMAIL.COM
21	1966390036	ARIF HIDAYAT	081310720067	arifkalk_plap35@yahoo.com
22	1966390037	MARIHOT SIMANJUNTAK		
23	1966390038	BUSWAN	08128074995	buswan4750@gmail.com
24	1966390039	ALDRIN DALIMUNTE	087875696113	



# Leadership



## **KEPEMIMPINAN**

**Prof. Dr. Anoesyirwan Moeins. MSi., MM Guru Besar  
Fak Ekonomi dan Bisnis UPI YAI  
Jakarta**

# Sasaran pembelajaran

Sesudah mempelajari bab ini, Anda dapat;

- 1 Membedakan kepemimpinan dengan manajemen
- 2 Meringkaskan kesimpulan-kesimpulan dari teori sifat kepemimpinan
- 3 Mengidentifikasi prinsip-prinsip utama dan keterbatasan pokok dari teori-teori mengenai perilaku
- 4 Menilai teori kontingensi kepemimpinan dengan level pendukung
- 5 Mengontraskan kepemimpinan yang kharismatik dengan transformasional
- 6 Mendefinisikan kepemimpinan yang autentik
- 7 Mendemonstrasikan permainan peran pembimbingan dalam pemahaman
- 8 Membahas tantangan-tantangan bagi efektivitas dalam kepemimpinan

Apakah yang disebut dengan kepemimpinan?

## 1. Membedakan kepemimpinan dengan manajemen

Menurut S. Robbins Pemimpin adalah orang yang mampu mempengaruhi orang lain dan memiliki wewenang manajerial.

Menurut S. Robbins Kepemimpinan adalah Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan yang di tetapkan

### ❖ Manajemen

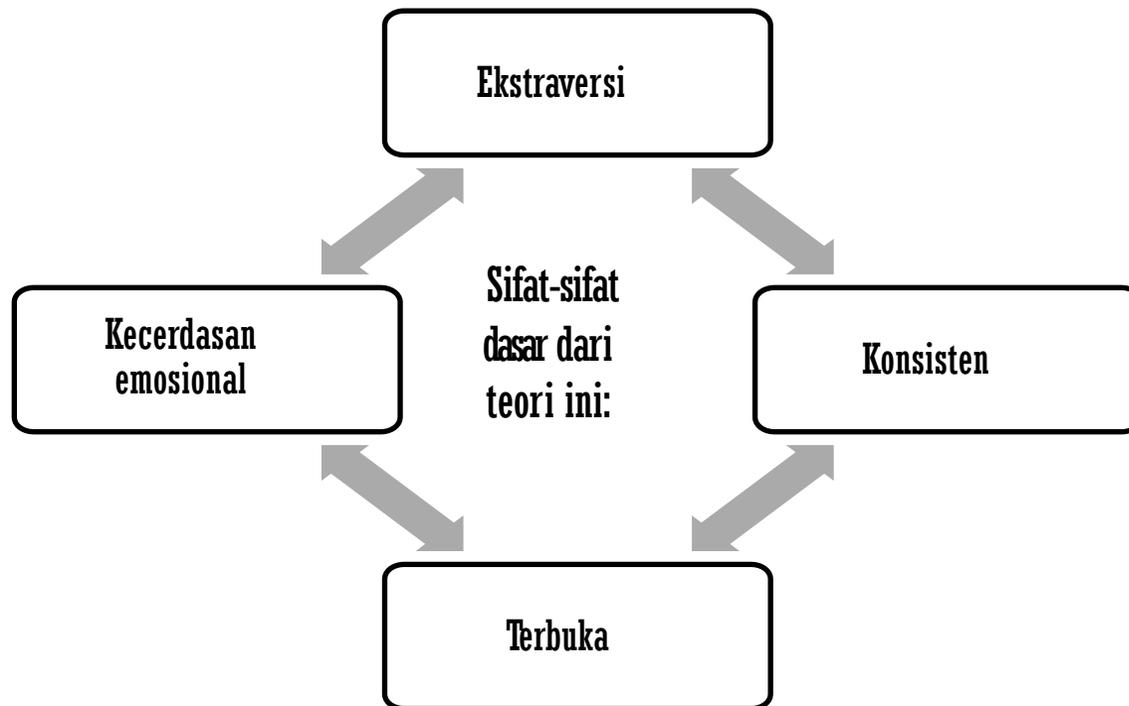
Menggunakan otoritas yang inheren dengan jabatan formal untuk mendapatkan keinginan dari anggota organisasi.

Baik kepemimpinan maupun manajemen, keduanya merupakan kunci untuk kesuksesan suatu organisasi.

# TEORI SIFAT

## 2. Meringkaskan kesimpulan-kesimpulan dari teori sifat kepemimpinan

- Teori sifat Kepemimpinan (trait theories of leadership) Teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang mendiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan pemimpin



Sifat memang bisa memprediksi kepemimpinan, tapi sifat-sifat kepemimpinan ini lebih baik dalam memprediksi munculnya pemimpin dan tampilnya kepemimpinan daripada membedakan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif

# Teori-teori mengenai perilaku

## 3. Mengidentifikasi prinsip-prinsip utama dan keterbatasan pokok dari teori mengenai perilaku

### Behavioral Theories of Leadership (Teori Perilaku)

Teori-teori yang mengemukakan bahwa beberapa perilaku tertentu membedakan antara pemimpin dengan mereka yang bukan pemimpin

Memprakarsai struktur (initiating structure) Sampai sejauhmana pemimpin mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan para bawahannya dalam pencarian untuk pencapaian tujuan

Keramahan (Consideration) Sampai sejauhmana pemimpin memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari bawahannya dan menghargai perasaan karyawan.

Pemimpin yang berorientasi pada produk (product oriented leader)  
Pemimpin yang menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

Pemimpin yang berorientasi kerja.  
Seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, menempatkan kepentingan pribadinya dalam kebutuhan dari bawahannya dan menerima perbedaan individual antara para anggota

Penelitian-penelitian yang

berhubungan dengan

Teori perilaku

- **Initiating Structure**  
( memprakarsai ststruktur)
- **Consideration**  
( Keramahan)

Ohio State  
University

- **Employee-oriented**
  - Pemimpin yang berorientasi pada pekerja
- **Production-oriented**
  - Pemimpin yang berorientasi pada produksi

University of  
Michigan

# TEORI KONTINGENSI

## 4. Menilai teori kontingensi mengenai kepemimpinan dengan level pendukungnya

### **Contingency Theories**

Sementara teori sifat dan perilaku membantu dalam memahami kepemimpinan, sebuah komponen penting yang lepas/hilang: lingkungan di mana pemimpin tersebut berada.

**Contingency Theories** menambahkan aspek tambahan ini ke dalam pemahaman mengenai studi-studi kepemimpinan yang efektif.

3 teori-teori kunci:

- Fiedler's Model
- Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory
- Path-Goal Theory

# Fiedler Model

Teori bahwa kelompok yang efektif bergantung pada kesesuaian antara gaya interaksi pemimpin dengan bawahannya serta sejauh mana situasi tersebut menghasilkan kendali dan pengaruh kepada pemimpin.

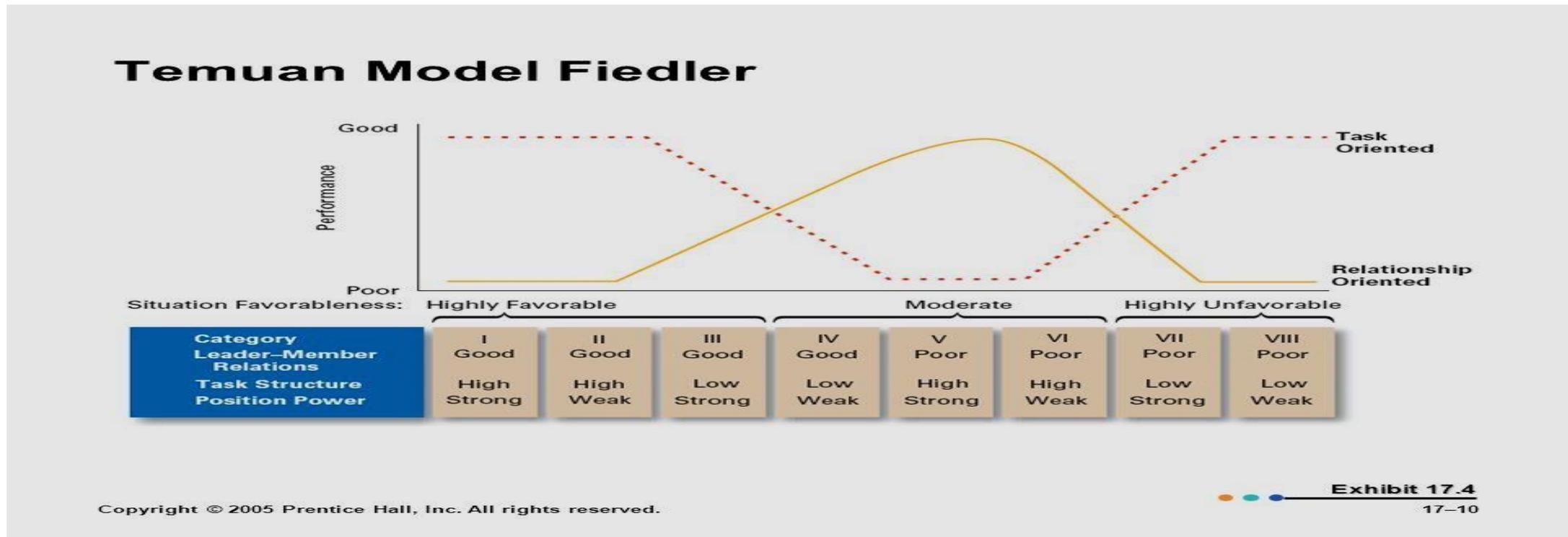
- Kuesioner rekan kerja yang paling tidak disukai LPC (Least Preferred Coworker) Instrumen untuk mengukur apakah individu berorientasi pada tugas atau hubungan

Berdasarkan pada 3 faktor situasional

1. Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepatuhan, kepercayaan, dan rasa hormat para anggota terhadap pemimpin mereka.
2. Struktur tugas: tingkat struktur dalam pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur)
3. Kekuatan posisi: kemampuan pemimpin untuk merekrut, memecat serta mempromosikan.

Untuk mencapai kepemimpinan yang efektif: mengganti pemimpin tersebut agar sesuai dengan situasi yang ada atau mengubah situasi agar sesuai dengan sang pemimpin

## Tampilan 12.1. Hasil Temuan dari Model Fiedler



Dipergunakan untuk menentukan jenis pemimpin dalam situasi tertentu

*Leader Style and Behaviors in Different Levels of Situation and Condition*

**High Sit Con**

**Moderate Sit Con**

**Low Sit Con**

<p><b>Task-motivated (low LPC) leader</b></p>	<p>Pasti, penuh pertimbangan dan mendukung, dikerjakannya campur</p>	<p>Tegang, fokus pada tugas, suka menguasai/memaksa dan terlalu mengontrol, menuntut apa yang dengan karyawan lain hambatan dan tidak ikut</p>	<p>Memerintah, fokus pada tugas, serius, sedikit perhatian menghilangkan telah</p>
---	--	--	--

<p><b>Relationship- dengan ide- bimbang/ragu-ragu</b></p>	<p>Bosan, jauh dan ide dan saran, otokrasi</p>	<p>Penuh pertimbangan, terbuka hurt by group conflict, LPC) leader</p>	<p>Tegang dan gugup, motivated (high- agak bersifat fokus pada pemecahan konflik individualis, konflik</p>
---	--	--	--

## TEORI KONTINGENSI LAINNYA

- menitik beratkan pada para pengikutnya. Kepemimpinan yang berhasil akan bergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan kontingensi yang tepat terhadap kesediaan dan para pengikutnya, sampai sejauh mana mereka bersedia dan mampu untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu

Situational leadership theory (SLT)

- Teori jalur tujuan. Suatu teori yang menyatakan bahwa merupakan tugas dari pemimpin untuk membantu para pengikut dalam memperoleh tujuan-tujuan dan untuk menyediakan pengarahan dan atau dukungan untuk memastikan bahwa tujuan sesuai dengan keseluruhan tujuan dari kelompok dan organisasi

- Directive leadership
- Supportive leadership
- Directive leadership

Path goal theory

teori

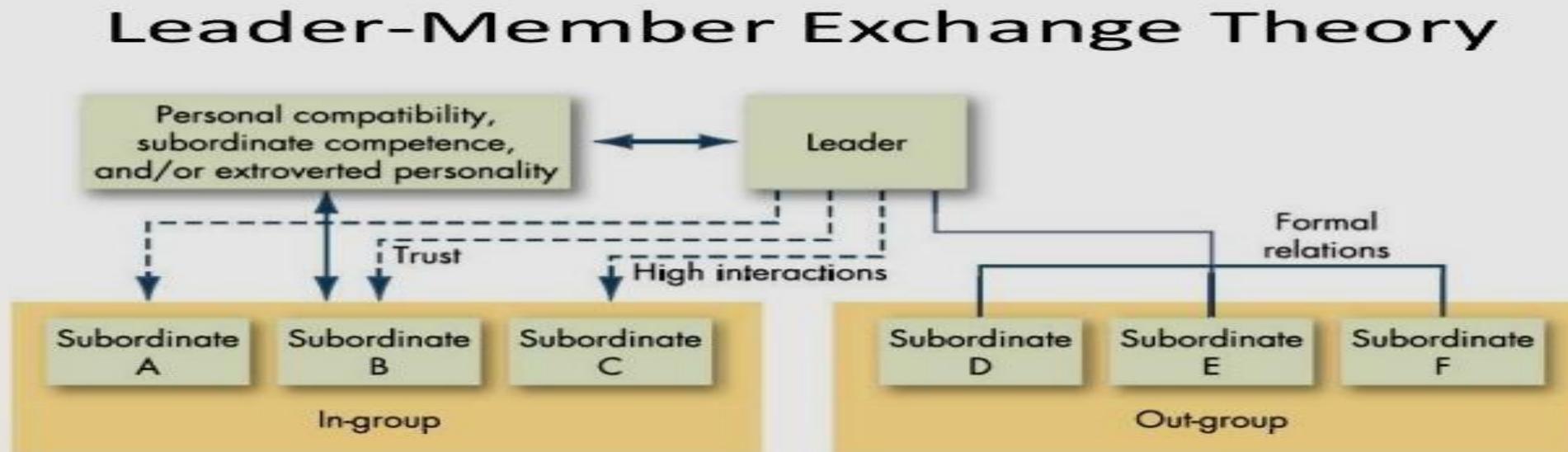
- Model pemimpin partisipasi. Suatu teori mengenai kepemimpinan yang menyediakan serangkaian aturan untuk menentukan bentuk dan jumlah pengambilan keputusan secara partisipatif dalam situasi yang berbeda

Leader participation model

# Teori pertukaran pemimpin

- Teori pertukaran pemimpin ( leader member exchange (LMX)). Suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin di dalam kelompok dan di luar kelompok; para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memilih peringkat kinerja yang lebih tinggi, tingkat perputaran pekerja yang rendah, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi

Tampilan 12-2. Teori Pertukaran Pemimpin - Anggota



# Kepemimpinan karismatik dan kepemimpinan transformasional

## 5. Membedakan kepemimpinan karismatik dengan kepemimpinan transformasional

Martin Luther King, Jr, Ronald Reagan, Mary Kay Ash dan Steve Jobs seringkali disebut sebagai para pemimpin yang karismatik, apa yang menjadi persamaan mereka?

**Teori kepemimpinan karismatik(charismatic leadership theory). Suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa atribut kepahlawanan atau kemampuan dalam kepemimpinan yang luar biasa ketika mengamati perilaku-perilaku tertentu**

Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan karismatik?

Apakah para pemimpin yang karismatik di bawa sejak dilahirkan atau karena diasah?

Bagaimana pemimpin karismatik memengaruhi pengikutnya?

Sisi gelap dari kepemimpinan karismatik

Apakah kepemimpinan karismatik yang efektif bergantung pada situasi?

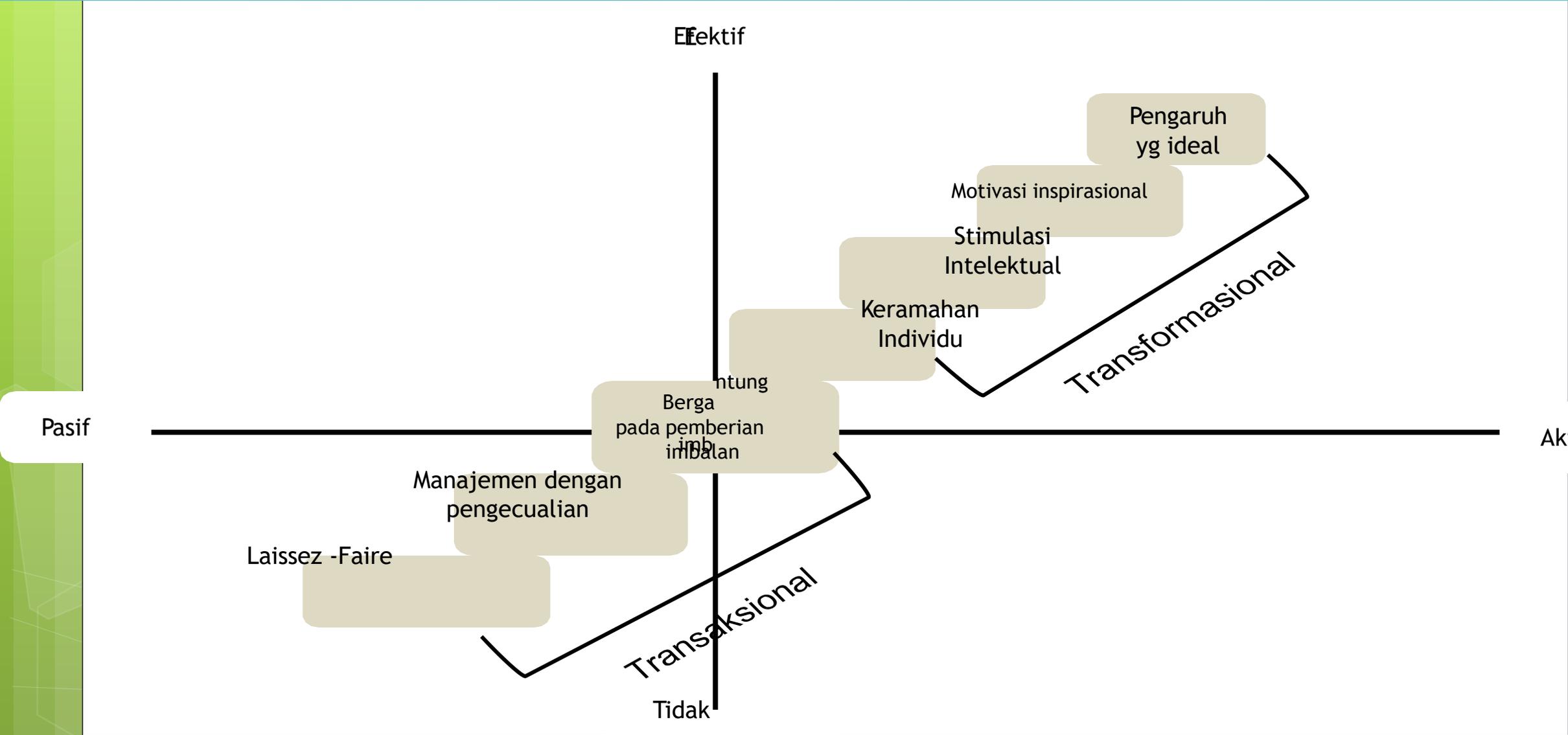
# Kepemimpinan transformasional

Riset yang terus berlanjut menitikberatkan perbedaan para pemimpin transformasional dan transaksional

**Para pemimpin yang transaksional (Transactional leader) Para pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan**

**Para pemimpin yang transformasional ( transformational leader) Para pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya**

Tampilan 12-3. Model kepemimpinan yang lengkap



## Pemimpin transformasional bekerja

Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.

Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi

Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

## Evaluasi atas kepemimpinan yang transformasional

Kepemimpinan transformasional akan efektif apabila pemimpin dapat berinteraksi langsung dengan pegawai untuk pengambilan keputusan

Para pemimpin transformasional memperoleh level kepercayaan yang lebih tinggi, yang mana menurunkan tekanan stress bagi para pengikutnya

Kepemimpinan transformasional dapat berhasil dengan melalui sejumlah proses yang berbeda

# Kepemimpinan yang autentik

## 6. Mendefinisikan kepemimpinan yang autentik

Apa yang dimaksud kepemimpinan autentik?

**Kepemimpinan yang autentik (authentic leader) Para pemimpin yang mengetahui siapa dirinya, mengetahui apa yang diyakini dan nilai, bertindak dengan nilai tersebut dan meyakini secara terbuka dan berterus terang. Para pengikut akan mempertimbangkan menjadi individu yang beretika**

### Etika Kepemimpinan

1. “Kepemimpinan yang etis diyakini menggunakan karisma untuk melayani sesama. menjadi patokan moral penting bagi organisasi, para eksekutif perlu menetapkan standar etika yang tinggi, menerapkan pada perilaku serta mendorong dan menghargai integritas individu lain. tidak egois! para pemimpin model etika
2. melakukannya.

Para peneliti telah mencoba untuk mengintegrasikan etis dan karismatik kepemimpinan dengan mengedepankan gagasan yang berpusat pada nilai

### **Kepemimpinan karismatik yang bersosialisasi (socialization charismatic leadership)**

Suatu konsep kepemimpinan yang menyatakan bahwa para pemimpin menyampaikan nilai yang berpusat pada lainnya versus terpusat pada diri sendiri dan yang melakukan teladan yang beretika

### **Kepemimpinan yang melayani (Servant leadership)**

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang

Kepercayaan (*trust*) Suatu ekpekstasi positif tidak bertindak secara oportunis

### **Kepercayaan dan Kepemimpinan**

### **Bagaimana kepercayaan dapat dikembangkan?**

### **Kepercayaan sebagai sebuah proses**

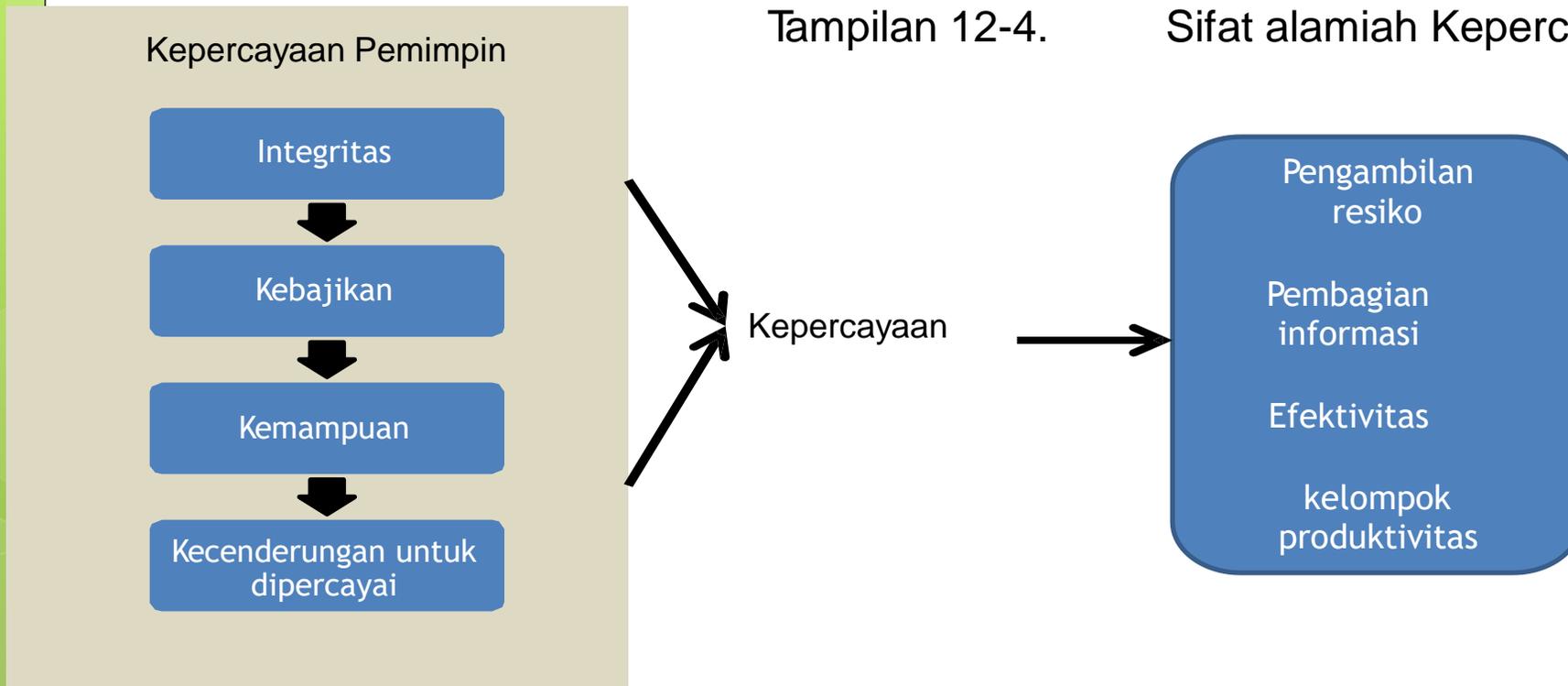
Kepercayaan adalah pernyataan psikologis yang terjadi ketika menyetujui untuk membuat diri sendiri menjadi rentan terhadap individu lain karena memiliki ekspektasi positif mengenai bagaimana hal-hal akan berubah

Tiga karakteristik utama pemimpin:

1. Integritas: mengacu pada kejujuran dan kebenaran
2. Kebajikan berarti bahwa individu yang dipercaya akan memikat ketertarikan di Hati.
3. Kemampuan: mencakup pengetahuan dan keahlian teknik dan

1. Kecenderungan untuk mempercayai mengacu pada bagaimana pekerja mempercayai pemimpin. Kecenderungan untuk mempercayai terkait dengan sifat kepribadian, keramahan, dan penghargaan diri sendiri yang rendah kurang dapat mempercayai
- 2.

Tampilan 12-4. Sifat alamiah Kepercayaan



Para pemimpin yang melanggar kontrak psikologis dengan para pekerja memperlihatkan bahwa tidak dapat dipercaya, sehingga muncul pekerja yang kurang puas dan kurang berkomitmen, memiliki niat untuk mengundurkan diri, kurang terlibat dalam perilaku kewargaan, dan memiliki level kinerja tugas yang rendah.

Kepercayaan antara supervisor dan pekerja memiliki sejumlah keuntungan. Riset membuktikan sbb:

**Kepercayaan mendorong pengambilan resiko.**

Kapanpun para pekerja memutuskan untuk menyimpang dari cara yang biasanya dalam melakukan segala sesuatu atau mengambil masukan dari supervisornya sebagai arahan baru, dan akan mengambil resiko. Pada kedua kasus, kepercayaan hubungan dapat memfasilitasi halangan tersebut

**Kepercayaan memfasilitasi pembagian informasi.**

Salah satu alasan pekerja gagal untuk mengekspresikan perhariannya di tempat kerja adalah karena tidak merasa aman secara psikologis untuk mengungkapkan pandangan- pandangannya. Mendengarkan masukan dari pekerja secara adil dan secara aktif melakukan perubahan, maka pekerja akan bersedia untuk lebih menyuarkan pendapatnya.

**KONSEKUENSI KEPERCAYAAN**

**Kepercayaan mendorong produktivitas.**

Keperentingan yang mendasar dari perusahaan dipengaruhi secara sebuah kelompok, maka positif oleh kepercayaan. Pekerja mempercayai supervisornya cenderung untuk menerima peringkat kinerja yang lebih tinggi. Individu2 memberikan tanggapan untuk menaruh kecurigaan dengan menyembunyikan informasi dan secara diam-diam mengejar kepentingan sendiri

**Mempercayai kelompok lebih efektif.**

Ketika pemimpin menetapkan suatu tanda kepercayaan dalam para anggota akan bersedia untuk saling membantu satu sama lain dan mengerahkan upaya ekstra yang akan meningkatkan kepercayaan. Para anggota dari kelompok yang tidak saling percaya cenderung menaruh kecurigaan satu sama lain, secara konstan menjaga pada upaya eksploitasi dan menghambat komunikasi. Tindakan ini cenderung untuk merusak dan menghancurkan kelompok

## 7. Terdepan untuk masa mendatang: Pendampingan

- Para pemimpin seringkali mengambil tanggung jawab untuk mengembangkan pemimpin di masa mendatang

- Para pemimpin adalah pekerja senior yang menyokong dan mendukung pekerja yang kurang berpengalaman, yang disebut dengan anak didik

- Hubungan informal pendampingan secara yang berkembang tradisional akan ketika pemimpin mengidentifikasi pekerja yang kurang berpengalaman, level rendah yang terlihat berpotensi untuk masa depan

Hubungan pendampingan menjalankan fungsi karir dan fungsi psikologis (lihat tampilan 12-5). Next slide

## Tampilan 12-5. Fungsi Karir dan Psikologis dari Hubungan Pendamping

Fungsi Karir	Fungsi Psikologis
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Melobi untuk memperoleh anak didik menjadi lebih tertantang dengan penugasan dan dapat menonjol</li><li>2. Melatih anak didik utnk membantu dalam mengembangkan keahliannya dan mencapai sasaran dari pekerjaan.</li><li>3. Menyediakan pemaparan terhadap pada individu yang berpengaruh di dalam organisasi</li><li>4. melindunbgi anak didik dari kemungkinan resiko terhadap reputasi</li><li>5. Menyokong anak didik dengan menominasikannya atas kemjuan atau kenaikan jabatan secara potensial</li><li>6. Bertindak sebagai dewan pembicara bagi gagasan-gagasan yang mana anak didik ragu- ragu berbagi dengan supervisor secara langsung</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Memberikan nasihat kepada anak didik untuk meningkatkan kepercayaan diri sendiri</li><li>2. Berbagi pengalaman pribadi dengan anak didik</li><li>3. Memberikan pertemanan dan penerimaan</li><li>4. Bertindak sebagai seorang panutan</li></ol>

# Tantangan bagi Membangun Kepemimpinan

## Kepemimpinan sebagai atribut (Attribute theory of leadership)

Sebuah teori kepemimpinan yang mengatakan bahwa kepemimpinan hanyalah sekadar sebuah atribut yang individu-individu akan ambil mengenai individu lainnya.

1. Substitusi (substitutes) Atribut seperti misalnya pengalaman dan pelatihan, yang dapat menggantikan kebutuhan akan dukungan atau kemampuan dari seorang pemimpin untuk menciptakan struktur

## Substitusi dan Menetralisasi Kepemimpinan

2. Penetralisasi (Neutralizer) Atributes yang menjadikannya tidak mungkin bagi perilaku pemimpin untuk membuat beberapa perbedaan terhadap hasil dari pengikut

## Kepemimpinan secara Online

Para pemimpin secara online harus hati-hati mengenai pesan digital yang dijalankan.

Kepercayaan yang didasarkan pada identifikasi (identification based trust)

Kepercayaan yang didasarkan pada saling memahami niatan satu sama lain dan menghargai keinginan serta kehendak individu lain

## Menemukan dan Menciptakan

### Memilih para pemimpin

Keseluruhan proses yang dilakukan organisasi  
Memilih para pemimpin

Keseluruhan proses yang dilakukan organisasi untuk mengisi posisi manajemen adalah ntinya latihan untuk mencoba mengidentifikasi pemimpin yang efektif. Mulai dengan meninjau pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Tes kepribadian dapat mengidentifikasi ciri-ciri yang terkait dengan kepemimpinan-ekstraversi, Ketaatan, dan keterbukaan untuk pengalaman

## Para Pemimpin yang efektif

“Pelatihan kepemimpinan dalam bentuk apa pun adalah cenderung lebih sukses dengan self-monitor tinggi. Individu tersebut memiliki Fleksibilitas untuk mengubah tingkah lakunya. Kedua, apa yang bisa organisasi ajarkan yang mungkin terkait dengan pemimpin yang lebih tinggi efektivitas mungkin bukan “penciptaan isi” tapi, kemungkinan, keterampilan implementasi. Melatih orang untuk mengembangkan “pemahaman tentang tema konten yang kritis untuk visi yang efektif