
LEADERSHIP
uminarimawati

Apa itu kepemimpinan?



- Schermerhorn, Hunt, Osborn (2005 : 241) *Leadership as a special case of interpersonal influence that gets an individual or group to do what leader or manager wants done*.

- *Gibson dkk* (*1996 ; 334*) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.

- *Fremont E. Kast dan James E. Rosenzwigh* juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kesanggupan untuk membujuk orang lain dalam mencapai tujuan secara antusias.

- *Greenberg & Bacon (445 ; 2000)* bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang pemimpin mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan kelompok. Keseluruhan definisi kepemimpinan yang telah dikemukakan sebelumnya menunjukan bahwa kepemimpinan berlangsung di dalam sebuah organisasi yang dalam arti statis merupakan wadah dalam bentuk suatu struktur organisasi yang di dalamnya terdapat unit-unit kerja sebagai hasil kegiatan pengorganisasian.

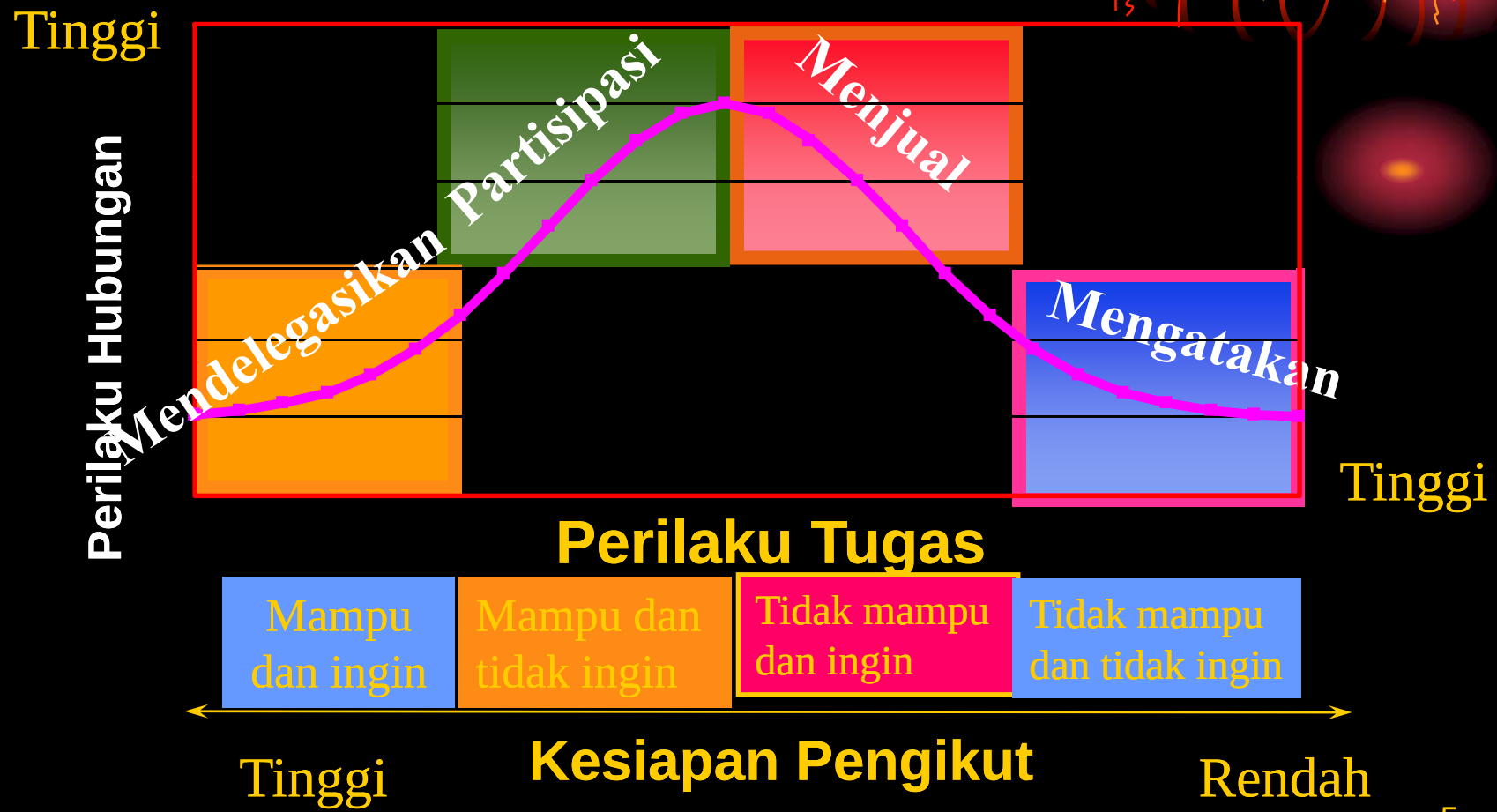
- Mc. Shane dan Von Glinow (2000 : 434) bahwa *leadership the process of influencing*

Mempengaruhi

- Proses memberikan pengaruh terhadap sikap dan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan.



Teori Kepemimpinan Situasional Hersey and Blanchard



1. *Telling* (Orientasi tugas tinggi-hubungan rendah). Pemimpin mendefinisikan peran dan memberitahukan kepada orang-orangnya apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas itu dilakukan.

2. *Selling* (Orientasi tugas tinggi - hubungan tinggi). Pemimpin memberikan perilaku pengarah dan perilaku pendukung.

3. *Participating* (Orientasi tugas rendah - hubungan tinggi). Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi.

4. *Delegating* (Orientasi tugas rendah - hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit pengarahan maupun dukungan.

Komponen akhir dari teori ini adalah mendefinisikan empat tahap kesiapan dari pengikut:

R1 : Orang-orang yang tidak mampu maupun tidak bersedia mengambil tanggung jawab untuk melakukan sesuatu.

R2 : Orang-orang yang tidak mampu tetapi bersedia melakukan tugas pekerjaan yang perlu.

R3 :Orang-orang yang mampu tetapi tidak bersedia untuk melakukan apa yang diinginkan oleh pemimpin.

R4 : Orang-orang yang mampu dan bersedia melakukan apa yang diminta pada mereka.

PENDEKATAN BARU TEORI KEPEMIMPINAN

Transisi Model Kepemimpinan Transaksional ke Kharismatik

1. Kepemimpinan transaksional pada dasarnya merupakan teori kepemimpinan yang memfokuskan pada manajer dan para karyawannya. Karakteristik pokok dari kepemimpinan transaksional adalah :

a) Pemimpin memberikan penghargaan untuk memotivasi karyawan dalamabekerja dan

b) Pemimpin melakukan tindakan yang benar hanya ketika bawahan salah dalam upaya mencapai tujuan kinerja.

2. Kepemimpinan kharismatik lebih menekankan pada perilaku pemimpin sebagai simbol, komunikasi non-verbal, visi dan inspirasi, memperlihatkan kepercayaan diri, dan harapan pemimpin pada pengorbanan diri para pengikutnya untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Kepemimpinan kharismatik dapat menghasilkan perubahan organisasi yang significant.

1. Kepemimpinan Substitusi

Variabel subtitusi ini dapat meningkatkan atau mengurangi kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi kelompok kerja. kepemimpinan subtitusi ini menjelaskan bahwa karakteristik-karakteristik bawahan, tugas dan organisasi dapat memainkan peran sebagai pengganti tingkat kepemimpinan tradisional. Perbedaan karakteristik diprediksi untuk mengurangi perbedaan perilaku pemimpin yang berbeda.

2. Servant - Leadership

Berfokus pada peningkatan pelayanan yang diberikan kepada orang lain dibandingkan dengan diri sendiri dan merupakan pendekatan jangka panjang transformasional untuk hidup dan bekerja.

KEPEMIMPINAN STRATEGIS

Kepemimpinan strategis adalah kepemimpinan yang berprinsip. Prinsip-prinsip tersebut menurut Stephen R. Covey (dalam Adi Sujatno, 2006) *Principle Centered Leadership terdiri* dari :

1). Belajar terus menerus, mereka membaca, berlatih, dan mendengarkan masukan
2). Berorientasi pada pelayanan, mereka melihat hidup sebagai suatu misi dan tidak hanya sebagai suatu karir
3). Memancarkan energi positif, mereka optimistis, positif, dan modern;
4). Mempercayai orang lain, mereka tidak tidak berekasi berlebihan pada perilaku negatif, kritik dan kelemahan
5). Hidup seimbang, mereka memperhatian keseimbangan jasmani dan rohani, antara yang tradisionil dan yang modern
6). Melihat hidup sebagai petualangan, mereka menghargai hidup di luar kenyamanan;
7). Sinergistik, mereka memilih untuk memfokuskan diri pada kepentingan orang lain dan mampu membina energi-energi yang dimiliki organisasi; dan
8). Melaksanakan pembaharuan diri, mereka memiliki karakter yang kuat dan sehat, serta berdisiplin tinggi.

KEPEMIMPINAN STRATEGIS



Bernardine R. Wirjana (2002) prinsip-prinsip yang mutlak dalam suatu kepemimpinan strategis :

1). Mengerti diri sendiri dan selalu berbuat untuk perbaikan diri sendiri;
2). Menguasai keahlian teknis;
3). Mempunyai tanggung jawab dan bertanggung jawab;
4). Mengambil keputusan yang matang dan tepat waktu;
5). Menjadi peran/*role model* bagi karyawannya;
6). Mengenal karyawan dan memperhatikan kesejahteraannya;
7). Membuat anggota selalu mendapat informasi yang mereka perlukan;
8). Menumbuhkan rasa tanggung jawab;
9). Menjamin bahwa tugas-tugas dapat dimengerti;
10). Melatih anggota-anggota sebagai tim;
11). Menggunakan sepenuhnya kapabilitas organisasi.

Pemimpin harus mampu Memberikan Motivasi

- *Motivasi* adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthan, 2006 : 270)
- Proses Motivasi :

KEBUTUHAN

⬇

DORONGAN

⬇

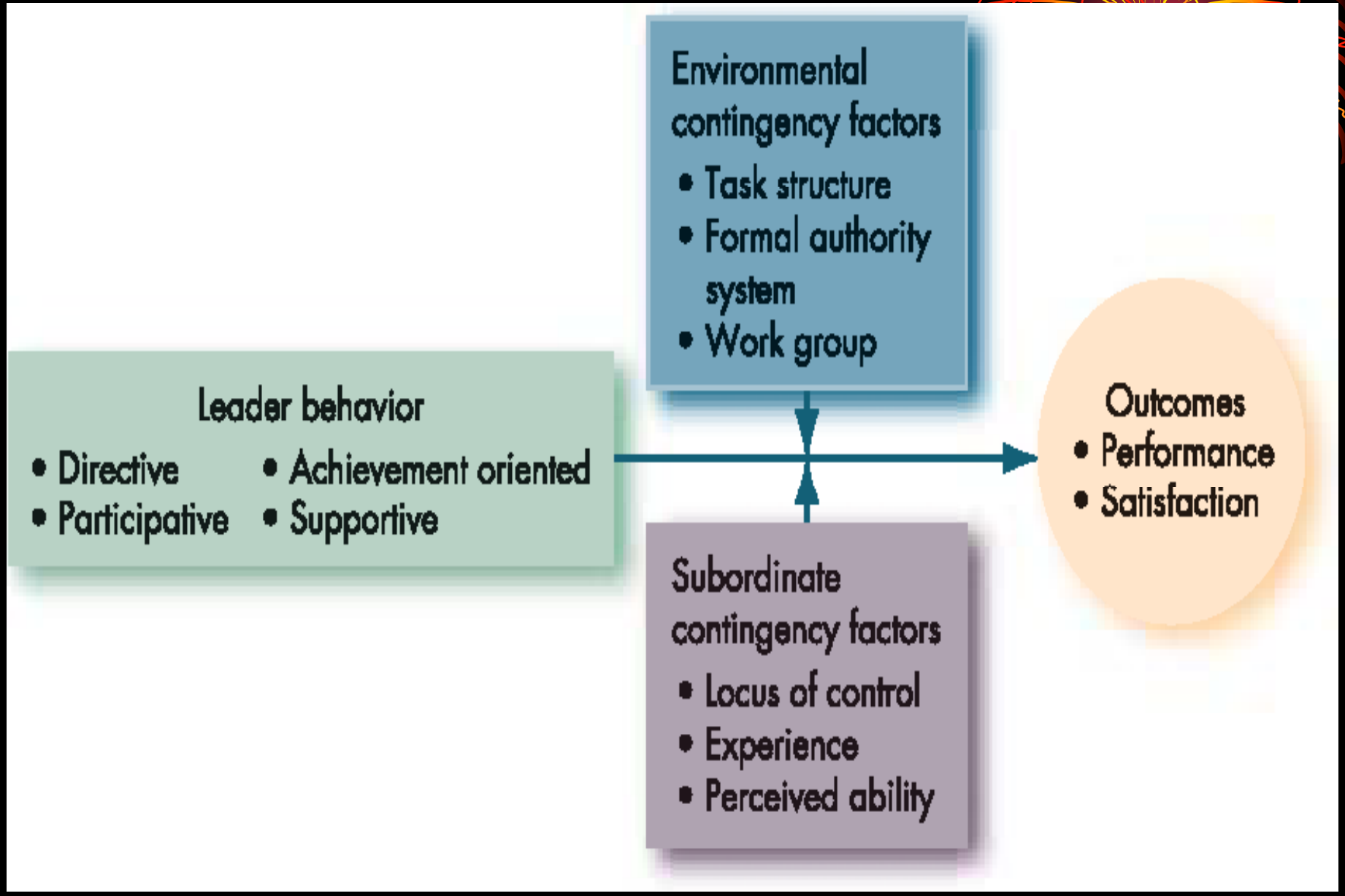
INSENTIF

- Beberapa teori Motivasi
  1. teori hirarki (anak tangga) kebutuhan dari Maslow,
  2. teori X dan Y dari Douglas McGregor, dan
  3. teori motivasi-higiene dari Frederick Herzberg.

Saran untuk manajer

- Pastikan anda mengetahui dan memahami pekerjaan yang dilakukan bawahan anda.
- Cari bantuan dari luar (atasan anda) jika mendapatkan masalah dalam hubungan dengan bawahan anda.
- Gunakan beragam gaya kepemimpinan tergantung dari situasi yang dihadapi.

The Path-Goal Theory



Path-Goal Theory: Emapt Tipe Perilaku

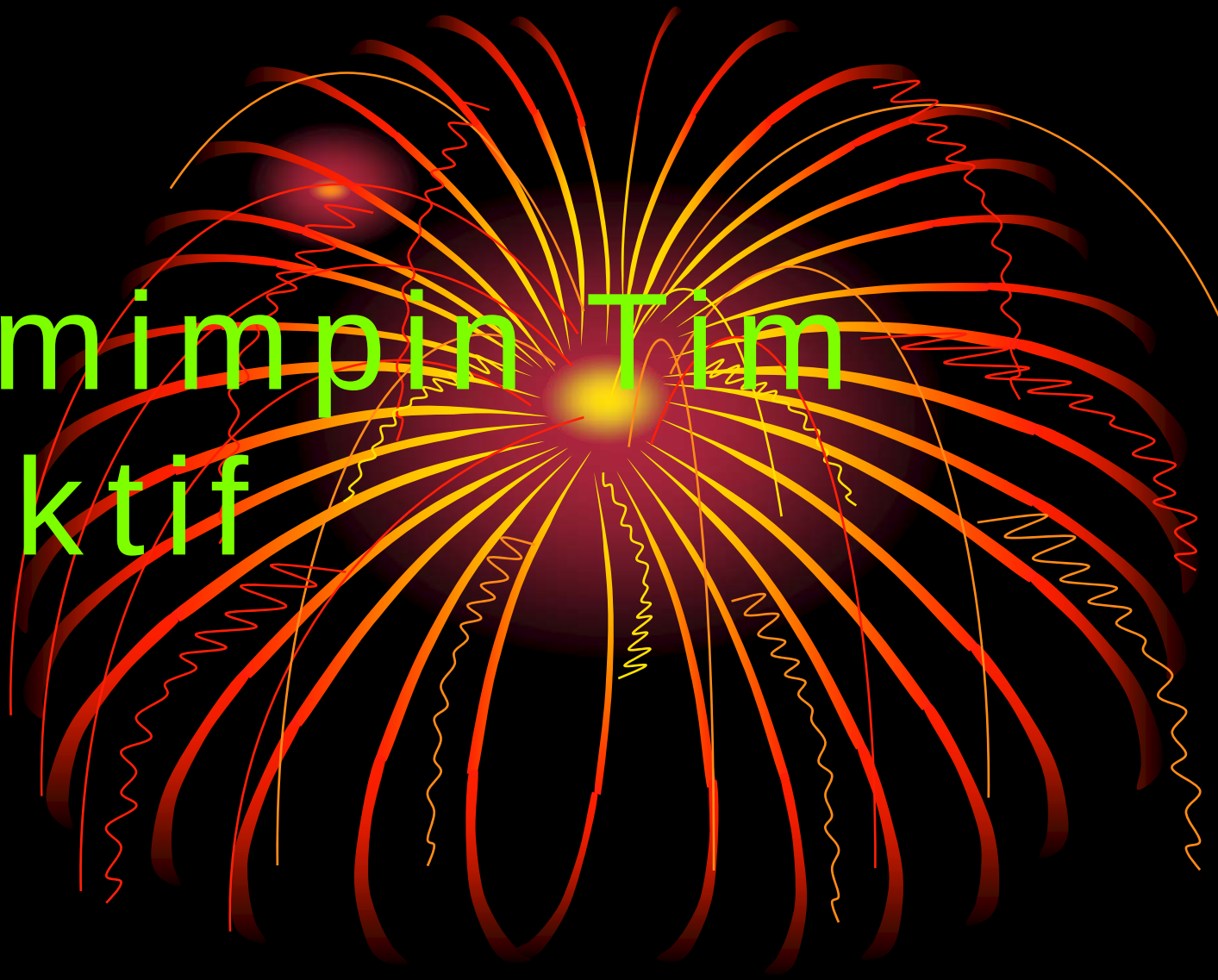


- *Directive behavior* membuat bawahan mengetahui tugas apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- *Supportive behavior* menunjukkan kepada bawahan bahwa pemimpin mereka peduli terhadap mereka
- *Participative behavior* memberikan kesempatan kepada bawahan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan
- *Achievement-oriented behavior* mendorong bawahan untuk melakukan yang terbaik. Termasuk menetapkan tujuan yang menantang bagi bawahannya, mengharapkan kinerja yang tinggi dan menunjukkan percaya diri.

Saran untuk Manajer

- Tentukan hasil apa yang coba dicapai oleh bawahan dalam pekerjaan mereka. Pastikan anda memiliki kendali atas hasil tersebut.
- Bagikan hasil yang diinginkan kepada bawahan, manakala mereka meraih tujuan kerja mereka dan berkinerja baik
- Tingkatkan harapan dari bawahan dengan menjelaskan bagaimana mereka dapat mencapai tujuan mereka, menghilangkan penghalang dan menunjukkan kepercayaan atas kemampuan mereka untuk suskses.
- Sesuaikan perilaku kepemimpinan anda dengan karakteristik bawahan dan situasi yang ada

Memimpin Tim Efektif



Peran pemimpin dalam menciptakan team yang efektif



1. **Menekankan pada pengakuan dan penghargaan bagi team**
2. **Mengidentifikasi dan membangun kekuatan team**
3. **Mengembangkan rasa percaya dan norma dalam team**
4. **Mengembangkan kemampuan team untuk mengantisipasi dan menghadapi perubahan**
5. **Memberdayakan team dalam menyelesaikan pekerjaan dengan interfensi yang minimal**
6. **Menginspirasi dan memotivasi team untuk berkinerja tinggi**
7. **Mengenali kebutuhan team dan individu dan memperpehatikan kebutuhan tersebut**
8. **Mendorong dan mendukung keputusan team**
9. **Menyediakan pekerjaan yang menantang dan memotivasi bagi team**

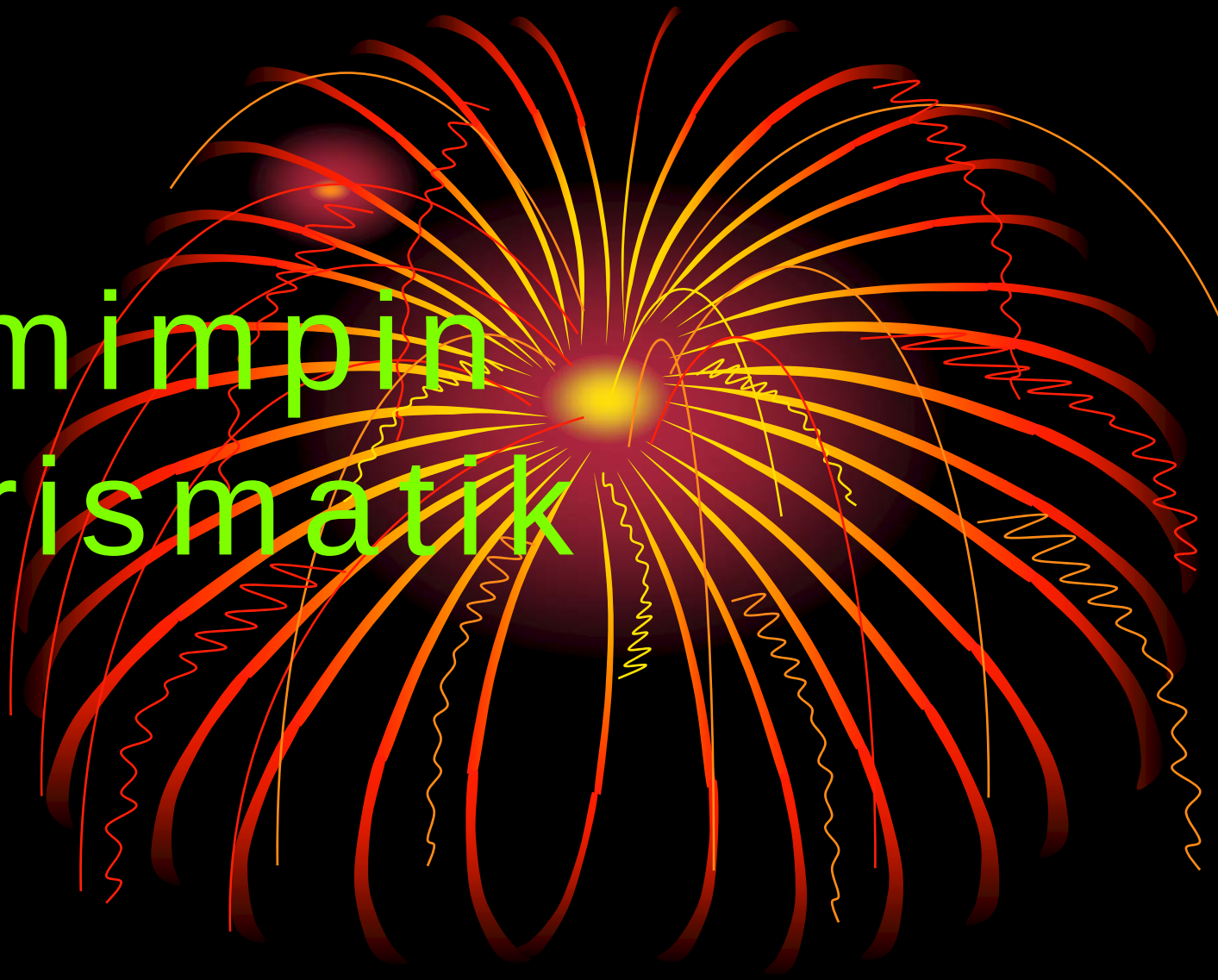
Tahap Pengembangan Tim

Forming	*Storming*	*Norming*	*Performing*
High Commitment	**Less Commitment**	**Variable Commit.**	**High Commitment**
Low Competence	**Some Competence**	**High Competence**	**High Competence**
Anggota menjadi komit tetapi tidak mengembangkan kompetensi dalam bekerja sama	**Anggota menjadi tidak puas dengan kelompok selama mereka mengembangkan kepercayaan diri**	**Komitmen berubah ketika kompetensi tetap konstan**	**Komitmen dan kompetensi tetap tinggi**

Gaya Kepemimpinan Yang Sesuai

Autocratic	***Consultative***	***Participative***	***Empowerment***
High Task	**High Task**	**Low Task**	**Low Task**
Low Relationship	**High Relationship**	**High Relationship**	**Low Relationship**

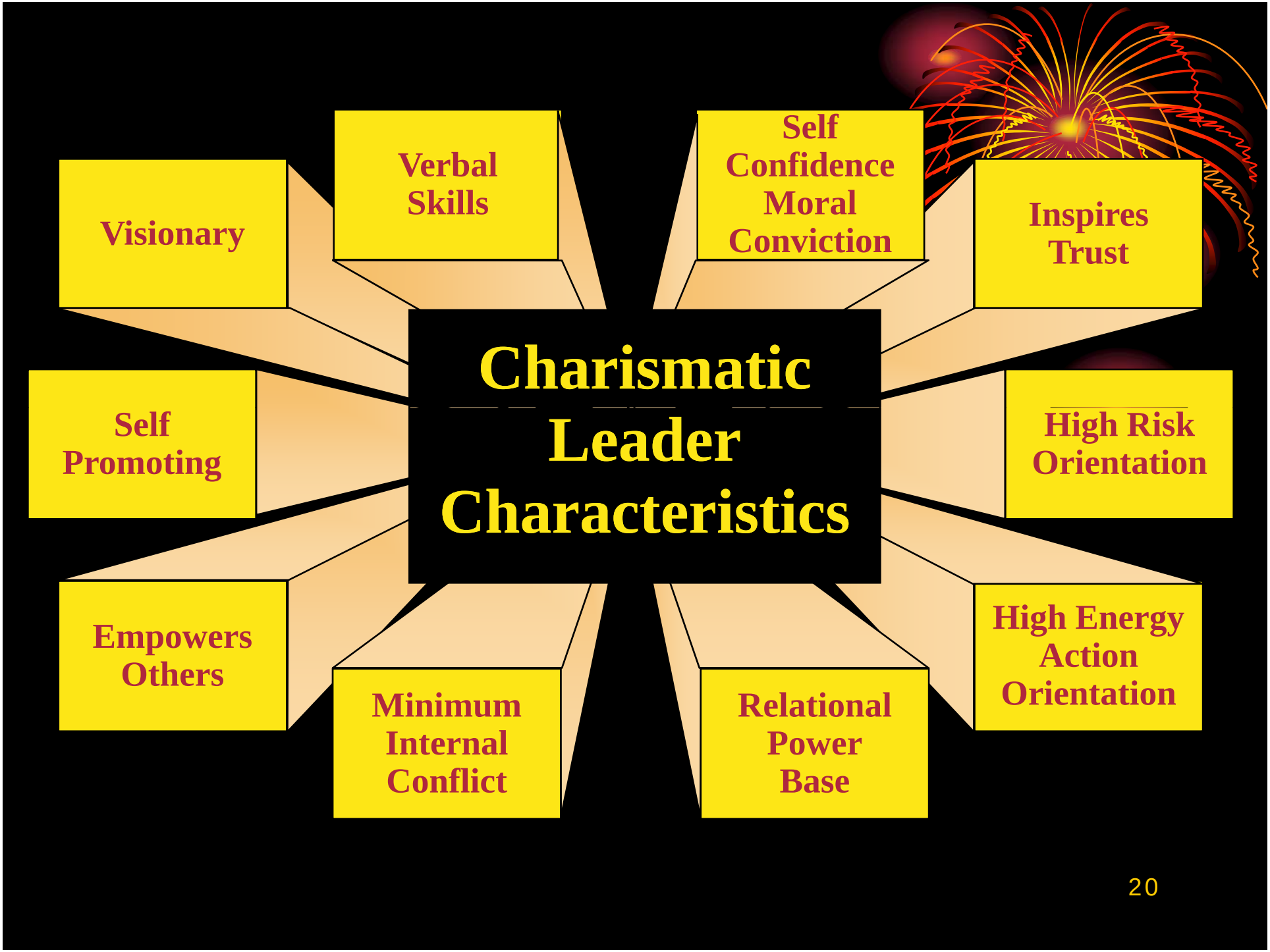
Pemimpin Karismatik



Kepemimpinan Karismatik Weber

- Pengaruh didasarkan pada persepsi pengikut bahwa pemimpin diberkati dengan anugerah inspirasi ketuhanan atau kualitas supranatural.




Charismatic Leader Characteristics
Visionary
Verbal Skills
Self Confidence Moral Conviction
Inspires Trust
Self Promoting
High Risk Orientation
Empowers Others
Minimum Internal Conflict
Relational Power Base
High Energy Action Orientation

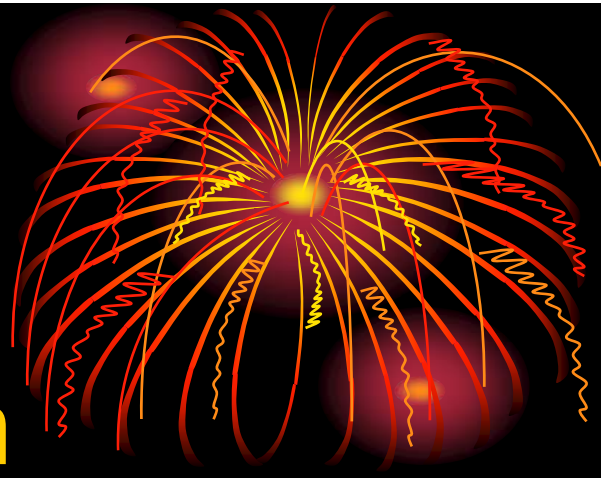
Saran untuk Manajer

- Biarkan bawahan anda mengetahui betapa berartinya pekerjaan mereka bagi kelompok dan organisasi
- Berikan saran pada bawahan bahwa sangatlah penting bagi mereka untuk tumbuh dan berkembang dalam pekerjaan mereka
- Tunjukkan kepada bawahan bahwa anda peduli pada mereka dan berikan kesempatan kepada mereka untuk mempelajari hal-hal dan keterampilan baru
- Miliki pandangan tentang betapa baiknya anda berada dalam kelompok yang anda pimpin dan katakan pandangan anda kepada bawahan
- Bersikap antusias mengenai visi anda
- Diskusikan masalah yang anda hadapi dengan bawahan anda, dan tunjukkan kepada mereka bahwa masalah ini dapat diatasi jika setaiap orang mau mencapai visi anda


Memotivasi
Orang Lain

Motivasi Kerja

- Definisi: Dorongan psikologis yang menentukan arahan bagi perilaku, usaha dan kegigihan seseorang





Pemimpin harus mampu Memberikan Motivasi



- *Motivasi* adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthan, 2006 : 270)
- Proses Motivasi :

KEBUTUHAN

DORONGAN

INSENTIF

- Beberapa teori Motivasi
  1. teori hirarki (anak tangga) kebutuhan dari Maslow,
  2. teori X dan Y dari Douglas McGregor, dan
  3. teori motivasi-higiene dari Frederick Herzberg.

Kebutuhan Hierarki Maslow



Teori Motivasi-Higiene

- hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan bahwa sikapnya terhadap kerja dapat sangat menentukan sukses atau kegagalan individu itu

Faktor Higienis	Motivator
Kebijakan dan administrasi perusahaan	Prestasi
Pengawasan, teknis	Penghargaan
Gaji	Pekerjaan itu sendiri
Hubungan antarpribadi, penyelia	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Kemajuan

Teori Kebutuhan McClelland's

- Teori ini memfokuskan pada tida kebutuhan : prestasi (*achievment*), kekuasaaan (*power*), dan afiliansi (pertalian)
- Kebutuhan akan prestasi : Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.
- Kebutuhan akan afiliasi : Hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.
- Kebutuhan akan kekuasaan : Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu (tanpa dipaksa) tidak akan berperilaku demikian.

Teori Harapan Victor Vroom

- Teori pengaharapan beragumen bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan sutau cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut bagi individu tersebut

Teori Keadilan (*Equity Theory*)

- Individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan/keluaran orang laindan kemudia merespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan

Teori Penetapan-Tujuan (Goal Setting Theory)

- Edwin Locke mengemukakan bahwa maksud-maksud untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Artinya tujuan memberi tahu karyawan apa yang perlu dikerjakan dan betapa banyak upaya akan dihabiskan

Saran untuk manajer

- Jangan mengasumsikan bahwa semua pekerja termotivasi oleh kebutuhan atau keinginan yang sama
- Untuk menentukan apa yang membuat pekerja termotivasi, tentukan dulu kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi oleh pekerja tersebut
- Pastikan anda memiliki kemampuan untuk mengelola atau melakukan tindakan yang dapat memuaskan kebutuhan pekerja
- Rancang situasi kerja yang memungkinkan pekerja memuaskan kebutuhan mereka dengan menunjukkan perilaku kerja yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya

Teori Dua Faktor Hertzberg



- Kepuasan dan ketidak puasan muncul dari dua sumber yang berbeda :
  - Ketidakpuasan muncul akibat tidak terpenuhinya *hygiene factors*.
    - gaji
    - Hubungan dengan rekan, atasan
  - Kepuasan muncul dari *motivating factors*.
    - Peluang untuk belajar
    - Peluang untuk kemajuan

- Supervisor / atasan memiliki kendali dalam menciptakan motivating factors, antara lain:
  - Memberikan pengakuan atas kinerja bawahan
  - Memberikan tugas-tugas yang mengandung tanggung jawab bagi bawahan
  - Memberikan kesempatan bagi bawahan untuk mencapai kemajuan dalam pekerjaannya
  - Memberikan peluang bagi bawahan untuk mengembangkan diri

Teori Pengharapan



- Bawahan akan termotivasi jika :
  - Hasil/reward yang ingin dicapai bernilai tinggi
  - Mereka yakin, mereka bisa meraih hasil tersebut

- Yang harus diperhatikan oleh atasan:
  - Atasan harus ingat bahwa nilai atas hasil/ reward tertentu dan kemampuan mereka mencapai hasil tersebut menurut bawahan mungkin berbeda dengan yang kita pikirkan
  - Atasan harus menentukan hasil / reward yang penting bagi bawahan, dan menurut mereka mungkin dicapai

In order for workers to be motivated to perform desired behaviors at a high level . . .

Expectancy must be high. Workers must perceive that if they try hard, they can perform at a high level.

Instrumentality must be high. Workers must perceive that if they perform at a high level, they will receive certain outcomes.

Valence must be high. Workers must desire or want the outcomes they will receive if they perform at a high level.

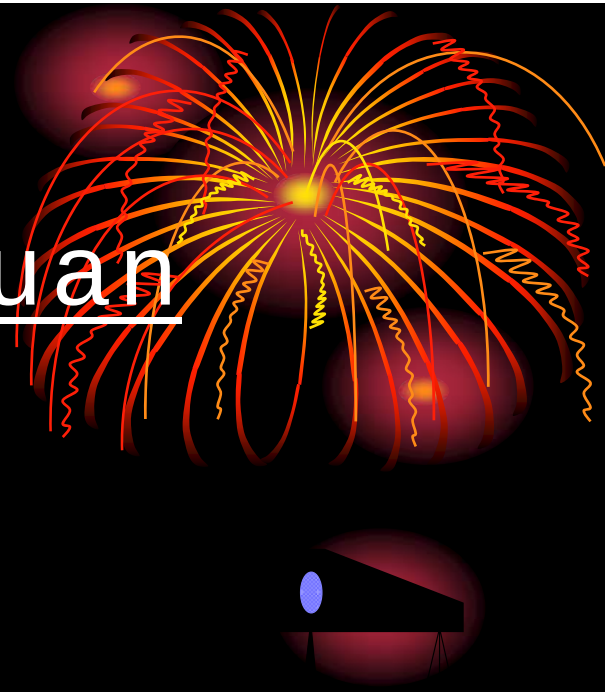


Equity Theory

- Karyawan akan membandingkan rasio outcome/input mereka dengan rasio outcome/input orang lain
- *Outcome/input ratio* adalah hubungan antara hasil yang didapatkan karyawan dari pekerjaannya (outcome) dan apa yang dikontribusikan karyawan pada pekerjaannya (input).

Self		*Referent*
Outcomes / Inputs	? =	Outcomes / Inputs

Input, Hasil, dan Acuan



- Tipe Input
  - Keahlian khusus
  - Pendidikan dan pelatihan
  - Usaha kerja
- Tipe Hasil
  - Bayaran dan keuntungan
  - Kesempatan untuk maju
- Acuan
  - Pekerja lain
  - Diri sendiri pada pekerjaan yang lain maupun waktu yang lain
  - Orang lain pada pekerjaan yang sama

Pemberian reward



- **Sebagian besar atasan berasumsi bahwa hal utama yang diinginkan oleh karyawan dari pekerjaannya adalah uang:**
  - **Jika seseorang memiliki kebutuhan yang tinggi akan uang, maka uang dapat menjadi motivator**
  - **Jika seorang karyawan telah mapan secara finasial, maka uang tidak lagi menjadi motivator**
- **Atasan harus mempertimbangkan bahwa bawahannya berbeda satu sama lain dalam menanggapi reward yang diberikan. Motivator bagi seseorang belum tentu motivator bagi orang lain**
- **Tidak semua reward yang diinginkan bawahan dapat dikendalikan atasan : kebijakan organisasi, kontrak perburuhan, dan lain-lain**
- **Atasan harus memberikan reward yang bernilai tinggi bagi bawahannya**
- **Apapun reward yang digunakan atasan untuk memotivasi bawahan harus dikenali oleh bawahan sebagai faktor yang berhubungan langsung dengan kinerja**

- Tantangan bagi atasan adalah bagaimana menentukan reward yang tepat bagi seseorang pada waktu tertentu

- Untuk itu atasan harus memperhatikan setiap perbedaan di antara bawahan-bawahannya melalui:
  - Komunikasi
  - Mendorong bawahan untuk berpartisipasi
  - Memberikan feedback kepada bawahannya

Feedback



- Feedback akan menyediakan infomasi kepada karyawan untuk membantu mereka mendekati penyelesaian sasaran personal, departemen dan perusahaan.
- Ini juga akan menyediakan pengawasa sebuah kesempatan untuk memuji seorang karyawan.
- Perhatian dari pengawas mungkin juga memotivasi karyawan baik apakah feedback itu tindakan yang positif atau korektif.