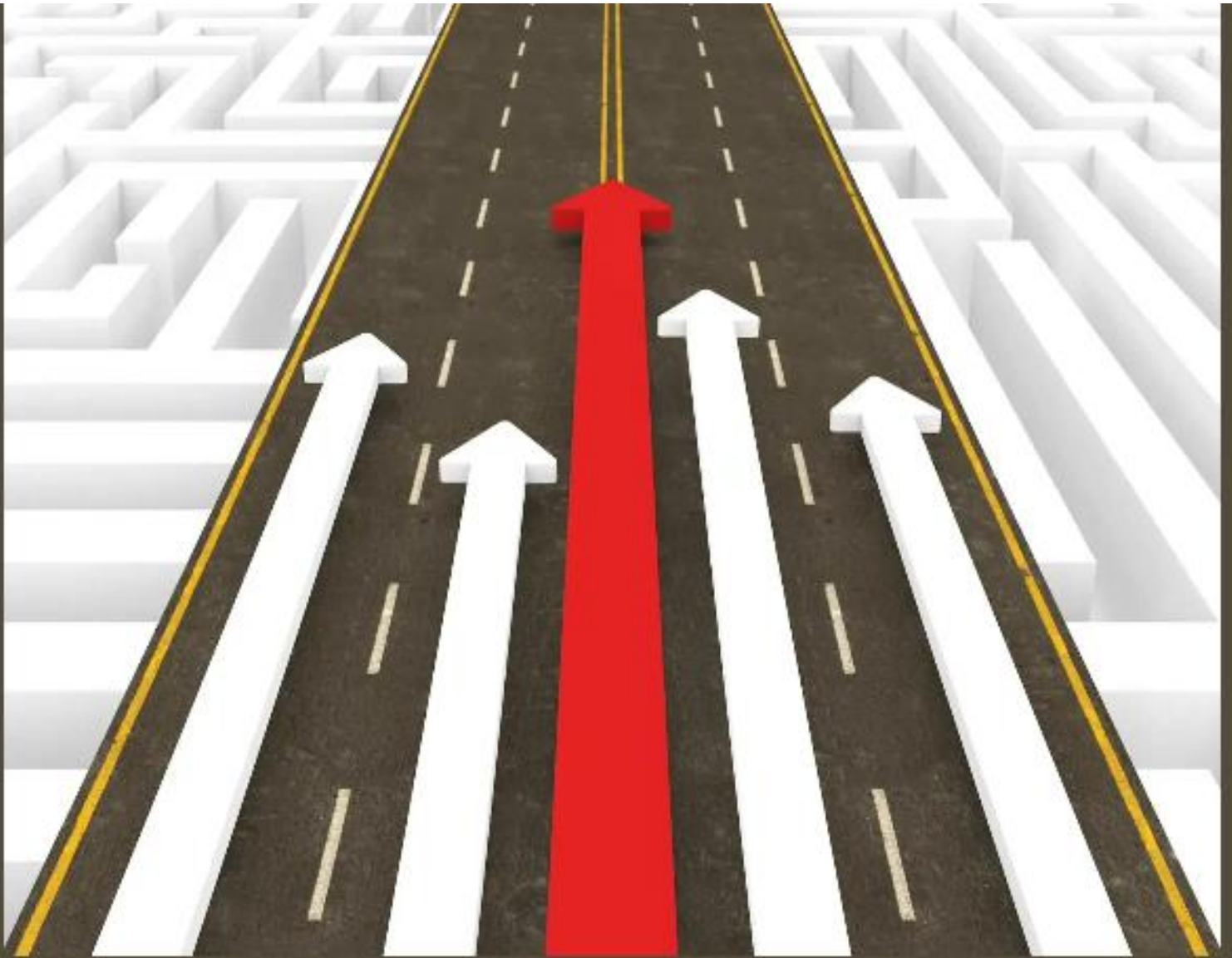




MODUL

KEPEMIMPINAN

ROCHAYATI
FEBRIARHAMADINI,
S.SOS, M.SI

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Subhanallahu Wataala karena atas ridho- Nya penulis dapat menyusun modul mata kuliah Kepemimpinan. Modul ini berisi materi-materi dan soal-soal yang digunakan sebagai bahan belajar mahasiswa pada mata kuliah Kepemimpinan. Modul ini bukan murni karya penulis namun diambilkan dari buku-buku referensi, internet, jurnal-jurnal maupun beberapa sumber lainnya yang mendukung. Tujuan pembuatan modul ini adalah untuk mempermudah mahasiswa dalam mempelajari mata kuliah Kepemimpinan.

Penulis mengucapkan terima kasih atas bantuan dan dukungan beberapa pihak baik dari rekan sejawat maupun mahasiswa yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan modul ini. Modul Kepemimpinan ini masih jauh dari sempurna, untuk itu apabila dalam penyusunan modul ini terdapat kekurangan maupun kesalahan penulis mohon maaf sebesar-besarnya. Penulis mengharapkan kritik dan saran untuk pembuatan modul yang lebih baik lagi. Semoga modul Kepemimpinan ini dapat bermanfaat untuk mahasiswa dan pembacanya.

Jakarta, November 2020



Penulis

1.1 Pengertian Kepemimpinan

Sejarah umat manusia memperlihatkan kepada kita bahwa sejak zaman dahulu, manusia yang hidup berkelompok sudah mengenal istilah kepemimpinan. Kepemimpinan menyentuh berbagai segi kehidupan manusia seperti cara berkarya, bertetangga, bermasyarakat bahkan bernegara. Betapa pentingnya kepemimpinan dan betapa manusia membutuhkannya, sampai ada yang berpendapat bahwa dunia atau umat manusia di dunia ini pada hakikatnya hanya ditentukan oleh beberapa orang saja, yaitu yang berstatus sebagai pemimpin

Kepemimpinan berasal dari kata “pimpin” yang berarti tuntun, bina atau bimbing, dapat pula berarti menunjukkan jalan yang baik atau benar, tetapi dapat pula berarti mengepalai pekerjaan atau kegiatan. Kepemimpinan dapat pula di definisikan sebagai seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Stephen P. Robbins “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan”.

Kepemimpinan berasal dari kata *leadership* dari asal kata *to lead*. Dan kata ini menjadi bahasa Inggris yang diindonesiakan karena sering digunakan dan terdapat di berbagai bidang kehidupan manusia. Dalam kata kerja *to lead* terkandung beberapa makna yang saling berhubungan erat, yaitu: bergerak lebih cepat, berjalan di depan, mengambil langkah pertama, berbuat lebih dulu, mempelopori, mengarahkan pikiran orang lain, membimbing, menuntun dan menggerakkan orang lain melalui pengaruhnya. Kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi bawahan, atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya, atau juga merupakan seni untuk mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pola kepemimpinan pada dasarnya mengandung arti berupa cara pemimpin berhubungan dengan

pengikut atau bawahannya. Kepemimpinan sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wahjosumidjo, dalam praktek organisasi, kata “memimpin” mengandung konotasi menggerakkan, mengarahkan, membimbing, melindungi, membina, memberikan teladan, memberikan dorongan, memberikan bantuan, dan sebagainya. Sebenarnya sangat banyak disampaikan oleh para pakar manajemen yang disesuaikan dengan sudut pandang mereka masing-masing. Sebagaimana dikutip Mulyadi, secara khusus Gary Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Penjelasan sebagai berikut : *Leadership is defined broadly as influence process affecting the interpretation of events for followers the choice of objectives for group organization of work activities to accomplish the objectives , the motivation of followers to achieve , the maintenance of cooperative relationships and team work, and enlistment of support and cooperation from people outside the group or organization.* (kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses – proses yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran bagi kelompok atau orang, pengorganisasian dari aktivitas – aktivitas tersebut untuk mencari sasaran, pemeliharaan hubungan, kerjasama dan *teamwork* serta perolehan hubungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok).

Wasty Soemanto dan Hendyat Soetopo dalam bukunya yang berjudul Kepemimpinan dalam Pendidikan mengatakan: “kepemimpinan merupakan suatu fungsi dari pada interaksi manusia. Seseorang tidak dapat melaksanakan kepemimpinan seorang diri. Tindakan kepemimpinan harus mempengaruhi orang lain, Mochtar Effendy dalam bukunya Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam menyatakan: “kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk meyakinkan orang lain agar orang lain itu dengan sukarela mau diajak untuk melaksanakan kehendak atau gagasannya.

1.2 Teori Kepemimpinan

Ada empat Teori Kepemimpinan

1. Teori Great Man dan Teori Big Bang

Kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir, Bennis & Nanus (1990) menjelaskan bahwa teori ini berasumsi pemimpin dilahirkan bukan diciptakan, Kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu, yang melalui proses pewarisan memiliki kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin • “Asal Raja Menjadi Raja” (Anak raja pasti memiliki bakat untuk menjadi raja sebagai pemimpin rakyatnya

Teori Big Bang

Suatu peristiwa besar menciptakan seseorang menjadi pemimpin. Mengintegrasikan antara situasi dan pengikut. Situasi merupakan peristiwa besar seperti revolusi, kekacauan/kerusuhan, pemberontakan, reformasi dll. Pengikut adalah orang yang menokohkan seseorang dan bersedia patuh dan taat.

2. Teori Sifat (Karakteristik) Kepribadian

Seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Titik tolak teori: keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat kepribadian baik secara fisik maupun psikologis. Keefektifan pemimpin ditentukan oleh sifat, perilaku atau ciri kepribadian yang bukan saja bersumber dari bakat, tapi dari pengalaman dan hasil belajar

Sifat-sifat Pribadi : Fisik, kecakapan (skill), teknologi, daya tanggap (perception), pengetahuan (knowledge), daya ingat (memory), imajinasi (imagination) • Sifat-sifat pribadi yang merupakan watak yang lebih subyektif, yakni keunggulan seorang pemimpin dalam keyakinan, ketekunan, daya tahan, keberanian dll.

Karakteristik kepribadian (Davis) Ada 4 sifat umum yang efektif • Kecerdasan • Kedewasaan dan keluasan pandangan sosial • Motivasi diri dan dorongan • Sikap-sikap hubungan sosial.

Karakteristik kepribadian, Collons dalam A Dale Tempe (1993) Sifat yg harus dimiliki pemimpin agar dapat mengefektifkan organisasi adalah • Kelancaran berbicara • Kemampuan memecahkan masalah • Pandangan ke dalam masalah kelompok (organisasi) • Keluwesan • Kecerdasan • Kesiapan menerima tanggung jawab • Keterampilan sosial • Kesadaran akan diri sendiri dan lingkungannya

Karakteristik kepribadian, Yulk dalam Hersey dan Blanchard (1998) Karakteristik pemimpin sukses terdiri dari : • Cerdas • Terampil secara konseptual • Kreatif • Diplomatis dan taktis • Lancar berbicara • Memiliki pengetahuan ttg tugas kelompok • Persuasive • Memiliki keterampilan sosial Sedangkan Robins (1996) mengatakan bhw teori ini adalah teori yang mencari ciri-ciri kepribadian sosial, fisik atau intelektual yang membedakan pemimpin dan yang bukan pemimpin.

Karakteristik kepribadian, Bennis dalam Hersey dan Blanchard (1998) • Management of Attention (kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yg dpt menarik perhatian anggota) • Management of Meaning (kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas) • Management of Trust (kemampuan untuk dipercaya dan konsisten) • Management of Self (kemampuan mengendalikan diri dalam batas kekuatan dan kelemahan)

Rangkuman dari Teori Sifat • Intelegensi (kecerdasan) • Kematangan dan keluasan pandangan sosial • Memiliki motivasi dan keinginan berprestasi • Memiliki hubungan manusiawi

Kelemahan Teori Sifat • Tidak mungkin ada seorang pun pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat baik manusia , kecuali para nabi dan Rasul menurut sudut pandang

agama masing-masing. • Tidak selalu ada relevansi antara sifat-sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan • Situasi dan kondisi tertentu yang ternyata memerlukan sifat tertentu pula berbeda dari yang lain

3. Teori Perilaku (Behavior Theories)

Keberhasilan seorang pemimpin sangat tergantung pada perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan • Gaya atau perilaku kepemimpinan tampak dari cara melakukan pengambilan keputusan, cara memerintah (instruksi), cara memberikan tugas, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat bawahan, cara membimbing dan mengarahkan, cara menegakkan disiplin, cara memimpin rapat, cara menegur dan memberikan sanksi.

Beberapa Teori Perilaku • Teori X dan Y • Studi Kepemimpinan Universitas IOWA • Studi Kepemimpinan Universitas OHIO • Studi Kepemimpinan Universitas Michigan • Managerial Grid • Empat Sistem Manajemen Likert.

Teori X dan Y • Teori ini diperkenalkan oleh Mc Gregor di dalam buku *The Human Side of Enterprise* (1983,p. 215) • teori X berasumsi : bahwa pada hakikatnya manusia itu memiliki perilaku pemalas, penakut, dan tidak bertanggung jawab. Sebaliknya teori Y berasumsi : manusia itu memiliki perilaku bertanggung jawab, motivasi kerja, kreativitas dan inisiatif serta mampu mengawasi pekerjaan dan hidupnya sendiri. • Teori X (Perilaku kepemimpinan otoriter) dan Teori Y (Perilaku kepemimpinan demokratis)

4. Teori Kontingensi atau Teori Situasional

Resistensi atas teori kepemimpinan yang telah diuraikan sebelumnya memberlakukan asas-asas umum untuk semua situasi. Hal ini tidak mungkin setiap organisasi hanya dipimpin dengan gaya kepemimpinan tunggal untuk segala situasi terutama apabila organisasi terus berkembang atau jumlah anggotanya semakin

besar. • Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan gaya kepemimpinan yg berbeda – beda pula.

Filosofi Teori • Contingency Approach (Teori Pendekatan) Respon atau reaksi yang timbul berfokus pada pendapat bahwa dalam menghadapi situasi yang berbeda diperlukan perilaku atau gaya kepemimpinan yang berbeda • Situational Approach (Teori Situasional) Perilaku atau gaya kepemimpinan harus sesuai dengan situasi yang dihadapi oleh seorang pemimpin.

Model Kepemimpinan Kontingensi atau Situasional • Model Kepemimpinan Situasional dari Fiedler • Model Kepemimpinan Situasional Tiga Dimensi dari Reddin • Model Kepemimpinan Situasional dari Tannenbaum dan Schmidt • Model Kepemimpinan Situasional dari Hersey dan Blanchard.

Model Kepemimpinan Situasional dari Fiedler • Menurut Fiedler di dalam kreitner dan kiniki (1989; p. 459) mengatakan bahwa ada tiga dimensi di dalam situasi yang dihadapi pemimpin : 1. Hubungan pemimpin anggota (the leader member relationship). Adanya hubungan baik pimpinan dengan anggota 2. Derajat dari susunan tugas (the degree of task structure). Adanya susunan tugas setiap anggota organisasi tersusun secara jelas 3. Posisi kekuasaan pemimpin (the leader's positions power). Adanya kewenangan /kekuasaan formal yang dimiliki oleh pemimpin.

1.3 Gaya Kepemimpinan

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Nawawi (2003) adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya. Menurut Tjiptono (2006) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin.

dalam berinteraksi dengan bawahannya. Gaya kepemimpinan adalah merupakan cara-cara orang memimpin. Sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas. Sebagai gaya yang diterapkan oleh seorang pemimpin pada situasi tertentu, demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan (Mangkuprawira, 2004). Dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu mempertimbangkan beberapa faktor.

Harris dalam Heidjrachman (2005) mengemukakan 4 faktor yaitu yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Faktor dalam organisasi
- b. Faktor pimpinan manajer
- c. Faktor bawahan
- d. Faktor situasi penugasan.

Menurut Kurt Lewin, Lippit dan White dalam Herlambang (2014), membedakan ketiga gaya kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Gaya kepemimpinan yang autocratic Pemimpin menentukan semua kebijakan, kemudian memberikan petunjuk untuk penerapannya. Hanya pemimpinlah yang perlu memiliki wawasan menyeluruh tentang apa yang perlu dilaksanakan. Pemimpinlah yang menentukan langkah-langkah dan interaksi yang perlu dilaksanakan. Pemimpin yang autocratic sering disebut dengan birokrat. Ciri gaya pemimpin seperti ini adalah memberikan kebebasan kepada staf sesuai dengan batas-batas kebijakannya yang cukup ketat.
- 2) Gaya kepemimpinan yang democratic Pemimpin menyarankan kepada anggota kelompok untuk mengembangkan keputusannya sendiri. Anggota kelompok diberikan kebebasan melakukan kegiatan dan berintegrasi satu sama lain, pemimpin hanya memberikan wawasan kepada anggota kelompok tentang tugas kelompok yang harus dikerjakan dan langkah yang harus diambil.

- 3) Gaya kepemimpinan laissez faire Gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan penuh kepada kelompok. Dukungan fasilitas dan sumber daya sudah tersedia dan anggota diminta bekerja secara optimal. Pemimpin hanya bertugas memberikan tanggapan jika ada pertanyaan yang diajukan kepadanya. Pemimpin dengan gaya laissez faire disebut juga dengan seorang liberator.

Menurut Bass dalam Ancok (2012) terdapat dua macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional dan transformasional. Kedua gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja.
2. Gaya Kepemimpinan Transaksional Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Menurut pandangan Bass dalam Ancok (2012), gaya kepemimpinan transaksional bercirikan nuansa transaksi antara yang dipimpin dengan yang memimpin, seperti berikut:

- 1) Menjelaskan pada karyawan apa yang harus dikerjakan atau dilakukan dengan konskuensi terhadap karyawan dari segi prestasi kerja, kompensasi, dan karir apabila pekerjaan yang dilakukan memenuhi tuntutan kontrak kerja. Dalam bahasa sehari-hari kontrak kerja ini semacam deskripsi kerja (job description).

- 2) Meminta karyawan untuk memenuhi aturan dan standar kerja. Hal ini terkait dengan tanggung jawab pemimpin untuk selalu mengingatkan pentingnya kepatuhan pada peraturan kerja dan peraturan perusahaan, serta standar hasil kerja yang harus dipenuhi oleh karyawan.
- 3) Mengatur kesepakatan kontraktual. Pemimpin membuat perjanjian dengan karyawan kalau target kerja dengan kualitas baik tercapai, maka karyawan akan mendapat bonus.
- 4) Mengawasi karyawan dalam bekerja untuk memastikan bahwa pekerjaan dilakukan sesuai ketentuan dan efektif. Ada dua jenis pengawasan yang dilakukan oleh pemimpin transaksional. Pertama adalah active management by exception yang cirinya adalah pemimpin selalu aktif mengawasi karyawan bekerja, apakah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada atau tidak. Yang kedua adalah passive management by exception dimana pemimpin pasif dalam pengawasan. Dia baru berbuat apabila sudah terjadi kesalahan pada karyawan.
- 5) Mengisolir pekerjaan dari dunia yang berubah. Pemimpin transaksional hanya memperhatikan apa yang sudah disepakati oleh perusahaan tentang apa yang harus dilakukan dan kurang memperhatikan apakah hal yang dilakukan itu memang masih sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis.
- 6) Memotivasi karyawan dengan menggunakan hadiah yang terkait dengan pelaksanaan tugas. Dalam memotivasi karyawan agar mau bekerja, pemimpin transaksional lebih berfokus pada pemberian motivasi ekstrinsik, yakni sesuatu yang berasal dari luar diri, seperti gaji, bonus, kenaikan jabatan, dan pengakuan lainnya.
- 7) Menjamin agar hadiah diberikan secara adil. Seorang pemimpin transaksional berusaha adil dalam membagikan kompensasi, agar sesuai dengan kontribusi masing-masing karyawan.

Gaya kepemimpinan transaksional juga dijelaskan oleh Thomas (2003) sebagai suatu gaya kepemimpinan yang mendapatkan motivasi para bawahannya dengan menyerukan ketertarikan mereka sendiri. Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan gaya dan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut.

1.4 Fungsi Kepemimpinan

Ada 5 fungsi kepemimpinan, yaitu :

a) **Fungsi Instruktif**

Fungsi ini bersifat perintah, suatu perintah kepada orang atau anggota kelompok dengan jelas hingga yang diberi perintah melaksanakan tugas dengan baik dan benar. Fungsi instruktif memposisikan pemimpin sebagai pengambil keputusan serta pemberi tugas kepada para anggota, sementara anggota hanya bertugas menjalankan instruksi yang diberikan.

b) **Fungsi Konsultatif**

Fungsi konsultatif bersifat dua arah, terkait gaya kepemimpinan yang menganut kebiasaan mendengar pendapat dan pertimbangan anggota sebelum pengambilan keputusan. Fungsi kepemimpinan menempatkan anggota organisasi atau bawahan melakukan konsultasi dengan pemimpin dalam mencari solusi terbaik mencari tujuan bersama.

c) **Fungsi Partisipasi**

Fungsi partisipasi dalam pengambilan dan keikutsertaan, partisipasi mengarah pada keterlibatan mental dan emosi seseorang dalam mencapai sebuah tujuan dan adanya pertanggungjawaban di dalamnya. Partisipasi merupakan bentuk demokrasi, orang-orang diikutsertakan dalam suatu perencanaan dan pelaksanaan.

Fungsi ini menempatkan pemimpin mampu mendorong semua anggota atau pengikutnya untuk dapat berpartisipasi dan memberi inisiatif dalam proyek bersama. Fungsi partisipasi dalam kepemimpinan dalam membuat anggota organisasi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tak hanya sekadar mendengar dan menjalankan, serta pengambilan dalam proses mencapai tujuan.

d) Fungsi Delegasi

Fungsi delegasi memiliki arti perwakilan, utusan dengan proses penunjukkan secara langsung maupun musyawarah. Penunjukkan yang tujuannya mengutus seseorang menjadi perwakilan suatu kelompok atau organisasi. Kepemimpinan dengan fungsi delegasi, memuat pemimpin mendelegasikan suatu wewenang kepada orang lain atau anggota yang sesuai.

e) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian para anggota, suatu proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini agar pelaksanaan harus sesuai dengan perencanaan, fungsi pengendalian dalam kepemimpinan dalam arti pemimpin mengendalikan semua aktivitas atau pekerjaan. Hal ini agar pengerjaan dan penyelesaian efektif untuk mencapai tujuan.

Daftar Pustaka

Enceng, dan Lilik Aslichati, Modul Konsep Dasar Kepemimpinan

<https://www.studocu.com/id/document/universitas-pembangunan-nasional-veteran-jawa-timur/teori-organisasi/teori-kepemimpinan/45285573>

[https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/TEORI_KEPEMIMPINAN_\(TM_3-4_\)_.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/TEORI_KEPEMIMPINAN_(TM_3-4_)_.pdf)

https://repository.uma.ac.id/bitstream/123456789/793/5/128320056_file5.pdf

http://repository.radenintan.ac.id/1977/4/Bab_II.pdf

<https://www.studilmu.com/blogs/details/apa-saja-teori-kepemimpinan-yang-penting-untuk-kita-ketahui>

<http://nurhidayah.staff.umy.ac.id/berbagai-teori-kepemimpinan/>

<https://glints.com/id/lowongan/teori-kepemimpinan/>

http://repository.radenintan.ac.id/1977/4/Bab_II.pdf

http://repository.radenintan.ac.id/2220/3/bab_2.pdf

https://repository.um-surabaya.ac.id/1537/3/BAB_II.pdf