

# TEORI KEPEMIMPINAN

## A. TEORI WATAK ATAU SIFAT

### (Trait Theory)

Teori ini menekankan keberhasilan organisasi pada diri pemimpin. Studi tentang kepemimpinan didasarkan pada karakteristik pemimpin yang berhasil.

1. Menurut **STOGDILL**

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki :

- a. *Capacity*
- b. *Achivement*
- c. *Responsibility*
- e. *Status*
- f. *Participation*

2. Menurut **KEIRSEY**

Watak pemimpin dipengaruhi oleh 2 hal :

a. *Perbedaan Keinginan*

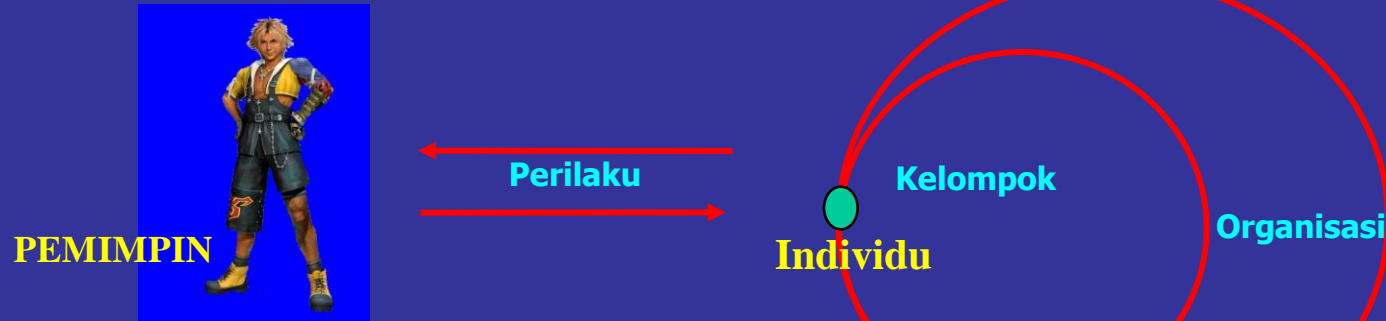
*Setiap orang mempunyai : motif, dorongan, tujuan dan kebutuhan yang berbeda*

b. *Perbedaan Persepsi*

*Setiap orang memiliki : pemahaman dan cara berpikir yang berbeda*

## B. TEORI PERILAKU ( Behavioral Theory )

Teori ini di dasarkan pada studi perilaku hubungan pemimpin dengan invidu , kelompok dan organisasi.



1. Teori Dua Dimensi  
Oleh Halpin dan Winer  
Perilaku pemimpin cenderung mengarah pada :
  - \* Dimensi Konsiderasi
  - \* Dimensi Struktur Inisiasi
2. Teori Tiga Faktor  
Oleh Getzel dan Guba  
Perilaku pemimpin cenderung mengarah pada :
  - \* Normatif
  - \* Personal
  - \* Transaksional
3. Teori Empat Faktor  
Oleh Lipham dan Rankin  
Perilaku pemimpin cenderung mengarah pada :
  - \* Struktural
  - \* Fasilitatif
  - \* Supportif
  - \* Partisipatif

## 4. Teori Tiga Dimensi

Oleh Raddin, Membagi tiga pola dasar orientasi perilaku pemimpin, yaitu :

\* Orientasi Tugas ( Task Oriented = TO )

\* Orientasi Hubungan Kerja / Relation ( Relation Oriented = RO

\* Orientasi Hasil ( Effectiveness Oriented = E )

Dari kombinasi tiga orientasi ini, diperoleh 8 type kepemimpinan, yaitu :

a. Deserter : TO (-) ; RO (-) ; E (-)

b. Autocrat : TO (+) ; RO (-) ; E (-)

c. Missionary : TO (-) ; RO (+) ; E (-)

d. Compromiser : TO (+) ; RO (+) ; E (-)

e. Bereucrat : TO (-) ; RO (-) ; E (+)

f. Benovalent : TO (+) ; RO (-) ; E (+)

g. Developper : TO (-) ; RO (+) ; E (+)

h. Executive : TO (+) ; RO (+) ; E (+)

# TIPE KEPEMIMPINAN SITUASIONAL

---

Tergantung situasi : kualitas orang yang dipimpin, kualitas orang yang memimpin, Jenis pekerjaan, waktu, tempat, lingkungan, dan tujuan yang akan di capai.

## TYPE DIREKTIF ( INSTRUKTIF= G1 )

1. Komunikasi cenderung satu arah : atas - bawah,
2. Atasan memberi perintah : apa yang akan di kerjakan, bagaimana mengerjakan kapan dan dimana
3. Bawahan tidak terlibat dalam proses pengambilan keputusan
4. Pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat

## TYPE KONSULTIF ( G2 )

1. Sebelum menetapkan menjadi keputusan, di konsultasikan atau di komunikasikan terlebih dahulu kepada bawahan
2. Tetapi pengambilan keputusan, cenderung dari pimpinan
3. Pimpinan memperhatikan saran dan masukan dari bawahan.

## TYPE PARTISIPATIF ( G3 )

Proses pengambilan keputusan di lakukan secara bersama-sama, dengan memperhatikan pendapat pimpinan dan bawahan secara berimbang.

## TYPE DELEGATIF ( G4 )

1. Pemimpin mendiskusikan masalah secara bersama-sama dengan bawahan.
2. Bawahan diberi kewenangan mengambil keputusan pemecahan masalah, dan menentukan langkah berikut
3. Pemimpin ikut bertanggungjawab atas keputusan yang didelegasikan.

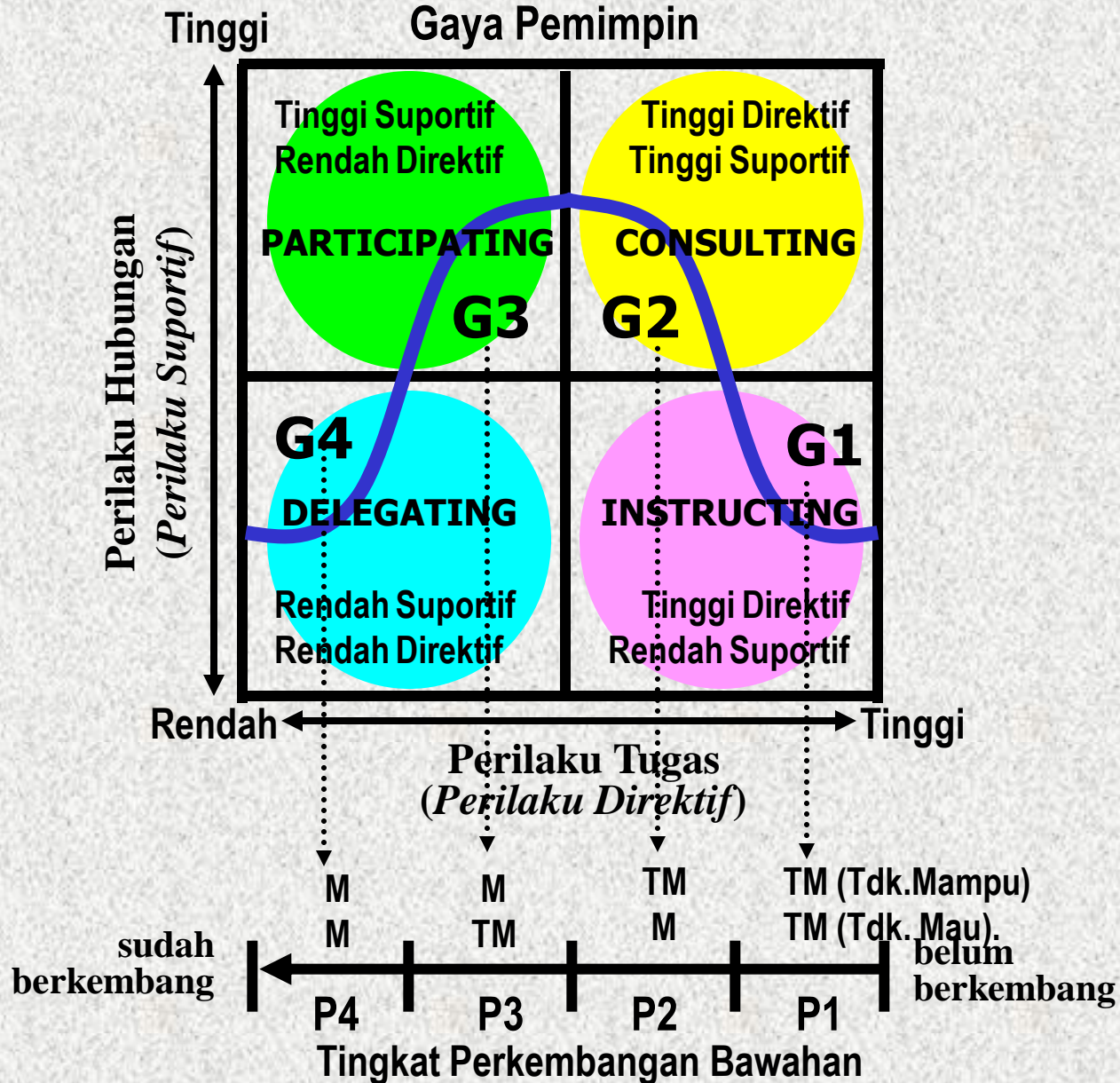
## **GAYA KEPEMIMPINAN (DR. R.Benfari)**

### **GAYA KEPEMIMPINAN SESEORANG DITENTUKAN OLEH 4 KOMPONEN:**

1. Bagaimana Orang tersebut memandang atau menilai dunia sekitar(MBTI):
  - \* Ekstrovert – Introvert (Sikap Dasar)
  - \* Sensing - Intuition (Fungsi-mempersepsi)
  - \* Thinking - Feeling (Fungsi-menilai)
  - \* Judging - Perceiving (Orientasi)
2. Bagaimana Orang tersebut memperoleh kepuasan ( motif Prestasi, Dominasi/ Kuasa, dan Afiliasi/ Persahabatan, oleh D.McLlland)
3. Bagaimana Orang tersebut Menangani Konflik (sumber GRIPS= Goals, Roles, Interpersonal, Procedures, Structure).
4. Bagaimana Orang tersebut menggunakan Kuasa:
  - \* Kekuasaan Wewenang (Authority Power)
  - \* Memberi Imbalan (Reward Power)
  - \* Berafiliasi (Affiliative Power)
  - \* Keahlian (Expert Power)
  - \* Memaksa (Coercive Power)
  - \* Anutan – Karismatik (Referent Power)
  - \* Akses Informasi (Information Power)
  - \* Kekuasaan Kelompok (Group Power).

# SITUATIONAL LEADERSHIP

(HERSEY & BLANCHARD)



# KEPEMIMPINAN VISIONER

**Secara internal dan external, organisasi akan selalu mengalami dan menghadapi perubahan**

## **I. Perubahan Internal**

- 1. Pengembangan tujuan dan sasaran organisasi**
- 2. Peningkatan kemampuan, kebutuhan dan keinginan staf**
- 3. Kapasitas perlengkapan dan peralatan organisasi akan berkurang sesuai usia pemakaian**

## **II. Perubahan External**

- 1. Perkembangan IPTEK**
- 2. Perubahan sistem sosial, politik, ekonomi, dan keamanan**
- 3. Perubahan sistem – nilai dan budaya**

**Diperlukan kepemimpinan Visioner untuk mampu melakukan pembaruan Organisasi secara berkelanjutan guna menghadapi tantangan masa depan**



# PERILAKU KEPEMIMPINAN VISIONER

( James M. Kouzes & Barry Z. Posner )

1. **Memimpin untuk masa depan**  
( **memiliki visi yang tercermin dalam sikap dan perilaku pemimpin** )
2. **Mencari peluang yang menantang**  
( Tidak menyenangi status quo, dan menyenangi "*adveanturing*" )
3. **Berani mencoba dan siap menanggung resiko** (*calculated risk*).
4. **Menciptakan iklim kerja organisasi** ( keterbukaan, kerjasama, peluang interaksi, memberikan *reward and punishment* )
5. **Membangun dan mengembangkan mitra kerja**
6. **Menampilkan keteladanan**
7. **Merencanakan keberhasilan bertahap**
8. **Menghargai peran setiap individu**
9. **Membangun "*Job Satisfaction*"**

## VISIONER LEADER,

Has to be :

1. **DIRECTION SETTER**
2. **CHANGE AGENT**
3. **SPOKES PERSON**



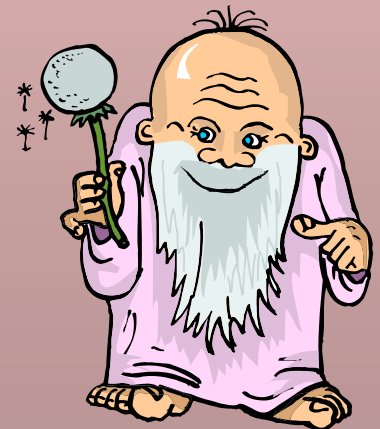
# KECERDASAN:

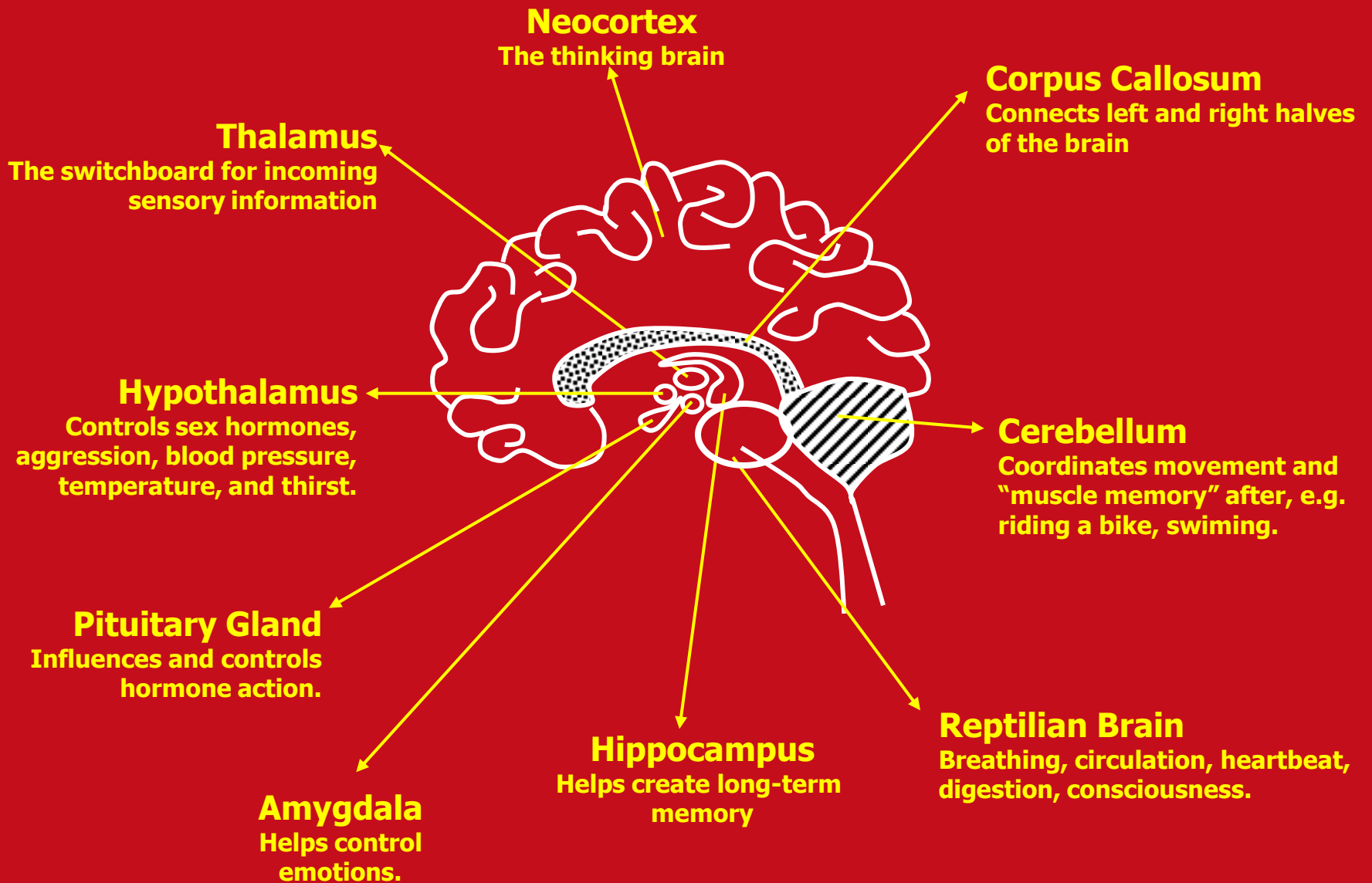
KECERDASAN INTELIJENSI = (IQ)



KECERDASAN EMOSIONAL = (EQ)

KECERDASAN SPIRITUAL = (SQ)





# Kecerdasan Intelligensia = IQ

**IQ : Usia mental seseorang, yang ditentukan melalui tes intelegensia, dibagi dengan usia kronologis orang itu dan dikalikan 100.**

**Tes IQ terutama mengukur kemampuan seseorang dengan tantangan linguistik dan logika-matematika serta beberapa tugas visual dan spasial.**

**Tes IQ terutama sangat bagus untuk mengukur dan memprediksi prestasi akademik seseorang.**



**Kecerdasan adalah kemampuan memecahkan masalah atau menciptakan produk yang bernilai dalam satu atau lebih seting budaya (Howard Gardner, *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, 1985).**

**Kecerdasan linguistik**

**Kecerdasan visual-spasial**

**Kecerdasan fisik-kinestetik**

**Kecerdasan intrapersonal**

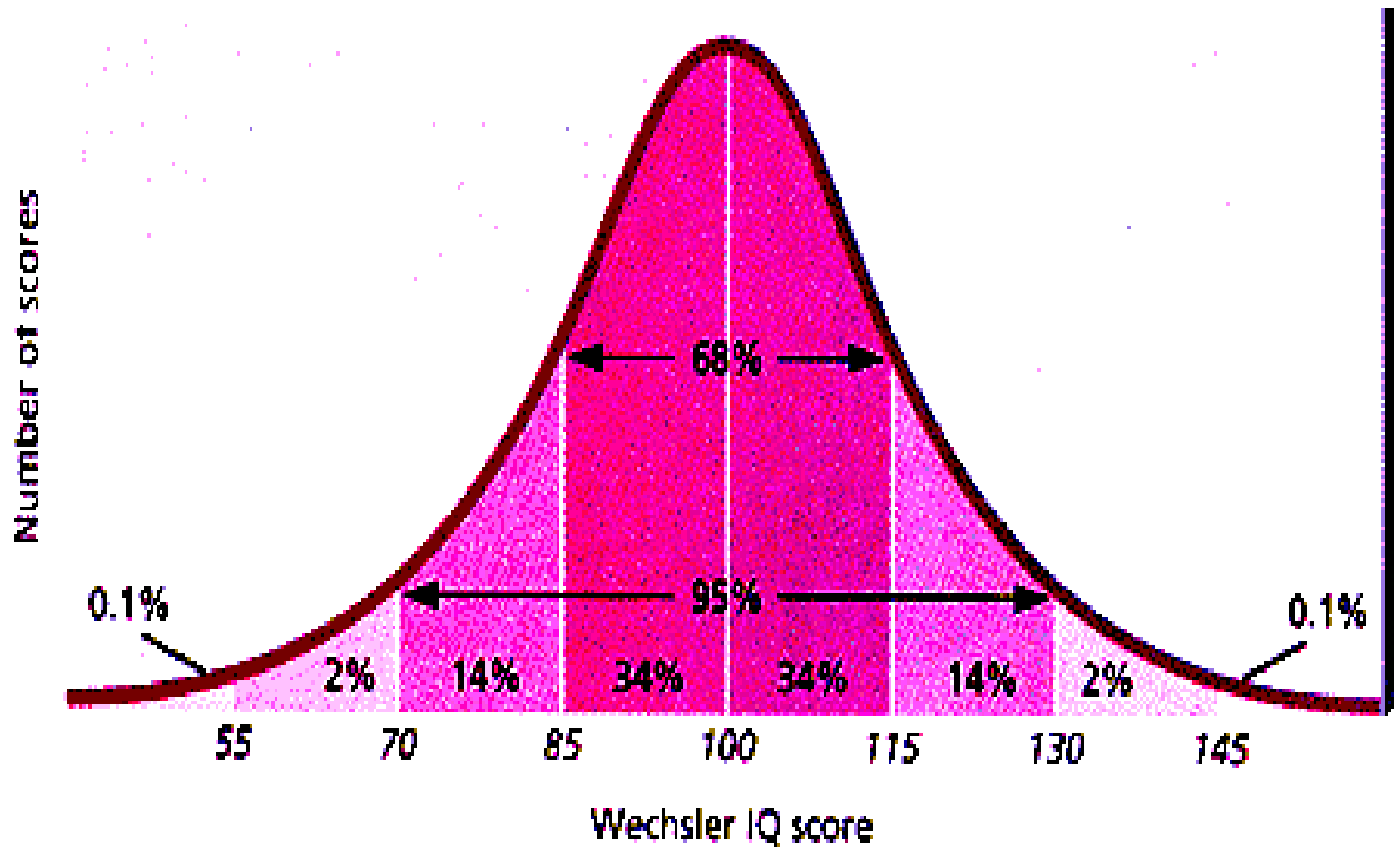
**kecerdasan logik-matematik**

**Kecerdasan musik**

**Kecerdasan interpersonal (sosial)**

**Kecerdasan naturalis**

# KURVA (NORMAL) DISTRIBUSI IQ



## **Pandangan Baru Tentang Kecerdasan (Howard Gardner, 1985)**

<b>Kecerdasan linguistik</b>	<b>Kemampuan membaca, menulis, dan berkomunikasi dengan kata-kata (penulis, wartawan, penyair, orator, dan pelawak).</b>
<b>Kecerdasan logik-matematik</b>	<b>Kemampuan bernalar dan berhitung, berpikir secara logis dan sistematis (Insinyur, ilmuwan, ekonom, akuntan, detektif, dan dan mereka yang berprofesi dalam bidang hukum).</b>
<b>Kecerdasan visual-spasial</b>	<b>Kemampuan berpikir dalam gambar, memvisualisasikan hasil di masa depan (architects, seniman, pematung, pelaut, juru potret, dan perencana strategik).</b>
<b>Kecerdasan musik</b>	<b>Kemampuan membuat dan mengubah musik, bernyanyi, atau memahami dan mengapresiasi musik (musikus, komposer, dan ahli teknik rekaman)</b>

# **Pandangan Baru Tentang Kecerdasan (Howard Gardner, 1985)**

**Kecerdasan Fisik-kinestetik**

**Kemampuan menggunakan tubuh untuk memecahkan masalah, menciptakan produk, atau menyajikan ide dan (atlit, seniman, penari, aktor, dan semua orang yg berbakat secara fisik).**

**Kecerdasan Interpersonal (sosial)**

**Kemampuan bekerja dan berhubungan dengan orang lain secara efektif, serta menunjukkan empati dan pemahaman, memperhatikan motivasi dan tujuan mereka (guru, fasilitator, terapis, politikus, pemimpin, dan wiraniaga).**

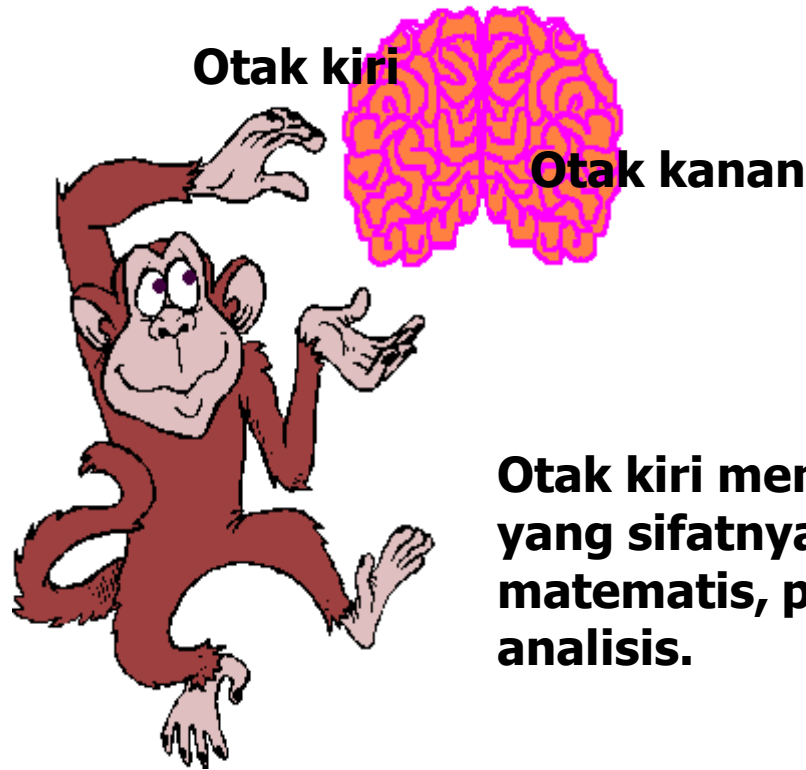
**Kecerdasan Intrapersonal**

**Kemampuan analisis diri dan refleksi untuk mampu berkontemplasi dan menilai prestasi dan perasaan paling dalam, berencana dan menyusun tujuan, untuk mengetahui diri sendiri (filsuf, konselor, dan orang-orang yang telah mencapai puncak)**

**Kecerdasan naturalis**

**Kemampuan mengetahui flora dan fauna, membuat perbedaan konsekuensial dalam dunia natural, dan menggunakan kemampuan ini secara produktif (pemburu, petani, botanis, biolog, environmentalis).**

# Our Two Brains



**Otak kiri menangani aspek pembelajaran yang sifatnya "akademik": proses bahasa dan matematis, pemikiran logis, sikuensi, dan analisis.**

**Otak kanan menangani kegiatan "kreatif" menggunakan prosa, ritme, musik, impresi visual, warna, dan gambar.  
→ berpikir metaporik mencari analogi dan pola.**



# **KECERDASAN EMOSIONAL**

## **(EQ)**

1. KALAU EMOSI TERSENTUH, BISA MENIMBULKAN PERASAAN MARAH, SENANG, SEDIH, GEMBIRA, LEMAS, BERSEMANGAT. EMOSI PERLU DIMENEJ SUPAYA PERASAAN ITU BISA MENJADI SUMBER ENERGI POSITIF
2. EMOSI JUGA DAPAT BERPERAN PENTING SEBAGAI SUMBER ENERGI PENGAKTIF NILAI-NILAI ETIKA (MENJADI KREDIBEL, BERINTEGRITAS, EMPATIF, ULET, TABAH).
3. KECERDASAN EMOSIONAL ADALAH KEMAMPUAN MERASAKAN DAN MEMAHAMI EMOSI, DAN MENERAPKANNYA SECARA EFEKTIF SEBAGAI SUMBER ENERGI, SUMBER INFORMASI, SUMBER KONEKSI, SERTA SUMBER PENGARUH MANUSIAWI.  
(Robert Cooper).

## **MEMBANGUN KECERDASAN EMOSIONAL**

### **KECERDASAN DI DALAM DIRI (INTRAPERSONAL):**

1. MENGENALI DIRI SENDIRI, mengetahui KEKUATAN DAN KELEMAHAN, KESUKAAN, PANTANGAN, dsb.
2. MENGENDALIKAN DIRI, belajar mengelola IMPULS, berusaha menjadi orang yang BERINTEGRITAS.
3. MEMOTIVASI DIRI, berusaha mengelola EMOSI MENJADI FAKTOR PENDORONG UNTUK MEWUJUDKAN GAGASAN.

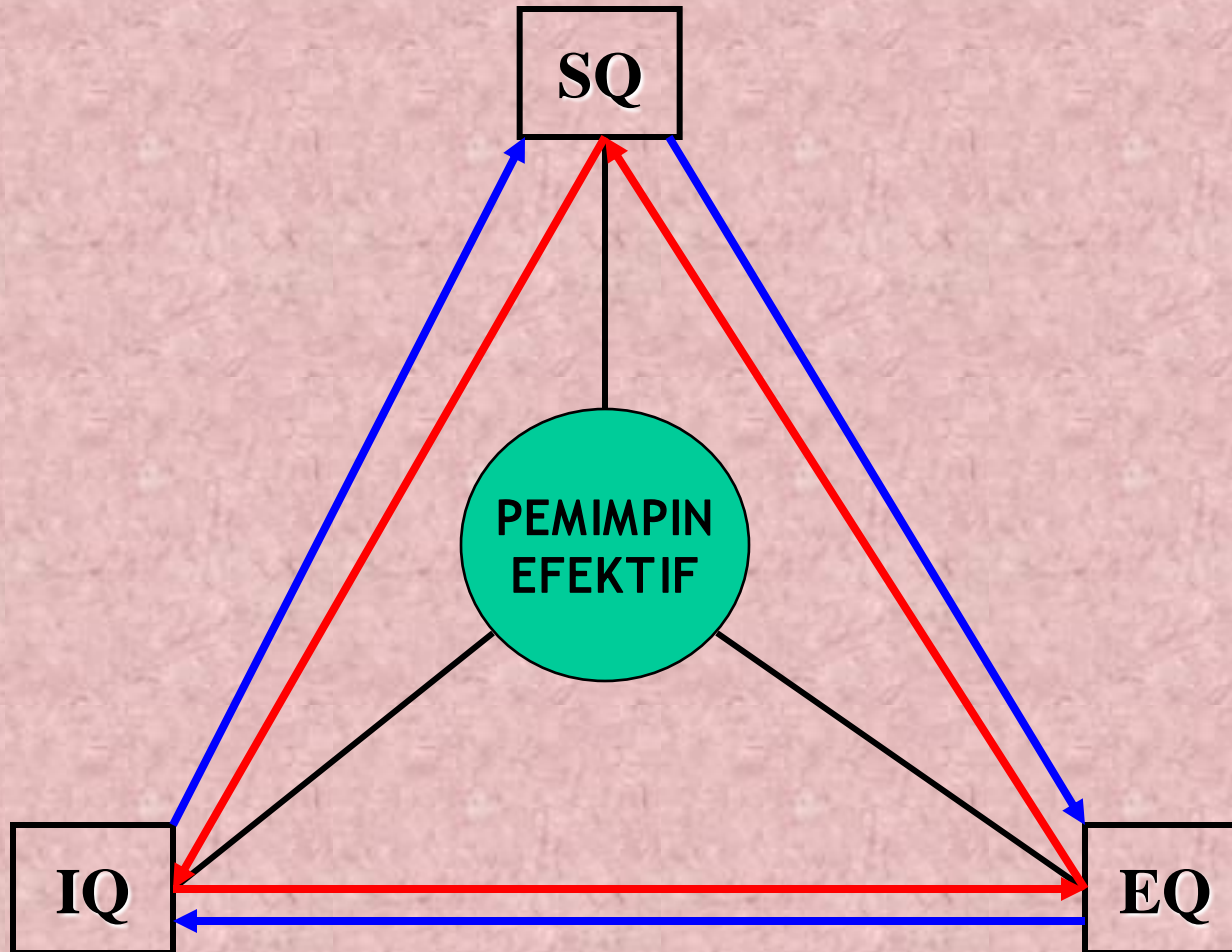
### **KECERDASAN MENGHADAPI ORANG LAIN (INTERPERSONAL):**

4. BEREMPATI, belajar menempatkan diri menjadi orang lain untuk memahami PERASAAN, PIKIRAN, DAN KEBUTUHAN orang lain.
5. BERKETRAMPILAN SOSIAL, belajar BERPERAN AKTIF DALAM KELOMOK, MENGGUGAH SEMANGAT, dan MENGELOLA KONFLIK.

# KECERDASAN SPIRITUAL

1. Ahli syaraf U.S Rama Chandran ( California University ) menemukan **“GOD SPOT”** dalam otak manusia, yang menjadi **“Pusat Spiritual”**
2. Kecerdasan spiritual ( SQ ), adalah : kecerdasan untuk memahami dan memecahkan persoalan **“makna”** dan **“nilai”**.  
Kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks kehidupan yang lebih kaya dan lebih luas, sehingga mampu menempatkan kehidupan seseorang menjadi bermakna dan bernilai.  
( Danih Zohar dan Jon Marshal )
3. Bentuk SQ yang mudah dipahami adalah : **“NURANI”**
4. SQ Berperan penting menggerakkan dan mengarahkan IQ dan EQ
5. Beberapa pertanyaan yang hanya bisa di jawab SQ :
  - \* Kenapa saya ada, dan untuk apa saya ada ?
  - \* Adakah kehidupan setelah kematian ?
  - \* Kenapa saya melakukan itu, dan berhasil ?
6. Kecerdasan Spiritual, menuntun seseorang :
  - \* Bersikap Toleran
  - \* Mampu menghadapi penderitaan dan memanfaatkannya
  - \* Mampu mengendalikan diri dari hal - hal yang negatif
  - \* Menolong seseorang tanpa pamrih

# SINERGI : IQ, EQ, dan SQ DALAM KEPEMIMPINAN



# **KECERDASAN SPIRITUAL .**

( Aa.Gym).

1. **QOLBU: KECERDASAN MENJAGA IMAN YANG TURUN NAIK:**
  - LAGI SAKIT, INGAT TUHAN
  - LAGI SENANG, LUPA TUHAN.
  
2. **FUAD : KECERDASAN IMAN YANG PEDULI TERHADAP ORANG LAIN:**
  - MENOLONG ORANG LAIN YANG PATUT DITOLONG
  - KALAU ADA KERIKIL YANG BISA MENCELAKAKAN ORANG LAIN DISINGKIRKAN.
  
3. **DOMIR: IMAN YANG MENDENGAR MAHKAMAH HATI**
  - KECERDASAN MEMAHAMI BAHWA MENGHAKIMI ADALAH HAK PREROGATIF TUHAN ALLAH.
  - CERDAS MENYADARI KECEMBURUAN YANG TIDAK SEPATUTNYA
  
4. **BASYIROH: IMAN YANG MENGAGUNGKAN KEBESARAN TUHAN.**
  - KECERDASAN MENYADARI KEINDAHAN ALAM CIPTAAN TUHAN.
  - KECERDASAN MENSYUKURI BERKAT DAN KARUNIA TUHAN.

## **APLIKASI IQ, EQ dan SQ DALAM KEPEMIMPINAN**

- 1. Kecerdasan Intelejensi ( IQ ) dapat menghasilkan gagasan atau ide yang brilian, dan rencana yang bagus. Tetapi realisasi dari gagasan/ide , dan keterlaksanaan rencana yang bagus tersebut, sangat kuat dipengaruhi oleh kecerdasan emosi ( EQ ). Dan apakah prosesnya dan hasilnya mengandung nilai-nilai kebenaran dan kebaikan, sangat kuat dipengaruhi kecerdasan spiritual ( SQ )**
- 2. Kecerdasan emosi ( EQ ) dapat mendorong kecerdasan intelegensi ( IQ ) menganalisis masalah, dan menghasilkan alternatif pemecahan masalah secara kreatif. Dan dengan menggunakan kecerdasan spiritual dalam proses pengambilan keputusan, akan diperoleh keputusan yang terbaik.**
- 3. Ketidak- mampuan mengelola emosi ( dalam keadaan "*Emosional*" ), dapat merusak kecerdasan intelegensi. Dan pada saat EQ dan IQ terganggu, maka kecerdasan spiritual ( SQ ) akan sulit berperan secara efektif. ( *Karena itu jangan mengambil keputusan pada saat emosional* )**
- 4. Kecerdasan intelegensi (IQ) mampu menjelaskan bahwa KKN itu tidak baik. Tetapi, hanya dengan kecerdasan spiritual (SQ) seseorang mampu mengendalikan/ mengelola emosinya (SQ), sehingga emosi tidak mencari kepuasan dengan cara yang tidak sehat**
- 5. Biasakanlah mendengar dan memperhatikan suara nurani / kata hati ( mengelola SQ ), maka anda akan mendapatkan kepuasan emosional ( EQ ) yang paling bernilai dan paling berharga, dari segala hasil kecerdasan intelegensi ( IQ ) yang anda miliki.**



# TIGA PILAR UTAMA PENYANGGA EFEKTIFITAS KEPEMIMPINAN





# LEGITIMASI

1. LEGALITAS (MEMILIKI KEKUATAN HUKUM,  
a.1. DENGAN SURAT KEPUTUSAN)
2. ACCEPTABLE (DITERIMA, DIAKUI, DAN DIHARGAI).
3. ETIKA ( TERBUKA UNTUK DIPERTANYAKAN  
KELAYAKAN DAN KEPATUTANNYA).

# WIBAWA/ KARISMA

(DAYA PENGARUH YANG MELEKAT PADA DIRI PEMIMPIN)

- KETURUNAN (DAYA PENGARUH YANG DIPEROLEH DARI GARIS KETURUNAN).
- SISTEM NILAI, YANG DIHARGAI DAN DIAKUI OLEH ANGGOTA ORGANISASI, YANG TERLIHAT DARI SIKAP DAN PERILAKU PEMIMPIN, TERUTAMA OLEH KUALITAS KEPUTUSANNYA.
- INTEGRITAS, MEMILIKI PRINSIP DAN DALAM PERILAKU TAAT AZAS DENGAN PRINSIPNYA (SAMA KATA DAN PERBUATANNYA).
- KREDIBILITAS, DAPAT DIPERCAYA KARENA KEMAMPUAN DAN KEJUJURANNYA.
- PENAMPILAN, BERPEMBAWAAN MEYAKINKAN.

# TEORI MOTIVASI PRESTASI

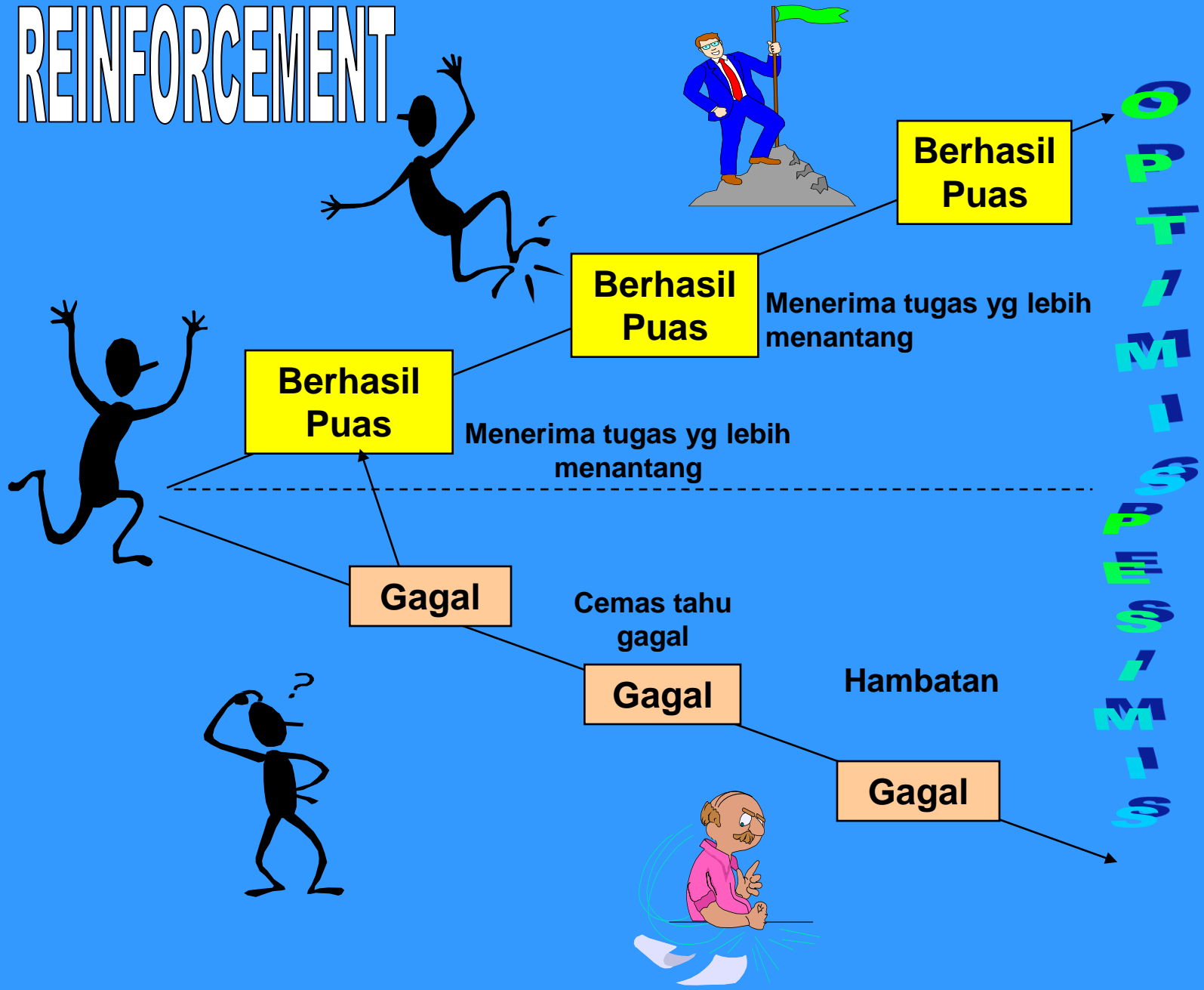
1. Menurut McLALLAND, terdapat 3 macam motivasi dalam organisasi, yaitu :
  - { Motivasi Prestasi
  - { Motivasi Affiliasi, dan
  - { Motivasi Berkuasa
2. Keberhasilan menonjol sesuatu organisasi, pada umumnya ditentukan oleh beberapa orang anggota organisasi yang memiliki motivasi prestasi.
3. Karakteristik orang bermotivasi prestasi, adalah :
  - { Mengejar kepuasan atas keberhasilan
  - { Menyenangi pekerjaan yang menantang, terukur
  - { Menginginkan keterlibatan tuntas
  - { Menginginkan kemandirian
  - { Menginginkan pengakuan dan penghargaan
4. Supaya orang yang bermotivasi prestasi efektif menjadi aset organisasi :
  - { Beri pekerjaan yang menantang, dan libatkan secara tuntas, mulai dari menggagas, merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluas
  - { Beri kesempatan mandiri dalam pelaksanaan
  - { Berlakukan prinsip *Reward* dan *Punishment*
  - { Jangan dimusuhi, tetapi ikuti dan awasi.

## **TEORI DIKHOTOMI KEBUTUHAN (Oleh : Chris Argiris)**

- 1. Di dalam organisasi, selalu ada dikhotomi (perbedaan dan pertentangan) kebutuhan atau kepentingan, antara kepentingan individu – anggota – vs- kepentingan organisasi.**
- 2. Secara alamiah, manusia cenderung mengutamakan kepentingan pribadi, dari pada kepentingan organisasinya.**
- 3. Bisa terjadi, anggota organisasi yang merasa kepentingan pribadinya terabaikan atau terhambat, akan menggunakan keahliannya menghambat atau menggagalkan pencapaian tujuan organisasi.**

***Argiris merekomendasikan :  
perubahan kepemimpinan, dari membangun  
“kepatuhan dan ketergantungan” menjadi :  
“membangun hubungan interpersonal yang sehat dan  
memberi kesempatan mengaktualisasikan diri”***

# REINFORCEMENT



### **3. TEKNIK PEMECAHAN MASALAH DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.**

- BIASAKAN, JANGAN MEMECAHKAN MASALAH TANPA MENGANALISIS AKAR MASALAHNYA.
- DARI SEKIAN BANYAK MASALAH PENYEBAB, PILIH MASALAH KUNCI (YANG PALING MENDESAK, PALING GAWAT, DAN POTENSIAL BERKEMBANG MENJADI MASALAH BESAR).
- PENYELESAIAN MASALAH KUNCI, DICARI BEBERAPA ALTERNATIF PENYELESAIAN, DAN DIPILIH ALTERNATIF YANG PALING MENGUNTUNGGKAN.
- LIBATKAN STAF DALAM PROSES ANALISIS MASALAHNYA, DAN DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN.

# **BEBERAPA PRINSIP MORAL DALAM ETIKA YANG MENJADI “*KEY SUCCES FACTOR*” BAGI PEMIMPIN.**

- 1. Pemimpin yang baik menyadari, bahwa hidupnya menjadi bermakna kalau kehidupannya memberi manfaat bagi orang lain. Jabatannya sebagai pemimpin menjadi bermakna, kalau keberadaan dirinya sebagai pemimpin dirasakan memberi manfaat bagi orang yang dia pimpin dan bagi masyarakat yang dilayani oleh organisasinya.**
  
- 2. Pemimpin yang baik menyadari, bahwa dirinya tidaklah sempurna, karena itu :**
  - \* melibatkan stafnya ikut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan.**
  - \* dia terbuka menerima dan berusaha memahami pendapat orang lain.**
  - \* tidak memaksakan pikiran atau kehendak sendiri.**
  - \* berani mengoreksi keputusan sendiri apabila ternyata salah atau kurang tepat.**



3. Pemimpin yang baik menyadari dirinya adalah figur yang paling dominan menentukan keberhasilan organisasi yang dipimpinnya, karena itu :
  - \* membangun dan menjaga kredibilitas dirinya (menjadi orang yang dapat dipercaya karena kemampuan dan kejujurannya).
  - \* tidak menjadi sombong, sekalipun menjadi orang penentu.
4. Pemimpin yang baik menyadari, bahwa keberhasilan yang dia capai, adalah keberhasilan melalui orang lain, karena itu :
  - \* menghargai prestasi masing-masing orang yang berkontribusi.
  - \* memberi kesempatan berkembang bagi orang yang dia pimpin.
  - \* memelihara integritas dirinya sebagai sumber motivasi bagi orang yang dia pimpin.
5. Menyadari, bahwa dirinya menjadi pemimpin karena ada orang yang dipimpin, karena itu :
  - \* dia akan selalu memperhatikan dan mendahulukan kepentingan orang yang dia pimpin, dan
  - \* mendahulukan kepentingan orang yang dilayani oleh organisasinya.