



Adman, S.Pd, M.Pd  
Email: fuad\_adm@yahoo.com

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA  
TAHUN 2012**

# KEPEMIMPINAN



**PROGRAM STUDI  
PENDIDIKAN MANAJEMEN  
PERKANTORAN**



Nama Mata Kuliah : Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan  
Nomor Kode : MK301  
Jumlah SKS : 3  
Semester : 7  
Kelompok Mata Kuliah : MKPP  
Program Studi/Program : Pendidikan Manajemen Perkantoran/S1  
Status Mata Kuliah : Lanjut  
Prasyarat : Pengantar Manajemen, Manajemen SDM, Manajemen Perkantoran

Dosen : 1. [0358] Prof. Dr. Hj. Tjutju Yuniarsih, SE, M.Pd  
2. [1175] Dr. H.Suwatno, M.Si.  
3. [2166] Adman, S.Pd. M.Pd.

## TUJUAN

- Mata kuliah ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang landasan filosofis dan konsep-konsep dasar kepemimpinan, agar mahasiswa dapat membedakan berbagai tipe, tugas, fungsi dan peranan pemimpin, serta implementasinya dalam kehidupan berorganisasi.
- Setelah mahasiswa mengkaji seluruh materi perkuliahan, diharapkan mereka mampu mengajarkannya kepada siswa sekolah lanjutan, serta mampu mengaplikasikannya dalam praktek kehidupan sehari-hari.
- Selain itu perkuliahan ini bertujuan untuk membekali mahasiswa agar dapat: memahami hakekat pengambilan keputusan, mengetahui berbagai teknik pengambilan keputusan, membuat keputusan dengan menggunakan berbagai teknik yang sudah dipelajari, membuat analisis keputusan.

- Pertemuan 1 : Filosofi dan Konsep Dasar Kepemimpinan
- Pertemuan 2 : Pendekatan kepemimpinan
- Pertemuan 3 : Gaya kepemimpinan dan Peranan kepemimpinan
- Pertemuan 4 : Delegasi kekuasaan
- Pertemuan 5 : Kepemimpinan dan konflik
- Pertemuan 6 : Kepemimpinan situasional
- Pertemuan 7 : Kepemimpinan di Indonesia
- Pertemuan 8 : UTS**
- Pertemuan 9 : Pengertian dan hakekat pengambilan keputusan
- Pertemuan 10 : Proses dan mekanisme pengambilan keputusan
- Pertemuan 11 : Jenis dan tipe keputusan
- Pertemuan 12 : Teknik pengambilan keputusan kuantitatif dan kualitatif
- Pertemuan 13 : Analisis keputusan
- Pertemuan 14 : Diagram pohon keputusan
- Pertemuan 15 : Pengambilan keputusan melalui penetapan sasaran
- Pertemuan 16 : UAS**

# EVALUASI

Mahasiswa yang diperkenankan mengikuti UAS adalah mereka yang memiliki frekuensi kehadiran perkuliahan minimal 75%. Adapun komponen evaluasi mencakup aspek-aspek berikut:

- Partisipasi selama perkuliahan
- Hasil analisis kasus
- Jawaban Kuis
- Hasil UTS (Ujian Tengah Semester)
- Hasil UAS (Ujian Akhir Semester)

## PUSTAKA RUJUKAN

- Drucker, Peter F, 1995, The Leader Of The Future (Pemimpin Masa Depan), PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sutarto. Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi. Yogyakarta: UGM Press.
- Kartono, Kartini, 1994, Pemimpin dan Kepemimpinan, Apakah Pemimpin Abnormal Itu, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mar'at. Pemimpin dan Kepemimpinan. Bandung: Ghalia Indonesia.
- Wirawan, (2002), Kapita Selekta Teori Kepemimpinan, Yayasan Bangun Indonesia UHAMKA Press, Jakarta
- Miftah Thoha. Kepemimpinan dalam Manajemen. Yogyakarta: UGM Press
- Onong Uchyana Effendy. Kepemimpinan dan Komunikasi. Bandung: Alumni.
- Hamzah Yaqub, (1984), Menuju Keberhasilan Manajemen dan Kepemimpinan, CV. Diponegoro, Bandung
- Yuniarsih, Tjutju (1998) Manajemen Organisasi, IKIP Bandung Press, Bandung.
- Siagian, SP. (1989). Pengambilan Keputusan. Angkasa, Bandung.
- Moch.Idochi Anwar, dkk. (1991). Teori dan Keterampilan Pengambilan Keputusan. Dananjaya Group, Bandung.

# PENGERTIAN



Usaha yang positif untuk mempengaruhi/mengerahkan orang lain untuk tetap atau lebih bersemangat melakukan tugas atau mengubah tingkahlaku mereka



# Pengorbanan Pemimpin



# **Unsur pokok kepemimpinan**

- ✓ Adanya pengikut atau bawahan
- ✓ Adanya pembagian kekuasaan  
(yang tidak seimbang)
- ✓ Pemimpin dapat mempengaruhi bawahan

# Fungsi kepemimpinan



- ✓ Establishing Direction
- ✓ Aligning People
- ✓ Motivating and Inspiring

# SIX THEORITICAL VIEWS OF LEADERSHIP

 (Robert Terry-Center of Advanced Leadership)

- Leadership as power
- Organizational theory
- Trait theory
- Situational theory
- Vision theory
- Ethical assesment



# LEADERSHIP AS POWER

- Ketika kepemimpinan dilihat sebagai "power" maka kata yang tepat untuk digunakan adalah "action", karena intervensi/tindakan yang dilakukan oleh pemimpin membuat sesuatu terlaksana atau terjadi.
- Seandainya pun "power" yang ada di delegasikan atau dilakukan "empowering" (Sehingga timbul hasrat untuk bertindak pada diri anggota) fokusnya tetap pada membuat sesuatu terlaksana/terjadi.

- Manakala seseorang bisa membuat orang lain melakukan apa yang ia inginkan, maka dapat dikatakan orang tersebut memiliki "power" atas orang lain tersebut.
- LEADERSHIP meliputi POWER yaitu:  
Kemampuan/Kekuatan/Kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain (atau membuat sesuatu terlaksana/terjadi) dengan cara apapun.

- Kekuasaan seseorang terbatas pada konteks pengaruhnya, dengan demikian kekuatannya tidak universal tetapi terbatas pada orang-orang yang dapat dipengaruhi saja.
- Kebanyakan orang tidak menginginkan pemimpin yang haus kekuasaan, namun ironisnya kita sering menciptakan sebuah sistem dimana hanya orang yang haus kekuasaanlah yang dapat bertahan sebagai pemimpin.

- Anggota kelompok yang "powerful" cenderung lebih populer, lebih sering dibicarakan, lebih banyak mencoba untuk menyebarkan pengaruh dan pengaruhnya lebih banyak diterima anggota lain serta cenderung berpartisipasi lebih banyak dalam kegiatan.
- Orang yang "powerful" konsep dirinya lebih positif, sedangkan yang "low powered" konsep dirinya cenderung negatif.



# Sumber kekuatan pemimpin



- ✓ Referent power
- ✓ Legitimate power
- ✓ Expert power
- ✓ Reward Power
- ✓ Coercive Power

# ORGANIZATIONAL THEORY

- Kekuatan seseorang diartikan sebagai pengaruh posisi dan peran seseorang dalam sebuah struktur birokrasi atau hirarki tertentu.
- Pemimpin adalah orang yang mengenakan selubung otoritas pada tiap level dalam organisasi, dimana dengan posisi tersebut dia memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain (struktur menghasilkan keabsahan otoritas)

- Hasil yang dapat diperoleh—dari penetapan secara tegas hirarki yang ada—adalah keteraturan, konsistensi dan adanya nilai prediktif yang dapat memperkecil kebingungan dan ketidak efisienan. Namun harga yang harus dibayar adalah adanya ketergantungan, kepatuhan mati, hilangnya kejujuran, menurunnya kreativitas dan keberanian mengambil resiko.
- Menurut pandangan “organizational theory” dibedakan antara pimpinan (orang yang memiliki otoritas karena posisinya) dengan pemimpin (orang yang memiliki otoritas karena sifat atau kapasitas pribadinya).



# TRAIT THEORY

## ☐ Asumsi

Secara alamiah orang dibekali dengan bakat kepemimpinan, yaitu sejumlah sifat tertentu yang memungkinkan dia menjadi “leader” yang berhasil dalam situasi apapun

☐ Sifat yang dimaksud (biasanya) berkaitan dengan “karakteristik fisik“ (tinggi badan, penampilan, dsb), “ability” (kemampuan berbicara, intelegensi, self esteem, dll)

# Kritik terhadap pendekatan ini adalah

- ✓ Kesesuaian antara karakteristik pemimpin dengan karakteristik bawahan dan tugas-tugasnya
- ✓ Kesesuaian antara skill yang dimiliki pemimpin dengan tuntutan pekerjaan

- Dari berbagai hasil penelitian tidak didapatkan cukup bukti bahwa sifat berhubungan secara signifikan dengan kepemimpinan.
- Hasil tersebut membuat fokus penelitian dan bahasan bergeser pada masalah styles atau gaya kepemimpinan, yaitu sekumpulan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam suatu situasi tertentu.

# Pendekatan Tingkahlaku

- > Pendekatan ini mencoba menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin. Jadi berhubungan langsung dengan proses kepemimpinan dan kebutuhan dari posisi manajerial
- > Menurut pendekatan ini ada 2 fungsi utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif :
  - ✓ Fungsi pemecahan masalah, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas (Initiating Structure)
  - ✓ Fungsi sosial, yaitu fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (Consideration)

# Bentuk perilaku yang harus ditampilkan



☐ **Consideration** yaitu tingkahlaku yang dapat menciptakan hubungan baik antara atasan dengan bawahan

☐ **Initiating structure**, berkaitan dengan penentuan dan rancangan peran bagi diri sendiri maupun bawahan



## **BENTUK PERILAKU YANG HARUS DITAMPILKAN**



- ❑ **Leader decision making**, berkaitan dengan cara pengambilan keputusan
- ❑ **Interaction facilitation and group integration** Berkaitan dengan upaya memfasilitasi interaksi yang baik diantara anggota untuk tercapainya integrasi kelompok

# LIPPIT



⇄ AUTOCRACY

⇄ DEMOCRACY

⇄ LAISSEZ - FAIRE

# **FLIPPO**



- ☒ Coercive Autocracy
- ☒ Benevolent Autocracy
- ☒ Manipulative Autocracy
- ☒ Consultative
- ☒ Laissez - faire

# RENSIS LIKERT



☐ Exploitative Autocracy

☐ Benevolent Autocracy

☐ Consultative

☐ Participative

# SITUATIONAL THEORY

- ⊗ **Pendekatan ketergantungan pada situasi** ini berkembang berdasarkan pemikiran dan penelitian yang menunjukkan bahwa situasi yang berkembang sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan
- ⊗ **Efektivitas kepemimpinan** bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tertentu
- ⊗ **Gaya kepemimpinan** adalah pola tingkahlaku yang disusun untuk mengintegrasikan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi dalam mewujudkan tujuan

⊖ Perbedaan gaya kepemimpinan tergantung pada orientasi yang bersangkutan

☞ *Task orientation*; berkaitan dengan seberapa jauh perhatian pemimpin terhadap cara pelaksanaan tugas yang dilakukan bawahan

☞ *Human orientation*; berkaitan dengan seberapa jauh perhatian pemimpin terhadap kepentingan bawahan

⊖ Gaya kepemimpinan secara umum dibedakan atas:

☞ Total autocratic leadership

☞ Total democratic leadership

# Fiedler's Contingency Model of Leadership

⊙ Keberhasilan/efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh:

- ✓ Faktor situasional
- ✓ Interaksi pemimpin dengan situasi yang berkembang (kemampuan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada)

## **Suatu situasi terbentuk sebagai hasil dari interaksi 3 (tiga) elemen, yaitu:**

A. Hubungan pemimpin dengan bawahan/anggota merupakan elemen yang paling kritis dalam membuat suatu situasi yang baik/disukai. Elemen ini dapat diketahui dengan mengevaluasi tingkat penerimaan bawahan terhadap pemimpin/atasannya



## B. Struktur tugas (task structure)

merupakan elemen terpenting kedua dan dapat diukur berdasarkan evaluasi bawahan terhadap:

- ☐ Kejelasan tujuan yang harus dicapai
- ☐ Tingkat konsistensi dari suatu keputusan
- ☐ Keragaman alternatif prosedur kerja atau pemecahan dari suatu masalah

C. Posisi kekuasaan leader yang diperoleh dari otoritas formal. Elemen ini dapat diukur dengan mengevaluasi **tingkat pengaruh** pimpinan terhadap bawahannya antara lain dengan melihat **seberapa banyak “hukuman” yang harus digunakan untuk mempengaruhi bawahan**

Hasil interaksi ke 3 (tiga) elemen tersebut di atas akan membentuk situasi sebagai berikut:

SITUATION	1	2	3	4	1	2	3	4
A	GOOD				POOR			
B	ST		US		ST		US	
C	S	W	S	W	S	W	S	W

Structured  
Unstructured

Strong Weak

☐ Menurut hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang task oriented atau controlling leader lebih efektif bila digunakan pada situasi 1,2,3 dan 8 (situasi yang paling mudah dan yang paling sukar) sedangkan untuk situasi 4,5,6 dan 7 (situasi pertengahan/moderat), gaya yang paling efektif adalah yang relation oriented atau permissive leader

# LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP

⊗ Dalam pandangan teori (yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard) ini, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat erat hubungannya dengan:

- ⇔ Tingkat kematangan (*maturity*) bawahan
- ⇔ Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya dengan kondisi kematangan bawahan (gaya kepemimpinan)

**Kematangan** (**maturity**) adalah kesiapan kerja bawahan yang meliputi:

**Ability**, menunjukkan kesiapan kerja bawahan yang berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan keterampilan bawahan dalam menjalankan tugas

**Willingness**, merupakan kesiapan psikologis bawahan dalam menjalankan tugas dan berkaitan dengan keyakinan, komitmen, keinginan dan motivasi untuk maju serta kesediaan untuk bertanggungjawab

Berdasarkan 2 (dua) dimensi diatas, kematangan dibagi menjadi :

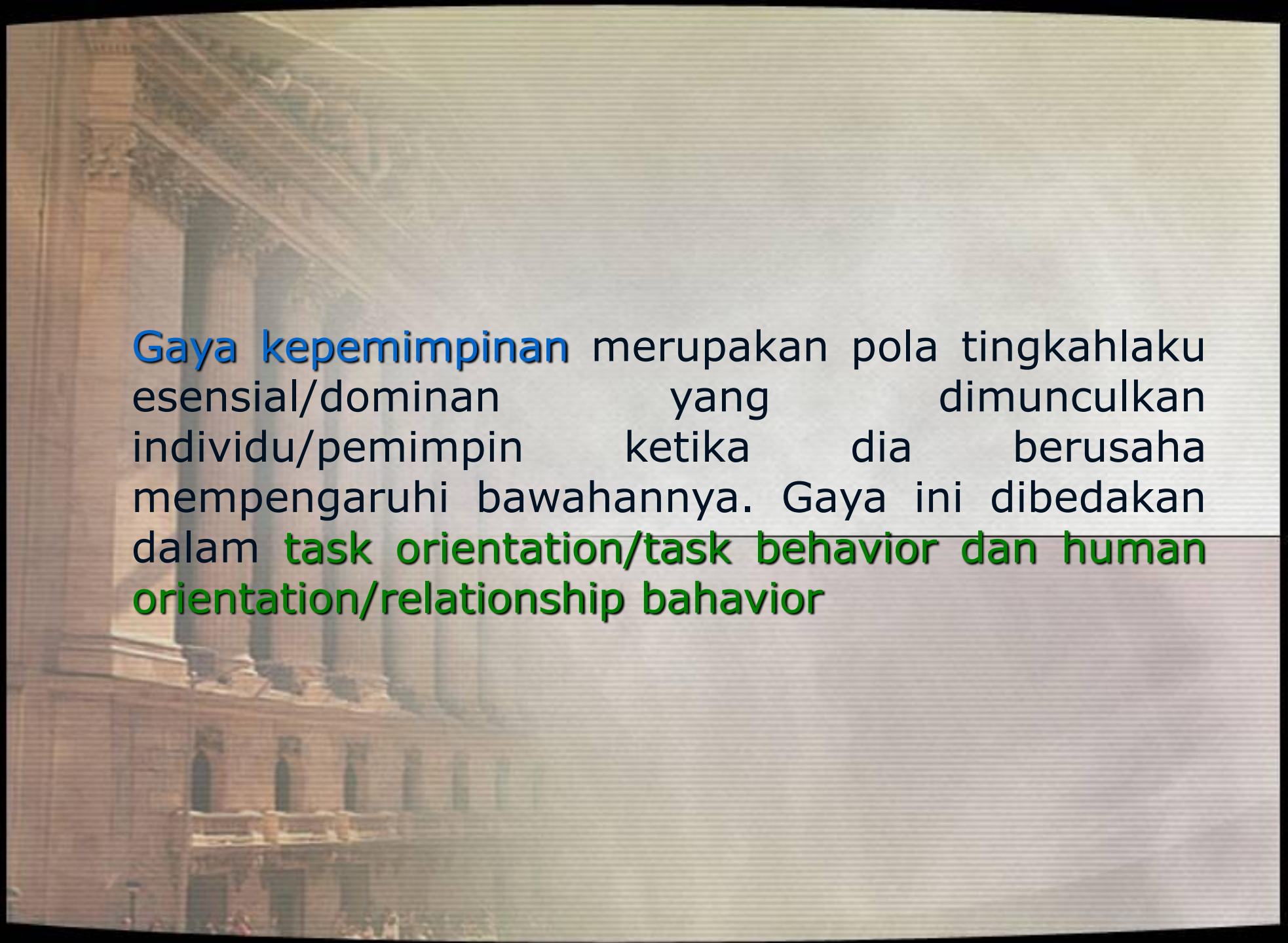
R1....Kematangan rendah.....unable and unwilling  
(insecure)

R2....Kematangan moderate.....unable but willing  
(confident)

R3....Kematangan moderate.....able but unwilling  
(insecure)

R4... Kematangan tinggi.....able and willing  
(confident)

LOW	MODERATE	HIGH	
R1	R2	R3	R4

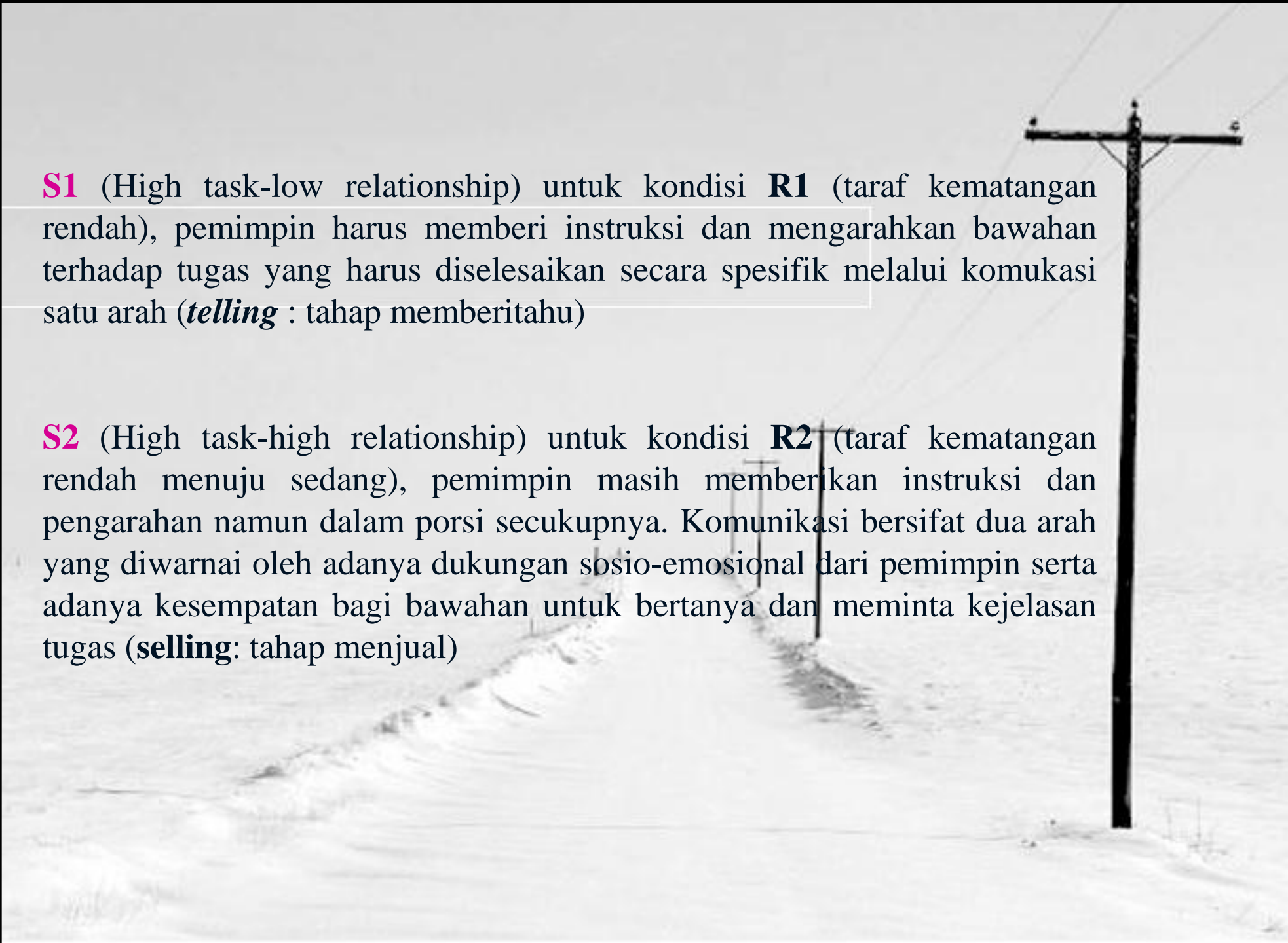


**Gaya kepemimpinan** merupakan pola tingkahlaku esensial/dominan yang dimunculkan individu/pemimpin ketika dia berusaha mempengaruhi bawahannya. Gaya ini dibedakan dalam **task orientation/task behavior** dan **human orientation/relationship behavior**

☐ Semakin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi tingkat **struktur tugas/task orientation**nya dan menambah **human orientation** nya sampai pada tingkat kematangan rata-rata.

☐ Melampaui tingkat kematangan rata-rata, pemimpin harus mengurangi **task orientation** dan **human orientation** nya





**S1** (High task-low relationship) untuk kondisi **R1** (taraf kematangan rendah), pemimpin harus memberi instruksi dan mengarahkan bawahan terhadap tugas yang harus diselesaikan secara spesifik melalui komunikasi satu arah (*telling* : tahap memberitahu)

**S2** (High task-high relationship) untuk kondisi **R2** (taraf kematangan rendah menuju sedang), pemimpin masih memberikan instruksi dan pengarahan namun dalam porsi secukupnya. Komunikasi bersifat dua arah yang diwarnai oleh adanya dukungan sosio-emosional dari pemimpin serta adanya kesempatan bagi bawahan untuk bertanya dan meminta kejelasan tugas (*selling*: tahap menjual)





**S3** (Low task-high relationship) untuk kondisi **R3** ( taraf kematangan sedang menuju tinggi), pemimpin hanya bertindak sebagai **fasilitator** bagi kelancaran tugas bawahan. Keputusan bersama-sama oleh pemimpin dan bawahan (**participating**: tahap berpartisipasi)

**S4** (Low task-low relationship) untuk kondisi **R4** ( taraf kematangan tinggi), pemimpin hanya memberikan arahan tentang tujuan umum yang akan dicapai, selebihnya bawahan sendiri yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan (**delegating**: tahap pendelegasian)

Memotivasi terutama diperlukan di kondisi R1 dan R3 dan diarahkan untuk meningkatkan **need for achievement (S.A.N/G.N)**

Perkiraan urutan taraf efektivitas gaya kepemimpinan:

R1 : S1-S2-S3-S4

R2 : S2-S1-S3-S4

R3 : S3-S2-S4-S1

R4 : S4-S3-S2-S1