

## MODUL 9

### Kepemimpinan dan Organisasi

#### A. Pengertian Pemimpin

Adalah individu yang mewakili satu seni, sains dan kemampuan mencipta iklim yang dapat memberikan gerak balas dan ransangan motivasi.

Memasuki millenium ke-3 (abad ke-21) ini, berbagai jenis organisasi (organisasi niaga, organisasi di lingkungan pemerintahan, organisasi yang bersifat nirlaba) akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas, dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Dengan demikian, organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Pemimpin masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Pemimpin terbagi kepada dua:

- Pemimpin Formal  
adalah pemimpin yang dilantik, dipilih dan diletakkan di kedudukan sebagai pemimpin.
- Pemimpin Tidak Formal  
adalah pemimpin yang tidak memiliki kuasa mutlak dan biasanya secara sukarela mengepalai atau mengetahui sesuatu kumpulan.

Defenisi pemimpin menurut beberapa pendapat

- ❖ Menurut hendry prat fairchild dalam kartini kartono  
Mengemukakan bahwa pemimpin dalam arti yang luas adalah seorang pemimpin yang memimpin dengan jalan memperakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, menorganisir dan mengontrol usaha orang lain atau melalui prestasi.
- ❖ Menurut B.H.RAVEN dalam BERNADINE R.WIRJANA dan SUSILO  
Mengidentifikasi pemimpin sebagai “seseorang yang menduduki posisi utama di kelompok, mempengaruhi orang-orang yang dalam kelompok itu sesuai dengan ekspektasi peran dari posisi tersebut dan mengkoordinasi serta mengarahkan kelompok itu untuk mencapai tujuan”

## Materi Online Pertemuan ke-9

### ❖ Menurut SUDRIYAMUNAWAR

Mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang memiliki kecakapan tertentu yang dapat mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan kerja sama untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah di tentukan sebelumnya.

### Peranan Pemimpin

- ❖ Berwawasan jelas dan menarik.
- ❖ Boleh menjelaskan wawasannya kepada pengikut.
- ❖ Menunjukkan konsistensi dan penumpuan.

## **B. Pengertian Kepemimpinan (*Leadership*)**

**Stogdill (1974)** menyimpulkan bahwa banyak sekali definisi mengenai kepemimpinan. Hal ini dikarenakan banyak sekali orang yang telah mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan tersebut. Namun demikian, semua definisi kepemimpinan yang ada mempunyai beberapa unsur yang sama.

**Sarros dan Butchatsky (1996)**, *“leadership is defined as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to a commonly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good”*. Menurut definisi tersebut, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi. Sedangkan menurut **Anderson (1988)**, *“leadership means using power to influence the thoughts and actions of others in such a way that achieve high performance”*.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi. Antara lain:

**Pertama:** kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (followers). Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin. Walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

## Materi Online Pertemuan ke-9

**Kedua:** seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (his or her power) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1968), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:

- Reward power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumberdaya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- Coercive power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya
- Legitimate power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- Referent power, yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- Expert power, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

**Ketiga:** kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (integrity), sikap bertanggungjawab yang tulus (compassion), pengetahuan (cognizance), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (commitment), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (confidence) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (communication) dalam membangun organisasi. Walaupun kepemimpinan (leadership) seringkali disamakan dengan manajemen (management), kedua konsep tersebut berbeda.

Perbedaan antara pemimpin dan manajer dinyatakan secara jelas oleh **Bennis and Nanus (1995)**. Pemimpin berfokus pada mengerjakan yang benar sedangkan manajer memusatkan perhatian pada mengerjakan secara tepat (*"managers are people who do things right and leaders are people who do the right thing, "*). Kepemimpinan memastikan tangga yang kita daki bersandar pada tembok secara tepat, sedangkan manajemen mengusahakan agar kita mendaki tangga seefisien mungkin.

### C. Model-Model Kepemimpinan

Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (leadership skills) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para peneliti. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (leaders) dan pengikut/karyawan (followers). Karena hasil penelitian pada saat periode tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (trait) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

## Materi Online Pertemuan ke-9

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (contingency model). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode tahun 1970-an dan 1980-an mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (crucial), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Dalam perkembangannya, model yang relatif baru dalam studi kepemimpinan disebut sebagai model kepemimpinan transformasional. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi.

Berikut ini akan dibahas tentang perkembangan pemikiran ahli-ahli manajemen mengenai model-model kepemimpinan yang ada dalam literatur.

### **(a) Model Watak Kepemimpinan (Traits Model of Leadership)**

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (**Bass 1960, Stogdill 1974**).

**Stogdill (1974)** menyatakan bahwa terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominant dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah (**Stogdill 1970**).

## Materi Online Pertemuan ke-9

Bukti-bukti yang ada menyarankan bahwa “*leadership is a relation that exists between persons in a social situation, and that persons who are leaders in one situation may not necessarily be leaders in other situation*” (Stogdill 1970). Apabila kepemimpinan didasarkan pada faktor situasi, maka pengaruh watak yang dimiliki oleh para pemimpin mempunyai pengaruh yang tidak signifikan. Kegagalan studi-studi tentang kepemimpinan pada periode awal ini, yang tidak berhasil meyakinkan adanya hubungan yang jelas antara watak pribadi pemimpin dan kepemimpinan, membuat para peneliti untuk mencari faktor-faktor lain (selain faktor watak), seperti misalnya faktor situasi, yang diharapkan dapat secara jelas menerangkan perbedaan karakteristik antara pemimpin dan pengikut.

### (b) Model Kepemimpinan Situasional (Model of Situational Leadership)

Model kepemimpinan situasional merupakan pengembangan model watak kepemimpinan dengan fokus utama faktor situasi sebagai variabel penentu kemampuan kepemimpinan. Studi tentang kepemimpinan situasional mencoba mengidentifikasi karakteristik situasi atau keadaan sebagai faktor penentu utama yang membuat seorang pemimpin berhasil melaksanakan tugas-tugas organisasi secara efektif dan efisien. Dan juga model ini membahas aspek kepemimpinan lebih berdasarkan fungsinya, bukan lagi hanya berdasarkan watak kepribadian pemimpin.

**Hencley (1973)** menyatakan bahwa faktor situasi lebih menentukan keberhasilan seorang pemimpin dibandingkan dengan watak pribadinya. Menurut pendekatan kepemimpinan situasional ini, seseorang bisa dianggap sebagai pemimpin atau pengikut tergantung pada situasi atau keadaan yang dihadapi. Banyak studi yang mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik situasi khusus yang bagaimana yang mempengaruhi kinerja para pemimpin.

**Hoy dan Miskel (1987)**, misalnya, menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi kinerja pemimpin, yaitu sifat struktural organisasi (structural properties of the organisation), iklim atau lingkungan organisasi (organisational climate), karakteristik tugas atau peran (role characteristics) dan karakteristik bawahan (subordinate characteristics). Kajian model kepemimpinan situasional lebih menjelaskan fenomena kepemimpinan dibandingkan dengan model terdahulu. Namun demikian model ini masih dianggap belum memadai karena model ini tidak dapat memprediksikan kecakapan kepemimpinan (leadership skills) yang mana yang lebih efektif dalam situasi tertentu.

### (c) Model Pemimpin yang Efektif (Model of Effective Leaders)

Model kajian kepemimpinan ini memberikan informasi tentang tipe-tipe tingkah laku (types of behaviours) para pemimpin yang efektif. Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu struktur kelembagaan (initiating structure) dan konsiderasi (consideration). Dimensi struktur kelembagaan menggambarkan sampai sejauh mana para pemimpin mendefinisikan dan menyusun interaksi kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta sampai sejauh mana para pemimpin mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok mereka.

Dimensi ini dikaitkan dengan usaha para pemimpin mencapai tujuan organisasi. Dimensi konsiderasi menggambarkan sampai sejauh mana tingkat hubungan kerja antara pemimpin dan bawahannya, dan sampai sejauh mana pemimpin memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya kebutuhan akan pengakuan, kepuasan kerja dan penghargaan yang mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi.

## Materi Online Pertemuan ke-9

Dimensi konsiderasi ini juga dikaitkan dengan adanya pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan komunikasi dua arah, partisipasi dan hubungan manusiawi (human relations).

**Halpin (1966), Blake and Mouton (1985)** menyatakan bahwa tingkah laku pemimpin yang efektif cenderung menunjukkan kinerja yang tinggi terhadap dua aspek di atas. Mereka berpendapat bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menata kelembagaan organisasinya secara sangat terstruktur, dan mempunyai hubungan yang persahabatan yang sangat baik, saling percaya, saling menghargai dan senantiasa hangat dengan bawahannya. Secara ringkas, model kepemimpinan efektif ini mendukung anggapan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang dapat menangani kedua aspek organisasi dan manusia sekaligus dalam organisasinya.

### **(d) Model Kepemimpinan Kontingensi (Contingency Model)**

Studi kepemimpinan jenis ini memfokuskan perhatiannya pada kecocokan antara karakteristik watak pribadi pemimpin, tingkah lakunya dan variabel-variabel situasional. Kalau model kepemimpinan situasional berasumsi bahwa situasi yang berbeda membutuhkan tipe kepemimpinan yang berbeda, maka model kepemimpinan kontingensi memfokuskan perhatian yang lebih luas, yakni pada aspek-aspek keterkaitan antara kondisi atau variabel situasional dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin (Hoy and Miskel 1987).

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (leadership style) dan kesesuaian situasi (the favourableness of the situation) yang dihadapinya. Menurut Fiedler, ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (leader-member relations), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power).

Hubungan antara pemimpin dan bawahan menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemauan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku.

Kekuatan posisi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing. Kekuatan posisi juga menjelaskan sampai sejauh mana pemimpin (misalnya) menggunakan otoritasnya dalam memberikan hukuman dan penghargaan, promosi dan penurunan pangkat (demotions).

Model kontingensi yang lain, Path-Goal Theory, berpendapat bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi (House 1971).

## Materi Online Pertemuan ke-9

Menurut House, tingkah laku pemimpin dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok: *supportive leadership* (menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan dan menciptakan iklim kerja yang bersahabat), *directive leadership* (mengarahkan bawahan untuk bekerja sesuai dengan peraturan, prosedur dan petunjuk yang ada), *participative leadership* (konsultasi dengan bawahan dalam pengambilan keputusan) dan *achievement-oriented leadership* (menentukan tujuan organisasi yang menantang dan menekankan perlunya kinerja yang memuaskan).

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

### **(e) Model Kepemimpinan Transformasional (Model of Transformational Leadership)**

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakekatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Disamping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi.

Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa “the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”. Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Yammarino dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

## Materi Online Pertemuan ke-9

**Yammarino dan Bass (1990)** juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Dalam buku mereka yang berjudul *“Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership”*, **Bass dan Avolio (1994)** mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi yang disebutnya sebagai “the Four I’s”. Dimensi yang pertama disebutnya sebagai idealized influence (pengaruh ideal). Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya. Dimensi yang kedua disebut sebagai inspirational motivation (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme. Dimensi yang ketiga disebut sebagai intellectual stimulation (stimulasi intelektual). Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dimensi yang terakhir disebut sebagai individualized consideration (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, beberapa hasil penelitian mendukung validitas keempat dimensi yang dipaparkan oleh Bass dan Avolio di atas.

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky 1996). Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (trait), gaya (style) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns 1978).

## Materi Online Pertemuan ke-9

Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (visionary). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomenafenomana kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (the new leadership), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (breakthrough leadership).

Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoiatic, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan Praktekorganisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Metanoia berasal dari kata Yunani meta yang berarti perubahan, dan nous/noos yang berarti pikiran.

Dengan perkembangan globalisasi ekonomi yang makin nyata, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (hyper-competition). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (global game) menjadi bersifat sementara (transitory). Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru.

Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktifitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing

## D. Organisasi

organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok, yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

### ✚ Organisasi menurut beberapa pendapat

#### ➤ Organisasi Menurut Stoner

Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan orang-orang di bawah pengarahan manajer (pimpinan) untuk mengejar tujuan bersama

#### ➤ Organisasi Menurut James D. Mooney

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

## Materi Online Pertemuan ke-9

➤ Organisasi Menurut Chester I. Bernard

Organisasi merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

✚ Organisasi di bagi menjadi dua bagian:

➤ Organisasi Formal

Organisasi formal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang mengikatkan diri dengan suatu tujuan bersama secara sadar, serta dengan hubungan kerja yang rasional. Contoh : Perseroan terbatas, Sekolah, Negara, dan lain sebagainya

➤ Organisasi Informal

Organisasi informal adalah kumpulan dari dua orang atau lebih yang terlibat pada suatu aktifitas serta tujuan bersama yang tidak disadari. Contoh : Arisan ibu-ibu sekampung, belajar bersama anak-anak SD dan lain-lain.

## E. TIPE DAN GAYA KEPEMIMPINAN

Pemimpin itu mempunyai sifat,kebiasaan,temperamen,watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingka laku dan gayanya yang membedakan dirinya dan orang lain.Gaya atau stile hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.

Kepemimpinan atau leadership merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu social, sebab prinsip-prinsip dan rumusnya diharapkan mendatangkan manfaat bagi kesejahteraan manusia.

❖ Tipe-Tipe pemimpin

✚ Tipe Otokratis

Pimpinan yang mendasarkan diri pada perintah/pemaksaan kehendak dan tidak mempertimbangkan keadaan bawahannya.

Ciri-crinya :

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- Tidak mau menerima kritik,saran ,dan pendapat.

## Materi Online Pertemuan ke-9

### + Tipe militeristis

Ciri-cirinya :

- Dalam penggerakan/memimpin sering menggunakan sistem perintah
- Senang bergantung pada pangkat dan jabatan
- Menuntut disiplin yang tinggi
- Sukar menerima kritik dari bawahan

### + Tipe Peternalis adalah seorang yang;

- Bersifat terlalu melindungi
- Jarang memberikan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
- Jarang memberikan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif
- Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.

### + Tipe pemimpin Karismatis

Sampai saat ini belum di temukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma, yang di ketahui adalah: bahwa pemimpin yang demikian memiliki daya tarik yang amat besar. Oleh karena itu, pada umumnya orang yang memiliki karisma mempunyai pengikut yang sangat besar, meskipun para pengikutnya sering kali tidak menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut.

### + Tipe Pemimpin yang Demokratis

Adalah pemimpin yang berpendapat bahwa perencanaan pengambilan keputusan dan pengawasan secara bersama-sama antara anggota organisasi.

Cirinya:

- Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak pada manusia sebagai makhluk termulia di bumi ini.
- Selalu berusaha menyatukan kepentingan tujuan organisasi dan kepentingan tujuan pribadi bawahan.
- Selalu berusaha mengutamakan kerja sama dan teman kerja dalam usaha mencapai tujuan.

### + Tipe Laissez faire : pemimpin yang memberikan kebebasan sepenuhnya kepada bawahannya dalam pengambilan keputusan.

Ciri-cirinya:

- Tidak mempunyai keyakinan diri dalam kapasitas kepemimpinannya

### Materi Online Pertemuan ke-9

- Pengambilan tujuan dan penetapan tujuan diserahkan kepada kelompok atau bawahannya
- Kelompok menjadi kurang bersemangat dan kurang minat untuk bekerja.

#### ❖ Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara atau teknik seseorang dalam menjalankan suatu kepemimpinan, dengan berusaha mempengaruhi perilaku orang-orang yang di kelolanya.

Setiap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, dan tidak mesti suatu gaya kepemimpinan lebih baik atau jelek daripada gaya kepemimpinan yang ada dengan menggunakan dasar tertentu.

#### ✚ Berikut Gaya kepemimpinan menurut Jeff Harris:

##### ▪ The Autocratic Leader

Seorang pemimpin yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan, untuk menjalankan tindakan, dan untuk mengarahkan, member motivasi dan pengawasan bawahan terpusat di tangannya

##### ▪ The Participatif leader:

Apabila seorang pemimpin menggunakan gaya partisipasi ia menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia tidak mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarah tertentu kepada bawahannya mengenai keputusan yang akan di ambil.

##### ▪ The Free Rein Leader

Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada para bawahannya dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri di dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

## F. SIFAT-SIFAT PEMIMPIN

Diantara penganut teori ini dapat kita sebutkan Ordway Ted dan G.R Terry Oadway Teed dala tulisannya mengemukakan 8 sifat yaitu sebagai berikut:

### a) Energi jasmaniah mental.

Hamper setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmaniah dan rohani yang biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, atau tenaga yang istimewa yang tampaknya tidak akan pernah habis.

## Materi Online Pertemuan ke-9

b) Keadaan akan Tujuan dan Arah

Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kekuasaan dan kegunaan dari semua perilaku yang di kerjakan, dan tahu persis kemana arah yang akan di tujuhnya dan pasti memberikan manfaat..

c) Keramaan

Keramah-tamaan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain juga membuka setiap hari yang masi tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut.

d) Integritas

Pemimpin itu harus bersifat terbuka, merasa untuk bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasip sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama.

e) Ketegasan dalam mengambil keputusan

Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan tepat, tegas, dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.

f) Kecerdasan

Kecerdasan yang perlu di miliki oleh seorang pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik mengenai sebab dan akibat suatu kejadian.

g) Ketrampilan mengajar

Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru yang mampu meununtun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk bebrbuat sesuatu.

h) Kepercayaan

Kepercayaan pemimpin itu pada umumnya selalu di dukung oleh kepercayaan anak buahnya, yaitu kepercayaan bahwa para anggotanya pasti dipimpin dengan baik di pengaruhi secara positif dan di arahkan pada sasarannya yang benar.

Selanjutnya George R Terry menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul.

1) Kekuatan

Kekuatan badania dan rohaniah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja lama dan berat pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur dan di tenga-tenga situasi yang sering tidak menentu.

### Materi Online Pertemuan ke-9

2) Stabilitas emosi

Pemimpin yang baik itu memiliki emosi yang stabil. Artinya dia tidak cepat marah, tersinggung perasaannya, dan tidak meledak secara emosi. Ia menghormati martabat orang lain, toleransi terhadap kelemahan orang lain, dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang terlalu prinsipal.

3) Pengetahuan tentang Relasi insane.

Salah satu tugas penting dari pemimpin yaitu memajukan dan mengembangkan semua bakat serta potensi anak buah untuk bisa sama-sama maju dan menggapai kesejahteraan.

4) Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan pada orang lain.

5) Obyektif

Pertimbangan pemimpin harus berdasarkan hati nurani yang bersih, tidak subjektif berdasarkan prasangka sendiri.

6) Dorongan Pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi pemimpin itu harus muncul dari hati sanubari sendiri, dukungan dari luar akan memperkuat hasrat sendiri.

7) Keterampilan Berkomunikasi.

Pemimpin diharapkan mahir menulis dan berbicara, mudah menangkap maksud orang lain, cepat menangkap esensi pertanyaan orang luar dan mudah memahami para anggotanya.

8) Kemampuan Mengajar.

Pemimpin yang baik itu diharapkan juga menjadi guru yang baik. Mengajar itu ialah membawa siswa (orang belajar) secara sistematis dan intensif pada sasaran tertentu.

9) Keterampilan Sosial

Pemimpin juga diharapkan memiliki kemampuan untuk mengelola manusia agar mereka dapat mengembangkan bakat dan potensinya.

### G. Kepemimpinan Efisien Dan Efektif

Bagaimana menjadi seseorang yang mampu melakukan kepemimpinan secara efisien dan efektif? Berbagai buku serta literatur telah banyak membahas hal ini. Namun dalam tulisan ini ada beberapa komponen yang harus dimiliki agar memenuhi syarat tersebut.

Berikut ini adalah komponen yang harus dimiliki seorang pemimpin yang efektif dan efisien. Menurut Ruth M. Tappen dalam buku *“Nursing Leadership and Management : Concepts and Practice”* (1995) 3th ed. adalah *Knowledge, Self Awareness, Communication, Energy, Goals dan Action.*

## Materi Online Pertemuan ke-9

### 1. *Knowledge/Pengetahuan*

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang baik tentang kepemimpinan dan ilmu tentang ruang lingkup kerja profesinya yang terdiri dari pengetahuan kognitif maupun skill/keterampilan. Seorang pemimpin akan dihadapkan pada situasi tertentu dimana dia harus mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan masalah. Dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat adalah pengetahuan dan kemampuan berpikir kritis yang dimiliki.

Oleh karena itu untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif yang mampu mengambil keputusan yang tepat dalam suatu situasi tertentu maka harus memiliki pengetahuan tentang :

#### a. Leadership/kepemimpinan

Seorang pemimpin harus mengetahui tentang konsep kebutuhan dasar manusia, teori motivasi, teori bekerja dalam kelompok dan ilmu perilaku. Dengan pengetahuan tersebut maka ia akan lebih bisa memahami karakter anak buah/bawahannya dan hal ini bisa membantu leader dalam menentukan tindakan apa yang harus dilakukan pada bawahan agar dapat mempengaruhi motivasi dan perilakunya agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan.

Seorang pemimpin juga harus mengetahui gaya-gaya kepemimpinan yang sesuai untuk situasi-situasi tertentu sehingga dapat mengambil sikap yang tepat dalam situasi tertentu. Leader juga harus memiliki visi yang jelas dan harus mensosialisasikan dan mengkomunikasikan visi tersebut kepada bawahan sehingga bawahan bekerja bukan karena terpaksa tapi karena mereka juga menginginkan hal tersebut.

Beberapa orang memang terlahir dengan bakat dan karakter seorang pemimpin tapi sifat dan karakter kepemimpinan bisa dipelajari dan dilatih agar dapat menjadi pemimpin yang efektif dan efisien.

#### b. Pengetahuan tentang lingkup profesi

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan yang baik tentang lingkup kerja profesinya baik pengetahuan kognitif maupun skill atau keterampilan sehingga dia bisa menjadi role model dan panutan bagi bawahan, dapat menambah dan memberikan energi positif pada bawahan dalam melaksanakan tugas.

#### c. *Critical thinking*/berpikir kritis

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan berpikir kritis dalam hal pengambilan keputusan yang tepat untuk kepentingan klien maupun dalam memberikan arahan kepada bawahan. Hasil dari berpikir kritis akan ditemukan metoda baru yang lebih efektif sehingga bawahan bekerja bukan hanya sekedar melakukan hal yang telah menjadi rutinitas tapi bisa mencoba hal baru yang lebih positif.

## Materi Online Pertemuan ke-9

### 2. *SELF AWARENESS/KESADARAN DIRI*

Pemimpin yang baik harus mengenal dirinya dengan baik, diawali dengan mengevaluasi kekurangan dan kelebihan yang dimiliki sehingga kekurangan tersebut dapat ditingkatkan. Perlu juga evaluasi tentang perasaan dan situasi yang berhubungan serta mekanisme coping yang dilakukan. Identifikasi coping yang dilakukan serta perbaiki coping yang destruktif atau maladaptive kearah coping yang konstruktif atau tidak merugikan dan menyakiti diri sendiri dan orang lain.

Dengan kesadaran diri yang baik kita akan menyadari bahwa tak ada manusia yang sempurna, setiap orang berhak untuk mengalami dan mengekspresikan rasa senang, sedih, kecewa, bahagia, cemas dn sebagainya. Seorang pemimpin yang baik harus bisa mengenali tanda-tanda ini pada bawahannya dan selalu berusaha belajar cara menghadapi kondisi yang ada dengan cara yang baik.

Kesadaran diri yang baik akan membangun rasa empati yang akan membentuk rasa kedekatan, kepercayaan dengan bawahan sehingga akan membangun suasana kerja yang harmonis, saling menghargai dengan bawahan sehingga memudahkan dalam kerja sama dalam mencapai tujuan. Seorang pemimpin yang baik tidak ragu untuk meminta evaluasi dari bawahan tentang gaya kepemimpinannya dan begitu pula sebaliknya. Masukan-masukan tersebut dijadikan motivasi untuk merubah diri kearah yang lebih baik.

### 3. *KOMUNIKASI*

Komunikasi adalah jantungnya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik terhadap teman maupun bawahan karena komunikasi yang baik adalah merupakan satu strategi dalam mempengaruhi orang lain.

Teknik komunikasi yang harus dimiliki diantaranya :

a. Mendengar aktif (active listening)

Pemimpin yang baik akan memahami bahwa mendengarkan bawahan akan membuat mereka merasa dihargai dan merupakan sarana untuk mendapatkan feed back dari mereka. Lakukan klarifikasi dengan pertanyaan yang tepat dan tidak menyakiti untuk mendapatkan informasi yang akurat dalam mengambil keputusan. Mendengar aktif akan membuat bawahan dapat mengungkapkan perasaan sehingga kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi dan sekaligus mengurangi rasa cemas yang dirasakannya.

b. Menyusun arah/arus informasi

Pemimpin harus membentuk alur komunikasi yang efektif sehingga dapat menghindari terjadinya miskomunikasi yang baik antara leader dengan bawahan, bawahan dengan rekan kerja maupun dengan pasien. Oleh karena itu pemimpin yang baik harus membangun suasana atau alur komunikasi yang baik pada saat bertemu maupun tidak bertatap muka.

## Materi Online Pertemuan ke-9

### c. Asertif

Pemimpin yang baik harus mempunyai sifat asertif terhadap bawahan. Leader harus menyediakan waktu untuk menerima masukan baik dari pasien maupun dari bawahan dan begitu pula sebaliknya. Masukan disampaikan dengan cara yang membangun, jelas, konstruktif dan tidak menyakiti.

Seorang pemimpin yang baik apabila menemukan kesalahan yang dilakukan oleh bawahan tidak mengeluarkan kata-kata yang membuat bawahan tersebut merasa sangat bersalah dan menyakiti hatinya. Feedback yang baik adalah memberikan kata yang bijak tanpa menyakiti diikuti dengan pemberian informasi tentang apa yang seharusnya dilakukan.

### d. Saling memberi umpan balik

Anggota tim atau bawahan membutuhkan evaluasi atau feedback seperti halnya pemimpin. Feedback berfungsi untuk meningkatkan self awareness/kesadaran diri mencegah asumsi negatif terhadap perilaku seseorang dan untuk menjadi petunjuk dan motivasi dalam proses perubahan kearah yang lebih baik.

### e. *Linking dan networking*

Seorang pemimpin harus memiliki jalur dan akses yang jelas dan mudah baik dalam memperoleh informasi terbaru maupun dalam melakukan komunikasi dengan profesi atau instansi lain yang dapat dijadikan tim dalam bekerjasama dalam menyelesaikan suatu masalah yang ada. Pemimpin harus mempunyai pergaulan yang luas dengan profesi lain sehingga memudahkan dalam menjalin kerjasama.

### f. Mengkomunikasikan visi

Seorang pemimpin harus mempunyai visi yang jelas dan harus mengkomunikasikan dengan baik kepada bawahannya. Kemampuan mengkomunikasikan visi dengan baik akan dapat membangun motivasi, kerjasama dan memberikan energi yang baik bagi bawahan dalam bekerja ntuk mencapai tujuan. Visi yang jelas dan menarik akan membuat bawahan termotivasi untuk bekerja bukan karena keterpaksaan tapi karena merteka juga menginginkan hal itu.

## 4. ENERGI

Seorang pemimpin harus terus menerus tampil dengan energi yang baik dalam penampilan dan pekerjaannya. Untuk memiliki energi yang baik dan semangat yang baik maka seorang pemimpin harus memiliki rasa percaya diri dan memiliki hidup yang seimbang sehingga energi dapat terus menerus terjaga.

Energi atau semangat yang dimiliki oleh seseorang akan dapat ditularkan keorang lain. Seperti halnya kita bisa sedih dengan kesedihan orang lain, kita bisa bahagian dengan kebahagiaan orang lain dan kita juga bisa semangan dan penuh energi karena teman dilingkungan kita juga penuh semangat.

Pemimpin yang selalu terlihat semangat dalam penampilan dan bekerja akan memotivasi bawahan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas kerjanya. Energi yang

## **Materi Online Pertemuan ke-9**

dimiliki seorang pemimpin akan mempengaruhi respon bawahan terhadap dirinya maupun terhadap pekerjaan yang dilakukan.

### **5. GOALS/TUJUAN**

Tujuan adalah apa yang akan diralisasikan atau arah yang akan dicapai, alasan seseorang dan merupakan motivasi untuk berbuat sesuatu/ melakukan pekerjaan tertentu. Seorang pemimpin harus mempunyai tujuan yang jelas yang meliputi Apa, Siapa, Kenapa dan Bagaimana. Tujuan ini kemudian harus dikomunikasikan dengan bawahan agar mereka bisa menerima, memahami dan menyetujui tujuan tersebut sehingga dapat didiskusikan bersama cara pencapaiannya.

### **6. ACTION/TINDAKAN**

Seorang pemimpin yang baik adalah pandai dalam mengambil keputusan yang tepat dan berorientasi pada tindakan/action. Untuk dapat mengambil keputusan dan bertindak dengan baik maka seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan, kesadaran diri, kemampuan berkomunikasi dengan baik, energi, dan tujuan yang jelas. Seorang pemimpin harus menjadi role model yang baik dalam cara kepemimpinannya, dalam pelaksanaan tugas maupun dalam membangun kerja sama dan bekerja sama dengan orang lain termasuk dengan bawahannya.

Seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan dan keterampilan profesionalisme yang tinggi yang dikarakteristikan dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik. Mempunyai kemampuan perencanaan yang baik, koordinasi, evaluasi dan organisasi bawahan dengan baik sekaligus juga sebagai support sistem dan role model yang baik bagi bawahannya.

Seorang pemimpin harus selalu penuh semangat dan memiliki energi yang besar sehingga dapat mempengaruhi bawahan untuk meningkatkan produktivitas dalam bekerja. Pemimpin yang baik selalu penuh inisiatif dan berani mengambil resiko dalam menerapkan hal baru yang berguna dalam mempermudah dan mempercepat proses pencapaian tujuan dan berani menghadapi pihak lain yang tidak sejalan dengannya dan teguh memperjuangkan kebenaran yang diyakininya.

Dari keenam komponen yang harus dimiliki seorang pemimpin yang efektif diatas kemudian disempurnakan oleh Ruth M. Tappen dalam buku *essential of nursing leadership and management*. 3th ed. (2004), bahwa seorang pemimpin yang efektif harus memiliki kualitas diri dan kualitas perilaku sebagai berikut :

Kualitas diri : integritas, Berani mengambil resiko, inisiatif, energy, optimis, pantang menyerah(perseverance), seimbang, Kemampuan menghadapi stress, dan Kesadaran diri serta memiliki Kualitas perilaku seperti: Berpikir kritis, Menyelesaikan masalah (solve problem), Menghormati/menghargai orang lain, Kemampuan berkomunikasi yang baik, Punya tujuan dan mengkomunikasikan visi dan meningkatkan kemampuan diri dan orang lain.