

MATERI KULIAH PEMBINAAN KEPEMIMPINAN

**PROGRAM STUDI:
ILMU PEMERINTAHAN**

Bobot : 2 sks

**Dosen Pengampu:
Drs. Hastowiyono, M.S
e-mail: hasto@apmd.ac.id**

1

BEBERAPA LITERATUR

1. **KEPEMIMPINAN MENGEFEKTIFKAN ORGANISASI**,
karangan: H. Hadari Nawawi
2. **PEMIMPIN DAN KEPEMIMPINAN**, karangan:
Dr. Kartini Kartono
3. **KEPEMIMPINAN DALAM MANAJEMEN**, karangan:
Miftah Thoha
4. **ASTA BRATA: 8 Unsur Alam Simbol Kepemimpinan**,
karangan: J. Syahban Yasasusastra
5. **BUKU/JURNAL YANG RELEVAN DENGAN TOPIK
KEPEMIMPINAN**

2

POKOK BAHASAN

1. **BAG. 1: KONSEP KEPEMIMPINAN Dan TEORI
MENJADI PEMIMPIN**
1. **BAG. 2: KUALITAS KEPEMIMPINAN**
2. **BAG. 4: KOMPETENSI PEMIMPIN**
3. **5. PENDEKATAN STUDI KEPEMIMPINAN (TM: 5-7)**
6. **TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN (TM : 8)**
7. **KONSEP KEPEMIMPINAN KEINDONESIAAN (TM: 9-10)**
8. **KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN (TM: 11-12)**
9. **SITUASI KONFLIK DAN KEPEMIMPINAN (TM:13)**
10. **KEPEMIMPINAN KUANTUM (TM: 14)**

3

BAGIAN 1

**KONSEP KEPEMIMPINAN
(LEADERSHIP)
Dan
TEORI MENJADI PEMIMPIN**

4

**A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN
(LEADERSHIP)**

1. 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

5

2. Suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh kepada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota untuk mencapai suatu tujuan.

6

3. KEMAMPUAN SESEORANG UNTUK MEMPENGARUHI ORANG LAIN (WARGA/ANGGOTA/PENGIKUT) BAIK SECARA LANGSUNG MAUPUN TIDAK LANGSUNG DENGAN MAKSUD UNTUK MENGGERAKKAN ATAU MELAKUKAN SESUATU DEMI TERCAPAINYA SUATU TUJUAN.

7

IMPLIKASI DARI PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

- Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para anggota atau pengikut.
- Para pengikut atau anggota harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin.
- Tanpa adanya anggota atau pengikut, berarti tidak ada pemimpin.
- Seorang pemimpin dapat efektif apabila dengan kewenangannya/kekuasaannya mampu mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan.

8

B. PIMPINAN (HEADSHIP)

- Headship merupakan konsep khusus (pengertian lebih sempit) tentang kepemimpinan.
- Headship adalah proses hubungan antara pemimpin dengan anggota atau bawahan didasarkan pada wewenang (otoritas) yang berkaitan dengan jabatan atau kedudukan dalam organisasi.
- Dengan demikian, konsep headship berkaitan dengan hubungan antara "atasan" dan "bawahan". Seseorang disebut atasan karena ia berwenang atau berkuasa untuk memberi perintah atau mengatur orang lain (bawahan). Atasan berwenang membuat keputusan, sedangkan bawahan berkewajiban menjalankan keputusan itu.
- Beberapa sebutan bagi "atasan", antara lain: Kepala, Pimpinan, Manager, Boss, dan sebagainya.

9

Perbedaan LEADERSHIP dg HEADSHIP

- **Headship** diberlakukan terhadap kelompok, sedangkan **leadership** disetujui oleh anggota kelompok.
- **Headship** diberlakukan tanpa meminta persetujuan dari yang dipimpin, sedangkan **leadership** berorientasi atau memperhatikan aspirasi yang dipimpin (anggota).

10

Lanjutan.....perbedaan Leadership dg Headship

- **Headship** lebih mendasarkan wewenang, sedangkan **leadership** bertumpu pada daya kepemimpinan (potensi individu).
- **Headship** dilakukan melalui sistem organisasi, sedangkan **leadership** diberlakukan melalui individu yang merupakan anggota kelompok
- **Headship** lebih bersifat top-down (perintah), sedangkan **leadership** lebih bersifat bottom-up
- Konsep **leadership** cakupannya lebih luas (termasuk **headship** dan gaya kepemimpinan)

11

PEMIMPIN FORMAL vs INFORMAL

- Pemimpin Formal adalah orang yang secara resmi ditunjuk atau diangkat oleh organisasi/lembaga tertentu sebagai pemimpin untuk memangku suatu jabatan dlm struktur organisasi.
- Pemimpin Informal adalah orang yang menjadi pemimpin tanpa pengangkatan resmi, namun karena keunggulan pribadinya mampu mempengaruhi suatu kelompok atau masyarakat.

12

C. TEORI MENJADI PEMIMPIN

(Kartini Kartono, 1992)

1. Teori Genetis:

- Seseorang menjadi pemimpin karena bakat alami (sejak lahir), bukan karena dibuat atau dibentuk/dilatih.
- Seseorang sejak lahir memang telah ditakdirkan (oleh Tuhan) menjadi pemimpin (karena memiliki keunggulan luar biasa dari yang lain).

13

2. Teori Sosial

Orang dapat menjadi pemimpin bukan semata-mata karena bakat, tetapi karena dibuat atau dipersiapkan. Orang dapat menjadi pemimpin melalui pelatihan, pengalaman atau Seseorang dapat suka pendidikan, dan kemauan diri.

3. Teori Ekologis atau Sintesis

ses menjadi pemimpin, bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan dan bakat tsb dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan yang sesuai dengan lingkungan/ekologinya.

14

BAGIAN 2

KUALITAS, KOMPETENSI

DAN

PRINSIP DASAR KEPEMIMPINAN

15

A. KUALITAS KEPEMIMPINAN

1. Visibility

Kepemimpinan dikategorikan baik apabila pemimpin dapat ditemui dengan mudah, sehingga memungkinkan bagi bawahan atau anggota untuk berhubungan dengannya.

16

2. Flexibility

Kepemimpinan seseorang itu baik apabila ia bersikap fleksibel, tidak kaku dan mampu menyesuaikan situasi dengan bijak.

3. Authority

Kepemimpinan seseorang itu baik apabila ia mampu mengambil keputusan.

17

4. Assistance

Kepemimpinan dikatakan baik apabila seorang pemimpin itu mampu membantu memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas

5. Feedback

Kepemimpinan itu baik apabila ia mampu memberikan umpan balik dari hasil kerjanya

18

B. KOMPETENSI PEMIMPIN

(Murphy & De Back, 1991)

- ◆ *Mempunyai impian ke depan*
- ◆ *Menguasai perubahan*
- ◆ *Mampu menentukan desain organisasi*
- ◆ *Mau dan mampu untuk belajar*

19

- ◆ *Mempunyai inisiatif*
- ◆ *Menguasai dalam interdependensi*
- ◆ *Mempunyai integritas dan standar yang tinggi*
- ◆ *Mampu mengambil keputusan dengan perspektif yang luas*

20

C. PRINSIP- PRINSIP DASAR KEPEMIMPINAN

Menurut Stephen R. Coney (1977), prinsip dasar kepemimpinan yang baik meliputi sejumlah karakteristik, sebagai berikut:

1. *Seorang pembelajar seumur hidup*

Belajar itu tidak terbatas melalui pendidikan formal saja, tetapi juga belajar di luar sekolah. Misalnya: belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

21

2. Berorientasi pada pelayanan

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip melayani atau fasilitasi merupakan tujuan utama seorang pemimpin. Oleh karena itu pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. Membawa energi yang positif

Setiap orang pemimpin harus mampu menggunakan energi yang positif, yaitu memiliki keikhlasan dan keinginan untuk mendukung kesuksesan orang lain. Energi positif dapat diwujudkan dalam bentuk: *percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, memandang kehidupan sebagai tantangan (optimisme), dan mampu bersinergi dengan orang lain.*

4. Selalu berusaha meningkatkan kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), dan kecerdasan sosial (SQ).

22

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN Dalam
ORGANISASI**

- Kepribadian, pengalaman masa lalu, dan harapan pemimpin
- Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
- Harapan dan perilaku rekan sekerja
- Harapan dan perilaku atasan (pemimpin)
- Suasana & kebijakan organisasi

23

**BAGIAN 3
PENDEKATAN STUDI
KEPEMIMPINAN**

- PENDEKATAN SIFAT (INDIVIDU PEMIMPIN)
- PENDEKATAN PERILAKU
- PENDEKATAN KONTINGENSI / SITUASI

24

A. PENDEKATAN SIFAT

- ❖ Studi-studi kepemimpinan pada tahap awal cenderung memperhatikan tentang sifat individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, fleksibilitas dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain
- ❖ Menurut Stogdill (1974), terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu: kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi.
- ❖ Kritik terhadap teori ini adalah: watak/sifat pribadi bukanlah faktor yang dominan dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin.

25

B. PENDEKATAN PERILAKU (BEHAVIORAL THEORY)

- Teori ini membedakan perilaku pemimpin dengan perilaku bukan pemimpin, atau pemimpin efektif dengan kurang efektif.
- Ada dua jenis fungsi pemimpin:
 - Berkaitan dengan Tugas → memberi instruksi/tugas
 - Berkaitan dengan kehidupan Sosial → berinteraksi sosial dg bawahan

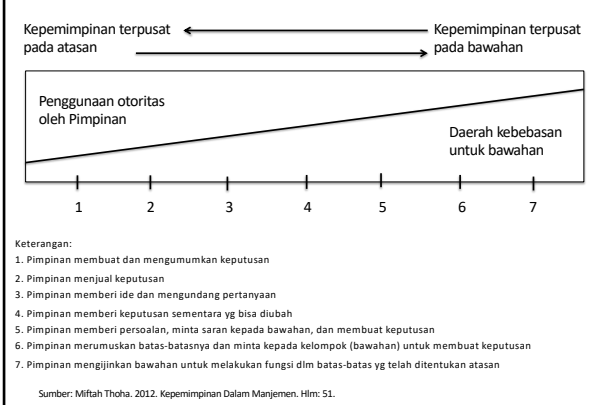
26

BEBERAPA TEORI PERILAKU

- 1. Teori Tannenbaum dan Warren H. Schmidt.**
 - Menggambarkan gaya kepemimpinan merupakan garis kontinum dengan dua titik ekstrim yaitu:
 - Orientasi terfokus pada atasan
 - Orientasi terfokus pada bawahan
 - Gaya kepemimpinan bergerak dari titik ekstrim “otokratis” menuju titik ekstrim “demokratis”

27

Gambar: Perilaku Kontinum Pemimpin



28

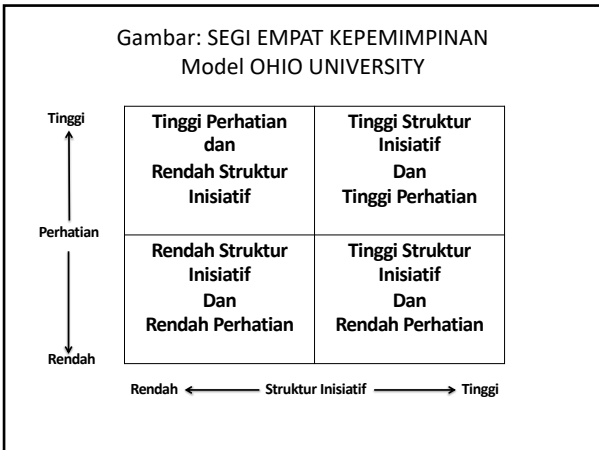
2. Studi Ohio State University (OSU):

- Hasil kajian OSU menjelaskan tentang tipologi perilaku para pemimpin yang efektif.
- Tingkah laku para pemimpin dapat dikategorikan menjadi dua dimensi, yaitu **struktur pembuatan inisiatif** (*initiating structure*) dan **perhatian** (*consideration*).
- *Initiating structure* berbeda dan terpisah dengan *consideration*. *Initiating structure* yg tinggi tidak selalu diikuti *consideration* yg rendah, demikian sebaliknya.
- Kadang perilaku pemimpin mengkombinasikan keduanya.

29

- Dimensi struktur pembuatan inisiatif atau perilaku tugas, menunjukkan perilaku pemimpin dalam menentukan hubungan kerja antara dirinya dg yg dipimpin, dan usahanya dalam menciptakan pola organisasi, saluran komunikasi, serta prosedur kerja.
- Dengan kata lain, *initiating structure* merupakan perilaku pemimpin yang berorientasi pada disiplin ketugasan (pekerjaan).
- **Dimensi konsiderasi**, menggambarkan perilaku hubungan pemimpin dan bawahannya, dengan memperhatikan kebutuhan sosial dan emosi bagi bawahan seperti misalnya: kesetiakawanan, bersahabat, saling percaya, dan kehangatan hubungan antara kedua pihak (pimpinan dan bawahan).

30



31

STUDI THE UNIVERSITY OF MICHIGAN (UM)

- Dua variabel yang dipakai dalam penelitian ini (oleh Rensis Likert), yaitu:
 - Fokus pada produksi
 - Fokus pada karyawan

Rensis Likert kemudian mengembangkan empat gaya kepemimpinan, yang dinamakan Sistem 1,2,3 dan 4. Sistem 4 merupakan gaya kepemimpinan yang paling partisipatif, sedangkan sistem 1 merupakan gaya kepemimpinan yang paling otoriter, sedangkan sistem 2 dan 3 berada diantara keduanya.

32

**EMPAT SISTEM GAYA KEPEMIMPINAN
Model RENSIS LIKERT**

1. Sistem 1: Pemimpin bergaya eksploitatif – autoritatif.
2. Sistem 2: Pemimpin bergaya otokratik yang baik hati (*benevolent authoritative*). Pemimpin percaya secara terselubung kpd bawahan, memberi motivasi dg hadiah dan ketakutan/ancaman serta hukuman.
3. Sistem 3: Pemimpin bergaya konsultatif (mau mendengarkan informasi, dan ide bawahan), dan ingin menumbuhkan partisipasi bawahan, tetapi tetap melakukan pengendalian/pengawasan.
4. Sistem 4: Pemimpin bergaya partisipatif. Pemimpin memberi kepercayaan yg sempurna kpd bawahan, dan bawahan diajak ikut serta dalam mengambil keputusan.

33

C. PENDEKATAN SITUASI (KONTINGENSI)

- Pengembangan teori ini merupakan penyempurnaan dari kelemahan-kelemahan teori sebelumnya.
- Dasarnya adalah teori contingensi, yaitu pemimpin yang efektif akan melakukan diagnosis situasi, memilih gaya kepemimpinan yang efektif dan menerapkannya secara tepat.
- Pendekatan kontingensi memusatkan perhatiannya pada aspek-aspek keterkaitan antara faktor situasi dengan watak atau tingkah laku dan kriteria kinerja pemimpin.

34

Empat Dimensi Situasi yang Mempengaruhi Kepemimpinan

1. Kemampuan Manajerial:

Kemampuan ini meliputi kemampuan sosial, pengalaman, motivasi dan penelitian terhadap reward yang disediakan oleh perusahaan.

2. Karakteristik pekerjaan:

Tugas yang penuh tantangan akan membuat seseorang lebih bersemangat, tingkat kerjasama kelompok berpengaruh thd efektivitas pemimpinnya.

35

3. Karakteristik organisasi:

Budaya organisasi, kebijakan dan birokrasi merupakan faktor yang berpengaruh pada efektivitas pemimpinnya.

4. Karakteristik pekerja:

Kepribadian, kebutuhan, ketrampilan, pengalaman bawahan akan berpengaruh pada gaya pemimpinnya.

36

Model Kepemimpinan Kontingensi FIEDLER

- ❖ Menurut Fiedler, gaya kepemimpinan yang efektif tergantung pada situasi yang dihadapi dan perubahan gaya bukan merupakan suatu hal yang sulit.
- ❖ Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi efektifitas kepemimpinan, yaitu:
 1. Dimensi hubungan antara pemimpin dan bawahan: Kuat (saling menghargai, saling percaya) atau lemah.
 2. Dimensi struktur tugas: Tugas yg diemban terstruktur atau tidak terstruktur.
 3. Dimensi kekuatan posisi (*position power*) pemimpin: diukur dari *position power* seorang pemimpin.

37

POSITION POWER

Ada beberapa power yang menjadi ukuran aktual seorang pemimpin, yaitu:

1. Legitimate power: adanya kekuatan legal pemimpin
2. Reward power: kekuatan yang berasal imbalan yang diberikan pimpinan
3. Coercive power: kekuatan pemimpin dalam memberikan ancaman
4. Expert power: kekuatan yang muncul karena keahlian pemimpinnya
5. Referent power: kekuatan yang muncul karena bawahan menyukai pemimpinnya
6. Information power: pemimpin mempunyai informasi yang lebih dari bawahannya.

38

MODEL KEPEMIMPINAN SITUASIONAL "LIFE CYCLE"

- Harsey & Blanchard mengembangkan model kepemimpinan situasional yang efektif dengan memadukan tingkat kematangan anak buah dengan pola perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan).
- Ada 4 tingkat kematangan anak buah (bawahan).
- Ada 4 pola perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan)
- Penerapan kepemimpinan disesuaikan dengan tingkat kematangan bawahan, karena Kepemimpinan merupakan fungsi dari Pemimpin, Bawahan dan Situasi.

39

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN
(menurut Harsey & Blanchard)

- M 1: bawahan tidak mampu dan tidak mau atau tidak ada keyakinan (motivasi kerja lemah)
- M 2: bawahan tidak mampu tetapi memiliki kemauan dan keyakinan bahwa ia bisa
- M 3: bawahan mampu tetapi tidak mempunyai kemauan dan tidak yakin
- M 4: bawahan mampu dan memiliki kemauan dan keyakinan untuk menyelesaikan tugas.

Ketr: M = *Maturity* (Tingkat Kematangan Kejiwaan)

40

GAYA KEPEMIMPINAN
(menurut Harsey & Blanchard)

- LS1 : *telling atau directing*, pemimpin memberi instruksi dan mengawasi pelaksanaan tugas dan kinerja anak buahnya.
 - LS2 : *selling atau coaching*, pemimpin menjelaskan keputusannya dan membuka kesempatan untuk bertanya bila kurang jelas.
 - LS3 : *participating atau facilitating*, pemimpin memberikan kesempatan untuk menyampaikan ide-ide sebagai dasar pengambilan keputusan.
 - LS4 : *delegating*, pemimpin melimpahkan keputusan dan pelaksanaan tugas kepada bawahannya.
- Ketr.: LS = *Leadership Style* (Gaya Kepemimpinan)

41

**GAYA KEPIMPINAN berdasarkan
TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN**

TINGKAT KEMATANGAN BAWAHAN	PERILAKU PEMIMPIN
M1	LS1
M2	LS2
M3	LS3
M4	LS4

42

SIMPULAN GAYA KEPEMIMPINAN

- Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin bersikap, berkomunikasi, dan berinteraksi dengan orang lain dalam rangka mempengaruhi orang tersebut untuk melakukan sesuatu.
- Gaya kepemimpinan dapat bersifat positif dan negatif:
 - POSITIF: mengutamakan reward (penghargaan)
 - NEGATIF: mengutamakan punishment (sanksi)

43

BAGIAN 4 TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

1. Tipe OTOKRATIK

Ciri-cirinya:

- Menganggap organisasi sebagai milik pribadi;
- Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi;
- Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- Terlalu mengedepankan kekuasaan formalnya;
- Dalam tindakan memimpin sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

44

2. Tipe Militeristik

Ciri-cirinya:

- Dalam menggerakkan bawahan lebih sering dengan cara perintah;
- Dalam menggerakkan bawahan senang mendasarkan pangkat dan jabatannya;
- Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- Sulit menerima kritikan dari bawahannya;
- Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

45

3. Tipe Paternalistik

Ciri-cirinya:

- a. Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa;
- b. Bersikap terlalu melindungi;
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- d. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- e. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- f. Sering bersikap maha tahu

46

4. Tipe Karismatik

Cirinya:

- Seorang pemimpin yang sangat dipatuhi oleh bawahan/pengikut, tetapi bawahan atau pengikut tidak dapat menjelaskan secara rasional tentang kepatuhan atau kepercayaannya terhadap pemimpinnya.
- Biasanya pemimpin karismatik memiliki jumlah pengikut yang banyak, tetapi ketika pemimpin melakukan kesalahan atau kehilangan kewibawaan akan segera ditinggalkan oleh para pengikutnya.

47

5. Tipe Demokratis

Ciri-cirinya:

- a. Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pemahaman bahwa manusia itu makhluk yang termulia di dunia;
- b. Selalu berusaha memadukan secara harmonis kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi bawahannya;
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;

48

- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan;
- e. Memberikan toleransi kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama;
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses;
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

49

6. Tipe Laissez Faire (Liberal)

Ciri-cirinya:

- a. Memberi kebebasan kepada para bawahan untuk melakukan cara / tindakan dalam melaksanakan tugasnya
- b. Pemimpin hanya menentukan kebijakan dan tujuan organisasi, dan tidak banyak terlibat dalam kegiatan
- c. Mendistribusikan kewenangannya secara luas kepada bawahan dalam penyelesaian masalah dan pekerjaan
- d. Pemimpin jarang melakukan koordinasi dan pengawasan kepada bawahan

50

BAGIAN 5 KONSEP KEPEMIMPINAN KEINDONESIAAN

51

A. Konsep HASTA BRATA (berdasarkan naskah Mahabarata)

- Seorang pemimpin harus mampu meniru 8 sifat alam, yaitu:

1. Bumi
2. Matahari
3. Bulan
4. Bintang
5. Api
6. Angin
7. Laut atau Samudera
8. Air

52

1. Sifat Bumi :

Bumi memiliki watak “keajegan” dan menawarkan kesejahteraan bagi semua makhluk hidup.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus:

1. Memiliki sifat yang tegas, konsisten, dan apa adanya (lugas, jujur).
2. Mengusahakan kesejahteraan pengikut atau bawahannya tanpa pandang bulu dan dengan dilakukan dengan konsisten.

53

2. Sifat Matahari:

Matahari memiliki sifat selalu memberi penerangan, kehangatan, serta energi yang merata di seluruh pelosok bumi.

Oleh karena itu, seorang pemimpin:

1. Harus memberi semangat, membangkitkan motivasi kepada orang-orang yang dipimpinnya
2. Harus mampu memberi kemanfaatan pengetahuan atau pencerahan bagi orang-orang yang dipimpinnya.

54

3. Sifat Bulan:

Bulan memberi penerangan saat gelap dengan cahaya yang sejuk dan tidak menyilaukan.

Maknanya, seorang pemimpin:

1. Harus mampu memberi pencerahan ketika bawahan mengalami ketidaktahuan/kebingungan.
2. Memberi kehangatan atau penghiburan ketika bawahan mengalami kesusahan
3. Memberi solusi saat ada masalah dan menjadi penengah di tengah konflik.

55

4. Sifat Bintang:

Bintang dapat berfungsi sebagai penunjuk arah dan memiliki keindahan.

Maknanya, seorang pemimpin harus mampu menjadi panutan, menjadi contoh, menjadi suri tauladan dan mampu memberi petunjuk bagi orang yang dipimpinya.

56

5. Sifat Api:

Api bersifat membakar.

Maknanya, seorang pemimpin harus mampu menghadapi resiko dan melawan/menghancurkan gangguan yang akan merusak organisasi, sehingga keberlangsungan organisasi yang dipimpinya dapat dipertahankan.

57

6. Sifat Angin:

Angin pada dasarnya adalah udara yang bergerak dan udara ada di mana saja dan ringan bergerak ke mana saja.

Maknanya, seorang pemimpin itu:

1. Harus visibel dan fleksibel. Artinya, pemimpin harus mampu berada di mana saja, bergerak ke mana saja sehingga mudah dihadirkan ketika dibutuhkan oleh anak buahnya.
2. Harus dinamis (lincah) dalam mengawasi orang yang dipimpinnya.

58

7. Sifat Laut atau Samudera

Laut atau samudra yang lapang dan luas, menjadi muara dari banyak aliran sungai.

Maknanya, seorang pemimpin mesti bersifat lapang dada (sabar, tawakal) dalam menerima banyak masalah dari anak buah.

59

8. Sifat Air:

Air mengalir dari tempat yang tinggi ke tempat yang rendah sampai jauh . Meskipun wadahnya berbeda-beda, air selalu mempunyai permukaan yang datar. Air juga bersifat menyucikan (membersihkan).

Maknanya, seorang pemimpin:

1. Harus berwatak adil dan menjunjung kesamaan derajat dan kedudukan.
2. Harus bersih dan mampu membersihkan diri dan lingkungannya dari hal-hal yang buruk.

60

B. KONSEP KEPEMIMPINAN TRI BRATA (Menurut Ki Hajar Dewantoro)

Ada tiga brata (prinsip) kepemimpinan, yaitu:

1. Ing Ngarsa Sung Tuladha
2. Ing Madya Mangun Karsa
3. Tut Wuri Handayani

61

Ing Ngarsa Sung Tuladha

- Ungkapan bahasa Jawa tersebut apabila dialihbahasakan ke dalam bahasa Indonesia menjadi: Di Depan Memberi Tauladan (contoh yang baik).
- Artinya, seorang pemimpin:
 1. Harus dapat menjadi teladan atau memberi contoh yang baik kepada orang-orang yang dipimpin.
 2. Harus dapat membimbing dan mengarahkan orang-orang yang dipimpin sesuai tujuan organisasi.

62

Ing Madya Mangun Karsa

- Dalam bahasa Indonesia:
Di Tengah Membangun/menebarkan Semangat
- Artinya, seorang pemimpin:
 1. Harus mampu membangkitkan semangat juang/kerja orang-orang yang dipimpin.
 2. Harus mampu membangkitkan gairah untuk mewujudkan kepentingan bersama.
 3. Berperan sebagai seorang motivator.

63

Tut Wuri Handayani

- Dalam Bahasa Indonesia:
Mengikuti/meyertai di Belakang untuk Memberdayakan
- Artinya, seorang pemimpin:
 1. Harus mampu menyediakan kesempatan untuk berkembang bagi yang dipimpinnya.
 2. Lebih mengedepankan orang lain terlebih dulu (tidak mementingkan dirinya sendiri).
 3. Menggunakan kewenangannya untuk memberdayakan orang-orang yang dipimpin agar mampu mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan maupun kehidupannya dengan prinsip kemandirian.

64

C. KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN (MENURUT PROF. DR. SADU WASISTIONO, M.S)

- Di kalangan pemerintahan, ada dua jenis kepemimpinan yang perlu dijalankan secara bersama-sama yakni :
 - a. Kepemimpinan Organisasional;
 - b. Kepemimpinan Sosial

65

Kepemimpinan Organisasional

- Kepemimpinan ini muncul karena pimpinan pemerintah daerah maupun Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) memimpin sebuah unit organisasi.
- Pengikutnya merupakan bawahan yang patuh karena adanya ikatan norma-norma organisasi formal.
- Dalam menjalankan kepemimpinannya, pimpinan organisasi formal biasanya menggunakan berbagai fasilitas manajerial seperti kewenangan, anggaran, personil dan logistik.
- Teori yang digunakan untuk menganalisis berasal dari ilmu manajemen dan administrasi publik.

66

Kepemimpinan Sosial

- Timbul karena seseorang memimpin masyarakat luas yang tidak dalam kedudukan sebagai bawahan. Pengikut berposisi sebagai pendukung yang terikat pada kharisma seseorang
- Pada kepemimpinan sosial, kapasitas & kualitas pribadi si pemimpin yang mampu menggerakkan pengikutnya. Naik atau turunnya dukungan akan bergerak sangat cepat, tergantung pada konsistensi perilaku pemimpin bersangkutan. Contoh : Kasus Bupati Garut (Aceng H.M Fikri), terlibat skandal sex dan akhirnya dimakzulkan (dipecat) dari kedudukan sbg Bupati.
- Dimensi sosial & politik lebih dominan dari pada dimensi administratif;
- Teori yang digunakan untuk menganalisis gejala kepemimpinan sosial berasal dari Sosiologi, yang menekankan pada kharisma, gezag, serta sumber-sumber otoritasnya.

67

Kepala Daerah, termasuk juga pimpinan SKPD, seharusnya mempunyai kedua bentuk kepemimpinan organisasional maupun kepemimpinan sosial karena pengikutnya memang berasal dari dua kelompok yang berbeda, yaitu:

1. Staf atau pegawai Daerah yang menjadi bawahannya.
2. Warga masyarakat atau rakyat yang harus diatur dan dilayani, dan bukan bawahannya.

68

TIGA PILAR KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN

Tiga pilar yang perlu dimiliki oleh pemimpin pemerintahan agar mampu menjalankan kepemimpinannya dengan baik, meliputi:

1. **Kapabilitas**, yaitu kemampuan diri si pemimpin baik intelektual maupun moral, yang dapat ditunjukkan dengan jejak rekam (*track record*) pendidikan maupun jejak sikap dan perilakunya selama ini.
2. **Akseptabilitas**, yaitu tingkat penerimaan pengikut terhadap kehadiran pemimpin, yang terlihat dari dukungan ketika pemilihan (untuk pejabat yang dipilih) atau dukungan program-program yang ditawarkan (untuk pejabat yang diangkat).

69

3. **Kompatibilitas**, yaitu kemampuan pemimpin pemerintahan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan yang datang dari sistem pemerintah tingkat atasnya dan kemampuan mengakomodasikan tuntutan dari subsistem pemerintah tingkat bawahnya maupun dari para pengikutnya.

Derajat urgensi ketiga pilar kepemimpinan pemerintahan berbeda menurut posisi kepemimpinan dan level pemerintahan.

70

Contoh:

Urutan Urgensi Aspek Kepemimpinan dikaitkan dengan Tingkatan pada Posisi Pemerintahan

NO	Tingkatan Posisi Pemerintahan	Urutan Derajat Urgensi Aspek Kepemimpinan
1.	PUSAT (PRESIDEN)	1. KAPABILITAS 2. AKSEPTABILITAS 3. KOMPATIBILITAS
2.	PROVINSI (GUBERNUR)	1. KOMPATIBILITAS 2. KAPABILITAS 3. AKSEPTABILITAS
3.	KAB./KOTA (BUPATI / WALIKOTA)	1. AKSEPTABILITAS 2. KAPABILITAS 3. KOMPATIBILITAS
4.	DESA (KEPALA DESA)	1. AKSEPTABILITAS 2. KOMPATIBILITAS 3. KAPABILITAS

71

BAGIAN 6

KEPEMIMPINAN DALAM SITUASI KONFLIK

72

SITUASI KONFLIK DAN KEPEMIMPINAN

KONFLIK adalah semua bentuk benturan, tabrakan, ketidaksesuaian, ketidakserasian, pertentangan, perkelahian, oposisi dan interaksi-interaksi yang antagonis-bertentangan. (Kartini Kartono, 2011: 245)

Ada 3 pandangan/pendekatan pemimpin dlm menghadapi Konflik, yaitu:

1. Pandangan pemimpin yang tradisional
2. Pandangan pemimpin yang netral atau behavioral
3. Pandangan pemimpin modern atau interaksional.

(Kartono Kartini, 2011: 246 – 254)

73

PANDANGAN PEMIMPIN TRADISIONAL

- Konflik itu sifatnya negatif, destruktif (merusak), dan merugikan.
- Konflik harus dicegah, dihindari dan diberantas (dilenyapkan).
- Pemimpin tradisional sangat tidak menyukai situasi konflik, karena hidup manusia harus harmonis (rukun).
- Paham yang dianut untuk mengatasi/menghindari konflik: kepatuhan secara totalitas terhadap otoritas pemimpin dan norma-norma atau peraturan-peraturan.

74

PANDANGAN PEMIMPIN BEHAVIORAL (NETRAL)

- Perbedaan sikap, perilaku dan karakter individu maupun kelompok itu bersifat kodrati, sehingga konflik itu menjadi ciri hakiki tingkah laku manusia.
- Pemimpin behavioral memandang terjadinya konflik itu merupakan hal yang "netral", "biasa" dan "tidak berbahaya", sehingga tidak perlu dihapuskan.
- Penghapusan terhadap perbedaan (konflik) berarti menghapus eksistensi individu-individu dan kelompok-kelompok itu sendiri. Penghapusan perbedaan berarti pula melakukan *character assassination* (pembunuhan karakter individu)

next

75

- Pandangan yang “netral” terhadap situasi konflik menyebabkan sikap pemimpin menjadi ragu-ragu dalam mengelola konflik.
- Pemimpin behavioral kurang atau bahkan tidak efektif dalam mengelola organisasi apabila terjadi eskalasi konflik (derajat konflik) yang tinggi.

76

- PANDANGAN PEMIMPIN MODERN**
- Pandangan pemimpin modern tentang konflik:
 1. Konflik itu penting dan perlu dalam kehidupan
 2. Secara eksplisit konflik itu merangsang oposisi
 3. Orang harus mengembangkan manajemen konflik, merangsang konflik, dan harus dapat memecahkan dengan manajemen konflik.
 4. Manajemen konflik merupakan tanggung jawab pemimpin dan manajer.

77

- Konflik itu fungsional bagi organisasi, karena:
 1. Konflik dapat memperkokoh fundamen organisasi
 2. Konflik dapat melancarkan fungsi organisasi berkat adanya introspeksi, refleksi, wawasan kembali, revisi dan reorganisasi.
- Organisasi tanpa konflik cenderung stagnan (macet), tidak mampu mengambil keputusan yang tepat, cenderung merosot atau mundur.
- Pemimpin modern tidak menyukai sikap anggota atau staf yang serba “setuju” (mengamini), pasif dan apatis. Anggota/staf yang protes atau mengkritik pimpinan dipandang sebagai koreksi terhadap kepemimpinannya.
- Pemimpin yang mampu introspeksi dan mengoreksi kelemahan/kekurangannya dalam mengelola organisasi akan memajukan organisasi yang dipimpinnya.

78