

Konsep Dasar Kepemimpinan

Drs. Enceng, M.Si.
Dra. Lilik Aslichati



PENDAHULUAN

Modul ini merupakan pengantar bagi Anda untuk memahami hakikat kepemimpinan. Dalam modul ini Anda akan mempelajari beberapa konsep kepemimpinan. Materi modul ini disusun menjadi empat kegiatan belajar, yaitu

Kegiatan Belajar 1: Pengertian Kepemimpinan

Kegiatan Belajar 2: Mitos-Mitos Pemimpin

Kegiatan Belajar 3: Atribut-Atribut Pemimpin

Kegiatan Belajar 4: Tipe-tipe Pemimpin

Setelah mempelajari modul ini diharapkan Anda dapat menjelaskan konsep-konsep tentang kepemimpinan. Untuk merealisasikan tujuan tersebut, Anda harus mampu menjelaskan:

1. pengertian tentang kepemimpinan,
2. mitos-mitos pemimpin,
3. atribut-atribut pemimpin,
4. tipe-tipe pemimpin.

KEGIATAN BELAJAR 1

Pengertian Kepemimpinan

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

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Apabila kita ingin mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan, perlu terlebih dahulu mengerti dan paham arti atau batasan istilah kepemimpinan. Pemahaman terhadap batasan tentang kepemimpinan adalah awal yang sangat penting dalam mempelajari, memahami, menganalisis, dan menarik kesimpulan terhadap hal tersebut.

Kepemimpinan berasal dari kata *pimpin*, mempunyai awalan *pe* dan akhiran *an* yang menunjukkan sifat yang dimiliki oleh pemimpin itu. Kata *pimpin* mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun, dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Menurut Dubin dalam Fieldler dan Chemers (1974), kepemimpinan adalah aktivitas para pemegang kekuasaan dan pembuat keputusan.

Para ahli manajemen berpendapat bahwa kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang sangat diperlukan dalam kehidupan berkelompok. Kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan bila terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, H Blanchard mengemukakan bahwa esensi kepemimpinan adalah tercapainya tujuan melalui kerja sama kelompok.

Kepemimpinan sebagai konsep manajemen seperti dikemukakan Stogdill dapat dirumuskan ke dalam beberapa definisi, tergantung dari mana titik tolak pemikirannya. Menurutnya kepemimpinan merupakan:

1. suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham,
2. suatu bentuk persuasi dan inspirasi,
3. suatu kepribadian yang mempunyai pengaruh,
4. tindakan dan perilaku,
5. titik sentral proses kegiatan kelompok,
6. hubungan kekuatan/kekuasaan,
7. sarana pencapaian tujuan,
8. suatu hasil dari interaksi,
9. peranan yang dipolakan,
10. inisiasi struktur.

Untuk lebih mendalami arti dan lingkup butir-butir kepemimpinan tersebut, masing-masing akan diuraikan sebagai berikut.

1. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham, artinya bahwa setiap pemimpin melalui kerja sama yang sebaik-baiknya harus mampu membuat para bawahan mencapai hasil yang telah ditetapkan. Peranan pemimpin adalah memberikan dorongan terhadap bawahan untuk mengerjakan apa yang dikehendaki pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan adalah suatu seni bagaimana membuat orang lain mengikuti serangkaian tindakan dalam mencapai tujuan.
2. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi, artinya kepemimpinan adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain yang dilakukan, bukan melalui paksaan melainkan himbauan dan persuasi.
3. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh. Kepribadian dapat diartikan sebagai sifat-sifat dan watak yang dimiliki oleh pemimpin yang menunjukkan keunggulan sehingga menyebabkan pemimpin memiliki pengaruh terhadap bawahan.
4. Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku, artinya kepemimpinan digambarkan sebagai serangkaian perilaku seseorang yang mengarahkan kegiatan-kegiatan bersama.
5. Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok, artinya dalam kehidupan organisasi, kepemimpinan diharapkan dapat melahirkan berbagai gagasan baru yang memberikan dorongan lahirnya

perubahan, kegiatan dan seluruh proses kegiatan kelompok. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari kehidupan kelompok dan menduduki posisi tinggi dalam kehidupan kelompok dalam menentukan struktur kelompok, suasana kelompok dan aktivitas kelompok.

6. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan, artinya kepemimpinan sebagai suatu bentuk hubungan sekelompok orang, hubungan antara yang memimpin dan yang dipimpin, di mana hubungan tersebut mencerminkan seseorang atau sekelompok orang berperilaku karena adanya kewibawaan yang ada pada orang yang memimpin. Orang yang memimpin lebih banyak mempengaruhi daripada yang dipengaruhi.
7. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi, dan mengoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
8. Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi, artinya kepemimpinan sebagai suatu proses sosial yang merupakan hubungan antar pribadi, di mana pihak lain mengadakan penyesuaian. Suatu proses saling mendorong dalam mencapai tujuan bersama. Jadi kepemimpinan bukan merupakan sebab melainkan sebagai akibat atau hasil dari perilaku kelompok. Kepemimpinan timbul dari proses interaksi kelompok itu sendiri. Kepemimpinan adalah benar apabila diakui dan didukung oleh anggota kelompok.
9. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan. Dalam kehidupan organisasi masing-masing anggota mempunyai peranan yang berbeda-beda. Dalam pencapaian tujuan, anggota kelompok mempunyai sumbangan yang berbeda-beda. Demikian pula, kepemimpinan muncul sebagai akibat interaksi dalam kehidupan organisasi, karena kelebihan dan gagasan-gagasannya dia diangkat sebagai pemimpin. Sejauh seseorang dipandang oleh anggota lain sebagai sumber yang dapat memberikan sumbangan yang tidak dapat diabaikan, akan diangkat dan diakui sebagai pemimpin.
10. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur. Kepemimpinan jangan dipandang sebagai jabatan pasif, melainkan harus berperan sebagai suatu jabatan yang terlibat dalam suatu tindakan dan interaksi sebagai bagian dari proses pemecahan masalah bersama.

Menurut Burns (1979), kepemimpinan adalah pemimpin membujuk pengikut untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan ini merefleksikan nilai-nilai, motivasi, keinginan, kebutuhan, aspirasi yang diharapkan oleh pemimpin dan pengikut. Harold W. Boles (1980) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses atau sejumlah tindakan di mana satu orang atau lebih (pemimpin) menggunakan pengaruh, wewenang atau kekuasaan terhadap satu atau lebih orang lain (pengikut) dalam menggerakkan sistem sosial untuk mencapai satu atau lebih tujuan sistem sosial. Menurut Boles, tujuan sistem sosial adalah memenuhi kebutuhan, produktivitas, inovasi, dan pemeliharaan organisasi sistem sosial. Penulis lainnya, John W. Gardner (1990) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut: *Leadership is the proses of persuasion or example by which an individual (or leadership team) induces a group to pursue objectives held by the leader or shared by the leader and his followers.* Definisi ini memperkaya variabel definisi kepemimpinan dalam literatur dengan mengemukakan kata *example* atau contoh. Pemimpin dapat mempengaruhi pengikutnya dengan cara memberi contoh. Ia menjadi panutan atau *role model* para pengikutnya.

Sementara itu, Gary Yukl (1994) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin mempengaruhi pengikut untuk menginterpretasikan keadaan; pemilihan tujuan organisasi; pengorganisasian kerja, dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi; mempertahankan kerja sama dan tim kerja; mengorganisir dukungan dan kerja sama orang dari luar organisasi. Definisi kepemimpinan ini menggambarkan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Sementara itu, Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard dan Dewey E. Johnson (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai berikut. "... *leadership is the process of influencing the activities of an individual or group in efforts toward goal achievement in a given situation. From this definition of leadership process is a function of the leader, the follower, and other situational variables: $L = f(l, f, s)$.*"

Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson (1996) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dengan formula $L = f(l, f, s)$ yang artinya sebagai berikut.

- a. L adalah *leadership* atau kepemimpinan. Kepemimpinan dapat terjadi di mana saja baik di organisasi pemerintah, organisasi bisnis, organisasi pendidikan, organisasi tentara, organisasi agama maupun di keluarga.
- b. f adalah fungsi dari l (*leader* = pemimpin), f (*follower* atau pengikut), dan s (*situation* atau situasi). Fungsi dari pemimpin di suatu organisasi

berbeda dengan fungsi di organisasi lainnya. Misalnya, pemimpin di lembaga legislatif (Ketua Dewan Perwakilan Rakyat) berbeda dengan fungsi lembaga eksekutif (Presiden). Demikian juga, fungsi pengikut di kedua organisasi tersebut berbeda. Fungsi situasi dalam definisi ini dikaitkan dengan kesiapan (*readiness*) atau kematangan (*maturity*) pengikut yang terdiri dari kematangan kerja dan kematangan jiwa. Kematangan pengikut yang berbeda menyebabkan pemimpin harus mempergunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam memimpin mereka.

Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses dalam mempengaruhi kegiatan-kegiatan seseorang atau kelompok dalam usahanya mencapai tujuan di dalam situasi tertentu. Jadi, kepemimpinan akan terjadi apabila di dalam situasi tertentu seseorang mempengaruhi perilaku orang lain baik secara perseorangan atau kelompok.

Wirawan (2003) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi. Kepemimpinan merupakan suatu proses bukan sesuatu yang terjadi seketika. Istilah proses dapat pula diartikan sebagai sistem kepemimpinan yang terdiri dari masukan, proses, dan keluaran kepemimpinan sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1.
Sistem Kepemimpinan

MASUKAN	PROSES	KELUARAN
- Pemimpin	- Interaksi antara pemimpin dan pengikut	- Pengikut terpengaruh
- Pengikut	- Pemimpin dan pengikut saling mempengaruhi	- Pengikut tidak terpengaruh
- Visi	- Pemimpin dan pengikut berupaya merealisasikan visi	- Visi/tujuan tercapai
- Kekuasaan	- Proses pemberdayaan pengikut	- Visi/tujuan tidak tercapai
- Teknik mempengaruhi	- Proses perubahan	- Perubahan terjadi
- Sumber-sumber	- Proses manajemen konflik dsb.	- Tidak terjadi perubahan
- Situasi dsb.		

Masukan atau *input* yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain adanya pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi, dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan pengikut yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasikan visi, sedangkan keluaran adalah hasil dari kepemimpinan.

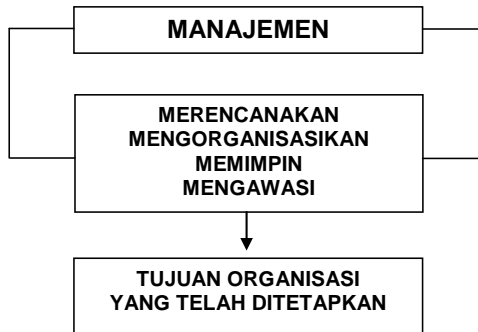
B. KEPEMIMPINAN, MANAJEMEN, DAN ADMINISTRASI

Saudara mahasiswa, orang awam sering mencampuradukkan konsep kepemimpinan, manajemen, dan administrasi serta konsep pemimpin, manajer, dan administrator. **Menurut James A. F. Stoner**, *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals. Management is the process by which the goals are achieved.*

Manajemen sebagai suatu proses, di dalamnya mengandung berbagai implikasi sebagai berikut.

1. Adanya rangkaian kegiatan usaha kerja sama dalam mencapai tujuan.
2. Sebagai rangkaian kerja sama, mengandung arti pula serangkaian kegiatan (*interrelated activities*) yang di dalamnya mencerminkan kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengawasi.
3. Sebagai suatu proses kegiatan dalam rangka mencapai tujuan dipergunakan pula berbagai sumber daya berupa manusia, dana, sarana, dan berbagai informasi.
4. Dalam proses kegiatan, manajer bertanggung jawab atas tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Sebagai suatu proses, unsur-unsur manajemen di atas dapat digambarkan melalui diagram sebagaimana terlihat di bawah ini!



Dalam kerangka manajemen sebagai suatu proses, ada empat macam peranan penting bagi para pemimpin.

- a. Kepemimpinan atau pemimpin pada hakikatnya merupakan salah satu fungsi manajer, di samping fungsi *planning*, *organizing*, dan *controlling*.
- b. Di dalam melaksanakan serangkaian fungsi manajemen, pemimpin (*leader*) harus selalu mampu memberikan petunjuk, bimbingan, dan pengarahan kepada bawahan.
- c. Selaku seorang pemimpin, tidak mungkin dan tidak bisa bekerja sendiri tanpa adanya kerja sama dengan bawahan.
- d. Sebagai seorang pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang sebaik-baiknya (*proper atmosphere*), harus memenuhi apa yang diharapkan bawahan sehingga para bawahan dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

Jika kita cermati definisi kerja manajemen di atas, memberi arti bahwa manajer adalah seorang perencana, pengorganisasi, pemimpin, dan seorang pengawas organisasi. Masing-masing peranan manajer tersebut dapat dijabarkan lebih jauh ke dalam perincian tugas sebagai kegiatan-kegiatan yang menjadi ruang lingkup tanggung jawab setiap manajer. Dalam hubungan ini, marilah kita cermati pendapat **James A.F. Stoner**, dan **Henry Mintzberg**.

Menurut Stoner ada delapan macam tugas bagi setiap manajer, yakni

- a. the manager assumes responsibility,
- b. the manager must balance competing goals,
- c. the manager is a conceptual thinker,
- d. the manager works with and through other people,
- e. the manager is a mediator,

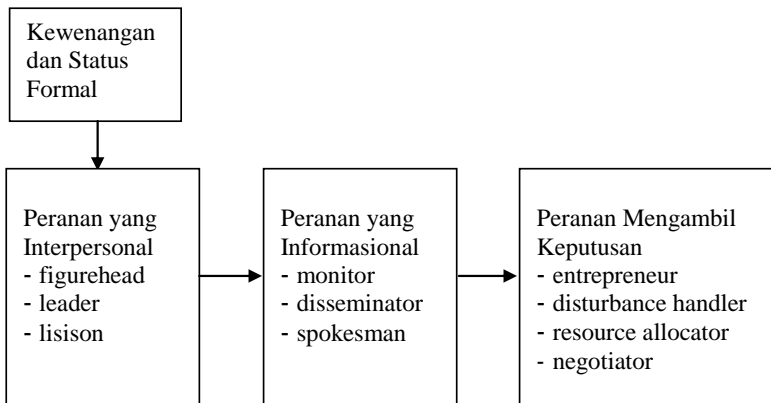
- f. the manager is a politician,
- g. the manager is a diplomat,
- h. the manager makes difficult decisions.

Kedelapan tugas tersebut secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Seorang manajer memikul tanggung jawab
Keberhasilan dan kegagalan organisasi mencapai tujuannya, mutlak merupakan tanggung jawab manajer, termasuk tanggung jawab dalam hal:
 - 1) menyelesaikan masalah-masalah khusus;
 - 2) mengadakan evaluasi terhadap tugas-tugas yang dilaksanakan;
 - 3) melakukan kerja sama dengan bawahan dan sekaligus bertanggung jawab atas segala aktivitas bawahan.
- b. Manajer harus mampu menciptakan keseimbangan dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang saling bersaing, antara lain:
 - 1) manajer selalu dihadapkan berbagai hasil, problem, dan kebutuhan organisasi;
 - 2) seorang manajer harus bertindak adil terhadap bawahan, tugas, problem, dan kebutuhan karena keterbatasan sumber yang ada;
 - 3) seorang manajer harus mampu menentukan hal yang perlu diprioritaskan dan hal yang perlu ditunda;
 - 4) manajer harus mampu melihat dengan tepat para bawahan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan khusus, dan mampu membagi-bagi pekerjaan kepada semua bawahan yang dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif.
- c. Manajer adalah seorang pemikir yang konseptual
 - 1) setiap manajer adalah analis, mereka harus mampu berpikir hal-hal yang positif, menyelesaikan masalah melalui pemecahan yang visibel;
 - 2) berpikir secara menyeluruh dan abstrak.
- d. Manajer bekerja melalui orang lain
 - 1) melalui orang lain berarti bahwa manajer bekerja bukan hanya dengan bawahan, melainkan juga sesama kolega dan atasan;
 - 2) manajer juga berfungsi sebagai *channel of communication* dalam organisasi;

- 3) bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang maupun menyusun rencana untuk mencapai tujuan tersebut.
- e. Manajer adalah seorang penengah karena:
- 1) dalam kehidupan suatu organisasi, adakalanya terjadi perselisihan pendapat, baik dalam tingkat intern maupun ekstern;
 - 2) akibat perselisihan, mempunyai dampak semangat dan produktivitas kerja bahkan menyebabkan pula hilangnya kepercayaan para pekerja dalam organisasi;
 - 3) dalam situasi konflik manajer perlu turun tangan.
- f. Seorang manajer adalah seorang politisi
Sebagai seorang politisi seorang manajer harus mampu bertindak persuasi dan berkompromi demi pengembangan tujuan organisasi dan perlu adanya penyebar jaringan kerja yang lebih luas dengan para manajer lain.
- g. Manajer adalah seorang diplomat
Dalam peranannya sebagai seorang diplomat, seorang manajer merupakan wakil resmi pada berbagai macam dan tingkat pertemuan, demikian pula dalam hubungan kerja sama dengan organisasi di luarnya.
- h. Manajer adalah pengambil berbagai keputusan yang pelik.
Sebagai pengambil keputusan, seorang manajer dihadapkan kepada berbagai macam pendapat tentang kebijaksanaan organisasi dan sebagainya.

Di samping delapan macam tugas-tugas manajer menurut **Stoner, Henry Mintzberg** berpendapat bahwa, walaupun ada perbedaan peranan di antara para manajer, tetapi pada hakikatnya setiap manajer mempunyai serangkaian peranan yang sama. Serangkaian peranan tersebut dapat Anda cermati diagram di bawah ini.



Selanjutnya, serangkaian peranan manajer tersebut dapat dijabarkan ke dalam berbagai subperanan sebagai berikut.

a. Peranan yang bersifat interpersonal

Dalam peranan yang bersifat interpersonal meliputi tiga macam peranan seperti:

1) *figurehead*

Sebagai pimpinan satuan organisasi kadang-kadang harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan, misalnya hadir dalam upacara perkawinan anggota stafnya, menghadiri upacara-upacara pelantikan dan sebagainya.

2) berperan sebagai *leader* (penggerak)

Dalam hal ini seorang manajer harus mampu memberikan motivasi kepada setiap bawahan, memberikan bimbingan sehingga bawahan dapat dibina, dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.

3) berperan sebagai penghubung

Dalam hal ini manajer harus mengembangkan hubungan kerja sama, bukan hanya dengan bawahan melainkan lingkungan kerja di luar satuannya dalam saling tukar-menukar informasi.

b. Peranan yang bersifat informasional

Menerima dan menyampaikan informasi adalah peranan penting bagi setiap manajer, sebab dalam setiap pengambilan keputusan manajer perlu informasi.

Ada tiga macam peranan yang bersifat informasional seperti berikut.

1) Peranan sebagai pemonitor

Dalam arti setiap manajer harus selalu mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya.

2) Peran sebagai dissiminator

Seorang manajer harus selalu memberikan informasi kepada bawahan setiap hal yang berkaitan dengan satuan kerjanya. Hal ini penting agar para bawahan selalu dapat mengikuti setiap program dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerjanya.

3) Berperan sebagai juru bicara

Segala informasi yang menyangkut satuan kerja yang akan disampaikan keluar tidak bisa disalurkan melalui orang lain sebab juru bicara suatu organisasi adalah manajer itu sendiri.

c. Peranan sebagai pengambil keputusan

Sebagai pengambil keputusan setiap manajer dapat berperan sebagai:

1) Entrepreneur

1) setiap manajer harus selalu berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya;

2) setiap manajer harus berusaha untuk menciptakan ide dan gagasan baru, baik menyangkut sistem hubungan dan tata kerja (*inovation*) satuan kerja yang dipimpinnya, maupun pengembangan organisasinya sendiri.

2) Orang yang selalu mampu mengatasi segala macam kesulitan (*disturbances handler*).

Dalam situasi apapun seorang manajer harus mampu mengatasi segala hambatan, tantangan yang dihadapinya.

3) Peran sebagai pengatur segala macam sumber yang ada

Setiap manajer bertanggung jawab mengatur segala macam sumber daya tenaga manusia, dana, waktu dan prasarana sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4) Orang yang berhak mewakili dalam setiap hubungan kerja dengan satuan kerja di luarnya. Setiap organisasi apapun memerlukan kerja sama, bantuan, konsultasi, dan dukungan dari luar. Dalam hubungan keluar baik yang bersifat kerja sama, konsultasi, dan sebagainya, seorang manajer bertanggung jawab dan mempunyai kewenangan sepenuhnya mengadakan hubungan kerja dan sebagainya.

Untuk memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang peranan manajer menurut Mintzberg tersebut, perhatikanlah tabel di bawah ini!

Tabel 1.2.

<u>Peran</u>	<u>Deskripsi</u>	<u>Contoh aktivitas</u>
● <u>Interpersonal</u>		
<u>Memimpin</u>	Secara simbolis, manajer melaksanakan sejumlah kegiatan resmi yang berhubungan dengan lingkungan sosial	<ul style="list-style-type: none"> • menandatangani dokumen resmi • menjamu tamu
<u>Pemimpin</u>	Bertanggung jawab memotivasi bawahan, penempatan, pelatihan dan membagi tugas kepada staf	<ul style="list-style-type: none"> • melaksanakan seluruh kegiatan yang berhubungan dengan bawahan
<u>Saluran komunikasi</u>	Memelihara jejaring pengembangan diri dalam hubungan dengan pihak luar atau rekanan yang menyediakan informasi penting	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kerja sama dengan pihak luar • Menandatangani surat • Melakukan aktivitas yang melibatkan pihak luar
● <u>Berkaitan dengan Informasi</u>		
<u>Monitor</u>	Mencari dan menerima bermacam-macam informasi internal dan eksternal untuk mengembangkan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Membaca laporan periodik • Menjaga kontak personal
<u>Diseminator</u>	Mentransfer informasi yang diterima dari luar atau dari bawahan ke seluruh anggota organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyenggarakan pertemuan informal • Melakukan komunikasi untuk menyebarkan informasi
<u>Juru bicara</u>	Mentransfer informasi ke pihak luar mengenai rencana, kebijakan dan hasil dari organisasi-organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Menyenggarakan pertemuan anggota • Memberikan informasi ke media massa
● <u>Pengambilan keputusan</u>		
<u>Entrepreneur</u>	Membawa perusahaan untuk mencari peluang dalam menghadapi perubahan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun strategi untuk mengembangkan program baru
<u>Menangani masalah</u>	Bertanggung jawab untuk melakukan koreksi ketika organisasi menghadapi masalah yang tidak diharapkan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyusun strategi untuk menghadapi krisis dan masalah
<u>Alokasi sumber daya</u>	Bertanggung jawab untuk mengalokasikan dengan membuat keputusan dan persetujuan seluruh jenis sumber daya yang dimiliki	<ul style="list-style-type: none"> • Menjadwal, meminta persetujuan, melaksanakan aktivitas yang berkenaan dengan <i>budget</i> (anggaran) dan

<u>Peran</u>	<u>Deskripsi</u>	<u>Contoh aktivitas</u>
		program kerja bawahan
<u>Negosiator</u>	Bertanggung jawab mewakili organisasi untuk bernegosiasi pada lingkup yang luas	<ul style="list-style-type: none"> • Berpartisipasi dalam negosiasi kontrak yang dilakukan oleh organisasi atau persatuan organisasi

Sumber: Stephen P Robbins/Mary Coulter (2005)

Selanjutnya, Stephen Robbins (1991) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses menyelesaikan aktivitas secara efisien dengan atau melalui orang lain. Aktivitas dan fungsi manajemen dan administrasi lebih banyak kaitannya dengan suatu organisasi, sedangkan kepemimpinan merupakan konsep umum yang tidak hanya dikaitkan dengan suatu organisasi. Kepemimpinan selalu muncul jika ada upaya mempengaruhi seorang individu atau kelompok orang baik dalam hubungan dengan organisasi ataupun tidak, misalnya kepemimpinan terjadi ketika seorang kiai mempengaruhi anggota masyarakat lainnya untuk mengikuti program hidup hemat dan membersihkan lingkungan tempat tinggal, kepemimpinan terjadi ketika guru mengajar muridnya. Dalam kaitan ini, Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan konsep umum, sedangkan manajemen merupakan bentuk khusus dari kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Kotter (1990) menyatakan bahwa manajemen berusaha menciptakan stabilitas, sedangkan kepemimpinan menciptakan perubahan. Dengan kata lain, kepemimpinan berhubungan dengan perubahan sedang manajemen berkaitan dengan rutinitas. Sebaliknya, seorang manajer hanya melakukan ketentuan yang telah ditetapkan oleh organisasinya atau oleh atasannya. Manajer menerima *status quo* dan berusaha tidak menyimpang dari ketentuan tersebut. Dalam kaitan ini, Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) menyatakan perbedaan antara pemimpin dan manajer sebagai berikut:

“ ‘To manage’ means ‘to bring about, to accomplish, to have charge of the responsibility for, to conduct.’ ‘Leading’ is ‘influencing, guiding in direction course, action, opinion.’ The distinction is crucial. Managers are people who do things right and leaders are people who do the right things. The difference may be summarized as activities of vision and judgement-effectiveness versus activities of mastering, routines-efficiency.”

Warren Bennis dan Joan Goldsmith (1994) melukiskan perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen sebagai berikut.

*“Managing is about efficiency. Leading is about effectiveness. Managing is about how. Leading is about what and why. Manajement is about systems, controls, procedures, policies, and structure. Leadership is about trust-about people. Leadership is about innovating and intiating. Manajemen is about copying, about managing the status quo. Leadership is creative, adaptive, and agile. Leadership looks at the horizon, not just the bottom line.”*Sungguhpun demikian, kepemimpinan hanya dapat berhasil jika didukung oleh manajemen yang kuat dan manajemen yang kuat hanya dapat mengembangkan organisasi jika dipimpin oleh pemimpin yang kuat.

Tabel 1.3.
Perbandingan Manajemen dan Kepemimpinan Menurut John P. Kotter

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
Menciptakan agenda	Perencanaan dan Penganggaran menetapkan rincian langkah-langkah dan rencana waktu untuk mencapai hasil yang diperlukan, kemudian mengalokasikan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai hal tersebut.	Menentukan arah mengembangkan visi masa depan, seiring masa depan yang panjang, dan strategi untuk menghasilkan perubahan-perubahan untuk mencapai visi.
Mengembangkan jaringan untuk mencapai agenda	Pengorganisasian dan Penetapan menetapkan struktur organisasi untuk mencapai persyaratan-persyaratan rencana, mensetafi struktur tersebut dengan individu-individu, mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang untuk melaksanakan rencana, menyediakan kebijakan dan prosedur untuk membantu mengarahkan orang, dan menciptakan metode-metode atau sistem-sistem untuk memonitor pelaksanaan rencana.	Mempersatukan Orang mengomunikasikan arah dengan kata-kata dan tindakan-tindakan kepada mereka yang bekerja sama untuk menciptakan tim-tim dan koalisi yang memahami visi, strategi, dan menerima validitas mereka.
Eksekusi	Pengontrolan dan Penyelesaian problem memonitor ha-	Memotivasi dan Menginspirasi mengenerji orang un-

ASPEK	MANAJEMEN	KEPEMIMPINAN
	sil vs. rencana secara rinci dan kemudian merencanakan dan mengorganisasi untuk menyelesaikan masalah tersebut.	tuk memecahkan rintangan politik, birokrasi untuk mengubahnya, untuk memuaskan kebutuhan manusia yang sangat dasar, tapi sering tidak terpenuhi.
Keluaran	Menghasilkan suatu derajat dapat diramalkan dan urutan, dan mempunyai potensi secara konsisten menghasilkan hasil-hasil kunci yang diharapkan oleh berbagai stakeholder (misalnya pelanggan selalu tepat waktu; untuk stakeholder lainnya sesuai dengan anggaran).	Menghasilkan perubahan, sering dalam derajat dramatik, dan mempunyai potensi menghasilkan perubahan yang sangat berguna (misalnya produk baru yang diinginkan pelanggan, pendekatan baru terhadap hubungan industrial yang membuat perusahaan lebih kompetitif).

Sumber: John P. Kotter (1990:6)

Konsep lain yang perlu kita cermati adalah administrasi. Konsep administrasi dan administrator masuk ke Indonesia lebih dulu daripada konsep manajemen dan manajer. Konsep administrasi masuk ke Indonesia dibawa oleh Pemerintah Penjajahan Belanda, sedangkan istilah manajemen dan manajer masuk ke Indonesia tahun 1950-an dibawa oleh orang Indonesia yang belajar di Amerika Serikat dan literatur yang masuk ke Indonesia. Pada jaman penjajahan Belanda, orang yang memimpin perusahaan dan pelabuhan disebut *administrateur* (Bahasa Belanda) untuk menyebut administrator. Dewasa ini, konsep administrasi dan administrator masih dipakai terutama oleh lembaga-lembaga pemerintah. Ada unit pemerintah Indonesia yang bernama Lembaga Administrasi Negara. Pemimpin pelabuhan masih disebut administrator pelabuhan bukan manajer pelabuhan. Di Amerika Serikat istilah administrasi dipakai baik oleh lembaga pemerintah maupun oleh lembaga bisnis. Pemerintah Amerika Serikat disebut sebagai administrasi bukan pemerintah. Misalnya, *Clinton Administration* dan *Reagan Administration*. Di lembaga pendidikan tinggi juga dipakai dalam gelar akademik. Misalnya, gelar tamatan universitas Amerika Serikat *Master of Business Administration (MBA)*, *Doctor of Business Administration (DBA)*, *Master of Public Administration (MPA)* dan *Doctor of Public Administration (DPA)*. Wahjosumidjo mendefinisikan administrasi sebagai proses kerja sama

antara dua orang atau lebih dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam pencapaian tujuan tersebut, sarana utama administrasi adalah manajemen. Mengenai cakupan istilah administrasi dan manajemen, para pakar memiliki pendapat yang berbeda. Sebagian pakar berpendapat bahwa istilah administrasi mempunyai cakupan yang lebih luas daripada manajemen. Administrasi merupakan aktivitas menentukan kebijakan, sedangkan manajemen merupakan aktivitas melaksanakan kebijakan, akan tetapi jika dilihat dari praktiknya, manajemen sama dengan administrasi. Dengan demikian, antara kepemimpinan, manajemen, dan administrasi memiliki hubungan yang sangat erat. Hubungan yang erat ini terjadi karena ketiga-tiganya merupakan suatu proses, melibatkan kerja sama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam setiap kegiatan organisasi pada tingkat dan jenis apapun, peranan administrasi, manajemen, dan kepemimpinan akan sering terkait di dalamnya. Oleh karena kaitan yang erat ini, sekali lagi kami tekankan di sini bahwa ada kalanya orang sulit membedakan antara administrasi, manajemen, dan kepemimpinan. Bahkan ada yang berpendapat, bahwa manajemen pada hakikatnya adalah ilmu pengambilan keputusan. Manajemen adalah pemecahan masalah, dan seperti diketahui pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merupakan fungsi penting kepemimpinan. Di samping itu, ada pula pendapat yang mengatakan bahwa ilmu manajemen adalah ilmu yang mempelajari bagaimana orang melaksanakan tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya melalui kerja sama dengan orang lain. Manajemen merupakan sarana utama administrasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dikarenakan manajemen pada hakikatnya merupakan serangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh para manajer untuk mengerahkan, menggerakkan, dan mengarahkan segala sumber daya untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Itulah sebabnya, orang mengatakan, manajemen adalah inti daripada administrasi. Dalam administrasi sebagai proses kerja sama antara dua orang atau lebih di dalamnya, selalu terdapat unsur-unsur penting, yaitu

1. adanya sekelompok orang yang saling memerlukan dan bekerja sama,
2. adanya tujuan yang telah ditetapkan,
3. adanya penunjukan atau pembagian tugas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan,
4. tersedianya sumber daya yang meliputi, manusia, dana, sarana, peraturan, dan waktu.

Unsur-unsur penting tersebut hanya bisa berfungsi dengan efisien dan efektif, apabila digerakkan melalui sarana tertentu. Dan sarana tersebut adalah administrasi, manajemen, dan kepemimpinan.

Seperti kita ketahui, dalam kehidupan sosial timbul berbagai macam organisasi, tetapi ada tiga gejala penting yang perlu dimiliki oleh setiap organisasi apapun seperti berikut.

1. Setiap organisasi harus mempunyai tujuan, sebab tanpa ada tujuan, tidak ada alasan organisasi itu perlu dibentuk.
2. Untuk mencapai tujuan maka setiap organisasi apapun perlu menyusun dan memiliki suatu program, dan menentukan metode bagaimana program itu dapat diselesaikan. Tanpa ada ide tentang apa yang harus dikerjakan, tidak akan ada organisasi yang efektif.
3. Setiap organisasi akan memiliki pemimpin yang bertanggung jawab terhadap organisasi dalam mencapai tujuan. Dan secara umum setiap pemimpin dalam organisasi apapun, mempunyai tanggung jawab pokok, yaitu membantu anggota-anggota yang lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jika kita cermati ketiga unsur pokok yang menandai setiap kehidupan organisasi sebagaimana dikemukakan di atas, memperlihatkan kepada kita bahwa betapa pentingnya peranan pemimpin/manajemen di dalam eksistensi suatu organisasi. Itulah sebabnya, timbul pendapat yang mengatakan berikut.

1. Manajemen adalah inti dari administrasi.
2. Kepemimpinan adalah inti dari manajemen.
3. Pengambilan keputusan adalah inti dari kepemimpinan.
4. Manajemen pada hakikatnya adalah ilmu pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Dengan memperhatikan uraian tersebut di atas, wajarlah jika Anda kemudian bertanya, apa sebenarnya perbedaan administrator, manajer, dan pemimpin? Menurut Dale D. McConkey (dalam Wirawan, 2003) perbedaan konsep administrator, manajer, dan pemimpin dapat Anda cermati tabel berikut.

Tabel 1.4.
Perbedaan Administrator, Manajer, dan Pemimpin

FAKTOR	ADMINISTRATOR	MANAJER	PEMIMPIN
Memberi imbalan bawahan	Imbalan diberikan berdasarkan kebijakan organisasi	Kerja lebih keras mendapatkan imbalan lebih besar	Imbalan besar berdasarkan hasil kerja
Dasar pengambilan keputusan	Keputusan dibuat berdasarkan kebijakan dan prosedur yang ada	Berpegang teguh pada kebijakan penyimpangan hanya jika dapat dipertanggungjawabkan	Keadaan khusus memerlukan keputusan yang berbeda
Kreativitas/Inovasi	Perubahan merupakan ancaman	Perubahan melalui perencanaan	Perbaikan berasal dari perubahan
Efisiensi/Efektivitas	Meliputi rincian men- dalam	Melakukan sesuatu dengan benar	Melakukan sesuatu yang benar
Pemikiran kerangka waktu	Jangka pendek bulan ke bulan, tahun ke tahun	Jangka menengah 2 sampai 4 tahun	Strategik 5-10 tahun
Perubahan	Mempertahankan status quo	Perubahan dilakukan jika terjadi masalah besar atau jika ada tekanan	Perubahan didorong secara terus-menerus
Konflik	Hindarkan konflik dengan biaya apa saja	Diselesaikan jika konflik jadi membesar	Memahami konflik akan terjadi, menyelesaikannya untuk perubahan
Loyalitas bawahan	Kepada kebijakan	Campuran antara kepada kebijakan dan manajer	Kepada pemimpin
Pengambilan Risiko	Hindarkan dengan biaya apapun	Manajemeni risiko agar minimal	Mendorong pengambilan risiko terencana
Pendekatan kepada problem	Hindari seperti penyakit	Reaktif-pecahkan ketika muncul	Proaktif-problem normal bagian dari pekerjaan
Dasar loyalitas	Dituntut	Diperoleh	Diberikan bawahan dengan sukarela
Delegasi	Mempunyai wewenang terbatas sehingga terjadi delegasi terbatas	Mendelegasikan wewenang sesuai dengan tanggung jawab	Mendelegasikan sepenuhnya dengan kontrol minimal
Pengontrolan	Ekstensif sering eksekusif	Ketat berdasarkan delegasi kekuasaan	Minimal yang diperlukan untuk me-

FAKTOR	ADMINISTRATOR	MANAJER	PEMIMPIN
			ngontrol
Komunikasi	Dari atas ke bawah dan internal	Berdasarkan metode yang ditentukan	Mengembangkan komunikasi 2 arah dan komunikasi eksternal
Tekanan organisasi	Kaku sesuai dengan ketentuan	Menekankan pada organisasi formal	Menekankan pada organisasi informal

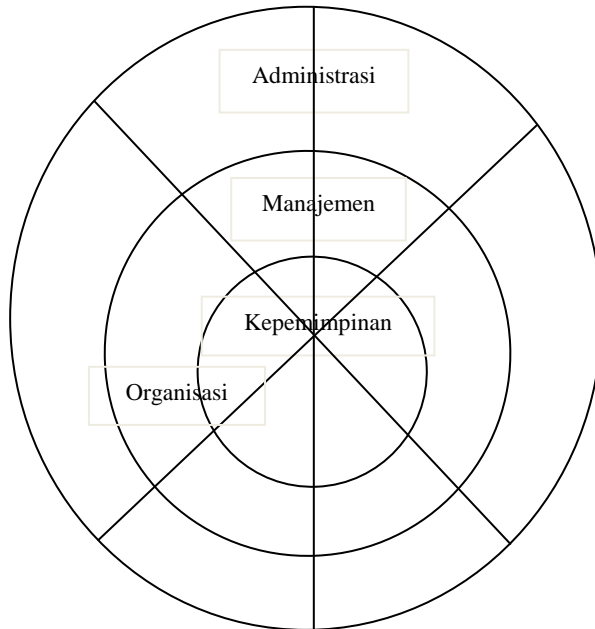
Sumber: Wirawan (2003)

Pada sisi lain, Zaleznik (1977) menyatakan perbedaan utama antara pemimpin dengan manajer adalah bahwa pemimpin merupakan orang yang memberikan inspirasi visi dan menekankan pada aspek substansi, sedangkan manajer merupakan perencana dengan penekanan pada proses. Warren Bennis (1989) memberikan perbedaan keduanya secara lebih rinci sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 1.5.
Perbedaan Manajer dan Pemimpin

Manajer	Pemimpin
1. Administrator	1. Inovator
2. Mempertanyakan bagaimana dan kapan	2. Apa dan mengapa
3. Fokus pada sistem	3. Fokus pada orang
4. Mengerjakan sesuatu dengan baik	4. Mengerjakan hal yang baik
5. Memperbaiki	5. Membangun
6. Mengandalkan pada pengawasan	6. Menaruh kepercayaan
7. Perspektif jangka pendek	7. Perspektif jangka panjang
8. Menerima status quo	8. Mencari tantangan status quo
9. Pandangan ke bawah	9. Pandangan ke horizon
10. Meniru	10. Yang memulai
11. Menjadi prajurit yang baik	11. Memiliki orang lain
12. Fotocopy	12. Asli

Bertitik tolak dari pendapat bahwa kepemimpinan adalah inti daripada manajemen, dan manajemen adalah inti dari administrasi maka keterkaitan antara kepemimpinan, manajemen, dan administrasi serta berbagai unsur administrasi yang lain ke dalam suatu proses kegiatan usaha bersama, dapat dilukiskan melalui gambar berikut ini:



Akhirnya suatu kesimpulan yang dapat diungkap dari uraian di atas, ialah bahwa dalam suatu proses yang di dalamnya melibatkan kegiatan usaha bersama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik administrasi, manajemen maupun kepemimpinan, ketiganya akan saling berkaitan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Coba jelaskan esensi dari kepemimpinan!
- 2) Jelaskan perbedaan kepemimpinan, manajemen, dan administrasi!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk menjawab pertanyaan pertama, Anda harus mencermati beberapa definisi kepemimpinan sebagaimana telah diuraikan dalam kegiatan

belajar 1, kemudian Anda perhatikan unsur-unsur esensial dari berbagai definisi tersebut.

- 2) Untuk menjawab pertanyaan kedua, coba Anda cermati pendapat para pakar tentang perbedaan kepemimpinan, manajemen, dan administrasi, kemudian Anda jelaskan dengan menggunakan daya nalar Anda sendiri.



RANGKUMAN

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Kepemimpinan mutlak diperlukan bila terjadi interaksi kerja sama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma, dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Kepemimpinan merupakan inti daripada manajemen, dan manajemen adalah inti dari administrasi. Oleh karena itu, dalam suatu proses yang di dalamnya melibatkan kegiatan usaha bersama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik administrasi, manajemen maupun kepemimpinan memiliki keterkaitan yang sangat erat.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Inti dari kepemimpinan adalah
 - A. Kekuasaan
 - B. Pengikut
 - C. Pengaruh
 - D. Kerja sama

- 2) Peran pemimpin dalam konteks manajemen sebagai proses adalah
 - A. Manajer
 - B. Inovator
 - C. Komunikator
 - D. Desiminotor

- 3) Jika pimpinan satuan organisasi menghadiri upacara-upacara pelantikan, berarti pemimpin tersebut berperan sebagai
- A. Leader
 - B. Figurehead
 - C. Komunikator
 - D. Desiminator
- 4) *Output* dari kepemimpinan antara lain
- A. Jasa
 - B. Kekuasaan
 - C. Kewibawaan
 - D. Perubahan
- 5) Fokus aktivitas pemimpin dalam melakukan peran dan fungsinya adalah
- A. Sistem
 - B. Orang
 - C. Tugas
 - D. Perbaikan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Mitos-mitos Pemimpin

Seorang pemimpin idealnya memiliki kemauan dan kemampuan untuk membangun kerja bersama-sama dan memiliki semangat yang tinggi untuk mencapainya. Kemauan dan kemampuan ini tidak bersifat seragam, tetapi berbeda-beda kadarnya pada setiap pemimpin. Kemauan dan kemampuan ini adalah kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemahaman tentang kompetensi dasar kepemimpinan ini pada akhirnya membawa kita ke arah pemikiran tentang adanya peran-peran kepemimpinan yang ada pada seorang pemimpin. Para pemimpin yang memiliki semangat tinggi untuk mencapai kemajuan, akan menunjukkan peran-peran yang dinamik, enerjetik, dan progresif; sementara yang semangatnya sedang-sedang saja maka peran-peran yang diambalnya akan kurang dinamik.

Proses pemahaman tentang kompetensi dasar pemimpin harus diawali dengan pemahaman bahwa sesungguhnya ada mitos-mitos yang sudah berkembang tentang pemimpin. Mitos-mitos tersebut disadari atau tidak ternyata mempengaruhi pengembangan ide-ide dalam organisasi.

Kegiatan belajar ini akan membahas tentang mitos-mitos pemimpin yang sudah berkembang di masyarakat.

A. MITOS 1: *'THE BIRTHRIGHT MYTH : PEMIMPIN ITU DILAHIRKAN, BUKAN DIHASILKAN'*

Mitos ini memiliki akar budaya yang sangat kuat. Para pendukung mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin itu memang dari 'sananya' sudah ditakdirkan sebagai 'pahlawan' yang bercirikan memiliki kekuatan fisik, semangat, kemampuan, dan kebijaksanaan yang super berbeda dengan orang biasa. Pemimpin-pemimpin dunia seperti Soekarno, Gamal Abdul Nasser, Lincoln, Napoleon Bonaparte, Stalin, Hirohito, dan sebagainya adalah tokoh-tokoh yang oleh para pendukung mitos ini dipandang sebagai contoh nyata kebenaran pandangan bahwa pemimpin itu memang dilahirkan. Contoh lain yang dekat dengan kita adalah terpilihnya Megawati Soekarnoputri sebagai Presiden Republik Indonesia. Faktor yang paling menentukan bukanlah kemauan, kemampuan, dan kebijaksanaan Megawati memimpin bangsa

Indonesia melepaskan diri dari krisis dan keterpurukan yang berkepanjangan, tetapi lebih karena Megawati adalah **anak Soekarno Sang Proklamator**.

Jika ditanya, dari mana para pemimpin tersebut memiliki karakter tersebut, para pendukung mitos ini tidak mampu memberikan penjelasan, paling-paling menunjuk pada keturunan, misalnya keturunan ‘darah biru’. Mereka juga tidak mampu menjelaskan bagaimana proses transfer karakter tersebut terjadi, apakah karakter tersebut juga dapat ditransfer ke orang lain. Yang jelas, mereka memandang pemimpin sebagai pribadi unik, misterius, dan berbeda dengan orang-orang kebanyakan.

Mitos ini berbahaya jika diterapkan dalam organisasi bisnis atau organisasi-organisasi lainnya, sebab dengan menganggap bahwa yang dapat menjadi pemimpin adalah orang-orang yang merupakan keturunan orang yang superior di antara yang lainnya, berarti organisasi itu akan menutup pengembangan dan regenerasi kepemimpinan. Jika ini terjadi maka tidak ada gunanya segala bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi karena kepemimpinan akan selalu dipegang oleh orang yang memang ‘ditakdirkan’ menjadi pemimpin, bukan yang dididik dan dilatih untuk menjadi pemimpin.

B. MITOS 2: *THE FOR – ALL – SEASONS MYTH*: SEKALI PEMIMPIN, TETAP PEMIMPIN

Mitos ini mirip dengan mitos *the Birthright*, hanya bedanya jika mitos *the Birthright* menekankan pada faktor keturunan, mitos *the For – All – Seasons* menekankan pada faktor karakter dan prestasi yang dicapai (*track record*).

Kerap kali kita dengar atau alami dalam proses pemilihan pemimpin, para pemilih memilih pemimpin atas dasar pertimbangan prestasi atau apa saja yang sudah pernah dilakukan dan dihasilkan oleh calon pemimpin tersebut. Misalnya, seorang Bupati terpilih karena dulu waktu menjadi Kepala Desa dia berhasil membangun desanya, dari sebelumnya desa tertinggal menjadi desa teladan tingkat Kabupaten. Dalam pandangan mitos ini sang Kepala Desa yang berhasil membangun desanya pasti juga berhasil mengembangkan Kabupaten yang akan dipimpinya. Ketika nanti menjadi Bupati, dia pun pasti akan mampu menunjukkan keberhasilan yang sama, dan seterusnya.

Pada kenyataannya, mitos ini tidak selamanya benar karena keberhasilan seseorang, termasuk pemimpin sebenarnya tergantung pada situasi dan kondisi yang ada. Jadi, keberhasilan seorang pemimpin pada masa lalu, dalam jabatan dan pekerjaannya yang dulu, dipengaruhi oleh kondisi dan situasi yang ada saat itu. Dalam kondisi dan situasi yang lain, belum tentu keberhasilan yang sama dapat dia capai sebagus yang pernah dicapainya.

Pada kasus Kepala Desa yang berhasil mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten, hal yang mendukungnya mungkin saja semangat dan kemauan keras seluruh warga desa tersebut untuk menjadi lebih baik, keluar dari predikat desa tertinggal. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu memudahkan sang kepala desa merealisasikan ide-idenya. Semangat dan kemauan yang keras dari seluruh warga itu juga mampu mendorong semangat bekerja bersama-sama demi kemajuan desa pada diri seluruh perangkat desa sehingga kerja sama dan koordinasi lebih mudah dilakukan. Keseluruhan faktor tersebut memberikan sumbangan yang sangat besar pada keberhasilan kepala desa dalam mengembangkan desanya menjadi desa teladan tingkat Kabupaten.

Ketika sang kepala desa menjadi Bupati, yang tidak hanya memimpin satu desa, tetapi sekian banyak desa, yang belum tentu memiliki kondisi dan situasi yang sama maka tidak dapat dipastikan bahwa dia akan mampu mencapai keberhasilan yang sama. Setidaknya, dibutuhkan waktu yang cukup untuk sang kepala desa beradaptasi lebih dulu dengan kondisi dan situasi yang baru.

Contoh lain, serombongan regu SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman memberikan pertolongan dan penyelamatan korban-korban musibah bencana alam, melakukan ekspedisi arung jeram di sungai yang lokasinya masih perawan bersama dengan beberapa orang anggota SAR pemula. Mulanya rombongan ini berangkat tanpa ada pemimpin, artinya semua anggota menjadi pemimpin sekaligus anggota. Dalam perjalanan, rombongan ini terhadang musibah longsor besar yang mengakibatkan jalan untuk maju maupun kembali, tertutup. Menghadapi bencana ini, anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman menghadapi hal-hal semacam ini, ternyata menjadi orang-orang yang justru takut dan panik sehingga tidak mampu mengambil inisiatif mencari jalan keluar dari kepungan longsor. Sebaliknya anggota pemula, karena belum pernah mengalami kejadian semacam itu sehingga tidak mengetahui besarnya bahaya yang dihadapi, menjadi sangat tertantang dan bergairah untuk

mempraktikkan ilmu-ilmu yang selama ini dipelajarinya. Akhirnya, rombongan ini berhasil keluar dari kepungan longsor dengan selamat justru karena kerja baik anggota SAR pemula.

Berdasarkan mitos *the For – All – Seasons*, seharusnya para anggota SAR yang sudah sangat terlatih dan berpengalaman banyak itu menjadi orang-orang yang mampu menjadi pimpinan dalam mencari jalan keluar dari kesulitan yang dialami rombongan.

Pada kenyataannya, justru anggota SAR pemula yang masih belum terlatih dan belum berpengalaman menghadapi medan musibah nyata yang justru tampil menjadi pimpinan yang mampu mencari alternatif jalan keluar dari kepungan longsor, dan berhasil.

Contoh-contoh di atas memberikan gambaran betapa sesungguhnya keberhasilan seorang pemimpin pada situasi dan kondisi satu belum tentu dapat ditransfer ke keberhasilan kepemimpinan pada situasi dan kondisi yang lain.

C. MITOS 3: *THE INTENSITY MITH*: PEMIMPIN ITU MEMILIKI INTENSITAS PERASAAN LEBIH TINGGI DIBANDING ORANG KEBANYAKAN

Mitos ini berkeyakinan bahwa seorang pemimpin memiliki kedalaman dan keluasan perasaan yang jauh dibanding orang-orang kebanyakan. Intensitas perasaan ini bisa beragam bentuknya, salah satunya intensitas emosional. Mereka lebih emosional dibanding orang-orang kebanyakan. Oleh karena itu, mitos ini kadang-kadang juga disebut *the Anger Myth*. Jadi, kalau seorang pemimpin marah di kantor, bawahan lebih baik mengikuti saja, jangan melawan atau menunjukkan sikap yang melawan.

Mitos marah (*the anger myth*) ini didasari pandangan teori X yang dikemukakan oleh Douglas McGregor, yaitu bahwa manusia itu pada dasarnya membenci pekerjaan yang harus dikerjakannya sehingga mereka perlu digerakkan dengan tongkat kemarahan agar mau mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Menurut teori X, cara yang tepat untuk membuat orang menyukai pekerjaan yang dibencinya adalah dengan memarahi dan menghukumnya. Bentuk-bentuk ancaman dan hukuman nyata diyakini akan memunculkan rasa takut pekerja, seperti takut dipecat, takut tidak dibayar, takut tidak naik jabatan, takut diturunkan jabatan, takut tidak bisa hidup, dan sebagainya. Rasa takut itulah yang harus dieksploitasi oleh pemimpin.

Seorang pemimpin harus mampu membuat anak buahnya takut karena menurut pandangan teori ini, rasa takut itulah yang akan dapat menggerakkan kemauan orang untuk bekerja. Oleh karena itu, seorang pemimpin haruslah mereka yang memiliki intensitas emosional yang tinggi dan mampu menunjukkan sikap emosional yang jelas dan keras dalam memimpin.

Mitos ini begitu terkenal, sampai-sampai salah satu majalah bisnis di Amerika Serikat setiap tahun mengeluarkan daftar *10 Besar Bos Tergalak di Amerika Serikat*. Kriteria bos tergalak antara lain: *tidak mau dengar kata tidak, keras dalam mengarahkan, tidak sabar, pemarah, mudah tersinggung, kasar, kaku, dan perasaannya mudah berubah-ubah*.

Pada kenyataannya, perasaan takut pada diri pekerja untuk sementara memang dapat meningkatkan produktivitas, tetapi pada banyak kasus ternyata kemarahan sang pemimpin itu akan dapat memunculkan kerusakan total ketika sang pemimpin pergi. Oleh karena merasa ditekan dan tidak dapat berbuat apa-apa, pekerja melaksanakan tugasnya dengan baik, tetapi pekerjaan itu dia kerjakan dengan terpaksa, bukan dengan senang hati dan penuh kesadaran. Pekerjaan yang dilakukan dengan terpaksa dan penuh tekanan, akan diperoleh hasil kerja yang secara kuantitas banyak, tetapi secara kualitas belum tentu bisa dijamin. Kekuatan dan ketahanan fisik orang bekerja juga ada batasnya sehingga tidak mungkin kuantitas kerja yang diharapkan dapat dipertahankan terus. Tekanan dan paksaan itu pun dalam kenyataannya bisa menumbuhkan perasaan tidak suka pekerja terhadap pekerjaan atau orang yang memaksa sehingga bukan kebaikan yang akan diperoleh, tetapi kehancuranlah yang akan dituai.

Bentuk intensitas perasaan yang lain adalah *rasa percaya diri, optimistik, dan penuh semangat*. Jadi, seorang pemimpin selain harus bisa galak dan tegas, juga harus memiliki kepercayaan diri yang kuat, selalu optimis, dan selalu penuh semangat dalam mengarahkan dan memimpin anak buahnya atau organisasinya.

D. KIAT-KIAT KEPEMIMPINAN

1. Jangan percaya penuh pada mitos *the Birthright*. Pemimpin itu dapat diciptakan (*are made*), baik melalui bantuan lingkungan maupun atas upayanya sendiri (*self-made*).
2. Perhatikan mitos *the For-All-Seasons*. Tak seorang pun pemimpin yang bisa berhasil sepanjang masa. Setiap pemimpin hanya memiliki bakat

dan kemampuan yang tepat bagi situasi dan kondisi tertentu. Keberhasilan pada situasi dan kondisi satu tidak dapat ditransfer ke keberhasilan pada situasi dan kondisi lain.

3. Hindari mitos *Intensity atau Anger*. Jangan memotivasi orang dengan cara-cara kekerasan dan kemarahan.
4. Penjelasan lain yang berkaitan dengan mitos-mitos pemimpin, dapat Anda baca pada Modul 2 dan 3.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Mitos kepemimpinan disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan organisasi. Jelaskan!
- 2) Mitos *the Birthright* berbahaya jika diterapkan pada organisasi. Jelaskan alasannya!
- 3) Untuk dapat memotivasi karyawannya, seorang pemimpin harus dapat bersikap galak karena pada dasarnya karyawan memang memerlukan kepemimpinan yang galak. Bagaimana pendapat Anda tentang pernyataan itu? Jelaskan!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Mitos pemimpin adalah pandangan sekelompok orang atas faktor-faktor yang mempengaruhi keberadaan dan keberhasilan seorang pemimpin. Pandangan-pandangan ini secara disadari atau tidak disadari mempengaruhi pandangan seseorang atau sekelompok orang terhadap pemimpin yang ada pada organisasi yang bersangkutan. Misalnya, pandangan bahwa seorang pemimpin itu dilahirkan bukan dididik maka rekrutmen pemimpin di dalam organisasi tersebut akan cenderung didasarkan pada pandangan tersebut. Pola rekrutmen pemimpin semacam ini pada akhirnya akan berpengaruh pada pengembangan organisasi.
- 2) Mitos *the Birthright* berpendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan atau dari sananya memang diciptakan sebagai pemimpin. Artinya, menurut pandangan mitos ini tidak semua orang dapat menjadi pemimpin. Jika

pandangan ini diterapkan di organisasi maka regenerasi pemimpin tidak akan berjalan karena belum tentu ada anggota organisasi yang dari sananya memang diciptakan menjadi pemimpin.

- 3) Menurut saya tidak selalu seorang karyawan termotivasi bekerja lebih baik karena sikap pimpinan yang galak, tetapi lebih karena faktor-faktor lain, misalnya kemungkinan kenaikan gaji, promosi jabatan, promosi kerja, dan sebagainya. Sikap galak mungkin diperlukan dalam beberapa hal tertentu, tetapi tidak selalu harus dengan sikap yang galak.



RANGKUMAN

Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan atau keyakinan-keyakinan masyarakat yang dilekatkan kepada gambaran seorang pemimpin. Mitos ini disadari atau tidak mempengaruhi pengembangan pemimpin dalam organisasi.

Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu mitos *the Birthright*, *the For All - Seasons*, dan *the Intensity*. Mitos *the Birthright* berpandangan bahwa pemimpin itu *dilahirkan* bukan *dihasilkan* (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

Mitos *the For All – Seasons* berpandangan bahwa *sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil*. Pada kenyataannya, keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya. Mitos *the Intensity* berpandangan bahwa seorang *pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras*. Pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja hanya pada awal-awalnya saja, produktivitas seterusnya tidak dapat dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pelatihan pemimpin itu tidak perlu karena pemimpin itu memang bukan hasil pelatihan. Pernyataan ini merupakan cerminan dari pandangan atau mitos
 - A. the birthright
 - B. the for all – seasons
 - C. the anger
 - D. the intensity

- 2) Saya pilih capres A karena sudah terbukti prestasi kerjanya sangat cemerlang ketika menduduki jabatan sebelumnya. Pernyataan ini merupakan cerminan pandangan atau mitos
 - A. the birthright
 - B. the for all – seasons
 - C. the anger
 - D. the intensity

- 3) Seorang pemimpin harus dapat bersikap tegas dan galak. Pandangan ini mewakili kelompok orang yang meyakini mitos
 - A. the birthright
 - B. the for all – seasons
 - C. the anger
 - D. the intensity

Untuk No. 4 dan 5

- A. Jika 1 dan 2 benar
 - B. Jika 1 dan 3 benar
 - C. Jika 2 dan 3 benar
 - D. Jika semua benar
-
- 4) Memotivasi karyawan dengan cara memarahi dan menghukum bisa berbahaya karena dapat
 1. menimbulkan rasa tertekan
 2. menumbuhkan keterpaksaan
 3. menimbulkan rasa dendam

- 5) Mitos the Birthright berbahaya jika diterapkan dalam organisasi karena dapat menghambat
1. proses regenerasi pemimpin
 2. karir anggota organisasi
 3. mekanisme kerja organisasi

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Atribut-atribut Pemimpin

A. PERKEMBANGAN ATRIBUT-ATRIBUT PEMIMPIN

Pemimpin dari zaman dahulu kala, di kelompok masyarakat mana saja, sebagaimana tertulis dalam naskah-naskah atau cerita-cerita kuno dipandang sebagai seorang nabi, seorang kyai, seorang raja, seorang pahlawan, yang menjadi model dan contoh teladan rakyat atau kawulanya.

Bangsa Mesir, pada sekitar tahun 2300 SM memberikan gambaran pemimpin seperti Firaun, yang memersonifikasikan dirinya sebagai Tuhan, seperti berikut.

1. Kata-katanya adalah hukum.
2. Pandangannya adalah pedoman bagi penyelenggaraan negara.
3. Ujung lidahnya atau ucapannya adalah kebenaran dan keadilan sejati.

Dengan demikian, pada budaya Mesir kuno Raja adalah Tuhan yang tertinggi, tiada siapa pun di atas Raja.

Bangsa Yunani, berbeda dengan bangsa Mesir kuno, menggambarkan pemimpin sebagai pahlawan, yang dipersonifikasikan dalam wujud dewa-dewa, yang merupakan simbol dari atribut-atribut pahlawan, seperti berikut.

1. *Agamemnon* adalah dewa penegak hukum yang adil.
2. *Nestor* adalah dewa pemberi nasihat yang bijaksana.
3. *Odysseus* adalah dewa yang pintar dan licik.
4. *Achilles* adalah dewa pemberani dan kuat.

Jadi, bagi bangsa Yunani seorang pemimpin haruslah orang yang memiliki atribut-atribut pahlawan, yaitu adil, bijaksana, pandai, berani, dan kuat.

Dalam perkembangannya kemudian, dikaitkan dengan kepemimpinan pemerintahan, **Plato** seorang filosof Yunani, memberikan gambaran seorang pemimpin sebagai orang terbaik yang ada di masyarakat yang mengetahui dan mampu melaksanakan hukum dengan konsekuen sehingga pemerintahan dapat berjalan dengan baik. **Aristoteles**, filosof Yunani yang lain, menggambarkan pemimpin dikaitkan dengan politik sehingga seorang pemimpin harus memiliki pendidikan dan pengetahuan tentang ilmu politik.

Pada masyarakat Jawa (Kerajaan Mataram), seorang pemimpin dipandang sebagai wakil Tuhan di dunia yang bertugas untuk mengatur tata kehidupan di dunia (masyarakatnya). Itulah sebabnya, gelar raja-raja Mataram adalah "...*Sayyidin Panatagama Kalifatullah ing Tanah Jawa*", yang artinya Orang terhormat atau terpilih yang menjadi Wakil Tuhan untuk menata tanah Jawa sesuai sendi-sendi agama. Oleh karena wakil Tuhan maka kata-katanya adalah merupakan hukum, pedoman, peraturan atau perintah Tuhan yang harus dipatuhi (*sabdo pandhito ratu*).

Machiavelli, seorang sosialis yang sangat pragmatis, menggambarkan pemimpin sebagai orang yang harus memiliki kesiapan, keteguhan, dan kemampuan memelihara kekuasaan, otoritas, dan keteraturan di pemerintahan. Oleh karenanya, seorang pemimpin haruslah orang yang sangat kuat.

Jadi, nampaknya ada penggambaran yang sifatnya universal, yaitu bahwa seorang pemimpin memang memiliki atribut atau ciri atau karakter yang memang berbeda dan menonjol dibanding yang dipimpin. Atribut-atribut tersebut bersifat personal, artinya memang hanya ada atau dimiliki oleh person atau pemimpin yang bersangkutan saja dan tidak ada pada person atau orang-orang yang dipimpinnya.

B. ATRIBUT – ATRIBUT KEPEMIMPINAN

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mengetahui sesungguhnya atribut atau karakter atau faktor-faktor personal apa saja yang berpengaruh terhadap kesuksesan seorang pemimpin. Dari berbagai macam penelitian yang telah dilakukan, secara garis besar atribut-atribut personal pemimpin dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa atribut, yaitu

1. kapasitas,
2. prestasi,
3. tanggung jawab,
4. partisipasi,
5. status.

Secara rinci berikut akan diuraikan masing-masing atribut tersebut.

1. Kapasitas

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam klasifikasi kapasitas adalah

- a. inteligensi;
- b. kewaspadaan atau kecermatan;
- c. kemampuan verbal;
- d. kemampuan menilai;
- e. orisinalitas.

a. *Inteligensi*

Secara umum pemimpin harus atau diharapkan memiliki kecerdasan atau inteligensi yang lebih tinggi dibanding bawahan atau orang-orang yang dipimpinya. Kecerdasan atau inteligensi yang dimaksud di sini bukan hanya kecerdasan otak yang biasa disimbolkan dalam IQ, tetapi mencakup pengertian yang lebih luas, yaitu bijaksana, dewasa, cermat, rajin, dan teliti (Hunter and Jordan, 1939; Rummel, 1938; Sward, 1933, dalam Bass, 1990).

b. *Kewaspadaan atau Kecermatan*

Seorang pemimpin harus memiliki kewaspadaan dan kecermatan terhadap segala sesuatu yang terjadi di sekitarnya. Seorang pemimpin haruslah mampu mengevaluasi keadaan, memiliki wawasan sosial, dan mampu memiliki pemahaman yang simpatik. Dengan mampu mengevaluasi keadaan maka pemimpin akan dapat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan kondisi lingkungan.

c. *Kefasihan Verbal*

Kefasihan verbal merupakan salah satu aspek yang harus dimiliki seorang pemimpin. Kefasihan verbal yang dimaksud di sini adalah *tone* suara, kefasihan berbicara, dan ketahanan berbicara.

Seorang pemimpin digambarkan memiliki suara yang mantap dan meyakinkan. Dengan suara yang mantap dan meyakinkan seorang pemimpin akan lebih mampu meyakinkan orang sehingga akan lebih mudah pula mempengaruhinya. Seorang pemimpin harus mampu berbicara secara lancar, tidak terbata-bata, sistematis, dan secara terus menerus harus dapat menunjukkan sikap yang sopan dalam jangka waktu berbicara yang lama.

d. Kemampuan Menilai dan Membuat Keputusan

Seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat untuk kemudian membuat keputusan yang tepat pula. Salah satu tugas

seorang pemimpin adalah membuat keputusan. Untuk dapat membuat keputusan maka seorang pemimpin harus mampu melakukan penilaian dengan tepat. Untuk dapat membuat penilaian yang tepat maka seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menilai keadaan sehingga yang diambil adalah keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan yang ada.

e. *Originalitas*

Seorang pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang memiliki kemampuan menyampaikan ide-ide atau gagasan-gagasan yang orisinal atau asli darinya, bukan gagasan orang lain. Kemampuan ini berhubungan dengan tingkat kecerdasan dan wawasan; artinya makin cerdas dan luas wawasannya makin banyak pula kemampuannya menghasilkan gagasan-gagasan orisinal.

2. Prestasi

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam klasifikasi Prestasi adalah

- a. pengetahuan;
- b. prestasi akademik;
- c. prestasi atletik atau prestasi di bidang olahraga.

a. *Pengetahuan*

Seorang pemimpin harus memiliki pengetahuan untuk mengerjakan atau menyelesaikan sesuatu dengan baik. Pengetahuan ini tidak berarti bahwa seorang pemimpin harus mengerjakannya sendiri, tetapi yang lebih penting adalah dia mengetahui bagaimana cara mengerjakannya dan mampu memberikan arahan yang konstruktif. Pengetahuan dan kemampuan ini terutama pada hal-hal atau situasi-situasi yang sulit sehingga kemampuan pemimpin mengatasi situasi-situasi sulit adalah salah satu ukuran kesuksesan seorang pemimpin.

b. *Prestasi Akademik*

Umumnya seorang pemimpin memiliki prestasi akademik yang lebih tinggi dibanding yang dipimpinnya. Meskipun bukan jaminan bahwa seorang yang memiliki prestasi akademik tinggi pastilah inteligensinya tinggi, tetapi seseorang yang prestasi akademiknya tinggi diharapkan memiliki kemampuan mengatasi masalah secara lebih baik.

c. *Prestasi di Bidang Olahraga*

Meskipun tidak semuanya, seorang pemimpin digambarkan sebagai seorang yang sehat, atletis, dan energetik. Orang yang memiliki prestasi

di bidang olah raga umumnya memiliki fisik yang atletis, sehat, dan energetik. Orang yang sehat dan energetik diharapkan dapat memberikan pengarahan dan membuat keputusan yang baik dan tepat.

3. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab yang lebih besar dibanding yang dipimpin. Unsur tanggung jawab seorang pemimpin meliputi mandiri, penuh inisiatif, tekun, agresif, dan percaya diri.

a. *Mandiri*

Seorang pemimpin digambarkan sebagai seseorang yang lebih mandiri dibanding yang dipimpin sehingga dapat dijadikan tempat bergantung orang-orang yang dipimpinnya. Seorang pemimpin yang tidak memiliki kemandirian yang kuat akan sulit mengambil keputusan yang cepat dan tepat yang merupakan salah satu tugas pokoknya. Kemandirian di sini tidak berarti bahwa pemimpin membuat sendiri dan menentukan semua keputusan yang diambil.

b. *Penuh Inisiatif*

Inisiatif tidak dapat dilepaskan dari kepemimpinan, artinya seorang pemimpin haruslah orang yang penuh inisiatif atau memiliki banyak inisiatif dan mampu mengarahkan orang-orang yang dipimpinnya untuk merealisasikan inisiatif-inisiatifnya. Kemampuan ini tidak berarti bahwa inisiatif hanya harus datang dari seorang pemimpin dan harus direalisasikan oleh yang dipimpin, tetapi seorang pemimpin harus lebih berinisiatif dibanding yang dipimpin.

c. *Rajin*

Bagaimanapun juga seorang pemimpin dituntut rajin dalam arti fisik, artinya secara terus-menerus seorang pemimpin harus mampu melakukan pertemuan tatap muka dengan orang-orang yang dipimpinnya. Dalam era teknologi maju sekarang, di mana pertemuan tidak selalu harus dilakukan dalam bentuk tatap muka maka seorang pemimpin juga harus mampu melakukan kontak atau pertemuan jarak jauh dengan orang-orang yang dipimpinnya.

d. *Agresif*

Seorang pemimpin harus secara terus-menerus mampu melihat perubahan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, kemudian melakukan tindakan-tindakan yang sesuai. Kemampuan inilah yang dimaksud dengan agresif. Jadi, kemampuan

agresif adalah gabungan antara kecerdasan kognitif dengan kecerdasan sosial.

e. *Percaya Diri*

Kepercayaan diri adalah salah satu persyaratan utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin harus memiliki tingkat kepercayaan diri yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin karena tanpa kepercayaan diri yang tinggi tak mungkin dia mampu mengarahkan dan membuat keputusan yang tepat.

4. Partisipasi

Atribut-atribut yang termasuk ke dalam kelompok atribut partisipasi adalah:

- a. mampu bersosialisasi;
- b. mampu bekerja sama;
- c. mampu beradaptasi; dan
- d. memiliki *sense of humour*.

a. *Mampu bersosialisasi*

Seorang pemimpin mestilah orang yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan sosial seperti olahraga, pertemuan-pertemuan organisasi maupun profesi, dan lain-lain. Melalui partisipasi aktif tersebut diharapkan kemudian dia bisa memiliki pengetahuan, wawasan, dan jaringan relasi yang lebih luas yang dapat dimanfaatkan untuk menjalankan tugas dan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

b. *Mampu bekerja sama*

Seorang pemimpin harus mampu menjalin dan mengembangkan kerja sama baik internal maupun eksternal dengan baik. Kemampuan menjalin kerja sama ini harus dihubungkan dengan peningkatan spirit, dan kesejahteraan anggota organisasi. Kemampuan bekerja sama ini adalah salah satu atribut yang merupakan fungsi sosial kepemimpinan.

c. *Mampu beradaptasi*

Seorang pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang berubah-ubah, baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal organisasi. Kemampuan ini berhubungan dengan tingkat intelegensi, makin tinggi tingkat intelegensi makin tinggi pula kemampuan beradaptasinya. Selain berhubungan dengan tingkat intelegensi, kemampuan ini juga berhubungan dengan kemampuan sosialisasi, artinya semakin tinggi

kemampuan sosialisasi seorang pemimpin semakin cepat pula kemampuan beradaptasinya.

d. *Memiliki 'sense of humour'*

Seorang pemimpin yang berhasil ternyata tidak harus selalu menunjukkan penampilan yang serius dan tegang, tetapi justru seorang pemimpin harus memiliki *'sense of humour'* yang baik. Seorang pemimpin yang memiliki *sense of humour* yang baik akan mampu membuat organisasi berjalan lebih efektif dan produktif karena suasana yang tercipta akan menyenangkan. *Sense of humour* di sini lebih dikaitkan dengan kemampuan mengendalikan diri atau mengendalikan perasaan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang ada.

5. Status

Status yang dimaksud di sini adalah status sosial ekonomi. Meskipun tidak selalu, ternyata pemimpin-pemimpin kebanyakan atau cenderung berasal dari kalangan status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding yang dipimpin. Hal yang mungkin dapat dipakai sebagai penjelasan adalah orang-orang yang berasal dari keluarga yang memiliki status sosial ekonomi lebih tinggi memiliki kesempatan yang lebih besar untuk memperoleh pendidikan formal yang lebih tinggi, berlatih melakukan sosialisasi dan aktivitas sosial yang lebih luas dan beragam, dan sebagainya yang memungkinkannya memiliki pengalaman-pengalaman penting bagi pengembangan potensi kepemimpinannya.

Atribut personal atau karakter pemimpin sebagaimana tersebut di atas ternyata berbeda-beda antara situasi jenis organisasi satu dengan situasi jenis organisasi lainnya. Atribut personal pemimpin organisasi pemerintahan berbeda dengan atribut personal pemimpin organisasi pendidikan, berbeda pula dengan atribut pemimpin organisasi bisnis, dan sebagainya. Seorang pemimpin organisasi olahraga misalnya, dituntut memiliki postur tubuh yang tinggi atletis dan memiliki prestasi atletik yang lebih dibanding orang-orang yang dipimpin. Sementara itu, seorang redaktur majalah lebih dipersepsikan atau dituntut orang yang lebih pendek, lebih muda, tetapi lebih pintar dan cerdas. Seorang pemimpin grup lawak tidak dituntut memiliki postur tubuh tertentu, tidak perlu berasal dari keluarga terpandang atau kaya, dan tidak perlu memiliki tingkat intelegensi yang tinggi sebagaimana yang dituntut pada seorang redaktur majalah, tetapi harus memiliki *sense of humour* yang tinggi. Contoh-contoh lain, dapat kita perhatikan di sekitar kita. Dengan

demikian, seseorang yang tidak memenuhi gambaran atribut pemimpin di suatu organisasi tertentu bisa saja memenuhi gambaran atribut organisasi lainnya, dan menjadi pemimpin yang berhasil.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Bangsa Mesir kuno menganggap pemimpin adalah Tuhan, tiada kuasa selain dia. Uraikan maksud anggapan ini!
- 2) Sebutkan atribut-atribut umum yang dipandang perlu dimiliki oleh seorang pemimpin.

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Bangsa Mesir kuno memberikan gambaran pemimpin seperti Firaun, yang memersonifikasikan dirinya sebagai Tuhan, sehingga
 - a) kata-katanya adalah hukum.
 - b) pandangannya adalah pedoman bagi penyelenggaraan negara.
 - c) ujung lidahnya atau ucapannya adalah kebenaran dan keadilan sejati. Dengan demikian, pada budaya Mesir Kuno Raja adalah Tuhan yang memiliki kekuasaan tertinggi, tiada siapa pun di atas Raja.
- 2) Secara umum, atribut yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah
 - a) mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinya;
 - b) juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun nonakademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya;
 - c) bertanggung jawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggung jawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya;
 - d) aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya; dan
 - e) walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.

**RANGKUMAN**

Secara umum, atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah

1. mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinnya;
2. juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun nonakademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya;
3. tanggung jawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggung jawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya;
4. aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinnya; dan
5. walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinnya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya. Organisasi dengan situasi dan karakter tertentu menuntut pemimpin yang memiliki variasi atribut tertentu pula.

**TES FORMATIF 3**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Sosok pemimpin pada jaman Yunani Kuno dipandang sebagai
 - A. raja
 - B. Tuhan
 - C. Pahlawan
 - D. Orang terhormat
- 2) Menurut Machiavelli, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan memelihara kekuasaan. Konsekuensinya, seorang pemimpin haruslah orang
 - A. terbaik
 - B. terhormat
 - C. terkuat
 - D. terkaya

- 3) Kapasitas yang perlu dimiliki seorang pemimpin antara lain
- A. orisinalitas
 - B. pengetahuan
 - C. prestasi
 - D. inisiatif
- 4) Agar seorang pemimpin mampu memberi arahan yang konstruktif maka ia harus memiliki
- A. prestasi
 - B. pengetahuan
 - C. tanggung jawab
 - D. kecermatan
- 5) Untuk membuat keputusan yang tepat, seorang pemimpin antara lain memerlukan
- A. adaptabilitas
 - B. agresivitas
 - C. kefasihan verbal
 - D. kepercayaan diri

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 4. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 4

Tipe-tipe Pemimpin

Sepanjang sejarah kehidupan manusia, banyak sekali tokoh-tokoh dunia yang terkenal. Semua tokoh tersebut, jika dicermati, ternyata memiliki ciri dan karakter tertentu. Ciri dan karakter yang dimiliki oleh pemimpin tertentu tersebut sifatnya relatif permanen atau melekat pada diri pemimpin yang bersangkutan, itulah yang disebut tipe. Upaya mengenali dan mengelompokkan ciri dan karakter atau menyusun tipe sebenarnya sudah dimulai sejak dulu. Plato, salah satu filosof Yunani terkenal, dalam *The Republic* mengajukan pendapat tentang adanya 3 (tiga) tipe kelompok pemimpin politik, yaitu *the philosopher statesman*, *the military commander*, dan *the bussinessman*.

1. *The Philosopher Statesman*. Pemimpin tipe ini dibutuhkan untuk menjalankan pemerintahan secara cerdas dan bijaksana.
2. *The military commander*. Pemimpin ini dibutuhkan untuk mempertahankan negara dan melakukan penyerangan, jika diperlukan.
3. *The bussinessman*. Pemimpin tipe ini dibutuhkan untuk menyediakan dan memenuhi kebutuhan dasar rakyat atau warga negara.

Tipe menurut Plato ini dipandang sebagai tipe awal karena tipe-tipe yang ada sebelumnya tidak terdata dengan baik.

A. TIPE PEMIMPIN BERDASAR KONDISI SOSIO-PSIKOLOGIS

Tipe pemimpin ini adalah tipe pertama yang terdata dengan baik. Kondisi sosio-psikologis adalah kondisi di luar dan di dalam diri individu atau orang yang melatarbelakangi atau menyebabkan seseorang tersebut menjadi pemimpin. Pemimpin yang termasuk dalam tipe pemimpin ini antara lain:

1. Pemimpin Kelompok (*Leader of Crowds*)

Dalam kamus *New World of Dictionary (1956)* *crowd* diartikan sebagai “*an assembly of persons in close proximity or densely packed together and may suggest lack of order, loss of personal identity, etc*”. Dengan demikian, *crowd* adalah sekumpulan atau sekelompok orang yang berkerumun, di mana

pada kelompok itu tidak ada identitas personal dan aturan yang terstruktur. Oleh karena tidak ada identitas diri maka kelompok atau kerumunan ini biasanya mudah disugesti atau diprovokasi untuk melakukan suatu kegiatan atau tindakan tertentu.

Tipe pemimpin ini pertama kali diperkenalkan oleh **LeBon** (1897, dikutip Bass, 1990). Menurut **LeBon** pemimpin kelompok adalah seseorang yang mampu secara persuasif meyakinkan, mendorong sampai dengan memaksa, dan menggerakkan sekumpulan orang sehingga orang-orang tersebut sepenuhnya bersedia mengikuti kemauannya atau bersedia melakukan tindakan atau kegiatan tertentu yang diinginkannya.

Pada perkembangan berikutnya, Conway (1915, dikutip Bass, 1990) membagi pemimpin kelompok ini ke dalam 3 (tiga) jenis seperti berikut.

- a. *Crowd compeller*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara *memaksa* mereka mengikuti perintahnya.
- b. *Crowd exponent*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara *memberi contoh atau teladan*.
- c. *Crowd representative*, yaitu pemimpin kelompok yang menggerakkan sekumpulan orang dengan cara *menyuarakan aspirasi orang-orang tersebut atau menjadi representasi mereka*.

Kegiatan demonstrasi, sebagai contoh adalah salah satu bentuk aktivitas atau tindakan *crowd*, tetapi sudah lebih terorganisasi, yang digerakkan oleh orang atau orang-orang tertentu untuk suatu tujuan tertentu. Pemimpin kelompok yang lebih cocok untuk demonstrasi adalah yang bertipe *crowd representative*.

2. Pemimpin Siswa/Mahasiswa (*Student Leaders*)

Dalam kehidupan sehari-hari, pemimpin ini biasa kita kenal dengan nama ketua OSIS untuk tingkat siswa dan Ketua Senat atau Ketua Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM) untuk tingkat mahasiswa. Secara garis besar, ada 5 (lima) jenis pemimpin siswa/mahasiswa sebagai berikut.

- a. *The explorer president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang memperkenalkan sesuatu yang baru dan menyusun program-program kegiatan yang menantang.
- b. *The take charge president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah-masalah besar yang dihadapi.

- c. *The organization president*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang senang mengelola organisasi sesuai aturan dan selalu berusaha menegakkan aturan yang berlaku.
- d. *the moderators*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang *egaliter*, selalu mendiskusikan terlebih dahulu dengan seluruh anggota mengenai semua masalah yang dihadapi dan pemecahan masalah yang akan diambil.
- e. *The standard bearers*, yaitu pemimpin siswa/mahasiswa yang memimpin organisasinya sesuai apa adanya ketika dia menduduki posisi pemimpin pada organisasi tersebut tanpa ada upaya untuk mengubah atau mengembangkannya.

3. Pemimpin Publik (*Public Leaders*)

Tipe pemimpin ini banyak dipengaruhi oleh tipe pemimpin yang pertama kali diperkenalkan oleh Plato. Menurut *Pluto*, dilihat dari pemunculannya, pemimpin publik ada 3 (tiga) jenis seperti di bawah ini.

- a. *Timocratic*, yaitu pemimpin publik yang berkuasa atau naik menjadi pemimpin karena dia adalah figur yang dihormati atau berasal dari keluarga terhormat dan menjadi kebanggaan publik.
- b. *Plutocratic*, yaitu pemimpin publik yang berkuasa karena populer atau sangat disenangi publik.
- c. *Tyrannical*, yaitu pemimpin publik yang menjadi pemimpin karena *koersi* atau paksaan yang bisa dilakukan melalui kudeta, penjajahan, dan sebagainya.

Sementara *Bell, Hill, dan Wright* (1961, dikutip Bass, 1990) menyatakan bahwa jenis pemimpin publik ada 4 (empat), seperti berikut.

- a. *Formal leaders*, yaitu pejabat-pejabat pemerintahan, baik yang menjadi pejabat karena dipilih maupun karena ditunjuk.
- b. *Reputational leaders*, yaitu pemimpin publik yang menjadi pemimpin karena reputasinya yang terkenal atau karena memiliki pengaruh dalam masyarakat.
- c. *Social leaders*, yaitu tokoh-tokoh masyarakat yang aktif berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan kemasyarakatan.
- d. *Influential leaders*, yaitu orang-orang yang mampu mempengaruhi orang-orang di sekitarnya dalam kehidupan sehari-hari.

Sedangkan **Kincheloe** (1928, dikutip Bass, 1990) mengatakan bahwa Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik. Namun Kincheloe membedakan antara Nabi atau Rasul dengan pemimpin publik lainnya. Nabi atau Rasul adalah pemimpin publik tanpa jabatan, memiliki keunggulan yang sangat menonjol, yaitu membangkitkan kepercayaan dan rasa hormat pengikutnya sedemikian rupa sehingga mereka sangat antusias memberikan dukungan dan mengikuti semua ajaran yang dibawa dan meneladani semua sikap dan perilaku sang Nabi atau sang Rasul.

Pemimpin publik yang lain dikemukakan oleh **J.M. Burns** (1978, dikutip Bass, 1990) yaitu *pemimpin legislatif*. Ada beberapa klasifikasi pemimpin legislatif, seperti di bawah ini.

1. *Ideologues*, yaitu pemimpin legislatif yang menyuarakan hal-hal bersifat doktrin yang ideal dan berhubungan dengan masalah-masalah ekonomi, politik, atau agama yang didukung oleh para pendukungnya.
2. *Tribunes*, yaitu pemimpin legislatif yang selalu berusaha menemukan kebutuhan-kebutuhan utama rakyat, aspirasi-aspirasi rakyat, dan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan oleh pemerintah.
3. *Careerists*, yaitu pemimpin legislatif yang memandang kedudukannya di legislatif sebagai batu loncatan untuk menggapai jabatan yang lebih tinggi sehingga mereka selalu berusaha untuk mengerjakan hal-hal yang mengesankan pendukungnya.
4. *Parliamentarians*, yaitu pemimpin legislatif yang merupakan ahli-ahli politik murni yang memandang lembaga legislatif sebagai institusi yang harus santun, sabar, dan mampu menyalurkan aspirasi dan melindungi rakyat pendukungnya.
5. *Brokers*, yaitu pemimpin legislatif yang menjadi mediator dan penyeimbang pihak-pihak yang bertentangan atau berseberangan sehingga bisa tercipta institusi legislatif yang satu kata dan satu tindakan.

4. Pemimpin Perempuan (*Women Leaders*)

Dulu, masyarakat umum memandang perempuan sebagai simbol kecantikan dan pengarah mode pakaian, meskipun pada kenyataannya sudah banyak sekali perubahan yang terjadi pada kaum perempuan. Saat ini, perempuan sudah berkiprah dan mengisi pekerjaan-pekerjaan pada masyarakat seperti halnya kaum laki-laki.

Meskipun sudah lama dan sudah banyak pemimpin perempuan, masyarakat masih melekatkan stereotip negatif pada pemimpin perempuan. **Hammer** (1978, dikutip Bass, 1990) mencatat adanya 4 (empat) stereotip negatif tersebut seperti di bawah ini.

- a. *The earth mother*; pemimpin perempuan selalu memperlakukan anak buahnya layaknya anak-anaknya yang perlu dirawat dan disuapi sehingga seolah-olah tidak memiliki kepercayaan kepada anak buahnya.
- b. *The manipulator*; pemimpin perempuan senang memanipulasi orang lain dengan menggunakan keperempuanannya atau kecantikannya.
- c. *The workaholic*; pemimpin perempuan tidak mampu mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab, semuanya cenderung dikerjakan sendiri walaupun sebagai risikonya dia harus bekerja sampai larut malam, bahkan berhari-hari tidak pulang ke rumah.
- d. *The egalitarian*; pemimpin perempuan tidak suka menunjukkan kekuasaannya, tetapi lebih suka menganggap anak buahnya sebagai teman atau kolega.

B. TIPE PEMIMPIN BERDASARKAN KEPERIBADIAN

Kepribadian seorang pemimpin mempengaruhi tipe kepemimpinannya. Aspek-aspek kepribadian itu antara lain emosi, pola berpikir, pola bersosialisasi, pola berinteraksi, dan pola tindak.

Berdasarkan konsep psikoanalisa dari tokoh psikoanalisa **Jung, Myers – Briggs** membagi 4 (empat) pasangan Tipe kepribadian sebagai berikut.

1. *Extrovert - Introvert*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *extrovert* lebih terbuka, senang berteman, dan menyukai aktivitas fisik yang bervariasi. Orang yang memiliki kecenderungan kepribadian *introvert* sebaliknya, lebih cenderung tertutup, suka bekerja sendiri atau hanya dengan sedikit orang, dan lebih menyukai aktivitas nonfisik yang bersifat ide atau konsep.

2. *Sensing - Intuitive*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *sensing* lebih berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detil. Sementara orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *intuitive* lebih suka hal-hal yang bersifat ide, konsep, dan sesuatu yang bersifat mungkin.

3. *Thinking - Feeling*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *thinking* lebih suka sesuatu yang rasional, logis, dan senang menganalisis. Sementara orang yang cenderung bertipe *feeling* lebih menilai tinggi perasaan dan harmoni.

4. *Judging - Perceiving*

Orang yang memiliki kecenderungan tipe kepribadian *judging* lebih suka mengambil keputusan secara cepat untuk segera berpindah pada masalah lainnya. Orang yang bertipe kepribadian *perceiving* lebih suka menunda pengambilan keputusan untuk memperoleh solusi yang lebih tepat.

Berdasar tipe kepribadian tersebut, Myers dan Briggs melakukan penelitian terhadap 875 manajer Amerika Serikat yang dilakukan antara tahun 1979 sampai tahun 1983, dan menemukan kenyataan bahwa tipe kepribadian pemimpin tidak hanya ekstrim ekstrovert sampai ekstrem introvert atau ekstrem *judging* sampai ekstrem *perceiving* dan sebagainya, tetapi merupakan gabungan dari beberapa tipe kepribadian yang dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) tipe, sebagai berikut.

a. **ISTJ: *introvert – sensing – thinking – judging***

Pemimpin tipe ini memiliki karakter lebih suka bekerja sendiri atau dengan sedikit orang, menyukai sesuatu yang detil, rasional, pasti, dan mengambil keputusan secara cepat untuk segera pindah ke persoalan lain.

b. **ESTJ: *extrovert – sensing – thinking – judging***

Pemimpin tipe ini lebih terbuka, bisa bekerja sama dengan banyak orang, menyukai sesuai yang detil, rasional, pasti, dan mengambil keputusan secara cepat untuk segera pindah ke persoalan lain.

c. **ENTJ: *extrovert – intuitive – thinking – judging***

Pemimpin tipe ini lebih terbuka, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, suka menganalisis, dan mengambil keputusan secara cepat.

d. **INTJ: *introvert – intuitive – thinking – judging***

Pemimpin tipe ini lebih tertutup dan menyukai kerja sendiri, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, suka menganalisis, dan mengambil keputusan secara cepat.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh **Delunas** pada tahun 1983 terhadap 76 eksekutif negara bagian dan manajer perusahaan swasta (juga di Amerika Serikat), menunjukkan adanya 4 (empat) kelompok besar tipe pemimpin berdasar tipe kepribadiannya, seperti di bawah ini.

a. *Sensors – perceivers*

Pemimpin tipe ini lama dalam mengambil keputusan karena dia orang yang berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detail.

b. *Sensors – judges*

Pemimpin tipe ini berorientasi pada fakta, sesuatu yang pasti, dan detail, serta mampu mengambil keputusan secara cepat.

c. *Intuitive – thinkers*

Pemimpin tipe ini suka menganalisis, menyukai hal-hal yang bersifat ide atau konsep, yang logis dan rasional yang mungkin dapat dilaksanakan atau dicapai.

d. *Intuitive – feelers*

Pemimpin tipe ini suka hal-hal yang bersifat ide atau konsep dan menyukai situasi yang harmonis.

Tipe pemimpin tersebut lebih banyak ditemui pada para manajer dibanding pada para eksekutif negara bagian atau pegawai pemerintah.

Pada sisi lain, dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*), **Gough** pada tahun 1969 sampai 1988 meneliti siswa calon pemimpin di West Point, dan menemukan adanya 4 (empat) kelompok kepribadian, seperti di bawah ini.

1. *Leader (pemimpin)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *leader* lebih cenderung *extrovert*, ambisius, berani, tegas, dan taat aturan atau norma. Pemimpin semacam ini akan selalu membawa organisasi yang dipimpinnya menjalani program-program yang ditetapkan dan menuntut anak buahnya menjalankan semua komitmen dan aturan yang telah disepakati. Pemimpin ini memiliki toleransi yang cenderung kaku terhadap pelanggaran aturan.

2. *Innovator (inovator)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *innovator* cenderung *extrovert*, progresif, sangat berani, memiliki interes yang sangat bervariasi dan pandai, serta suka mempertanyakan aturan atau norma yang ada. Pemimpin semacam ini tidak pernah puas dengan apa yang telah dicapai,

dia akan secara terus-menerus mencoba mencari terobosan-terobosan baru yang kadang-kadang mengejutkan. Pemimpin ini akan terus mendorong anak buahnya untuk melakukan inovasi-inovasi dan memberikan kewenangan yang luas untuk mencobanya. Toleransinya terhadap pelanggaran aturan cenderung kurang ketat, sepanjang pelanggarannya tidak prinsip.

3. *Saints (ulama)*

Pemimpin yang memiliki kepribadian *saints* cenderung *introvert*, tabah, setia, dapat dipercaya, tidak egois, dan taat aturan atau norma. Pemimpin semacam ini lebih suka memimpin organisasi sedemikian rupa sehingga harmoni selalu terjaga. Pemimpin ini cenderung kurang agresif dalam menetapkan program-program organisasi, tetapi jika sudah ditetapkan dia menuntut anak buahnya untuk taat pada aturan dan norma yang sudah disepakati.

4. *Artist (artis)*

Orang yang memiliki kepribadian *artist* cenderung *introvert*, imajinatif, sensitif, dan sering mempertanyakan aturan atau norma. Pemimpin semacam ini cenderung lebih humanis dalam memimpin organisasi, senang memberikan kewenangan kepada anak buahnya untuk berkreasikan. Tuntutan ketaatan terhadap aturan dan norma cenderung longgar sehingga kadang-kadang terkesan kurang tegas.

C. TIPE PEMIMPIN BERDASARKAN GAYA

Gaya Pemimpin adalah kecenderungan-kecenderungan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin ketika dia menjalankan peran pemimpinnya. **Blake dan Mouton (1964)** membagi kecenderungan perilaku pemimpin dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu yang **berorientasi hubungan** (*relationship orientation*) dan yang **berorientasi tugas** (*task orientation*).

Lebih lanjut, Reddin (1977) melakukan pengembangan lanjut dari tipe Blake & Mouton, yaitu dengan menambahkan satu orientasi baru, yaitu *efektivitas*. Menurut Reddin ada 8 (delapan) tipe pemimpin sebagai berikut.

1. *Deserter (Pembelot)*

Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya juga rendah.

2. *Autocrat (otokrat)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitasnya rendah.
3. *Missionary (Penganjur)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya rendah.
4. *Compromiser (Pengkompromi)*
Pemimpin ini memiliki karakter orientasi terhadap hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas rendah.
5. *Bureaucrat (birokrat)*
Pemimpin ini orientasinya terhadap hubungan rendah, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya tinggi.
6. *Benevolent Autocrat (Otokrat yang Bijak)*
Pemimpin ini memiliki ciri orientasi terhadap hubungan rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas tinggi.
7. *Developer (Pengembang)*
Pemimpin ini memiliki ciri orientasi hubungan tinggi, orientasi tugas rendah, dan efektivitas tinggi.
8. *Executive (Eksekutif)*
Pemimpin ini memiliki ciri orientasi terhadap hubungan tinggi, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitas tinggi.

Pada tahun 1984, Bradford dan Cohen melalui penelitiannya menemukan bahwa tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok, seperti di bawah ini.

- a. *Technician*
Pemimpin yang bertipe teknisi memiliki kecenderungan memegang sendiri segala sesuatu, baik informasi maupun pengambilan keputusan. Informasi hanya akan diberikan kepada bawahan yang bersedia menuruti perintahnya, sementara pengambilan keputusan sangat bergantung kepada sang pemimpin.
- b. *Conductor*
Pemimpin yang bertipe konduktor adalah figur 'heroik' yang akan mengatur semua orang dan segala hal yang ada dalam organisasi menjadi suatu kesatuan yang harmonis. Pemimpin ini mampu mengatur pekerjaan

dan sistem kerja secara baik sehingga semua orang mampu mencapai kinerja yang baik.

c. *Developer*

Pemimpin yang bertipe pengembang akan berusaha mengembangkan manajemen organisasi sedemikian rupa sehingga tanggung jawab dapat terbagi secara proporsional.

Leavitt (1986) mengelompokkan tipe pemimpin ke dalam tiga kelompok, seperti di bawah ini.

- a. *Pathfinders*, adalah seorang pemimpin yang visioner, dan kreatif. Dalam memimpin dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, pemimpin tipe ini menggunakan insting, imajinasi, dan nuraninya.
- b. *Problem solvers*, adalah seorang pemimpin yang berorientasi pada kontrol atau pengawasan manajemen, analitik, dan cermat. Dalam memimpin dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, pemimpin tipe ini akan mengurai, menghitung dengan cermat, dan mempertimbangkan seluruh alternatif solusi lebih dulu sebelum mengambil keputusan.
- c. *Implementers*, adalah seorang pemimpin yang memiliki komitmen yang tinggi pada kerja sama, hubungan interpersonal, dan komitmen kerja. Dalam memimpin dan mengambil keputusan pemimpin ini akan mendasarkan pada komitmen yang sudah dibangun dan menekankan pada kerja sama dan hubungan kerja yang baik.

D. TIPE PEMIMPIN BERDASARKAN PERAN, FUNGSI, DAN PERILAKU

Tipologi pemimpin berdasarkan peran, fungsi, dan perilaku pemimpin ini muncul dalam kaitannya dengan interaksi interpersonal pemimpin dengan anak buahnya.

1. Tipe Pemimpin Berdasar Peran

Ada 2 (dua) kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam tipe ini, yaitu:

- a. **Benne dan Sheats** melalui hasil penelitiannya pada tahun 1948 mengidentifikasi ada 3 (tiga) tipe pemimpin, seperti berikut.

- 1) **Group – task roles** adalah pemimpin yang menjalani peran sebagai inisiator, penjaga gawang, dan penyimpul.
 - 2) **Group building and group maintenance roles** adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai pendukung, penjaga harmonisasi, dan penurun ketegangan.
 - 3) **Individual roles** adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai benteng atau pembendung, pembela, dan penguasa.
- b. **Mintzberg** pada tahun 1973 membagi tipe pemimpin menjadi 3 (tiga), seperti di bawah ini.
- 1) **Interpersonal** adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai figur utama, pemimpin, dan penghubung.
 - 2) **Informational** adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai pemantau atau pengawas, penyebar (informasi), dan juru bicara.

Decisional adalah pemimpin yang menjalankan peran sebagai negosiator, *entrepreneur*, penanggung jawab masalah, dan pembagi sumber daya.

2. Tipe Pemimpin Berdasar Fungsi

Ada 5 (lima) kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam tipe ini.

- a. **Bales dan Slater** yang melakukan penelitian pada tahun 1955, mengidentifikasi adanya 2 (dua) tipe pemimpin, yaitu
- 1) pemimpin yang berorientasi pada produktivitas;
 - 2) pemimpin yang berorientasi pada usaha peningkatan kesejahteraan anggota kelompok.
- b. **Roby** melalui hasil penelitiannya pada tahun 1961 mengembangkan model matematika tentang fungsi pemimpin yang didasarkan atas informasi yang masuk menjadi 4 (empat) tipe pemimpin:
- 1) berorientasi pada harmoni tujuan kelompok dengan tujuan anggota kelompok, pemimpin tipe ini dalam mengambil keputusan cenderung melibatkan partisipasi seluruh anggota kelompok agar tidak terjadi ketidakharmonisan kelompok;
 - 2) berorientasi pada pengembangan kapabilitas dan kualitas sumber daya kelompok agar dapat memenuhi kebutuhan atau tuntutan lingkungan;

- 3) berorientasi pada penataan struktur organisasi agar arus informasi menjadi sedemikian efektif dan bermanfaat bagi pemecahan masalah kelompok;
 - 4) berorientasi pada kualitas informasi. Pemimpin tipe ini cenderung menuntut kepastian bahwa semua informasi yang dibutuhkan tersedia pada waktunya.
- c. **Schutz** yang melakukan penelitian pada tahun 1961 mengidentifikasi adanya empat tipe pemimpin:
- 1) lebih suka menetapkan dan menanamkan hierarki tujuan dan nilai-nilai kelompok;
 - 2) lebih suka mengenali dan mengintegrasikan beragam gaya kognitif atau gaya berpikir yang ada dalam kelompok;
 - 3) lebih suka memanfaatkan dan memaksimalkan kemampuan anggota kelompok;
 - 4) lebih suka membantu anggota kelompok memecahkan masalah yang melibatkan pengaruh eksternal, termasuk juga memenuhi kebutuhan-kebutuhan interpersonal.
- d. **Cattell** pada tahun 1957 mengidentifikasi adanya 6 tipe pemimpin:
- 1) lebih berorientasi pada penemuan dan penetapan nilai-nilai kelompok.
 - 2) lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan kelompok.
 - 3) lebih berorientasi pada upaya menjaga kepuasan kerja.
 - 4) lebih berorientasi pada upaya peningkatan kepuasan anggota akan peran dan tugas masing-masing.
 - 5) lebih berorientasi pada upaya menyeleksi dan menetapkan tujuan kelompok.
- e. **Bowers dan Seashore** (1967) membagi pemimpin menjadi 3 (tiga), yaitu pemimpin yang:
- 1) lebih cenderung mendukung atau memberikan dukungan kepada anggota atau bawahan;
 - 2) lebih cenderung mengharmonisasikan antara interaksi atau hubungan dengan tugas atau pekerjaan;
 - 3) lebih cenderung mendorong semua anggota kelompok mencapai tujuan bersama.

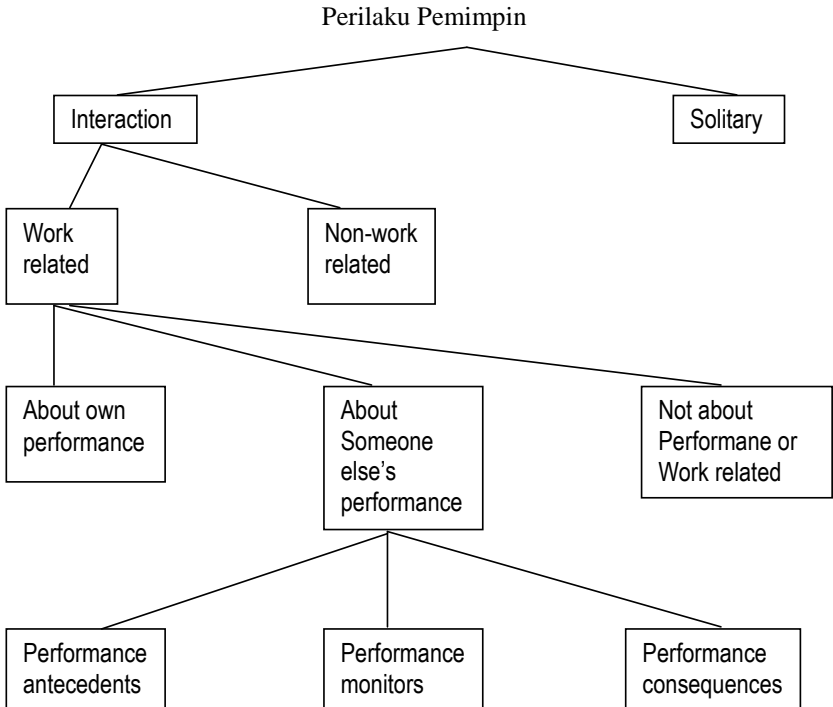
3. Tipe Pemimpin Berdasarkan Perilaku

Ada 4 kelompok tipe pemimpin yang dapat dikategorikan dalam kelompok ini, yaitu:

- a. **Cattell dan Stice** yang melakukan penelitian tentang tipe pemimpin kelompok pada tahun 1954, mengidentifikasi adanya 4 (empat) tipe pemimpin, yaitu
 - 1) ***Persistent leaders***: adalah pemimpin yang senang bergaul dan tampil;
 - 2) ***Salient leaders***: adalah pemimpin senang menjadi pengamat dan menempatkan diri sebagai orang yang paling berkuasa dalam kelompok;
 - 3) ***Sociometric leaders***: adalah pemimpin yang disukai dan populer di kalangan kelompoknya;
 - 4) ***Elected leaders***: adalah pemimpin yang menjadi pemimpin karena dipilih oleh kelompoknya dan juga yang bukan kelompoknya.
- b. **S. Levine** pada tahun 1949 melakukan penelitian pada kelompok-kelompok kecil, dan mengidentifikasi adanya 4 tipe pemimpin berikut.
 - 1) ***The charismatic leader***: adalah pemimpin yang mampu mengajak semua anggota kelompok mencapai tujuan bersama, tetapi cenderung melakukannya dengan dogma yang kaku.
 - 2) ***The organizational leader***: adalah pemimpin yang mampu mengembangkan tindakan-tindakan yang efektif dan cenderung mengarahkan.
 - 3) ***The intellectual leader***: pemimpin yang biasanya kurang mampu menarik perhatian orang karena dia lebih tertarik untuk berpikir dan bekerja daripada berusaha untuk disenangi orang.
 - 4) ***The informal leader***: adalah pemimpin yang cenderung menyesuaikan gaya dan kinerjanya dengan kebutuhan kelompok.
- c. **Clarke** yang melakukan penelitian pada tahun 1951 membagi pemimpin menjadi 3 (tiga), seperti berikut.
 - 1) ***Popular Leader***: adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi orang lain atau anggota kelompoknya karena dia memiliki kombinasi kepribadian dan kemampuan yang unik dan luar biasa.
 - 2) ***Group Leader***: adalah pemimpin yang mampu memahami kepribadian masing-masing anggota kelompoknya dan mampu mendorong mereka mencapai pengalaman yang memuaskan.

- 3) *Indigenous Leader*: adalah pemimpin yang muncul menjadi pemimpin karena kelompok yang dipimpinnya itu sedang membutuhkan dukungan dan bimbingan.
- d. **Komaki, Zlotnik, dan Jensen** melalui hasil penelitian yang dilakukan pada tahun 1986, mengidentifikasi adanya 7 (tujuh) tipe pemimpin, sebagai berikut.
- 1) *Performance Consequences*: adalah pemimpin yang selalu berusaha mengembangkan pengetahuan demi untuk meningkatkan kinerja kelompok.
 - 2) *Performance Monitors*: adalah pemimpin yang selalu mengumpulkan informasi untuk mengetahui kinerja anggota kelompok.
 - 3) *Performance Antecedents*: adalah pemimpin yang senang memberikan perintah dan arahan demi untuk mencapai kinerja kelompok.
 - 4) *Own Performance*: adalah pemimpin yang selalu merujuk pada kinerja yang dicapainya untuk mendorong kinerja anak buahnya.
 - 5) *Work Related*: adalah pemimpin yang lebih berorientasi kerja, bukan kinerja;
 - 6) *Non- Work Related*: adalah pemimpin yang tidak berorientasi kerja.
 - 7) *Solitary*: adalah pemimpin yang tidak mementingkan interaksi dengan orang lain.

Dalam bentuk skema, tipe yang disusun oleh **Komaki, dkk.** dapat digambarkan sebagai berikut:



Penjelasan lebih lanjut tentang tipe-tipe pemimpin, dapat Anda ikuti pada modul-modul selanjutnya.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang tipologi kepemimpinan berdasar kondisi sosio-psikologis!
- 2) Jika kita gunakan skala *California Personality Inventory*, pemimpin yang bertipe kepribadian apakah yang lebih cocok untuk memimpin perusahaan periklanan atau *advertising*? Jelaskan jawaban Anda!
- 3) Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang tipe pemimpin *pathfinders*!
- 4) Jelaskan apa yang Anda ketahui tentang tipe pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Tipologi kepemimpinan berdasar kondisi sosio-psikologis adalah tipologi kepemimpinan yang disusun dengan cara mengidentifikasi kondisi-kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari hasil identifikasi latar belakang kondisi eksternal dan internal itulah kemudian dibuat klasifikasi tipe kepemimpinannya.
- 2) Pemimpin yang lebih cocok memimpin perusahaan iklan adalah pemimpin yang bertipe kepribadian *Innovator* karena pemimpin yang inovator selalu senang dengan tantangan dan sesuatu yang baru. Perusahaan periklanan adalah jenis usaha yang memiliki karakter sangat dinamis sehingga membutuhkan orang-orang atau pengelola yang selain dinamis juga kreatif, berani, memiliki inisiatif yang tinggi, dan suka tantangan. Semua itu adalah karakter yang dimiliki oleh orang atau pemimpin yang bertipe kepribadian inovator.
- 3) Pemimpin yang memiliki gaya pemimpin *Pathfinders*, adalah seorang pemimpin yang visioner, kreatif. Dalam memimpin dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi, pemimpin tipe ini menggunakan insting, imajinasi, dan nuraninya.
- 4) Aspek pemimpin yang digunakan sebagai titik tolak penyusunan tipe pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah *interaksi personal* yang ada dalam kelompok. Tipe-tipe pemimpin dalam tipe ini dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin.

**RANGKUMAN**

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (*leaders of crowds*), pemimpin siswa/mahasiswa (*student leaders*), pemimpin publik (*public leaders*), dan pemimpin perempuan (*women leaders*).

Tipe pemimpin berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipe Myers – Briggs dan tipe berdasar skala CPI (*California Personality Inventory*). Myers – Briggs

mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: *extrovert – introvert, sensing – intuitive, thinking – feeling, judging – perceiving*.

Tipe pemimpin yang disusun berdasar gaya pemimpin, yaitu tipe Blake – Mouton, tipe Reddin, tipe Bradford – Cohen, dan tipe Leavitt.

Tipe pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipe pemimpin yang disusun dengan titik tolak *interaksi personal* yang ada dalam kelompok.



TES FORMATIF 4

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Pemimpin kelompok yang lebih cocok untuk kegiatan demonstrasi adalah
 - A. *crowd compeller*
 - B. *crowd exponent*
 - C. *crowd representative*
 - D. *crowd mediator*

- 2) Pemimpin yang bertipe kepribadian *artist* memiliki kecenderungan
 - A. taat terhadap aturan dan norma
 - B. kurang taat terhadap aturan dan norma
 - C. taat terhadap aturan dan norma berdasar pada situasi yang ada
 - D. tidak taat terhadap aturan dan norma

- 3) Pemimpin yang lebih suka segala sesuatu yang logis dan rasional adalah pemimpin yang bertipe kepribadian
 - A. *feeling*
 - B. *judging*
 - C. *sensing*
 - D. *thinking*

- 4) *Autocrat* adalah pemimpin yang memiliki karakter
 - A. orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitasnya rendah
 - B. orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya rendah
 - C. orientasi terhadap hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas rendah, dan efektivitasnya rendah
 - D. orientasi terhadap hubungannya tinggi, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitasnya rendah

- 5) *Group – task roles* adalah salah satu tipe pemimpin yang berdasar
- peran
 - perilaku
 - fungsi
 - gaya

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 4 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 4.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 4, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) C. Inti dari kepemimpinan adalah pengaruh.
- 2) A. Peran pemimpin dalam konteks manajemen sebagai proses adalah Manajer.
- 3) B. Pemimpin yang menghadiri acara seremonial pada dasarnya sedang melaksanakan peran sebagai *figurehead*.
- 4) D. Output kepemimpinan menurut James F Kotler adalah menghasilkan perubahan.
- 5) B. Menurut Warren Bennis (1989) fokus dari kegiatan kepemimpinan adalah orang.

Tes Formatif 2

- 1) A. *The birthright*.
- 2) B. *The for all – seasons*.
- 3) C. *The anger*.
- 4) D. Semua jawaban benar.
- 5) A. Jawaban nomor 1 dan 2 benar.

Tes Formatif 3

- 1) C. Pahlawan.
- 2) C. Terkuat.
- 3) A. Orisinalitas.
- 4) B. Pengetahuan.
- 5) D. Kepercayaan diri.

Tes Formatif 4

- 1) C. *Crowd representative*.
- 2) B. Kurang taat terhadap aturan dan norma.
- 3) D. *Thinking*.
- 4) A. Orientasi terhadap hubungannya rendah, orientasi terhadap tugas tinggi, dan efektivitasnya rendah.
- 5) A. Peran.

Daftar Pustaka

- Bass, M. Bernard. (1990). *Bass & Stragdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (3rd ed)*. New York: The Free Press.
- Permadi, K. (1996). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta.
- Sukarna. (1990). *Kepemimpinan dalam Administrasi*. Mandar Maju.
- Smith, M. Dayle. (1997). *The Practical Executive and Leardership*. Illinois, Lincolnwood: NTC Bussiness Books.
- Thoha, Miftah. (2003). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. C.V. Rajawali, Jakarta.
- Winardi. (2000). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rineka Cipta.