

# Intisari **Teori** Kepemimpinan

Buku ini mengulas intisari teori-teori kepemimpinan secara komprehensif, sehingga mudah dipahami untuk dipraktikkan dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari. Setelah membaca buku ini, Anda diharapkan dapat merubah Gaya Kepemimpinan yang ada saat ini sehingga Anda berhasil menjadi pemimpin yang efektif dan memikat.

**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd.**



**pt ipu**

**PT. Intermedia Personalia Utama**

Alamat : Griya Harapan Permai Blok B1/9,  
Kota Harapan Indah, Bekasi 17131,  
Phone/Fax : 021-88877209, HP. 081317594995,  
E-mail : [intermediapersonalia@gmail.com](mailto:intermediapersonalia@gmail.com),  
Website : [www.ptipu.blogspot.com](http://www.ptipu.blogspot.com)

# INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN

Buku ini mengulas intisari teori-teori kepemimpinan secara komprehensif, sehingga mudah dipahami untuk dipraktekkan dalam aktivitas kepemimpinan sehari-hari. Setelah membaca buku ini, Anda diharapkan dapat merubah Gaya Kepemimpinan yang ada saat ini sehingga Anda berhasil menjadi pemimpin yang efektif dan memikat.

Penulis ;  
**Prof. Dr. H. Siswoyo Haryono, MM, MPd.**

Penyunting & Design Cover ;  
**Dwi Purwanto, SE, MM**

Diterbitkan oleh ;  
**@ 2015, PT. Intermedia Personalia Utama**  
Jl. Duta Bumi Raya No. 1 Kota Harapan Indah,  
Bekasi, Jawa Barat 17131  
Telp. 021-88877209, Fax. 021-88983906,  
E-mail : [intermediapersonalia@gmail.com](mailto:intermediapersonalia@gmail.com),  
Website : [www.ptipu.blogspot.com](http://www.ptipu.blogspot.com)

**ISBN : 978-602-98449-0-0**

**Hak Cipta Pada Penulis.**  
**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang:**  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
Atau seluruh isi buku ini tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PENGANTAR

Penulis panjatkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas izin dan bimbingan-Nya akhirnya buku yang berjudul INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN ini dapat hadir ditengah-tengah pembaca.

Tujuan menulis buku ini, diantaranya untuk ikut berpartisipasi memperkaya khasanah keputakaan di Indonesia khususnya dalam bidang Teori Kepemimpinan yang hingga saat ini dirasakan masih sedikit. Penulis juga ingin ikut berpartisipasi mempercepat upaya mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sasaran utama pembaca buku INTISARI TEORI KEPEMIMPINAN ini adalah para mahasiswa dan dosen program studi Bisnis dan Manajemen baik jenjang Sarjana (S1), Magister (S2) dan Doktor (S3). Sedangkan sasaran berikutnya adalah para peminat teori kepemimpinan dari kalangan praktisi kepemimpinan, birokrat, anggota legislatif serta masyarakat umum lainnya. Buku ini juga sangat baik digunakan sebagai bacaan para peserta pelatihan kepemimpinan.

Penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih belum sempurna. Oleh karenanya, penulis dengan senang hati menerima segala bentuk kritik dan saran untuk perbaikan.

Jakarta, 01  
November 2015

Penulis

~ BAB I ~  
PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

**A. Pemimpin dan Kepemimpinan.**

Sampai saat ini, studi tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan para ahli. Dalam kajian manajemen SDM atau perilaku keorganisasian banyak ditemukan literatur yang membahas topik tentang kepemimpinan. Begitu banyaknya teori kepemimpinan yang ditemukan pada saat ini justru dapat membuat bingung para pembaca khususnya dalam menentukan jenis teori atau gaya kepemimpinan yang akan dijadikan pedoman dalam aktivitas manajerialnya. Demikian juga untuk tujuan referensi penelitian, peneliti harus dapat memilah dan memilih secara tepat teori kepemimpinan yang akan dijadikan fokus kajian dalam penelitiannya.

Menurut Afdhal (2004:25) topik kepemimpinan telah dibahas sejak zaman dahulu, sejak Plato masih hidup. Permasalahan utama dalam organisasi bisnis selalu sama, yaitu : kekurangan pemimpin. Sebagai bukti begitu pentingnya peran kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi, sampai tahun 2002 telah diterbitkan sekitar 2000 judul buku yang membahas secara khusus mengenai kepemimpinan. Dua pakar kepemimpinan Robert Coffe dan Garret Jones yang dikutip oleh Afdhal melihat bahwa hal penting yang diperlukan oleh para pemimpin adalah : *visi, energi, kekuatan dan arah strategis*.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. Secara morfologi, *leadership* berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang artinya: memimpin, menggiring, atau mengarahkan. Guru manajemen modern Peter Drucker menyebutkan betapa pentingnya peranan kepemimpinan para manajer dalam sebuah organisasi, karena seorang pemimpin mampu merubah keadaan dan membuat segala impian dan cita-cita organisasi dapat terwujud sesuai dengan harapan (*makes thing happen*).

Mengingat begitu banyaknya penulis atau penemu teori kepemimpinan, maka dalam buku ini hanya dibahas beberapa teori tentang kepemimpinan yang utama saja.

Dalam aliran *behavioral* seorang manajer tidak harus dilahirkan, namun dapat dipersiapkan atau ditugaskan. Kepemimpinan bukanlah sebuah jabatan dalam organisasi, tetapi sebuah kekuatan yang sangat berpengaruh. Kepemimpinan bukanlah berdasarkan kepada jabatan atau

kedudukan, tapi terletak pada otoritas dan prestis seseorang. Kepemimpinan mungkin datang dari antusiasisme pribadi, otoritas pribadi, kredibilitas, pengetahuan, keterampilan atau karisma. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah adanya power atau pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap anak buahnya.

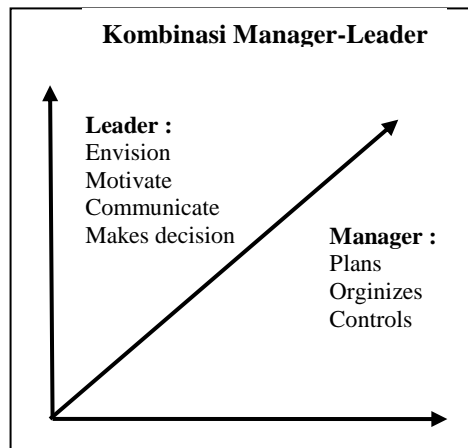
Pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan dapat didefinisikan melalui beberapa pendekatan, diantaranya :

1. Pendekatan berdasarkan *karakteristik pribadi*. Pendekatan ini menekankan atribut-atribut pribadi sang pemimpin. Asumsi yang digunakan dalam pendekatan ini bahwa seseorang pemimpin memiliki ciri-ciri yang tidak dimiliki oleh orang-orang lain yang bukan pemimpin. Pendekatan ini lebih menekankan bahwa kemampuan pemimpin telah dimiliki seseorang secara alamiah sejak dilahirkan atau bahkan sejak dalam kandungan. Para penganut teori ini berpendapat bahwa *certain people are born to be leader*. Pendapat ini disebut *trait theory*.
2. Pendekatan berdasarkan *perilaku*. Pendekatan ini sangat diwarnai oleh pendekatan yang berfokus pada aspek psikologis, terutama psikologi kepemimpinan kelompok. Pendekatan ini disebut pendekatan *behavioral* atau *environmental*.
3. Pendekatan berdasarkan *kekuasaan-pengaruh*. Pendekatan ini memahami kepemimpinan berdasarkan proses mempengaruhi antara para pemimpin dan pengikutnya. Pendekatan ini disebut sebagai pendekatan *kepemimpinan karismatik*.
4. Pendekatan situasional. Pendekatan ini menekankan kontekstualitas yang dihadapi pemimpin dalam organisasi seperti tuntutan pekerjaan, sifat pekerjaan, hubungan moralitas atasan-bawahanm, serta faktor-faktor eksternal dan karakteristik para pengikutnya. Pendekatan kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontinjensi (*contingensi leadership*) atau (*situational leadership*).

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa pemimpin adalah sosok individu manusia, sedangkan kepemimpinan adalah sifat yang melekat padanya sebagai pemimpin. Dengan demikian, pada saat yang bersamaan seorang pegawai atau manajer sebenarnya secara otomatis memiliki dua

fungsi sekaligus, yaitu sebagai manager dan leader. Upaya-upaya pemimpin untuk mengkombinasikan kecakapan kepemimpinan dan manajerial akan menghasilkan kompetensi yang optimal untuk mencapai hasil. Kombinasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1.1.** Kombinasi *Leader-Manager*

Selanjutnya Overton (2002) mendefinisikan kepemimpinan sebagai *'the ability to get work done with and through others while gaining their confidence and cooperation'*.

Inti dari kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menggerakkan atau mengajak orang lain, dalam hal ini anak buah untuk mencapai tujuan organisasinya. Namun demikian, pemimpin memiliki tiga faktor keterbatasan, yaitu :

1. Pengetahuan dan keterampilan pemimpin itu sendiri,
2. Keterampilan anak buah dan
3. Lingkungan kerja.

Pemimpin formal dipilih dan ditentukan oleh organisasi, sedangkan pemimpin informal dipilih oleh anggota kelompok. Pemimpin formal dipilih untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan pemimpin informal memiliki tujuan untuk memenuhi kebutuhan kelompok dan persahabatan serta pengakuan.

## B. Definisi Pemimpin dan Kepemimpinan.

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris disebut *leadership*. *Leadership* adalah kata benda (*noun*) yang berasal dari kata kerja (*verb*) *to lead* yang secara harafiah memiliki banyak makna, diantaranya : menyebabkan, menuntun, memimpin, menggiring, mengarahkan dan memenangkan (Echols and Shadily, 1997:351).

Pemimpin (*leader*) adalah tokoh atau orang yang memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi atau mengajak orang lain (pengikut atau anak buah) untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya.

Menurut Stogdill (1974:259) dalam Yukl (2010:20) beberapa definisi atau batasan kepemimpinan yang telah dikenal sejak kurun waktu 50 tahun terakhir diantaranya :

*Leadership is "the behavior of an individual... directing the activities a group toward a shared goal"*, (Hemphill & Coons, 1957:7).

Kepemimpinan adalah "perilaku individu... mengarahkan kegiatan kelompok menuju tujuan bersama", (Hemphill & Coons, 1957:7).

*Leadership is "the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization"*, (Katz & Kahn, 1978:528).

Kepemimpinan adalah "pengaruh incremental di atas mekanisme kepatuhan dengan arahan rutin organisasi", (Katz & Kahn, 1978:528).

*"Leadership is exercised when person ... mobilize ... institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers"*, (Burns, 1978:18).

"Kepemimpinan dilaksanakan ketika orang... memobilisasi ... sumber daya institusional, politik, psikologis, dan lainnya sehingga membangkitkan, melibatkan, dan memuaskan motivasi pengikut", (Burns, 1978:18).

*“Leadership is realized in the process whereby one or more individuals succeed in attempting to frame and define the reality of others”*, (Smircich & Morgan, 1982:258).

"Kepemimpinan diwujudkan dalam proses di mana satu atau lebih individu berhasil dalam kelompok dan menyadari realitas kehadiran orang lain", (Smircich & Morgan, 1982: 258).

*Leadership is “the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement”*, (Rauch & Behling, 1984:46).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi kegiatan kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan", (Rauch & Behling, 1984:46).

*“Leadership is about articulating visions, embodying values, and creating the environment within which things can be accomplished”*, (Richards & Engle, 1986:206).

"Kepemimpinan adalah tentang mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai-nilai, dan menciptakan lingkungan agar tujuan dapat dicapai", (Richards & Engle, 1986:206).

*“Leadership is a process of giving purpose (meaningful direction) to collective effort, and causing willing effort to be expended to achieve purpose”*, (Jacobs & Jaques, 1990: 281)

"Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan menyebabkan orang bersedia mengeluarkan tenaga untuk mencapai tujuan", (Jacobs & Jaques, 1990:281).

*Leadership “is the ability to step outside the culture... to start evolutionary change processes that are more adaptive”*, (Schein, 1992:2).

Kepemimpinan "adalah kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya ... untuk memulai proses perubahan evolusioner yang lebih adaptif", (Schein, 1992:2).

*“Leadership is the process of making sense of what people are doing together so that people will understand and be committed”*, (Drath & Palus, 1994:4).

Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang bersama sehingga orang akan memahami dan berkomitmen", (Drath & Palus, 1994, h. 4)

*Leadership is "the ability of an individual to influence, motivate and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization..."*, (House et al., 1999:184).

Kepemimpinan adalah "kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi ...", (House et al, 1999:184).

*Leadership is "the influencing process of leaders and followers to achieve organizational goals/objectives through change"*, (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007:6).

Kepemimpinan adalah "proses mempengaruhi antara pemimpin dengan pengikut untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan ...", (Lussier N. Robert & Christopher F. Achua, 2007:6).

Dari berbagai teori kepemimpinan yang ada, tidak terdapat satu pun teori yang paling sempurna menjelaskan gaya kepemimpinan yang ideal atau efektif. Namun setiap teori telah berjasa dalam memberikan kontribusi terhadap perkembangan pendekatan kepemimpinan yang efektif. Upaya memahami berbagai teori dan hasil riset kepemimpinan sangatlah penting karena dapat membantu menentukan kebijakan strategis dalam organisasi memilih yang dibawahinya.

Sebagai contoh, jika kita yakin terhadap teori sifat (*Trait Theory*) yang beranggapan bahwa orang-orang tertentu sejak dilahirkan telah dianugerahi oleh Tuhan YME berupa bakat, sifat atau karakteristik dasar yang secara alamiah sangat ideal untuk menjadi pemimpin. Jika hal-hal demikian diyakini para pemimpin, maka dalam proses rekrutmen manajer perlu dilakukan serangkaian tes psikologi untuk mendapatkan calon yang memiliki *traits* yang ideal untuk diangkat menjadi seorang pemimpin.

Jika kita percaya bahwa kepemimpinan terdiri dari keterampilan atau perilaku spesifik tertentu (*Leader Behavior Theory*), maka kita akan menerima apapun jenis kepribadian pegawai, kemudian melatihnya untuk menjadi pemimpin yang efektif dan sukses.

Jika kita percaya bahwa pemimpin yang baik adalah hasil interaksi atau kombinasi antara jenis kemampuan dan perilaku tertentu dengan aspek-aspek tertentu dari sebuah situasi (*Situational Leadership Theory*), maka kita akan memilih orang-orang tertentu untuk menjadi pemimpin pada waktu dan situasi tertentu serta melatih pemimpin agar perilakunya disesuaikan dengan situasi dan kondisi tugas yang dihadapinya.

Jika seseorang memiliki keyakinan dan intuisi yang tajam dalam kepemimpinannya, maka dia akan menentukan sendiri gaya kepemimpinannya. Jadi gaya kepemimpinan ini boleh dikatakan telah keluar dari “pakem” atau teori kepemimpinan yang telah ada. Gaya kepemimpinan seperti ini disebut kepemimpinan kontemporer atau *Specific Behavior Theory*. Para pelaku bisnis sekarang yang didirikan oleh generasi muda seperti Larry Page dan Sergey Brin (Google) dan Bill Gates (Microsoft) cenderung menerapkan gaya kepemimpinan tersebut.

Buku ini akan membahas beberapa teori kepemimpinan utama yang populer dengan harapan dapat diaplikasikan baik dalam pengelolaan organisasi maupun kehidupan sehari-hari di masyarakat. Teori-teori kepemimpinan yang dibahas dalam buku ini telah lama dikenal baik oleh kalangan akademik, praktisi maupun masyarakat luas. Setiap teori kepemimpinan akan dibahas secara mendalam mengenai asumsi, karakteristik atau deskripsi teori dan manfaat aplikatif yang dapat diperolehnya.

### **C. Beberapa Karakteristik Kepemimpinan yang Efektif**

Menurut Aamodt (1996:307) secara umum terdapat dua faktor penting yang menunjang kepemimpinan yang efektif, yaitu karakteristik kepribadian (*personality*) dan fisik.

Karakteristik kepribadian seorang pemimpin harus memiliki beberapa keistimewaan, diantaranya :

- adaptable* (mudah menyesuaikan diri),
- assertive* (lugas),
- charismatic* (berwibawa dan berkarisma),
- creative* (banyak ide),
- decisive* (tegas mengambil keputusan),
- dominant* (menonjol diantara rekan-rekannya),
- energetic* (bertenaga dan berstamina tinggi),
- extraverted* (berkepribadian terbuka),
- friendly* (ramah terhadap siapa saja),

*honest* (jujur),  
*intelligent* (cerdas),  
*masculine* (jantan),  
*self-confident* (percaya diri) dan  
*wise* (bijaksana).

Sedangkan ciri-ciri fisik seorang pemimpin yang ideal diantaranya : *athletic* (atletis), *attractive* (menarik) dan *tall* (tinggi).

Keberhasilan kepemimpinan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat yang telah diwariskan sejak lahir saja, namun dipengaruhi oleh fungsi-fungsi dari berbagai faktor yaitu bakat, tempat dan waktu yang tepat.

Simonton (1979) dalam Aamodt (1996:308) menyebutkan, "*leadership excellent is a function of the right person being in the right place and in the right time*". Fenomena ini dapat dilihat pada Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) Lyndon Johnson dan Marthin Luther King Jr. Mereka dianggap sebagai pemimpin yang sukses karena pengaruhnya yang begitu kuat dalam menuntut persamaan hak-hak sipil. Namun banyak pemimpin yang berjuang sebelumnya (awal tahun 1960-an) dengan pikiran, ambisi, dan kemampuan yang sama dengan Johnson dan King, akan tetapi tidak berhasil karena waktunya yang belum cocok. Istilah lain untuk mengungkapkan fenomena ini adalah adanya "*The Spirit of the Time*".



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.2.** Lyndon Johnson Presiden Amerika Serikat ke 36 (1963-1969) dan Martin Luther King (1929 – 1968). Mereka menemukan momentum yang tepat sehingga berhasil menggerakkan pemberlakuan persamaan hak-hak sipil warga kulit hitam.

Untuk fenomena peristiwa kepemimpinan di dalam negeri, kita bisa temukan pada sosok Dr. Sri Bintang Pamungkas, dosen Universitas Indonesia (UI). Pada awal tahun 1990-an, gagasan reformasi yang menentang kezaliman orde baru telah memasukkannya ke dalam penjara semasa presiden Soeharto hendak lengser. Kemudian Dr. Sri Bintang Pamungkas bebas pada saat reformasi bergulir tahun 1998. Setelah mendirikan Partai Uni Demokrasi Indonesia (PUDI), perolehan suara dalam pemilu selalu kecil sehingga dilikuidasi oleh Komisi Pemilihan Umum (KPU).



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.3.** Dr. Sri Bintang Pamungkas, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia yang sempat mendekam di penjara semasa pemerintahan presiden Soeharto.

Berbeda dengan Prof. Dr. Muhammad Amien Rais, dosen Fisipol Universitas Gadjah Mada (UGM). Dengan gagasan, ambisi serta motivasi yang sebenarnya sama dengan yang pernah dimiliki oleh Sri Bintang Pamungkas, namun karena tempat dan waktunya tepat maka Amien Rais berhasil menjadi “Lokomotif Reformasi” dan berhasil menjadi Ketua Majelis Permusyawaratan Rakyat (MPR) Republik Indonesia.



Sumber : [www.google.com](http://www.google.com)

**Gambar 1.4.** Prof. Dr. HM. Amien Rais, MA, salah seorang pelopor gerakan reformasi di Indonesia. Waktu dan tempat (momentum) yang tepat menjadikannya dijuluki sebagai “Lokomotif Gerakan Reformasi” di Indonesia.

Kouzes dan Posner (2003:14) melakukan penelitian selama beberapa dekade dan hasilnya konstan. Dari hasil penelitian mereka selama beberapa periode, ternyata diketahui bahwa *respondent* selalu

memberikan jawaban yang stabil ketika ditanyakan mengenai kualitas perilaku kepemimpinan yang dikagumi. Penelitian ini dilakukan bekerjasama dengan *Korn and Ferry International* dan *Columbia University Graduate School of Business*. Respondent terdiri dari 1.500 top eksekutif di 20 negara, meliputi USA, Jepang, Eropa Barat dan Amerika Latin.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, kebanyakan *respondent* memberikan jawaban yang konstan, bahwa pemimpin yang hebat adalah pemimpin yang : (1). jujur (*honest*), (2). berpandangan jauh ke depan (*forward looking*), (3). menginspirasi (*inspiring*) dan (4). kompeten (*competent*). Ke empat karakteristik kepemimpinan ini selalu menduduki ranking teratas dari dua penelitian yang dilaksanakan pada tahun 1993 dan 1987. Secara lebih rinci, Tabel 1.1. di bawah ini menjelaskan hasil penelitian yang dimaksud.

**Tabel 1.1.** Karakteristik Pemimpin yang dikagumi para Karyawan

Karakteristik	Responden (%) 1993	Responden (%) 1987
<i>Honest</i> (Jujur)	87	83
<i>Forward-looking</i> (Menatap ke depan)	71	62
<i>Inspiring</i> (Menginspirasi bawahan)	68	58
<i>Competent</i> (Cakap)	58	67
<i>Fair-minded</i> (Wajar tanpa prasangka)	49	40
<i>Supportive</i> (Mendukung bawahan)	46	32
<i>Broad-minded</i> (Berwawasan luas)	41	37
<i>Intelligent</i> (Cerdas)	38	43
<i>Straightforward</i> (Langsung)	34	34
<i>Courageous</i> (Berkemauan keras)	33	27
<i>Dependable</i> (Dapat diandalkan)	32	32
<i>Cooperative</i> (Suka kerjasama)	30	25
<i>Imaginative</i> (Imajinatif)	28	34
<i>Caring</i> (Peduli)	27	26
<i>Mature</i> (Dewasa)	14	23
<i>Determined</i> (Tekun, teguh hati)	13	20
<i>Ambitious</i> (Ambisius)	10	21
<i>Loyal</i> (Setia, taat pada komitmen)	10	11
<i>Self-controlled</i> (Mengendalikan diri)	5	13
<i>Independent</i> (Mandiri, bebas)	5	10

#### D. Faktor-faktor Penyebab Kegagalan Seorang Pemimpin.

Kebanyakan tujuan penelitian kepemimpinan adalah untuk mendapatkan karakteristik kepemimpinan yang efektif. Namun demikian, Hogan (1989) dalam Aamodt (1996:310) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan informasi mengenai karakteristik (*traits*) yang menyebabkan kegagalan kepemimpinan. Penelitian Hogan bermula dari keprihatinannya terhadap adanya anekdot yang terkenal pada saat itu, bahwa salah satu sumber *stress* dalam bekerja diakibatkan oleh kinerja (*performance*) yang jelek dan perilaku aneh (*strange behavior*) para *supervisor* (pimpinan) atau kedua-duanya.

Berdasarkan hasil risetnya, Hogan menyebutkan tiga penyebab utama perilaku pemimpin yang buruk, yaitu : (1). *Lack of training*, rendahnya pelatihan kepemimpinan yang diberikan kepada para *supervisor*, (2). *Cognitive deficiency*, rendahnya kemampuan kognitif para *supervisor* dan (3). *Personality*, kepribadian atau sifat dasar para *supervisor* itu sendiri.

##### 1. *Lack of Training*

Contoh terbaik mengenai pelatihan kepemimpinan ada pada organisasi militer.

##### 2. *Cognitive Deficiency.*

Menurut Hogan, pemimpin yang gagal biasanya enggan belajar dari pengalaman kegagalan masa lalu dan tidak bisa berfikir secara strategis. Biasanya pemimpin yang gagal selalu membuat kesalahan yang sama dan tidak memiliki perencanaan strategis yang baik.

##### 3. *Personality.*

Penyebab utama ke tiga kegagalan pemimpin adalah karakteristik *personality* pemimpin itu sendiri. Tiga hal penting berkaitan dengan kegagalan pemimpin disebabkan oleh adanya perasaan mereka yang tidak aman terhadap dirinya sendiri (*inscure*). Ketiga hal tersebut adalah (1). *the paranoid/passive-aggressive*, (2). *the high likeability floater* dan (3) *narcissist*.

*The paranoid/passive-aggressive,*

Para pemimpin yang gagal biasanya memiliki sifat *paranoid* atau *passive-aggressive* atau kedua-duanya, yaitu perasaan tidak aman dalam kehidupannya dimana mereka merasa dikhianati. Perasaan ini mungkin sangat mendalam, tapi tidak

disadarinya. Sifat ini termasuk dendam, benci dan marah yang terus menerus walaupun tidak ada alasan yang jelas.

Pada penampilan luarnya, pemimpin ini menarik, sering memberikan penghargaan kepada anak buah atau pengikutnya. Pemimpin tipe ini tidak suka keberhasilan orang lain dan bersikap menyerang anak buah (*passive-aggressive*). Dari luar tampaknya mendukung dan bersahabat, tapi dari belakang menikam.

#### *The high likeability floater*

Jenis pemimpin yang gagal berikutnya adalah mereka yang selalu membuat permasalahan dalam organisasinya sendiri. Tipe orang seperti ini biasanya setuju-setuju saja terhadap setiap langkah organisasi, ramah terhadap setiap orang, dan tidak pernah menolak gagasan orang lain. Pemimpin tipe ini tidak memiliki musuh dan dapat bergaul dengan semua orang. Alasan mereka berperilaku seperti itu adalah agar mereka tidak perlu bekerja keras, tidak dimusuhi orang lain dan selalu mendukung hak-hak anak buah.

Pemimpin seperti ini sangat disukai pegawai, meskipun kinerjanya jelek. Pemimpin tipe ini tidak akan pernah dipecat, selalu mendapat promosi meskipun tidak ada kemajuan yang dicapainya.

#### *Narcissist.*

Narcissist adalah pemimpin yang mengatasi perasaan tidak aman (*insecurity*) mereka dengan kepercayaan diri yang berlebihan. Mereka senang menjadi pusat perhatian, selalu membangga-banggakan keberhasilan mereka sendiri, meng-*claim* semua keberhasilan organisasi menjadi keberhasilan miliknya, tapi selalu menolak untuk bertanggungjawab terhadap semua kegagalan yang terjadi.

### **E. Pengertian Sifat atau Karakter Dasar (*Traits*) dan Kemampuan (*Skills*)**

Pengertian karakter atau sifat dasar seseorang (*traits*) adalah berbagai atribut individual meliputi aspek-aspek kepribadian, temperamental, kebutuhan, motivasi, serta nilai-nilai. Sifat dasar kepribadian seseorang sifatnya stabil. Contohnya, adalah rasa percaya diri, terbuka (*extroversion*), kematangan emosional dan tingkat kemampuan kerja.

Sedangkan pengertian kemampuan atau *skills* adalah kemampuan seseorang melakukan pekerjaan dengan cara yang efektif. Seperti *traits*, *skills* juga terbentuk berdasarkan perpaduan antara proses belajar dan sifat yang diturunkan secara genetis.

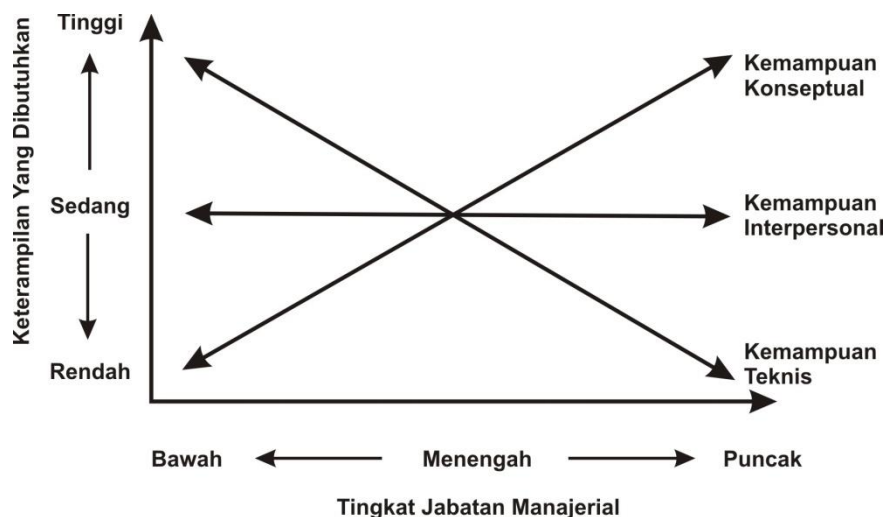
Kemampuan manajerial (*managerial skills*) menurut Katz (1955) dan Mann (1965) dalam Yukl (2010:44) terdiri dari tiga golongan, yaitu : *pertama*, kemampuan teknis (*technical skills*) berurusan dengan pekerjaan, *kedua*, kemampuan berhubungan sosial (*interpersonal skills / social skills*) dan berhubungan dengan orang lain dan *ketiga*, kemampuan konseptual atau kognitif (*conceptual/cognitive skills*) berurusan dengan gagasan atau konsep.

**Table 1.2.** Tiga Jenis Kemampuan (*skills*) yang Dibutuhkan Manajerial.

<b>Kemampuan (<i>skills</i>)</b>	<b>Jenis kemampuan</b>
Kemampuan Teknis ( <i>Technical skills</i> )	Pemahaman tentang metode, proses, prosedur, dan teknik dalam melaksanakan pekerjaan tertentu dan kemampuan menggunakan alat yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut
Kemampuan Interpersonal ( <i>Interpersonal skills</i> )	Pemahaman tentang perilaku manusia dan proses antar pribadi, kemampuan memahami perasaan orang lain, perilaku dan motivasi orang lain dari apa yang dikatakan dan lakukan orang lain (empati, kepekaan sosial), kemampuan berkomunikasi secara jelas dan efektif, (bicara fasih dan lancar, persuasif), dan kemampuan untuk membangun hubungan dan kerjasama yang efektif (taktis, diplomatis, mampu mendengarkan dengan baik, pemahaman tentang penerimaan perilaku sosial)
Kemampuan Konseptual/Kognitif ( <i>Conceptual skills</i> )	Kemampuan analisis secara umum, berfikir logis, cakap dalam pembentukan konsep dan konseptualisasi dari hubungan yang kompleks dan ambisius, kreatif dalam membangkitkan gagasan dan pemecahan masalah, mampu menganalisis kejadian dan mempersepsikan kecenderungan kejadian, mengantisipasi perubahan,

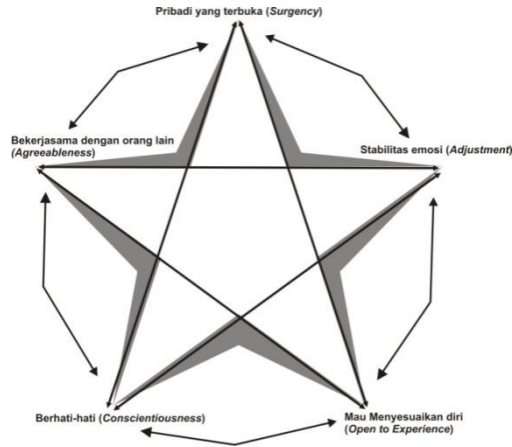
Kemampuan ( <i>skills</i> )	Jenis kemampuan
	memahami kesempatan dan permasalahan yang potensial (berfikir secara induktif dan deduktif)

Salah satu aspek yang mempengaruhi penggunaan dan kebutuhan *skill* adalah kedudukan manajer dalam hierarki otoritas jabatannya. Secara umum, semakin tinggi kedudukan atau jabatan manajer jenis *skill* yang diperlukan adalah konseptual atau kognitif, sedangkan *skill* teknik lebih rendah. Sedangkan level menengah, yang diperlukan adalah interpersonal *skills*, disamping *skill* teknis. Untuk manajer level rendah kemampuan teknis dituntut tinggi dan *skill* konseptual atau kognitif rendah.



**Gambar 1.5.** Kebutuhan Jenis Keterampilan pada Berbagai Tingkatan Jabatan Manajerial

Sedangkan menurut Hogan & Curphy (1994) dalam Yukl (2010:61) terdapat lima karakteristik utama kepemimpinan yang efektif yang disebut *The Big Five Personality Traits*.



**Gambar 1.6.** Lima Besar Dimensi *Personality Traits*

**Table 1.3.** Hubungan Antara *The Big Five Traits* dengan Karakteristik Khusus

<b>Lima Besar Karakter (Big Five Personality Traits)</b>	<b>Karakteristik Khusus (Specific Traits)</b>
<i>Surgency</i> (Pribadi terbuka)	Terbuka, enerjik, lugas ( <i>Extroversion/outgoing</i> ), <i>Energy/Activity level</i> , <i>Need for power, assertive</i> )
<i>Conscientiousness</i> (Penuh kehati-hatian)	Andal, integritas tinggi, ingin berprestasi ( <i>Dependability, Personal integrity, Need for achievement</i> )
<i>Agreeableness</i> (Bekerjasama dengan pihak lain)	Ceria, optimis, pengasuh, suka bekerja sama ( <i>Cheerfull and optimistic, Nurturance (sympathetic, helpful), Need for affiliation</i> )
<i>Adjustment</i> (Emosional stabil)	Emosinya stabil, percaya diri, mampu mengendalikan diri ( <i>Emotional stability, Self-esteem, Self-control</i> )
<i>Intellectance/Openess to expearence</i> (Mau merubah diri)	Serba ingin tahu, terbuka, mau belajar( <i>Curious and inquisitive, Open minded, Learning oriented</i> )

## F. Leader vs Manager.

Sampai saat ini masih sering terjadi kontroversi mengenai perbedaan antara pemimpin (*leader*) versus manajer (*manager*). Seorang bisa menjadi pemimpin tanpa harus menjadi manajer, contohnya pemimpin informal. Demikian juga, seseorang bisa menjadi manajer tanpa harus memimpin. Dengan demikian, seorang yang berjuduk manajer tidak harus memiliki bawahan seperti jabatan manajer akuntansi keuangan. Tidak ada seorangpun yang berpendapat bahwa pemimpin dan manajer adalah dua perkara yang sama, tapi tingkat saling terkait (*overlap*) antara keduanya menimbulkan perbedaan yang mencolok.

Menurut Gardner (1990:3) kata manajer biasanya memberi label kepada individu yang memiliki tugas mengarahkan dalam sebuah organisasi. Manajer berperan mengawasi proses agar organisasi berfungsi dengan baik, membagi sumber daya secara hati-hati, dan menggunakan sebaik mungkin sumber daya manusia.

Warren Bennis dan Burt Nanus (1985) dalam Yukl (2010:24) dalam bukunya "*Leaders The Strategies For Taking Charge*" mengemukakan bahwa sungguh suatu kesalahan fatal jika menyamakan antara pemimpin dan manajer. Dalam dunia bisnis memang selalu mengasosiasikan bahwa pemimpin adalah manajer. Padahal, dalam suatu organisasi antara manajer dan pemimpin memiliki peran yang sama sekali berbeda, bahkan tidak jarang bertentangan. Perbedaan antara manajer dan pemimpin dipaparkan oleh Warren Bennis dan Burt Nanus sebagai berikut :

**Tabel 1.4.** Perbedaan Manajer VS Pemimpin

No	Manajer	Pemimpin
1	Mengelola	Melakukan inovasi
2	Tiruan	Orisinal
3	Mempertahankan	Mengembangkan
4	Fokus pada sistem dan struktur	Berfokus pada orang
5	Bergantung pada pengawasan	Membangkitkan kepercayaan
6	Melihat jangka pendek	Perspektif jangka panjang
7	Bertanya kapan dan bagaimana	Bertanya apa dan mengapa
8	Melihat hasil	Menatap masa depan
9	Meniru	Melahirkan
10	Menerima status <i>quo</i>	Menentang status <i>quo</i>
11	Prajurit yang baik	Menjadi dirinya sendiri
12	Melakukan hal-hal dengan benar	Melakukan hal-hal yang benar

Dengan uraian di atas, kita mejadi lebih paham bahwa manajer dan manajemen dikenal karena keterampilannya memecahkan masalah, sedangkan pemimpin dikenal karena mahir mendesain dan membangun intuisi, menjadi arsitek organisasi masa depan.

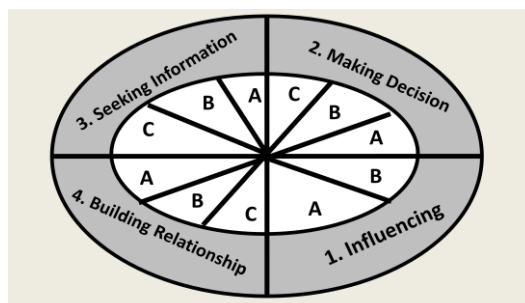
Untuk mempertajam analisis tentang perbedaan peran serta fungsi *manajer vs leader*, perhatikan Tabel 1.5. yang dikembangkan dari Ippho Santosa (2009:23) dalam bukunya “**13 Wasiat Terlarang Dahsyat Dengan Otak Kanan**” dan Roger Sphere yang menyebutkan bahwa karakteristik pemimpin cenderung lebih dominan menggunakan otak kanan, sedangkan manajer sebaliknya.

**Table 1.5.** Perbedaan *Manager* (Otak Kiri) VS *Leader* (Otak Kanan)

<b><i>Manager (Otak Kiri)</i></b>	<b><i>Leader (Otak Kanan)</i></b>
Mengontrol sisi atau bagian kanan tubuh manusia	Mengontrol sisi atau bagian kiri tubuh manusia
Matematika	Visual
Terkait IQ	Terkait EQ
Intrapersonal, <i>self-centric</i>	Interpersonal, <i>other-centric</i>
Kognitif, logis	Afektif, Intuitif
Analistik	Artistik
Kuantitatif	Kualitatif
Realistis	Imajinatif
Aritmatik	Spasial
Verbal, tertera	Visual, lambang
Eksplisit	Implisit
Segmental	Holistik
Fokus	Difus
Serial, linier	Paralel, lateral
Terencana, <i>cautious</i>	Tak terencana, <i>impulsive</i>
Mencari Perbedaan	Mencari Persamaan
Bergantung waktu	Tak bergantung waktu
Analysis	Intuition
Detail (see the “trees”)	Overview (see the “forest”)

Sumber : Dari berbagai sumber dikembangkan penulis.

Pembahasan mengenai peran manajer selanjutnya disampaikan oleh Hugo Mintzberg (1973) yang telah melakukan observasi untuk mengetahui isi dari aktivitas manajerial. Mintzberg membuat struktur atau taksonomi peran dan tanggungjawab manajer dengan memberi kode aktivitas seperti terlihat pada Gambar 1.7. di bawah ini.



**Gambar 1.7.** Peran dan Tanggungjawab *Manager* Menurut Mintzberg.

**Tabel 1.6.** Peran dan Tanggungjawab *Manager* Menurut Mintzberg.

No	<i>Tugas dan Tanggungjawab (Duties and Responsibilities)</i>	<i>Jenis Tugas (Specific Tasks)</i>
1	<i>Influencing people</i> (Mempengaruhi atau mengajak orang lain)	A. <i>Recognizing &amp; Rewarding</i> (Memberikan penghargaan) B. <i>Motivating</i> (Memberikan semangat)
2	<i>Making decision</i> (Membuat keputusan)	A. <i>Consulting and delegating</i> (Berkonsultasi dan delegasi) B. <i>Planning &amp; Organizing</i> (Perencanaan dan pengorganisasian) C. <i>Problem Solving</i> (Pemecahan masalah),
3	<i>Giving-seeking information</i> (Memberi dan mencari informasi)	A. <i>Monitoring</i> (Memantau), B. <i>Clarifying</i> (Mengklarifikasi), C. <i>Informing</i> (Memberi informasi)
4	<i>Building relationship</i> (Membangun hubungan baik dengan pihak lain)	A. <i>Managing conflict &amp; Team Building</i> (Mengelola konflik dan membangun kerja sama kelompok) B. <i>Networking</i> (Membangun jaringan), C. <i>Supporting</i> (Memberikan dukungan kepada anak buah)

Secara ringkas, untuk menyederhanakan peran manajer dapat dibuat ke dalam matrik seperti pada Tabel 1.7. di bawah ini .

**Table 1.7.** Mintzberg's Managerial Roles

<b><i>Interpersonal Roles</i></b> <b>(Peran Hubungan Antar Pribadi)</b>	<b><i>Information-Processing Roles</i></b> <b>(Peran Informasi dan Proses Organisasi)</b>	<b><i>Decision-Making Roles</i></b> <b>(Peran Pengambilan Keputusan)</b>
<i>Figurehead</i> (Tauladan, model)	<i>Monitor</i> (Memantau)	<i>Entrepreneur</i> (Pebisnis)
<i>Leader</i> (Kepala/pimpinan)	<i>Disseminator</i> (Penyebar informasi)	<i>Disturbance handler</i> (Pemecah masalah)
<i>Liaison Officer</i> (Penghubung antar stakeholder)	<i>Spokeperson</i> (Juru bicara)	<i>Resource allocator</i> (Pembagi sumber daya)
		<i>Negotiator</i> (Juru runding)

### **G. Intisari Teori Kepemimpinan**

Secara garis besar, beberapa teori kepemimpinan dapat disarikan sebagai berikut :

1. Teori Kehadiran Orang Besar (*The Great Man Teory*)
2. Teori Sifat atau Kepemimpinan Alamiah (*Trait Theory*)
3. Teori Perilaku (*Behavior Theory*)
  - a. Teori Peran (*Role Theory*)
  - b. *Consideration VS Initiating Structure Theory by Ohio State University*
  - c. *Michigan State University Theory*
  - d. Teori Kisi-kisi Manajerial (*Manajerial Grid*)
  - e. Teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor
4. Teori perilaku Khusus (*Specific Behavior Theory*)
  - a. *Leadership Through Contact*
  - b. *Leadership Through Power*
  - c. *Leadership Through Persuasion*
  - d. *Johary Window Theory*
5. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership Theory*)
  - a. Gaya Kepemimpinan Lewin
  - b. Gaya Kepemimpinan Likert
6. Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership Theory*)
  - a. Kepemimpinan Situasional Hersey dan Blanchard
  - b. *Leadership Through Decision Making* (Model Normatif Vroom dan Yetton's)

- c. Teori Kepemimpinan *Path-Goal* oleh House
- d. Trilogi Kepemimpinan Ki Hajar Dewantara
- 7. Teori Kontinjensi (*Contingency Theory*)
  - a. Teori Fiedler's Least Preferred Co-worker (LPC)
  - b. Teori Sumber Daya Kognitif (*Cognitive Resource Theory/CRT*)
  - c. Teori Kontinjensi Strategis (*Strategic Contingency Theory*)
  - d. *IMPACT Theory*
- 8. Kepemimpinan Transaksional (*Transactional Leadership Theory*)
  - a. *Leader-Member Exchange (LMX)* atau *Vertical Dyad Linkage (VDL) Theory*.
  - b. *Transactional Analysis Theory (TAT)* by Eric Berne.
  - c. Teori Konflik Kepemimpinan
- 9. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership Theory*)
  - a. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Bass
  - b. Teori Kepemimpinan Transformasional oleh Burns
  - c. Inventory Partisipasi Kepemimpinan oleh Kouzes dan Posner