

# MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

## KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

- Kepemimpinan umumnya didefinisikan sebagai proses memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan mengarahkan organisasi agar lebih kohesif dan koheren (**Bass, 1997**).
- Seorang pemimpin melaksanakan proses tersebut dengan menerapkan kualitas kepemimpinannya, seperti nilai, keyakinan, karakter, pengetahuan, keterampilan, etika, pengalaman, dan budaya.
- Pemimpin menginspirasi orang, menggerakkan mereka untuk bertindak, dan mengubah dunia. Kepemimpinan adalah proses sosial yang sangat kompleks.

Sintesis manajemen modern, bahwa pandangan-pandangan terkait dengan manajemen adalah sebagai berikut:

1. Management consist in guiding human and physical resources into dynamic, hard-hitting organization unit that attains its objectives to satisfaction of those served and with a high
2. Management is the coordination of all resources through the process of planning, organizing, directing and controlling I order to attain stated objectives (Henry L. Sisk)
3. Management is the function of executive leadership anywhere (Ralph C. Davis)
4. Management is guiding human and physical resources into dynamic organizational units which attain their objective to the satisfaction of those served and with a high degree of morale and sense of attainment on the part of those rendering service (American Management Association)
5. Management is multipurpose organ that manage a business and manages manager and manager workers and work (Peter Drucker).

## Pertemuan 2: MANAJEMEN & KEPEMIMPINAN

- **Konsep Manajemen Modern pertama kali diungkapkan oleh *Henry Fayol* (1841-1925), yaitu dengan konsep: *forecasting, organizing, commanding, coordinating dan controlling* (Yasin, 2013).**
- **Konsep manajemen modern selanjutnya *Mary Parker Follet* (1868-1933) menyatakan bahwa manajemen sebagai “*the art of getting things done through people*.”**

Pandangan-pandangan terkait dengan manajemen adalah sebagai berikut:

1. Management consist in guiding human and physical resources into dynamic, hard-hitting organization unit that attains its objectives to satisfaction of those served and with a high
2. Management is the coordination of all resources through the process of planning, organizing, directing and controlling I order to attain stated objectives (Henry L. Sisk)
3. Management is the function of executive leadership anywhere (Ralph C. Davis)
4. Management is guiding human and physical resources into dynamic organizational units which attain their objective to the satisfaction of those served and with a high degree of morale and sense of attainment on the part of those rendering service (American Management Association)
5. Management is multipurpose organ that manage a business and manages manager and manager workers and work (Peter Drucker).

## MENURUT PARA AHLI ANTARA LAIN :

**Mary Parker Follet**, manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Hal ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

**Ricky W. Griffin** manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien.

**Efektif** berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

- **Lawrence A. Appley** berpendapat bahwa pengertian manajemen merupakan keahlian untuk menggerakkan orang agar melakukan sesuatu.
- **George R. Terry**, mengatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

- Kesimpulan manajemen adalah seni dalam mengatur sistem baik orang dan perangkat lain agar dapat berjalan dan bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan entitas yang terdiri dari berbagai aktivitas sebagaimana disebutkan oleh George Terry.
- **Manajemen dalam dunia ekonomi** adalah Suatu keadaan terdiri dari proses yang mengarah kepada perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu pengambilan keputusan.

# *George R. Terry and Koontz*

- **George R. Terry** mengatakan bahwa definisi Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni, manajemen adalah wadah didalam ilmu pengetahuan, sehingga manajemen bisa dibuktikan secara umum kebenarannya.
- **Koontz** menyatakan bahwa manajemen adalah suatu seni yang produktif yang didasarkan pada suatu pemahaman ilmu. Koontz juga menambahkan, ilmu dan seni tidaklah bertentangan, namun masing masing saling melengkapi.
- **James A.F.Stoner** Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, leadership, serta pengendalian upaya dari anggota organisasi tersebut serta penggunaan Sumber daya yang tersedia di organisasi tersebut guna mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya.

# KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

Kepimpinan merupakan suatu konsep yang terus mengalami pengembangan dari waktu ke waktu dan telah didefinisikan dengan berbagai cara berbeda oleh berbagai ahli bergantung dari perspektif analisis masing – masing.

## **B. Hiriyappa** kepemimpinan (leadership):

- Leadership is not making friends and influencing people i.e salesman. Leadership is the lifting of man's vision to higher sights, the raising of man's performance to higher standards, the building of man's performance to higher standards, the building of man's personality beyond its normal limitations. (Peter Drucker)
- It is ability to secure desirable actions from a group of followers voluntarily, without the use of coercion. (Alford dan Beatty)
- It (leadership) refers to the quality of the behavior of the individual whereby the guide people on their activities in organized efforts. (Chester, I. Barnard)

- **Bass mengemukakan** bahwa "leadership is the focus of group process". Sedangkan, Chirstensen dkk, menyatakan "Leadership means to plan, decide, coordinate and control according to a set of formal goals and a range of operations leaders want to realize".
- **Richard M.Hodgetts dkk.** Berpendapat bahwa "Leadership is the process of influencing people to direct their efforts towards achievement of some particular goal or goals".

## Perbedaan Fungsi manajemen dan leadership masing – masing focus yang berbeda (Kotter):

- Manajemen bekerja dengan focus pada products order and consistency dalam planning and budgeting, organizing and staffing dan controlling and problem solving
- **Leadership memiliki focus** yang lebih luas yaitu pada products change and movement dengan bentuk aktivitas establishing directions, aligning people dan m.otivating and inspiring

<p><i>Management</i></p> <p><i>Produces Order and Consistency</i></p>	<p><i>Leadership</i></p> <p><i>Produces Change and Movement</i></p>
<p><i>Planning and budgeting</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Establish agendas</i></li> <li>• <i>Set timetables</i></li> <li>• <i>Allocates resources</i></li> </ul>	<p><i>Establishing direction</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Create a vision</i></li> <li>• <i>Clarify big picture</i></li> <li>• <i>Set strategies</i></li> </ul>
<p><i>Organizing and Staffing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Provide structure</i></li> <li>• <i>Make job placements</i></li> <li>• <i>Establish rules and procedures</i></li> </ul>	<p><i>Aligning people</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Communicate goals</i></li> <li>• <i>Seek commitment</i></li> <li>• <i>Build teams and coalitions</i></li> </ul>
<p><i>Controlling and problem solving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Develop incentives</i></li> </ul>	<p><i>Motivating and inspiring</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inspiring and energize</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Generate creative solutions</i></li> <li>• <i>Take corrective action</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empower subordinates</i></li> <li>• <i>Satisfy unmet needs</i></li> </ul>

Sumber: Adaptasi dari Kotter (1990)

# Teori Kepemimpinan

Teori Kepemimpinan Terdapat berbagai teori kepemimpinan yang dikembangkan dalam berbagai literatur.

Teori-teori kepemimpinan diklasifikasikan dalam tiga pendekatan:

1. Pertama, adalah pendekatan kesifatan (traits), kepemimpinan dipandang sebagai suatu kombinasi sifat – sifat yang tampak.
2. Kedua, bermaksud mengidentifikasi perilaku – perilaku (behavior) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.
3. Ketiga, menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi (contingency) seperti (contohnya) tugas - tugas yang dilakukan, keterampilan, dan ekspektasi bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya.

Gosling, Maturano, dan Denisson (2003), teori tentang kepemimpinan mengalami perkembangan yang **evolutif** dari mulai teori “Great Man” sampai teori kepemimpinan trasformatif

## Evolusi Perkembangan Dimaksud Adalah :

### Evolusi Teori Kepemimpinan

<b>Teori Kepemimpinan</b>	<b>Penjelasan</b>
Teori Orang Besar <i>(Great Man Theory)</i>	Didasarkan pada keyakinan bahwa pemimpin adalah orang yang special, yang dilahirkan dengan kualitas tertentu untuk menjadi pemimpin.

<p>Teori Sifat Pemimpin <i>(Traits Theory)</i></p>	<p>Dalam teori ini didaftarkan sejumlah sifat atau kualitas pribadi yang dikaitkan dengan kepemimpinan. Jumlah sifat – sifat ini sangat banyak dan terus berkembang sehingga hampir semua kata sifat yang positif kemanusiaan masuk ke dalamnya.</p>
<p>Teori Perilaku Pemimpin <i>(Behaviourist Theory)</i></p>	<p>Teori ini menekankan pada perilaku yang ditunjukkan pemimpin bukan pada sifat – sifatnya. Berbagai pola perilaku diteliti dan dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan.</p>
<p>Kepemimpinan Situasional <i>(Situational Leadership)</i></p>	<p>Pendekatan teori ini adalah berdasarkan situasi yang dihadapi oleh pemimpin. Ada situasi yang harus dihadapi dengan gaya otoriter, ada juga yang harus menggunakan gaya partisipatif. Teori ini juga menganjurkan diperlukannya gaya kepemimpinan yang berbeda untuk tingkat yang berbeda dalam organisasi.</p>

<p>Kepemimpinan Kontigensi <i>(Contingency leadership)</i></p>	<p>Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori situasional, memfokuskan pada mengidentifikasi variabel situasional agar dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada setiap keadaan.</p>
<p>Kepemimpinan Transaksional <i>(Transactional Leadership)</i></p>	<p>Pendekatan ini menekankan pada pentingnya hubungan antara pemimpin dan pengikut, berfokus pada manfaat bersama yang didapatkan dari 'kontrak' antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin memberikan <i>reward</i> atau penghargaan untuk</p>

# Teori Orang Besar (Great Man Theory)

Banyak tokoh dunia yang telah menentukan arah perjalanan sejarah umat manusia. Tanpa Winston Churchill misalnya, Inggris sudah hilang dalam tahun 1940. Faktor keberuntungan juga melengkapi atribut seorang tokoh dunia yang berhasil mengarahkan sejarah. Misalnya Lenin, andai kata ia digantung oleh rezim lama dan tidak diasingkan, maka sejarah Uni Soviet akan lain pula. Di samping itu, latar belakang keturunan keluarga menarki telah terbukti dari penelitian F.A Woods tahun 1913 bahwa saudara – saudara para raja juga mempunyai pangaruh yang luas dalam kerajaan tersebut. Bukan itu saja. Perkawinan antara keluarga kerajaan telah melahirkan kelompok aristocrat yang juga ikut berpengaruh luas dalam masyarakat.

# Teori Sifat Pemimpin (Traits Theory)

Sepanjang sejarah, para pemimpin yang kuat – Buddha, Napoleon, Mao, Churchill, Thatcher, Reagan dideskripsikan berdasarkan sifat – sifat mereka. Contoh, ketika menjabat Perdana Menteri Inggris Raya, Margaret Thatcher terus – menerus dideskripsikan sebagai perempuan yang sangat percaya diri, berkemauan keras, tekun dan tegas. Teori sifat kepemimpinan (traits theories of leadership) membedakan para pemimpin dari mereka yang bukan pemimpin dengan cara focus pada berbagai sifat dan karakteristik pribadi. Pribadi – pribadi seperti Margaret Thatcher, Presiden Afrika Selatan Nelson Mandela, CEO Virgin Group Richard Branson, pendiri Apple Steve Jobs, mantan Walikota New York City Rudolph Giuliani, dan ketua American Express Ken Chenault diakui sebagai pemimpin dan dideskripsikan sebagai pribadi yang karismatik, antusias, dan berani. Pencarian atribut-atribut kepribadian, social, fisik atau intelektual guna mendeskripsikan dan membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin merupakan tingkatan paling awal dalam penelitian kepemimpinan

# Teori Perilaku Pemimpin (Behaviourist Theory)

Kegagalan teori sifat kepemimpinan yang sebelumnya mendorong para peneliti pada akhir tahun 1940-an hingga 1960-an mengambil langkah yang berbeda. Mereka mulai melihat perilaku - perilaku yang ditampilkan oleh pemimpin tertentu. Mereka bertanya - tanya adakah sesuatu yang unik dalam cara para pemimpin yang efektif berperilaku. Untuk menggunakan contoh kontemporer, ketua Siebel Systems Tom Siebeldan CEO Oracle Larry Ellison merupakan dua pemimpin yang telah berhasil memimpin perusahaan mereka melalui masa - masa sulit. Mereka berdua juga menggunakan gaya kepemimpinana yang sama - bicara apa adanya, penuh semangat, autokratif. Apakah ini menunjukkan bahwa perilaku autokrasi adalah gaya yang lebih disukai oleh semua pemimpin? Mari kita menimbang implikasi - implikasi praktis dari pendekatan perilaku.

# Kepemimpinan Situasional (Situasional Leadership)

- Kepemimpinan Situasional (Situasional Leadership) Paul Hersey dan Ken Blanchard telah mengembangkan sebuah model kepemimpinan yang memperoleh banyak pengikut setia di kalangan spesialis pengembangan manajemen.
- Model ini yang disebut teori kepemimpinan situasional (situasional leadership theory) telah diinkorporasikan ke dalam berbagai program pelatihan kepemimpinan di lebih dari 400 dari 500 perusahaan Fortuner, dan tiap tahunnya lebih dari satu juta manajer dari berbagai organisasi mempelajari elemen – elemen dasarnya.

# Kepemimpinan Kontigensi (Contingency leadership)

Teori ini merupakan penyempurnaan dari teori situasional, memfokuskan pada mengidentifikasi variabel situasional agar dapat menentukan gaya kepemimpinan mana yang paling tepat atau efektif pada setiap keadaan. Salah satu penulis terkemuka dalam teori ini adalah Fred Fiedler (1967). Dalam teori kontigensinya, Fiedler memberi tekanan pada efektivitas suatu kelompok, dikatakan bahwa efektivitas suatu organisasi tergantung pada (is contingent upon) dua variabel yang saling berinteraksi, yaitu (1) sistem motivasi dari pemimpin dan (2) tingkat atau keadaan yang menyenangkan dari situasi.

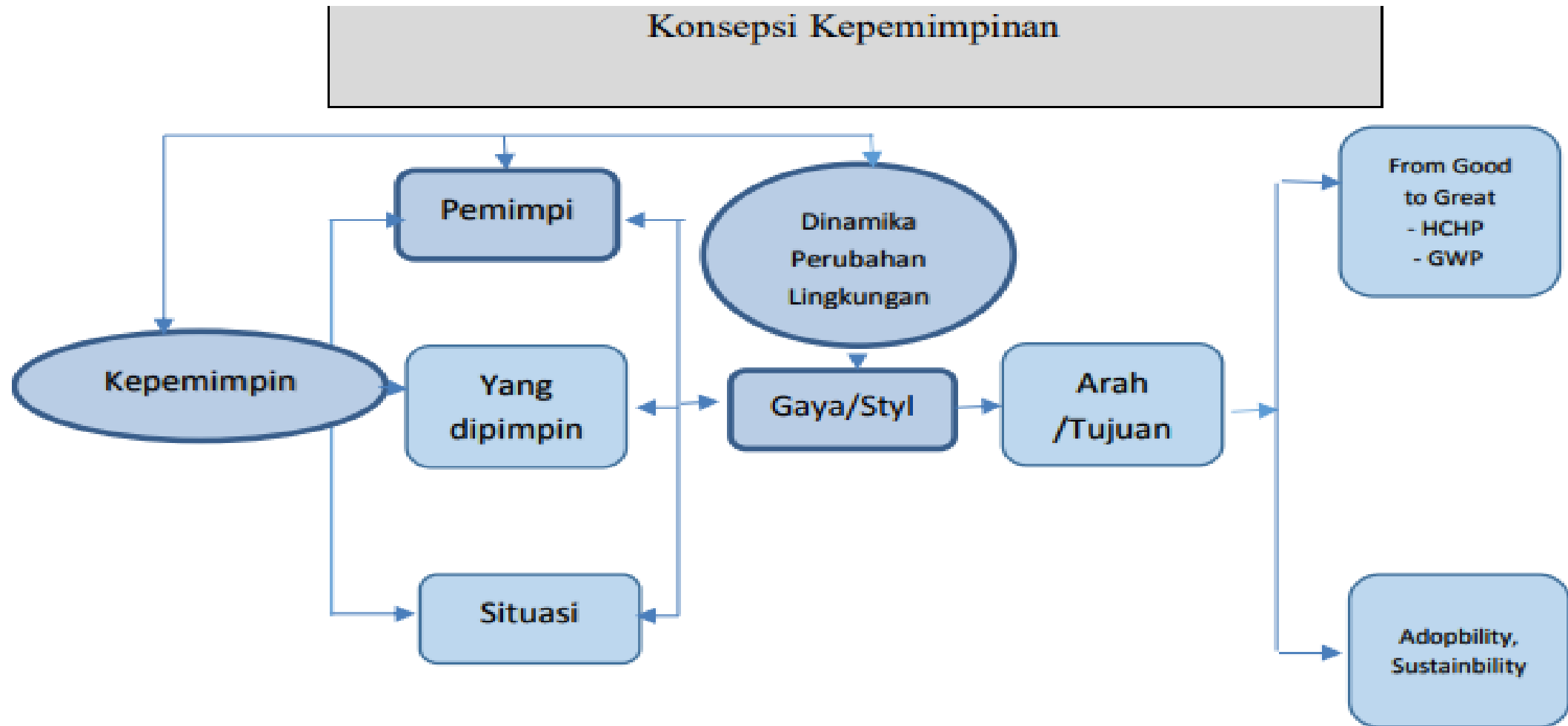
# Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership)

Kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978), bahwa pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar - menawar antarkeduanya. Menurut Bycio dkk. (1995), kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja dan penghargaan. Menurut Yukl (2010), kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan.

# Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership)

Kepemimpinan Transformasional (Transformational Leadership) Salah satu konsep kepemimpinan yang relevan dengan situasi masa kini di mana perubahan terjadi sangat cepat dan menuntut setiap organisasi untuk dapat menyesuaikan diri adalah konsep kepemimpinan transformasional. Konsep ini dikembangkan pertama kali oleh James McGregor Burns ditahun 1979 dan disempurnakan oleh Bernard M.Bass dan Bruce J.Avolio pada tahun 1985. Bernard Bass terinspirasi oleh buku karya Burns berjudul leadership di tahun 1979 yang memberikan argumentasi bahwa dibandingkan kesifatan (traits), perilaku (behavior), atau situasi (contingency) yang menjadi pembahasan umum mengenai kepemimpinan pada periode – periode sebelumnya hal yang paling mendasar dari kepemimpinan adalah mengenai pertukaran (exchange) antara pemimpin dan pengikutnya untuk mendapatkan apa yang diinginkan dan dibutuhkan masing - masing.

**Skala t3**, konsepsi kepemimpinan ini dikembangkan dalam berbagai macam bentuk antara lain motto From Good to Great, High Commitment High Performance (HCHP), Great Work Plan (GWP), dan lain – lain dilihat Gambar. 1 "Model Konsepsi Kepemimpinan".



Pendekatan kepemimpinan digambarkan berikut:



## **PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN INI DIGAMBARAKAN SEBAGAI BERIKUT:**

1. Hubungan/kewajiban pemimpin terhadap pengikutnya (formal)
2. Hubungan tidak formal (diluar hirarki) dengan kolega dan pengikut
3. Memperhatikan motivasi kinerja dan kepuasan pengikut

Teori - teori model kepemimpinan berdasarkan pendekatan leader focus mencakup tiga teori, yaitu:

1. Traitstheory (sifat karakter pemimpin)
2. Behavioral theory (perilaku pemimpin)
3. Situational theory (situasi yang dihadapi)

### **KINERJA KEUANGAN BUMN :**

Kinerja Keuangan yang dimaksudkan pada BUMN adalah Laba Bersih Perusahaan. Laba Bersih adalah hasil Penjualan dikurangi dengan Harga Pokok Penjualan, Beban Operasional, dan Pajak Pendapatan. Sehingga yang dimaksud Kinerja Keuangan BUMN adalah Laba Bersih Perusahaan BUMN pada tahun buku

Thank you for your attention from  
handsome and beautiful students