

CHAPTER 6

SIFAT DAN KETERAMPILAN PEMIMPIN

ADRIAN KEVIN PRATHAMA - 2421011024

A BAGAS WINDU PANJI NATA - 2421011034

DHIKA PRATAMA - 2421011026



DR. NOVA MARDIANA, S.E., M.M



TUJUAN PEMBELAJARAN

- Menjelaskan konsep dasar pendekatan trait dan hubungannya dengan efektivitas kepemimpinan.
- Mengidentifikasi sifat kepribadian dan keterampilan utama yang berpengaruh terhadap keberhasilan pemimpin.
- Menjelaskan kompetensi manajerial seperti kecerdasan emosional, sosial, dan kemampuan belajar.
- Menganalisis pengaruh situasi terhadap relevansi keterampilan manajerial.
- Mengevaluasi kelebihan dan keterbatasan pendekatan trait dalam studi kepemimpinan.

INTRODUCTION TO THE TRAIT APPROACH

- **Trait** = sifat bawaan individu (kepribadian, motivasi, nilai).
Contoh: percaya diri, ekstroverasi, kedewasaan emosional.
- **Needs & Motives** = dorongan seperti prestasi, kekuasaan, afiliasi.
- **Values** = keyakinan tentang benar-salah (jujur, adil, loyal).
- **Self-concept** = pancangan dan identitas diri seseorang.
- **Skill** = kemampuan melakukan sesuatu secara efektif (misal komunikasi, analisis, interpersonal).
- **Competency** = gabungan antara trait dan skill yang mendukung efektivitas kepemimpinan



PERSONALITY TRAITS & LEADERSHIP

Energy & Stress Tolerance

Self-Confidence

Internal Locus of Control

Emotional Stability

Power Motivation

Integrity

Narcissism

Achievement Orientation

Need for Affiliation

SKILLS AND EFFECTIVE LEADERSHIP

Kepemimpinan yang efektif bergantung pada tiga keterampilan utama: technical, interpersonal, dan conceptual skills. **Technical skills** mencakup pengetahuan tentang metode, proses, dan alat untuk melaksanakan tugas organisasi, diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja. **Interpersonal skills** berhubungan dengan kemampuan memahami perilaku manusia, berempati, berkomunikasi secara jelas dan persuasif, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Sementara itu, **conceptual skills** melibatkan kemampuan berpikir analitis, logis, dan kreatif dalam memahami situasi kompleks, mengenali pola hubungan, serta membuat keputusan strategis. Pemimpin yang efektif mampu mengombinasikan ketiga keterampilan ini untuk menghadapi tantangan, menggerakkan tim, dan mencapai tujuan organisasi.



LEARNING ABILITY

Kemampuan belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, dan mengembangkan diri secara terus menerus.

MANAGERIAL COMPETENCIES

Kompetensi manajerial mencakup kombinasi keterampilan dan sifat pribadi yang mendukung efektivitas kepemimpinan. Tiga kompetensi utama yaitu:

EMOTIONAL INTELLIGENCE

Kemampuan mengenali, mengendalikan, dan menyalurkan emosi secara tepat, serta berempati terhadap orang lain.

SOCIAL INTELLIGENCE

Kemampuan memahami situasi sosial, membaca kebutuhan dan dinamika kelompok, serta menyesuaikan perilaku sesuai situasi.

SITUATIONAL RELEVANCE OF SKILLS

- **Level of Management:** Manajer bawah lebih butuh technical skills, manajer menengah fokus pada interpersonal skills, sedangkan eksekutif puncak menonjol pada conceptual skills untuk perencanaan strategis.
- **Type of Organization:** Keterampilan teknis sulit dipindahkan antar fungsi di level bawah, namun di level eksekutif, keterampilan konseptual dan sosial lebih mudah diterapkan lintas organisasi.
- **External Environment:** Perubahan cepat menuntut pemimpin memiliki kecerdasan kognitif, empati, fleksibilitas perilaku, dan kemampuan belajar adaptif agar mampu menavigasi dinamika global dan teknologi yang terus berkembang.



EVALUATION OF THE TRAIT APPROACH

Pendekatan trait telah membantu mengidentifikasi sifat dan keterampilan penting bagi efektivitas manajerial, namun masih memiliki beberapa kelemahan. Banyak penelitian tidak didasari teori jelas tentang bagaimana trait memengaruhi efektivitas, serta mengabaikan konteks kepemimpinan dan faktor situasional.

Sebagian studi hanya meneliti hubungan linier, padahal beberapa trait justru optimal pada tingkat sedang, bukan ekstrem. Selain itu, pendekatan ini sering menilai trait secara terpisah, tanpa melihat pola keterkaitan dan keseimbangan antartrait, misalnya antara kebutuhan akan kekuasaan dan kedewasaan emosional.



KESIMPULAN



Pendekatan trait menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh kombinasi sifat, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki seseorang. Pemimpin efektif biasanya memiliki kepercayaan diri, integritas, stabilitas emosi, kemampuan interpersonal, konseptual, dan teknis yang seimbang. Selain itu, kompetensi seperti kecerdasan emosional, sosial, dan kemampuan belajar adaptif menjadi kunci dalam mencapai perubahan organisasi. Namun, efektivitas sifat dan keterampilan sangat bergantung pada situasi, level manajemen, dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, pemimpin harus terus mengembangkan diri, menyesuaikan gaya kepemimpinan, serta menjaga keseimbangan antartrait dan keterampilan agar mampu memimpin secara optimal.



TERIMA KASIH

MM UNTLA 2025



TEORI KONTINGENSI KEPEMIMPINAN EFEKTIF

ADRIAN KEVIN PRATHAMA - 2421011024
A BAGAS WINDU PANJI NATA -
2421011034

CHIKA PRATHAMA - 2421011025

DR. NOVA MARDIANA, S.E., M.M



TUJUAN PEMBELAJARAN



FEB

memahami prinsip-prinsip kepemimpinan adaptif dan penerapannya dalam situasi krisis

dapat menjelaskan langkah-langkah efektif dalam mengelola krisis secara cepat dan tepat

dapat mengidentifikasi pentingnya komunikasi, ketenangan, dan pengambilan keputusan dalam menghadapi krisis

OVERVIEW OF CONTINGENCY LEADERSHIP

- Efektivitas pemimpin bergantung pada situasi dan kondisi kerja.
- Tidak ada satu gaya kepemimpinan yang cocok untuk semua keadaan.
- Perilaku pemimpin, karakter bawahan, dan situasi saling memengaruhi hasil kerja.
- Situasi dapat langsung memengaruhi hasil, mengarahkan perilaku pemimpin, atau memperkuat/melemahkan pengaruh kepemimpinan.



EARLY CONTINGENCY THEORIES



FEB

Ada enam teori utama

- Path-Goal Theory
- Leadership Substitutes Theory
- Situational Leadership Theory
- LPC Contingency Model
- Cognitive Resources Theory
- Multiple-linkage Model

MULTIPLE-LINKAGE MODEL



Model ini menjelaskan bagaimana perilaku manajer dan situasi kerja bersama-sama memengaruhi kinerja individu maupun kelompok. Yuki menekankan bahwa efektivitas tim bergantung pada beberapa variabel perantara (mediating variables) seperti komitmen tugas, kemampuan dan kejelasan peran, organisasi kerja, kerja sama dan kepercayaan, sumber daya dan dukungan, serta koordinasi eksternal. Jika salah satu aspek ini lemah, kinerja kelompok akan menurun meskipun aspek lain baik.

Variabel situasional dapat memperkuat atau melemahkan faktor perantara, misalnya sistem penghargaan, sifat pekerjaan, pengalaman anggota, atau dukungan organisasi. Pemimpin yang efektif akan mengambil tindakan jangka pendek untuk memperbaiki kekurangan dalam faktor-faktor penting tersebut, serta mengubah situasi dalam jangka panjang agar lebih mendukung kinerja tim.



CONCEPTUAL WEAKNESSES IN CONTINGENCY THEORIES



- **Terlalu umum:** Banyak teori hanya memakai kategori perilaku luas (mis. "task" & "relation") tanpa menjelaskan perilaku spesifik yang relevan.
- **Hubungan tidak jelas:** Tidak dijelaskan kapan perilaku pemimpin memberi efek positif, negatif, atau tidak berpengaruh dalam situasi berbeda.
- **Kurang penjelasan sebab-akibat:** Banyak teori tidak menjelaskan mengapa dan bagaimana perilaku pemimpin memengaruhi hasil (minim variabel mediasi).
- **Abaikan pola perilaku:** Efek gabungan antar perilaku (mis. tugas & hubungan) jarang diperhitungkan.
- **Abaikan interaksi situasional:** Tidak menjelaskan bagaimana beberapa variabel situasi saling memengaruhi.
- **Bingung antara mediator & moderator:** Kadang variabel yang bisa dipengaruhi pemimpin dianggap di luar kendali, sehingga potensi peran pemimpin diremehkan.

RESEARCH ON CONTINGENCY THEORIES

Penelitian tentang teori kontingensi menunjukkan hasil yang belum konsisten karena metode penelitian yang lemah dan variabel yang terbatas. Diperlukan metode yang lebih kuat seperti studi lapangan, eksperimen, dan observasi agar hasilnya lebih akurat. Penelitian juga harus menilai apakah perilaku pemimpin sesuai dengan situasi dan dilakukan secara tepat. Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan menyeimbangkan berbagai perilaku dan tujuan yang saling bersaing, seperti kontrol dan pemberdayaan atau fokus pada tugas dan manusia.





ADAPTIVE LEADERSHIP GUIDELINES

Pemimpin yang efektif harus mampu menyesuaikan perilakunya dengan perubahan situasi. Mereka perlu memahami kondisi kepemimpinan, mengurangi hambatan, serta meningkatkan fleksibilitas melalui berbagai perilaku yang relevan. Perencanaan matang dibutuhkan untuk tugas kompleks, sementara arahan lebih diperlukan bagi tim dengan peran saling bergantung. Pemimpin juga harus lebih sering memantau tugas penting atau bawahan yang belum andal, memberikan bimbingan bagi yang kurang berpengalaman, dan menunjukkan dukungan emosional bagi anggota yang menghadapi stres tinggi.



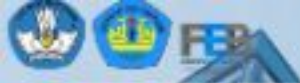
GUIDELINES FOR MANAGING IMMEDIATE CRISES

Dalam situasi krisis, pemimpin harus mampu bertindak cepat, tenang, dan terarah. Pemimpin perlu mengantisipasi masalah sejak dini, menyiapkan rencana darurat, serta mengenali tanda-tanda awal gangguan. Saat krisis terjadi, penting untuk menganalisis masalah dengan cepat dan tepat, memberikan arahan yang jelas dan tegas, serta menjaga komunikasi agar semua pihak mendapat informasi yang benar. Selain itu, krisis sebaiknya dijadikan peluang untuk memperbaiki sistem dan melakukan perubahan agar organisasi lebih siap menghadapi situasi serupa di masa depan.

KESIMPULAN



Pemimpin yang efektif dalam situasi krisis harus mampu bertindak cepat, tenang, dan terarah. Mereka perlu mengenali tanda bahaya sejak dini, mengoordinasikan tim secara jelas, serta menjaga komunikasi terbuka. Setiap krisis juga dapat menjadi peluang untuk memperbaiki sistem dan meningkatkan kesiapan organisasi menghadapi tantangan di masa depan.



STUDI KASUS PT KAI

Kondisi internal PT Kereta Api Indonesia (KAI) sebelum tahun 2009 dapat digambarkan sebagai situasi kritis dan disfungsi yang menjadi faktor kontingensi utama. Perusahaan menghadapi segudang permasalahan yang sudah mengakar dan sulit diselesaikan dari tahun ke tahun. Kondisi ini diperparah oleh disiplin pegawai yang sangat rendah, baik di tingkatan kantor maupun di stasiun, menciptakan lingkungan kerja yang tidak efisien. Selain itu, kondisi fisik perusahaan pun memprihatinkan, terlihat dari stasiun-stasiun yang tidak terawat, kumuh, dan kotor. Secara operasional, terdapat keterbatasan jumlah lokomotif dan rangkaian kereta, yang secara langsung menghambat kualitas pelayanan. Akar dari semua masalah ini disimpulkan sebagai vakum kepemimpinan, ditandai dengan tidak adanya leadership yang kuat dan memiliki visi yang jelas untuk pengembangan perusahaan. Seluruh kondisi negatif ini menjadikan KAI berada dalam kebutuhan mendesak akan intervensi kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan transformasional.

STUDI KASUS PT KAI

Penerapan Kepemimpinan Efektif (Gaya yang Kontingen)

Untuk menghadapi kontingensi yang sangat parah ini, gaya kepemimpinan yang dibutuhkan bukanlah gaya yang fleksibel atau partisipatif, melainkan gaya yang tegas, berorientasi tugas, dan transformasional. Ignasius Jonan menerapkan gaya kepemimpinan yang:

- Tegas dan Berorientasi Aksi: Jonan mengambil langkah-langkah drastis, seperti menertibkan pedagang di stasiun, membersihkan fasilitas, dan memberlakukan disiplin ketat kepada pegawai. Tindakan ini secara cepat mengatasi masalah-masalah operasional dan fasilitas yang disebutkan.
- Berwawasan Jelas (Visi): Beliau memberikan visi yang jelas untuk mengubah KAI dari perusahaan bermasalah menjadi penyedia jasa berkualitas.

Kaitan dengan Materi

A. Teori Kontingensi Kepemimpinan

- **Kesesuaian Gaya dan Situasi** : Keefektifan Jonan membuktikan prinsip utama Teori Kontingensi : Efektivitas pemimpin bergantung pada situasi dan kondisi kerja. Dalam situasi normal, gaya yang sangat tegas mungkin menimbulkan resistensi, tetapi dalam kontingensi krisis yang dialami KAI (di mana ada masalah disiplin dan vakum kepemimpinan), gaya tegas dan transformasional adalah yang paling efektif untuk mencapai hasil.

B. Kepemimpinan Adaptif dan Manajemen Krisis

- **Bertindak Cepat dan Terarah**: Jonan dan jajaran manajemen dihadapkan pada berbagai permasalahan dan krisis yang diwariskan. Tindakan mereka untuk mengatasi stasiun yang kumuh dan disiplin yang rendah merupakan contoh dari pemimpin yang bertindak cepat dan terarah dalam situasi kritis.
- **Krisis sebagai Peluang Perbaikan**: Transformasi total KAI (menjadi perusahaan penyedia jasa berkualitas) menunjukkan bahwa Jonan menggunakan krisis dan masalah sebagai peluang untuk memperbaiki sistem dan melakukan perubahan mendasar agar organisasi lebih siap menghadapi masa depan. Hasilnya, KAI bertransformasi secara signifikan.





TERIMA KASIH

