

# MODUL PERKULIAHAN KELEMBAGAAN DAN KEPEMIMPINAN AGRIBISNIS

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS  
FAKULTAS PERTANIAN  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA



Disusun oleh:

**DR. IR. YULIAN JUNAIDI, M.SI.**

**PROF. DR. IR. SRIATI, M.SI.**

**DR. YUNITA, S.P., M.SI.**

**DR. RISWANI, S.P., M.SI.**

**DR. SELLY OKTARINA, S.P., M.SI.**

**THIRTAWATI, S.P., M.SI**

**ADITRIAN ARBI**

**MIFTA KHAIRUNNISA**



LABORATORIUM KOMUNIKASI  
&  
PENGEMBANGAN MASYARAKAT  
2024

# Kata Pengantar

Puji dan syukur, penulis panjatkan kepada Allah SWT karena berkat izin-Nya jumlah Modul Kelembagaan dan Kepemimpinan Agribisnis dapat diselesaikan dengan baik. Mata kuliah Kelembagaan dan Kepemimpinan Agribisnis merupakan salah satu mata kuliah wajib bagi mahasiswa Program Studi Agribisnis. Modul ini dapat digunakan bagi tim pengajar dan mahasiswa sebagai pedoman dalam Proses Belajar Mengajar (PBM) karena telah disesuaikan dengan Rencana Pembelajaran Semester (RPS).

Modul ini berisikan 12 materi perkuliahan yang dimulai dengan pengertian, prinsip dasar dan ruang lingkup Kelembagaan dan Kepemimpinan Agribisnis, macam dan tipe organisasi, pengertian kelembagaan, pengertian kepemimpinan, teori kepemimpinan serta kekuasaan dan konflik kepemimpinan. Pada setiap modul dilengkapi dengan capaian pembelajaran (CPL) dan CPMK.

Modul ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat dalam penyebaran ilmu pengetahuan. Dalam penyelesaian modul ini, masih banyak terdapat kekurangan, semoga dapat terus dilakukan perbaikan pada masa yang akan datang.

Indralaya, Oktober 2024

Tim Penyusun

# Daftar Isi

	Halaman
Modul 1 Batasan dan Fungsi Kelembagaan .....	4
Modul 2 Lembaga, Organisasi, dan Organisasi kompleks (Birokrasi).....	23
Modul 3 Kelembagaan Pertanian .....	39
Modul 4 Pengertian, Tujuan dan Unsur-unsur Organisasi .....	49
Modul 5 Macam Bentuk dan Tipe Organisasi .....	55
Modul 6 Perilaku Organisasi .....	58
Modul 7 Teori kepemimpinan .....	72
Modul 8 Filsafat pemimpin .....	86
Modul 9 Macam-Macam kepemimpinan .....	91
Modul 10 Efektivitas kepemimpinan agribisnis .....	114
Modul 11 Kekuasaan dan konflik kepemimpinan agribisnis .....	132
Modul 12 Kelembagaan dan kepemimpinan dalam konteks Agribisnis .....	142

# Modul 1

## Batasan dan Fungsi Kelembagaan

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu kelembagaan, kepemimpinan, manajemen dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan sistem kelembagaan agribisnis.

#### 3. Keterampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan kelembagaan dan kepemimpinan agribisnis.

#### 4. Keterampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan batasan dan fungsi kelembagaan agribisnis untuk kepentingan pembangunan pertanian berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan batasan dan fungsi kelembagaan dalam konteks agribisnis/pertanian

### KEGIATAN BELAJAR

## **Pengertian Kelembagaan**

Kelembagaan (*Institusional*) “*rule of game*” atau aturan main

### **Rituh & Miar (2005)**

- Norma/Kaidah Peraturan
- Organisasi yang memudahkan dalam koordinasi

### **Uphoff (1986)**

Kompleks aturan-aturan dan tingkah laku yang selalu ada yang dimaksudkan untuk memenuhi nilai-nilai kolektivitas.

### **Horton (1964)**

Sistem-sistem hubungan-hubungan sosial yang terorganisir yang mengandung nilai-nilai dan prosedur-prosedur yang diperuntukkan untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia

### **North (1990)**

Kelembagaan sebagai sejumlah peraturan yang berlaku dalam sebuah masyarakat, kelompok atau komunitas, yang mengatur hak, kewajiban, tanggung jawab, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok”.

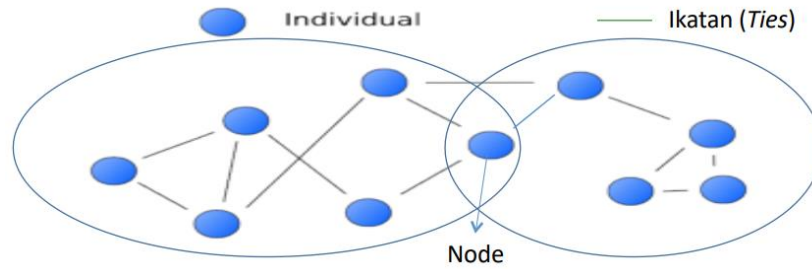
### **Koentjaraningrat (1984)**

Unsur-unsur yang mengatur perilaku suatu masyarakat. Aspek kelembagaan menyangkut pengembangan tata nilai, kepemimpinan dan perubahan struktur sosial.

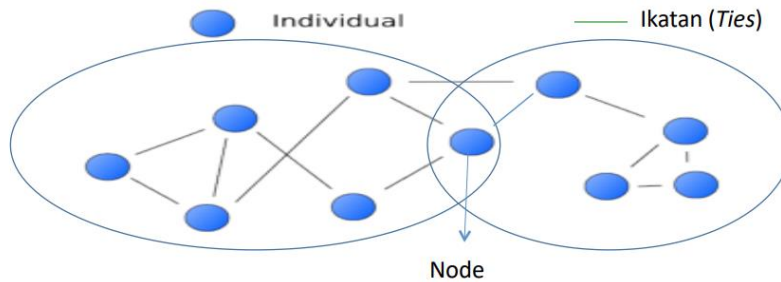
## **BATASAN, FUNGSI & PENGEMBANGAN KELEMBAGAAN MENUJU ORGANISASI**

### **Proses Tumbuhnya Lembaga**

- Aktivitas dan interaksi manusia baik sadar dan disengaja maupun tidak, dalam memenuhi kebutuhan hidup selalu diulang-ulang (Relasi Sosial, Hubungan Sosial/Ties, Struktur dan Jejaring Sosial).
- Akhirnya aktivitas dan interaksi tersebut melekat dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan serta mengatur (norma).



- Interaksi, Ikatan (ties), Struktur, Simpul (node) dan Jejaring Sosial.



Proses terbentuknya kelembagaan dapat dipastikan karena terjadi “interaksi” antar-manusia, “interaksi” antara manusia dalam satuan (entitas) sosial dengan sumberdaya alam atau sumberdaya lainnya

INTERAKSI	KEBUTUHAN	PENGORGANISASIAN SOSIAL: KOMUNIKASI - SOLIDARITAS - KESEPAKATAN - RULES	KELEMBAGAAN
Antar-manusia: Laki-laki dan Perempuan	Reproduksi	Komunikasi yang intensif --- Solidaritas Sosial --- “Kesepakatan” – Membangun rules (norma & nilai) --- Keluarga atau Rumah tangga	KELEMBAGAAN PERKAWINAN
Warga Komunitas Pertanian dalam mengelola air	Produksi	Komunikasi antar-warga komunitas Pertanian – Solidaritas Sosial --- Sistem Norma dan Nilai (Rules) pengelolaan air --- Kelompok/Organisasi Pengelolaan Air	KELEMBAGAAN PENGELOLAAN AIR (SUBAK di BALI, P3A di JAWA)
Warga Komunitas Pertanian dalam budidaya pertanian	Produksi	Komunikasi antar-warga komunitas Pertanian – Solidaritas Sosial --- Sistem Norma dan Nilai(Rules) dalam Budidaya Pertanian --- Kelompok/Organisasi Petani: Kelompok Tani, Gapoktan	KELEMBAGAAN PRODUKSI PERTANIAN
Warga Komunitas Desa dalam Aktivitas Ekonomi	Ekonomi	Komunikasi antar-warga komunitas desa – Solidaritas Sosial -- Sistem Norma dan Nilai(Rules) dalam Budidaya Pertanian -- Kelompok/Organisasi : Koperasi, KUD, BUMDes	KELEMBAGAAN EKONOMI
Antar-kelompok/ organisasi/ lembaga	Produksi, Ekonomi, Kemitraan, dan Kolaborasi	Antar kelompok/organisas/ lembaga – Jejaring Sosial (Kemitraan dan Kolaborasi) --- Rules Food Estate : Korporasi Petani	KELEMBAGAAN FOOD ESTATE
Antar-perusahaan dalam Agriculture Precision dan Teknologi Digital	Produksi, Ekonomi dan Jejaring Bisnis	Antar perusahaan --- Solidaritas Sosial: Jejaring Bisnis --- Rules Bisnis jaringan --- Market Place	KELEMBAGAAN PRIVAT

## Jejaring dan Pengaturan Sosial

1. **Jejaring sosial:** ada ikatan dan simpul-simpul sosial yang membangun kohesi sosial (Barnes,1961)
2. Ikatan dan simpul sosial itu bukanlah pada individu sebagai aktor, tetapi lebih pada **relasi** dan hubungan-hubungan antar individu (*social relationships*)
3. Jejaring sosial ini mempunyai pengaruh “**daya atur**”, sehingga membentuk kerangka pengaturan sosial dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (lembaga-lembaga sosial)

**Note:** Kohesi sosial secara sederhana bisa diterangkan sebagai perekat atau ikatan yang menjaga masyarakat tetap bersatu atau terintegrasi

## Pengaturan Sosial

TINGKATAN	SANKSI	
	MORAL	MASYARAKAT
Cara ( <i>usage</i> )	Tidak Pantas	Dianggap Janggal
Kebiasaan ( <i>folkways</i> )	Malu	Dicela
Tata-kelakuan ( <i>mores</i> )	Bersalah	Dihukum
Adat ( <i>customs</i> )	Berdosa	Dikeluarkan

- Norma menjadi unsur Pola Kebudayaan Masyarakat dalam ruang tertentu dengan ekosistem tertentu (Dikenal dari *Community* menjadi *Society*)
- Norma terbentuk → hidup → tumbuh → berkembang → mengikat → secara sosial→berubah→ mati → berganti → terbentuk yang baru (disrupsi)

## Kecenderungan Perubahan Masyarakat (Himes, 1976 dan Giddens, 2000, Mosca, 2017)

- Memudarnya Fungsi Kekeabatan
- Manusia semakin mengenal spesialisasi dalam memenuhi keperluan hidup
- Cenderung Sekuler dan mengunggulkan Rasionalitas
- Sumberdaya alam semakin berkurang
- Masyarakat Makin Bersandar pada media komunikasi

- Teknologi digital mendorong konektivitas baru yang membuat hambatan lintas kawasan semakin kecil
- Mengenal Teknologi yang mempercepat disrupsi dan mendorong semakin komersial
- Mengunggulkan demokratisasi
- Arus Balik Perubahan

## **CIRI-CIRI LEMBAGA DAN KELEMBAGAAN**

### **Lembaga dan Kelembagaan**

#### **Perbedaan Lembaga, Asosiasi dan Organisasi**

Lembaga : Kumpulan norma universal

Asosiasi : Bentuk konkrit Lembaga dan bersifat khusus

Organisasi : Wadah melaksanakan lembaga tujuan yang formal

Kelembagaan: Pengorganisasian memenuhi kebutuhan

#### **Penggolongan kelembagaan menurut pemenuhan kebutuhan (Koentjaraningrat, 1979):**

1. Kelembagaan Keekerabatan/Domestik → kehidupan kekerabatan
2. Kelembagaan Ekonomi → pencaharian hidup, memproduksi, menimbun, mendistribusikan harta,
3. Kelembagaan Pendidikan → penerangan dan pendidikan
4. Kelembagaan Ilmiah → Ilmiah manusia dan menyelami alam semesta
5. Kelembagaan Estetika dan Rekreasi → menyatakan rasa kecantikannya dan rekreasi
6. Kelembagaan Keagamaan → manusia untuk berhubungan dengan Tuhan atau alam gaib
7. Kelembagaan Politik → mengatur kehidupan kelompok secara besar-besaran atau kehidupan bernegara
8. Kelembagaan Somatik → jasmaniah manusia

#### **Penggolongan kelembagaan berdasar lokalitas (Uphoff, 1992):**

1. Sektor publik, di tingkat lokal mencakup administrasi dan pemerintah lokal dengan birokrasi dan organisasi politik sebagai bentuk organisasi yang mutakhir.



2. Sektor partisipatori, sesuai dengan namanya, tumbuh dan dibangkitkan oleh masyarakat secara sukarela, misalnya organisasi non-pemerintah (Ornop atau NGO atau LSM).
3. Sektor swasta, yang berorientasi kepada upaya mencari keuntungan, yakni dalam bidang jasa, perdagangan, dan industri.

### **FUNGSI KELEMBAGAAN**

1. Memberi pedoman berperilaku kepada individu / masyarakat;
2. Menjaga keutuhan;
3. Memberi pegangan kepada masyarakat untuk mengadakan kontrol sosial (*social control*);
4. Memenuhi kebutuhan pokok manusia atau masyarakat

### **MANFAAT KELEMBAGAAN**

1. Manfaat: mencapai keserasian antara stabilitas dengan perubahan-perubahan dalam Masyarakat → **pengendalian sosial**
  - Berdasarkan sifatnya, pengendalian sosial dapat berupa preventif atau represif, atau keduanya
  - Suatu proses pengendalian sosial dapat dilaksanakan berbagai cara: tanpa kekerasan (*persuasive*) ataupun dengan paksaan (*coersive*)
2. **Conformity** berarti proses penyesuaian atau penyetaraan diri dengan Masyarakat, dengan cara mengindahkan kaidah-kaidah dan nilai-nilai
3. **Deviation** adalah penyimpangan terhadap kaidah-kaidah dan nilai-nilai dalam Masyarakat

### **Sifat pengendalian sosial**

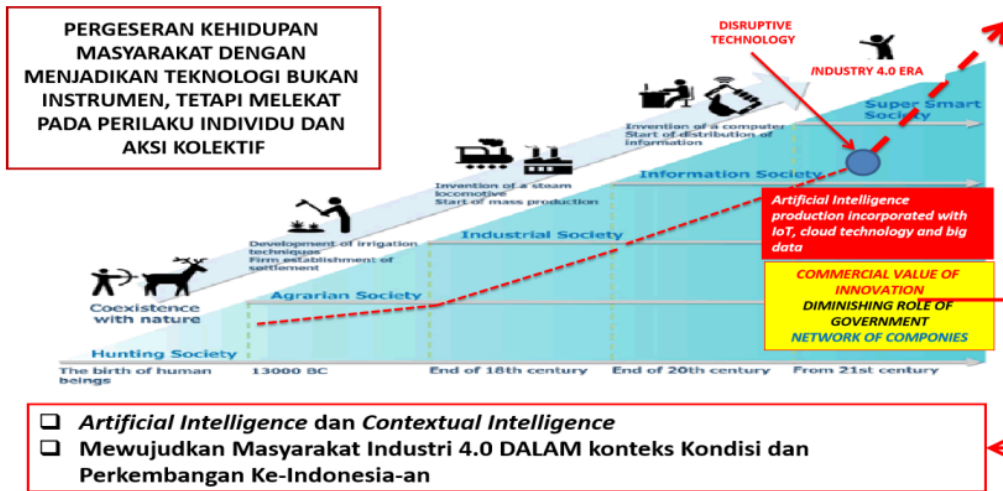
1. Preventif: sosialisasi, pendidikan
2. Represif/Mengembalikan keserasian: Menjatuhkan sanksi hukum, agar anggota masyarakat yang melanggar jera dan yang tidak melanggar tidak ikut-ikutan melanggar

### **Sarana Pengendalian**

1. Sosialisasi/Ajar-Didik
2. Ritus Kolektif: upacara--upacara
3. Buah bibir
4. Pemberian Sanksi

# Kelembagaan dan Organisasi Era Digital

## Menuju Kelembagaan dan Organisasi Era Digital



## Pribadi dan Kelembagaan---Organisasi Era Digital



## **EVALUASI**

1. Mana Lembaga atau Kelembagaan Masyarakat dan sebutkan alasannya?

- Upacara Pernikahan
- Tim Sepak Bola Barcelona
- Pendidikan Tinggi
- Universitas Sriwijaya
- Pengajian
- Jemaat Gereja
- DKM Mesjid

<https://www.youtube.com/watch?v=sbuSDY-xct0>

2. Jelaskan fungsi dan manfaat kelembagaan, berikan contohnya (boleh menjelaskan contoh kasus)/

# Modul 2

## **Teori Lembaga, Organisasi dan Organisasi Kompleks (Birokrasi)**

### **CPL/ILO:**

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan sistem kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Keterampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Keterampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan teori lembaga dan organisasi dalam bidang agribisnis untuk kepentingan petani dan lembaga agribisnis.

### **CPMK/CLO**

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan teori lembaga dan organisasi dalam konteks agribisnis/pertanian

### **KEGIATAN BELAJAR**

## SUB POKOK BAHASAN

- Konsep Dari Lembaga ke Organisasi, Perbedaan Grup, Organisasi dan Birokrasi
- Isu Birokrasi dan Korupsi
- Pencegahan Korupsi
- Transformasi Birokrasi
- Memberi pemahaman dan teori tentang birokrasi dan organisasi
- Menjelaskan fungsi ideal birokrasi & Isu pada birokrasi
- Membahas korupsi & penanganannya, serta transformasi Birokrasi

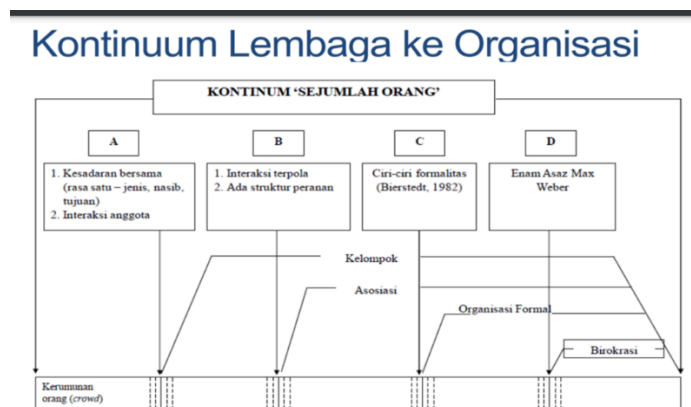
## Kontinum Lembaga ke Organisasi

- Kontinum adalah teori/konsep yang menjelaskan transisi perubahan dari satu bentuk ke bentuk lain secara perlahan dan tidak memuat perubahan mendadak atau diskontinyu
- Kontinum Ciri Lembaga ke Organisasi (Formalisasi Struktur Sosial)

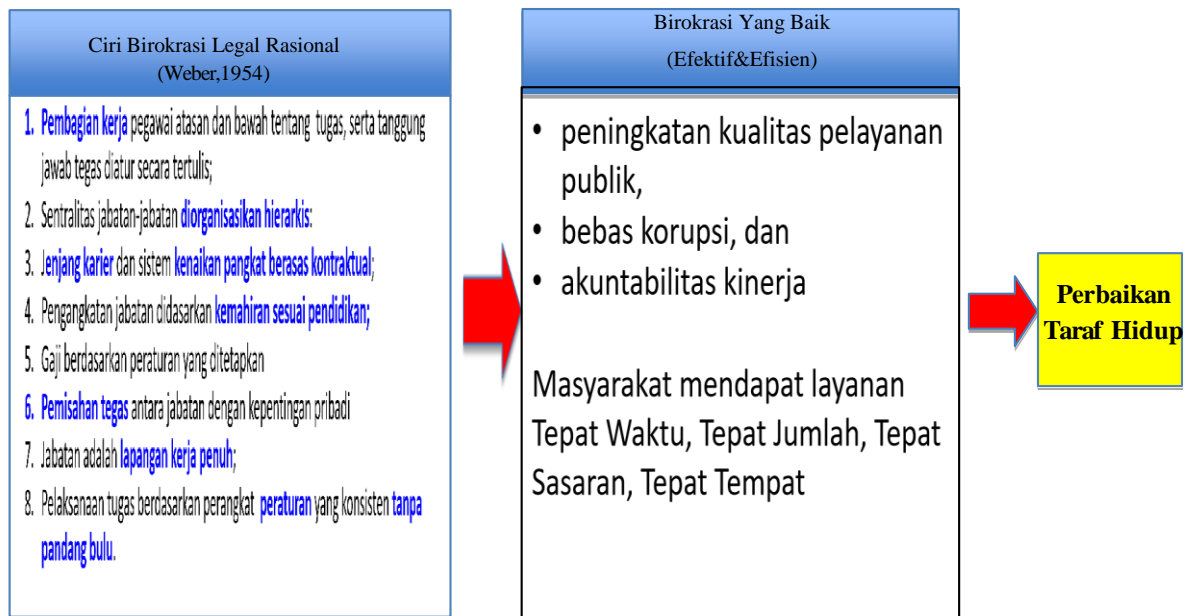
Lembaga		→ Organisasi	
1.	Orientasi kepada Kebutuhan	1.	Orientasi kepada Tujuan
2.	Peranan yang dimainkan	2.	Tugas yang dilaksanakan
3.	Upacara	3.	Prosedur
4.	Pengawasan Sosial	4.	Pengawasan Peraturan
5.	Pengakuan karena Membudaya	5.	Pengakuan karena didirikan resmi
6.	Terlibatnya Pendukung	6.	Kebiasaan karena rutin
7.	Tradisi turun-temurun	7.	Digagas dan diwujudkan
8.	Empirik dan berpegang pada norma	8.	Kesetiaan dan ikatan pada tujuan
9.	Prioritas usia dan <u>grngsi</u>	9.	Prioritas keterampilan dan kemampuan
10.	Sifat Memenuhi kebutuhan tertentu	10.	Alat mencapai tujuan tertentu

Sumber : Sediono M. P Tjondronegoro , 1983

## Perkembangan Kontinum Sejumlah Orang



## Pandangan : Birokrasi Untuk Kesejahteraan



### Definisi Birokrasi

**Max Weber:** Birokrasi adalah bentuk organisasi yang penerapannya berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai.

**Peter M. Blau:** Birokrasi adalah suatu tipe organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar dengan cara mengkoordinir secara sistematis kerja yang dilakukan banyak orang.

**Hegel dan Karl Marx:** Birokrasi adalah instrumen yang difungsikan oleh kelas yang berpengaruh untuk melakukan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial lainnya, dengan kata lain birokrasi memihak pada kelas yang dominan.

### Menjadi Birokrasi

- School, 1982: Perkembangan menuju masyarakat industri modern, masyarakat semakin kompleks dengan (1) **diferensiasi** yang besar. Organisasi tumbuh menjadi besar karena negara semakin campur tangan menangani kebutuhan warganya, sehingga menjadikan birokrasi pemerintahan mengalami perbesaran (2) **skala kegiatan**. Terjadi juga, perubahan

(3) **integrasi** birokrasi yang semula mengabdikan pada raja beralih melayani kepentingan Umum.

- Birokrasi dipandang sebagai organisasi dari masyarakat modern yang kehidupannya semakin kompleks. Keteraturan dalam perkembangan masyarakat seperti ini adalah sebuah keniscayaan. Hal ini penting dimiliki masyarakat agar dapat mencapai **tujuannya lebih efektif dan efisien**. Untuk itu masyarakat memerlukan suatu kelembagaan yang dapat **mengendalikan perilaku menyimpang** yang ada didalam masyarakat.
- Weber 1954: Tipologi Birokrasi Otoritas

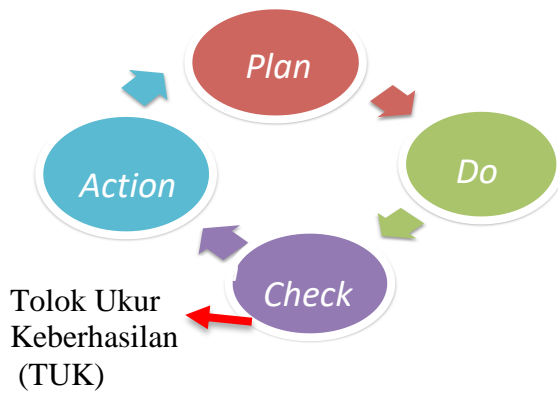
Sumber Legitimasi	Tipe Birokrasi
Waktu	Tradisional
Kepribadian Pemimpin	Kharismatik
Perangkat Aturan	Legal Rasional

#### **Ciri Birokrasi (Legal Rasional) - Weber, 1954**

1. Pembagian kerja pegawai atasan dan bawah tentang tugas, serta tanggung jawab tegas diatur secara tertulis;
2. Sentralitas jabatan-jabatan diorganisasikan hierarkis;
3. Jenjang karier dan sistem kenaikan pangkat berdasar kontraktual;
4. Pengangkatan jabatan didasarkan kemahiran sesuai pendidikan;
5. Gaji berdasarkan peraturan yang ditetapkan
6. Pemisahan tegas antara jabatan dengan kepentingan pribadi
7. Jabatan adalah lapangan kerja penuh;
8. Pelaksanaan tugas berdasarkan perangkat peraturan yang konsisten tanpa pandang bulu.

#### **Birokrasi Untuk Memperkuat Negara**

Eksistensi sebuah Negara diindikasikan dengan keberlanjutan program pembangunannya. Oleh karena itu penetapan dan pelaksanaan strategi pembangunan negara menjadi sangat penting dan vital sehingga proses pengambilan kebijakan diatur dengan pemikiran yang kuat.



Menjadi penting ukuran yang terukur:  
 Seperti:  
 Tingkat pertumbuhan ekonomi rasio gini  
 Indeks keberlanjutan pembangunan indeks kebahagiaan

**BIROKRASI NKRI**

**UU NO. 23 TAHUN 2014**

- Pemerintah Pusat
- Pemerintah Daerah
- Pemerintah Provinsi
- Pemerintah Kabupaten/Kota
- Pemerintah Kecamatan

**UU NO. 6 TAHUN 2014**

- Pemerintah Desa

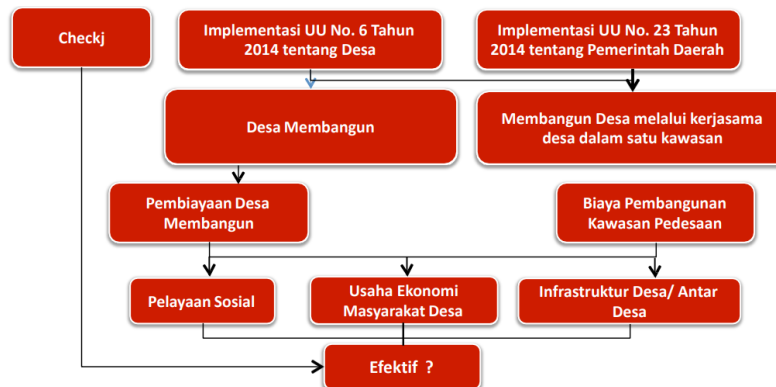
**Urusan Pemerintahan:**

Absolut > Politik Luar Negeri, Hankam, Moneter, Agama

Konkruen > Pelayanan Dasar

Umum > Wasbang, Persatuan, Kerukunan

**Hubungan Desa-Daerah-Pusat**





## Persoalan Birokrasi: Birokratisme

- Birokrasi: bentuk paling ideal organisasi kompleks.
- Persoalan birokrasi disebabkan anggota birokrasi bertindak berbeda dengan maksud sebenarnya > **birokratisme** (Soekanto, 1983).

Sering bercampur dengan korupsi dan nepotisme > sering menjadi ciri umum dari birokrasi di negara- negara miskin

- **Birokratisme**

Birokrasi dilaksanakan tidak fungsional (ada istilah yang dikenal kalau dapat dipersulit mengapa harus dipermudah)

- **Nepotisme**

Praktek pegawai dalam birokrasi pemerintahan mengangkat seorang dari keluarga (dekatnya) menjadi pegawai untuk menjunjung nama keluarga dan atau menambah penghasilan.

- **Korupsi**

Penggunaan kekuasaan negara untuk menambah kekayaan untuk diri sendiri dan/atau memperkaya orang lain.

- **Kolusi**

kerjasama antara pejabat pemerintahan dengan oknum lain dengan melanggar hukum untuk mendapatkan keuntungan (Sumber : Hariadi Kartodiharjo, 2018).

No.	Pernyataan Calon Kepala Daerah (2016 & 2017)	Persen	
286 informan (2016), 150 informan (2017)			
1.	Mengaku menerima dana dari Donatur	70.3	82.6
2.	Donator akan minta balas jasa ketika terpilih	56.3	71.3
3.	Manyanggupi permintaan (No.2)	75.8--	82.2
286 informan (2016), 150 informan (2017)			
1.	Menjamin Keberlanjutan Bisnis	61.5	76.7
2.	Kemudahan mendapatkan tender	64.4	73.3
3.	Kemudahan mendapatkan ijin	63.3	73.0
4.	Kemudahan dapat jabatan	60.1	56.0
5.	Ikut menentukan regulasi	43.7	49.3

## ISU BIROKRASI DAN KORUPSI

### KORUPSI sebuah Gejala PATOLOGI SOSIAL

“...it is impossible for one dealing with government funds not to TASTE, at least a little bit, of the King’s wealth” (Kautilya, The Arthashastra, 350 – 283 BC)

“Jangan Biarkan Korupsi Jadi Bagian BUDAYA Indonesia (Do not let corruption to become part of the Indonesian CULTURE” (Bung Hatta, 1961)

### korupsi sebuah gejala patologi sosial: memanfaatkan jabatan/kewenangan



Jaksa KPK menuntut Kepala Satuan Kerja (Kasatker) Pengembangan Kinerja Pengelolaan Air Minum Aceh, Dirjen Cipta Karya Kementerian PUPR, Teuku Moch. Nazar, dengan hukuman 8 tahun penjara dan denda sebesar Rp. 500 jt subsidi 4 bulan kurungan.



Muhir Ketua Komisi IV DPRD Kota Mataram yang membidangi pendidikan dan kesehatan dari Fraksi Golkar. Ia tertangkap tangan oleh Tim Intelejen Kejaksaan Negeri Mataram pada Jumat, 14 September 2018.



Kades Gaguk Setiawan melakukan korupsi dana desa sebesar Rp 609 jt untuk kepentingan pribadi dan mengurus anaknya yang tersangkut perkara hukum. Kades ini terancam minimal 4 tahun penjara dan maksimal 20 tahun dan denda paling sedikit 200 jt dan paling banyak 1 miliar

## Gubernur Sultra Nur Alam Divonis 12 Tahun Penjara

Kompas.com - 28/03/2018, 23:10 WIB

BAGIKAN:  

Komentar 



Mantan Gubernur Sultra, Nur Alam divonis 12 tahun penjara juga diwajibkan membayar denda 1 miliar subsidi 6 bulan kurungan. Mantan Gubernur ini, terbukti menyalahgunakan wewenang dalam memberikan Persetujuan Pencadangan Wilayah Pertambangan, Persetujuan IUP Eksplorasi.

### **Korupsi: BIROKRATISME Penyebab Beban Birokrasi**

- **Birokratisme:**

birokrasi dilaksanakan tidak fungsional (ada istilah yang dikenal kalau dapat dipersulit mengapa harus dipermudah

- **Nepotisme:**

praktek pegawai dalam birokrasi pemerintahan mengangkat seorang dari keluarga (dekatnya) menjadi pegawai untuk menjunjung nama keluarga dan/atau menambah penghasilan.

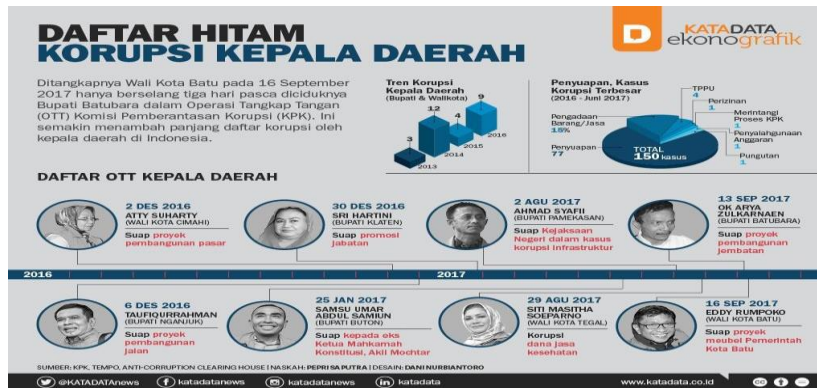
- **Korupsi:**

Penggunaan kekuasaan negara untuk menambah kekayaan untuk diri sendiri dan/atau memperkaya orang lain.

- **Kolusi**

kerjasama antara pejabat pemerintahan dengan oknum lain dengan melanggar hukum untuk mendapatkan keuntungan

## Kita Perlu Atasi dan Jangan diulang !



### Kepala daerah terjerat korupsi 2020:

1. Bupati Sidoarjo/Jatim (Saiful Ilah),
2. Bupati Kutai Timur (Ismunadar)
3. Bupati Banggai Laut (Wenny Bukarno),
4. Walikota Cimahi (Ajay M Priatna)

### 3 Strategi Pemberantasan Korupsi (KPK)

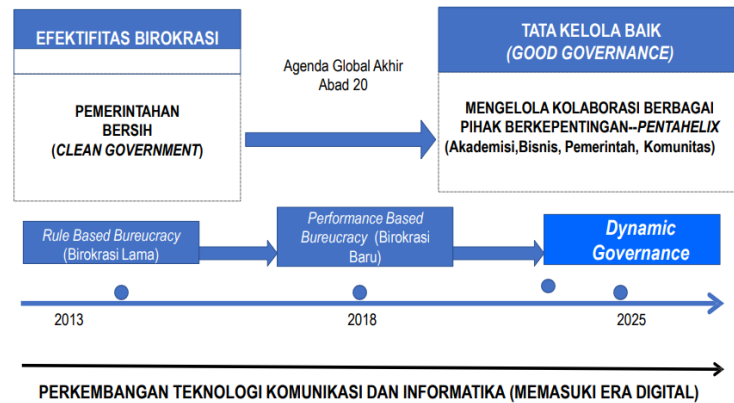
1. Perbaikan Sistem: tidak bisa melakukan korupsi
2. Represif: takut melakukan korupsi
3. Edukasi dan Kampanye: tidak mau melakukan korupsi

### Peran mahasiswa dalam Gerakan Anti Korupsi



## Transformasi Birokrasi

### Birokrasi Lama ke Baru dan ke Tata Kelola Baik



## Transformasi Birokrasi

### Perubahan bentuk menuju birokrasi efisien, cepat, akurat, transparan, akuntabel

#### BIROKRASI LAMA

- birokrasi diarahkan menjadi birokrasi yang efisien, efektif, produktif, fleksibel, melayani dan memudahkan masyarakat
- mengembangkan cara kerja yang efisien dan memerlukan *public servicer* yang memiliki jiwa *entrepreneur*, bukan hanya menghabiskan anggaran fiscal

#### BIROKRASI BARU

- Sistem perencanaan (UU Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional): *e-planning*
- Sistem penganggaran (UU Keuangan negara): *e-bugeting*
- Pelaksanaan kebijakan: *e-gov, e-procurement, smart city*
- Monitoring dan evaluasi, *e-monitoring*

#### TRANSFORMASI BIROKRASI:

- **E-Planning**

Sistem Informasi Perencanaan Pembangunan untuk menghasilkan rencana-rencana pembangunan dalam jangka panjang, jangka menengah, dan tahunan yang dilaksanakan oleh unsur penyelenggara negara dan Masyarakat

- **E-Government**

Suatu penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan informasi dan pelayanan publik, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan.

- **E-Procurement**

Transformasi sistem lelang dalam pengadaan barang/ jasa dengan memanfaatkan sarana teknologi, informasi dan komunikasi berbasis internet sehingga lebih transparan, adil, dan menciptakan persaingan sehat.

- **E-Budgeting**

Sistem keuangan yang berupa seluruh dokumentasi keuangan yang ditampilkan secara online dan bisa di akses oleh siapapun. Anggaran elektronik ini disusun dalam aplikasi komputer berbasis web, dan dirancang sebagai fasilitas proses penyusunan anggaran belanja.

**Keunggulan:** terintegrasi; data yang lebih akurat; penyusunan menjadi lebih mudah,; data lebih transparan dan tidak mudah dimanipulasi ; menjaga akuntabilitas publik; menekan resiko korupsi; dokumentasi data lebih efektif; mempermudah evaluasi.

- **Smart City/ Village**

Smart city merupakan wilayah kota/desa yang telah mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam tata kelola sehari-hari untuk mempertinggi efisiensi, memperbaiki pelayanan publik, dan meningkatkan kesejahteraan warga. Contoh: mal pelayanan public.

### **Menuju Tata-Kelola *Penta-Helix* Yang Baik**

Tata Kelola yang baik:

proses pencapaian keputusan dalam bentuk konsensus dan hasilnya yang dilaksanakan oleh paling tidak melibatkan lima pihak (pemerintah, warga negara, keluarga dan komunitas, pihak bisnis/ korporasi, perguruan tinggi) yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama

- proses tersebut sebagai proses penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara

### **Pidato Presiden RI**

### **Sidang Tahunan MPR RI**

### **Sidang Bersama DPR RI & DPD RI 14 Agustus 2020**

Krisis ini telah memaksa kita untuk menggeser *channel* cara kerja. Dari cara-cara normal menjadi cara-cara ekstra-normal. Dari cara-cara biasa menjadi cara-cara luar biasa. Dari prosedur panjang dan berbelit menjadi *smart short*. Dari orientasi prosedur menjadi orientasi hasil. Pola pikir dan etos kerja kita harus berubah. Fleksibilitas, kecepatan dan ketepatan sangat dibutuhkan. Efisiensi, Kolaborasi dan penggunaan teknologi harus diprioritaskan. Kedisiplinan nasional dan produktivitas nasional harus ditingkatkan.

Jangan sia-siakan pelajaran yang diberikan oleh krisis membuahkan kemunduran, justru momentum krisis ini harus kita bajak untuk melakukan lompatan kemajuan. Saudara-saudara se-Bangsa dan se-Tanah Air perjuangan untuk menghambat penyebaran Covid-19, Saudara-saudara se-Bangsa dan se-Tanah Air, Masih banyak langkah-langkah besar yang harus kita lakukan. Masih tersedia waktu 25 tahun lagi bagi kita untuk menyiapkan seabad Indonesia Merdeka, untuk membangun Indonesia yang kita cita-citakan.

Target kita saat ini bukan hanya lepas dari pandemi, bukan hanya keluar dari krisis. Langkah kita adalah melakukan lompatan besar memanfaatkan momentum krisis yang saat ini sedang terjadi. Krisis memberikan momentum bagi kita untuk mengejar ketertinggalan, untuk melakukan transformasi besar, dengan melaksanakan strategi besar. Mari kita lakukan lompatan besar untuk kemajuan yang signifikan. Kita harus bajak momentum krisis ini. Kita harus serentak dan serempak memanfaatkan momentum ini.

## **Evaluasi**

1. Apakah birokrasi penting dalam kehidupan bermasyarakat? Jelaskan alasan saudara
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan transformasi birokrasi dan apa tujuannya?



# Modul 3

## Kelembagaan Pertanian

### CPL/ILO:

1. Sikap
  - Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
  - Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.
2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan
  - Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan sistem kelembagaan agribisnis berkelanjutan.
3. Keterampilan Umum
  - Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.
4. Keterampilan Khusus
  - Mampu mengkomunikasikan karakteristik dan proses pembentukan kelembagaan agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan karakteristik dan proses pembentukan kelembagaan pertanian/agribisnis

### KEGIATAN BELAJAR

## **Pengertian Kelembagaan Pertanian**

Kelembagaan Pertanian adalah Suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota masyarakat yg melaksanakan kegiatan di bidang pertanian atau organisasi yang saling mengikat yang dapat menentukan bentuk hubungan antar manusia atau antara organisasi yang diwadahi dalam suatu organisasi atau jaringan dan ditentukan oleh faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta insentif untuk bekerjasama dan mencapai tujuan bersama.

Pengertian Pertanian diartikan secara luas (berlaku untuk kegiatan tanaman pangan dan hortikultura, perkebunan, perikanan dan peternakan).

## **Permasalahan yang masih melekat pada sosok petani dan kelembagaan petani di Indonesia adalah:**

1. Masih minimnya wawasan dan pengetahuan petani terhadap masalah manajemen produksi maupun jaringan pemasaran.
2. Belum terlibatnya secara utuh petani dalam kegiatan agribisnis. Aktivitas petani masih terfokus pada kegiatan produksi (on farm)
3. Peran dan fungsi kelembagaan petani sebagai wadah organisasi petani belum berjalan secara optimal.

## **LEMBAGA PADA SEKTOR PERTANIAN**

Menurut Mosher, di setiap lokalitas usahatani diperlukan beberapa kelembagaan pertanian, yaitu:

### **1. Kelembagaan penyedia sarana produksi**

Sarana produksi pertanian (saprota) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendukung perkembangan atau kemajuan pertanian terutama untuk mencapai tujuan terciptanya ketahanan pangan.

Kelembagaan sarana produksi dapat dibedakan antara lain:

- Produsen saprodi (Perusahaan pupuk, pestisida, ZPT, benih (PT Bisi, PT Pertani, BUMN))
- Distributor atau penyalur saprodi (Kios sarana produksi, tempat pelayanan koperasi)
- Asosiasi (Asosiasi produsen pupuk Indonesia (APPI), asosiasi niaga pupuk Indonesia (ANPI))

## **2. Kelembagaan Usahatani atau Produksi**

- Subsistem ini mencakup kegiatan pembinaan dan pengembangan usahatani dalam rangka meningkatkan produksi primer pertanian.
- Kelembagaan agribisnis yang bergerak di bidang usaha tani/produksi meliputi :
  1. Rumah Tangga petani sebagai unit usaha terkecil di bidang tanaman pangan dan hortikultura.
  2. Kelembagaan tani dalam bentuk kelompok tani/gapoktan
  3. Kelembagaan usaha dalam bentuk perusahaan budidaya tanaman pangan dan hortikultura.

## **3. Kelembagaan Pasca Panen dan Pengolahan Hasil Pertanian**

- Merupakan lembaga yang menyangkut usaha dan pengolahan hasil pertanian setelah panen.
- Lembaga ini dibedakan menjadi tiga antara lain:
  1. Kelembagaan yang melakukan usaha di bidang pasca panen. Contoh: usaha pengemasan dll.
  2. Kelembagaan usaha di bidang pengolahan. Contoh : industri makanan dan minuman.
  3. Kelembagaan lumbung desa; Berbeda dengan lembaga sebelumnya yang dikelola oleh swasta, lembaga ini dikelola oleh LKMD. Lembaga ini berfungsi untuk menjaga ketahanan pangan masyarakat.

## **4. Kelembagaan Pemasaran**

- Lembaga pemasaran adalah badan usaha atau individu yang menyelenggarakan pemasaran, menyalurkan jasa dan komoditi dari produsen ke konsumen akhir, serta mempunyai hubungan dengan badan usaha atau individu lainnya.
- Menurut penguasaannya terhadap komoditi yang diperjual belikan, lembaga pemasaran dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu :
  1. Lembaga yang tidak memiliki komoditi, tetapi menguasai komoditi misalnya; Agen dan perantara, makelar.
  2. Lembaga yang memiliki dan menguasai komoditi-komoditi yang dipasarkan misalnya; pedagang pengumpul, tengkulak, eksportir, dan importir.

3. Lembaga pemasaran yang tidak memiliki dan menguasai komoditi yang dipasarkan misalnya; perusahaan-perusahaan yang menyediakan fasilitas transportasi, asuransi pemasaran, dan perusahaan yang menentukan kualitas produk pertanian (surveyor).
- Berdasarkan keterlibatan dalam proses pemasaran, yaitu:
    - 1. Tengkulak**  
lembaga pemasaran yang secara langsung berhubungan dengan petani.
    - 2. Pedagang Pengumpul**  
lembaga pemasaran yang menjual komoditi yang dibeli dari beberapa tengkulak dari petani.
    - 3. Pedagang Besar**  
Untuk lebih meningkatkan pelaksanaan fungsi-fungsi pemasaran maka jumlah komoditi yang ada pada pedagang pengumpul perlu dikonsentrasikan lagi oleh lembaga pemasaran yang disebut pedagang besar.
    - 4. Agen Penjual**  
bertugas dalam proses distribusi komoditi yang dipasarkan, dengan membeli komoditi dari pedagang besar dalam jumlah besar dengan harga yang relatif lebih murah.
    - 5. Pengecer (retailers)**  
Lembaga pemasaran yang berhadapan langsung dengan konsumen. Pengecer merupakan ujung tombak dari suatu proses produksi yang bersifat komersil.

## **5. Kelembagaan Jasa Pendukung**

- Lembaga ini merupakan lembaga pendukung atau penunjang sistem agribisnis baik pada saat pra maupun pasca panen.
- Lembaga ini sangat penting karena mencakup unsur modal, alat dan penyuluhan.
- Beberapa unsur pendukung yang penting dan sangat berpengaruh dalam agribisnis adalah:
  1. Lembaga di bidang permodalan Contohnya: Koperasi dan Bank
  2. Kelembagaan di bidang penyediaan alat dan mesin pertanian. Contohnya: perusahaan pembuat alat-alat pertanian seperti alat pembajak sawah dan mesin penggiling padi
  3. Kelembagaan Aparatur Contohnya agen penyuluhan bagi para petani agar para petani dapat bekerja dengan baik dan benar sehingga menghasilkan panen yang melimpah

## **Kelembagaan Peternakan**

Kelembagaan merupakan wadah organisasi bagi peternak untuk melakukan aktifitas usaha agribisnis peternakan, mulai dari hulu sampai hilir, membangun koordinasi dengan stake holder terkait. Peranan kelembagaan peternak sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan hubungan antara peternak dalam jaringan kerja sama dengan para stake holder untuk membangun dan memperkuat kelembagaannya, guna mendorong tumbuhnya usaha agribisnis peternakan yang lebih efisien, efektif dan berkelanjutan.

## **Jenis Kelembagaan Peternakan**

### **1. Kelompok Usaha Bersama Agribisnis (KUBA)**

- Merupakan rekayasa kelembagaan yang kehadirannya dapat mengintegrasikan kelompok - kelompok petani/peternak, pengelola agroindustri dan agroniaga pedesaan yang menangani komoditas yang sama pada suatu skala ekonomi.
- Melalui kelompok usaha agribisnis diharapkan dapat mendorong terwujudnya kelembagaan ekonomi kerakyatan di pedesaan untuk mendukung kegiatan ekonomi petani, antarlain menyediakan kebutuhan sarana usahatani dan menangani distribusi hasilnya.

### **Pembentukan Kelompok Usaha Bersama bertujuan sebagai berikut :**

1. Mengorganisasikan anggota dan mendorong usaha produktif
2. Mendorong adanya modal kelompok dan membangun hubungan dengan pihak lain
3. Melayani kebutuhan individu ataupun kebutuhan Bersama
4. Mengenali permasalahan dan memfasilitasi pemecahannya
5. Memelihara serta mengembangkan nilai-nilai kelompok dan nilai kasih dalam proses belajar kelompok
6. Mengembangkan potensi anggota kelompok dan kegiatan sosial

### **2. Kelembagaan Pemerintah**

- Kelembagaan pemerintah yang berfungsi sebagai pembina, pengawas, peneliti dan pelaksana pendidikan, pelatihan serta penyuluhan, yang perlu tersedia pada tingkat propinsi, kabupaten/kota dan kecamatan.

- Dalam hal ini peran pemerintah penting untuk menciptakan kelembagaan pasar, agar peternak tidak tertekan oleh bentuk pasar yang sifatnya monopoli dan monopsoni terutama yang dilakukan oleh para tengkulak atau blantik.
- Kelembagaan pasar yang diperlukan antara lain sarana pemasaran (pasar hewan) yang memadai dan mudah dijangkau serta tersedianya system informasi pasar.

### **3. Kelembagaan Peternak/Kelompok Peternak**

- Pada umumnya kelompok peternak belum dimanfaatkan secara optimal oleh peternak sehingga belum berfungsi optimal sebagai wadah belajar mengajar, unit produksi, wahana kerjasama antar anggota dan antar kelompok serta dengan pengusaha yang bergerak dibidang peternakan.
- Kelompok peternak belum melembaga dengan koperasi/unit usaha, sehingga belum dapat memanfaatkannya untuk memenuhi kebutuhan sarana produksi, pengolahan hasil, pemasaran dan upaya mendapatkan modal untuk meningkatkan skala usahanya.
- Oleh karena itu perlu dilakukan pembinaan kontak peternak andalan yang lebih intensif sampai menjadi kelompok peternak mandiri.

### **4. Lembaga Pemasaran**

- lembaga pemasaran ini timbul karena adanya keinginan konsumen untuk memperoleh komoditi yang sesuai dengan waktu, tempat dan bentuk yang diinginkan konsumen.
- Tugas lembaga pemasaran ini adalah menjalankan fungsi-fungsi pemasaran serta memenuhi keinginan konsumen semaksimal mungkin
- Konsumen memberikan balas jasa kepada lembaga pemasaran ini berupa margin pemasaran

#### **Lembaga pemasaran menurut penguasaan terhadap barang terbagi atas:**

1. lembaga pemasaran yang tidak memiliki tetapi menguasai barang (agen dan perantara,)
2. lembaga pemasaran yang memiliki dan menguasai barang (tengkulak, pedagang pengumpul, pedagang pengecer, grosir, eksportir dan importir,)
3. lembaga pemasaran yang tidak memiliki dan tidak menguasai barang (pengusaha penyedia fasilitas pengangkutan, pergudangan, asuransi pemasaran dan bank)

**Arus pemasaran (saluran pemasaran) yang terbentuk dalam jaringan pemasaran sangat beragam, misalnya:**

- Produsen berhubungan langsung dengan konsumen akhir
- Produsen – Tengkulak - Pedagang pengumpul - Pedagang Besar – Penjual– Konsumen akhir
- Produsen–Tengkulak–Pedagang Besar–Penjual–Konsumen akhir
- Produsen–Pedagang Pengumpul–Pedagang Besar–Penjual–Konsumen akhir.

Hubungan antar lembaga-lembaga tersebut akan membentuk pola-pola pemasaran yang khusus. Dan setiap komoditi dan daerah akan membentuk saluran pemasaran tersendiri

### **5. Kelembagaan Penyuluhan dan Penelitian Peternakan**

- Berkembangnya teknologi secara pesat mulai proses produksi, panen, pasca panen (kualitas produk) sampai pemasaran memerlukan sinergi kelembagaan penyuluhan dan penelitian peternakan.
- Kemitraan/ kerjasama antara peternak dengan kelembagaan penyuluhan dan penelitian perlu ditingkatkan.

### **6. Koperasi**

Salah satu wadah yang telah ditetapkan pemerintah sebagai wadah bagi peternak dalam kegiatan ekonomi terutama perekonomian pedesaan adalah Koperasi Unit Desa (KUD). Peranan koperasi dalam tataniaga pertanian yaitu;

- koperasi berguna dalam menyatukan sumber daya dan kemampuan para petani produsen dalam memasarkan hasil produksinya dan
- memberikan kepastian pasar bagi hasil produksi dari para anggota koperasi dengan harga minimum yang terjamin pada mutu tertentu

### **Evaluasi**

1. Menurut saudara, apa saja yang menjadi permasalahan kelembagaan pertanian di Indonesia saat ini? jelaskan dan berikan contohnya
2. Menurut saudara, bagaimana perkembangan teknologi berpengaruh terhadap perkembangan kelembagaan tani di Indonesia?

# Modul 4

## Pengertian, Tujuan dan Unsur Organisasi

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Ketrampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Ketrampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan pengertian, tujuan dan unsur organisasi dalam kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian, tujuan, macam, bentuk dan unsur organisasi.



## KEGIATAN BELAJAR

### Pengertian Organisasi

- ORGANISASI = ORGANON (YUNANI) = ALAT.
- Chester I. Barnard (1938) dalam bukunya "*The Executive Functions*" mengemukakan bahwa : "Organisasi adalah system kerjasama antara dua orang atau lebih"
- James D. Mooney mengatakan bahwa : Organisasi adalah setiap bentuk kerjasama untuk mencapai tujuan Bersama
- Menurut Dimock, organisasi adalah : "organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan

Dari pengertian organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi harus memiliki EMPAT unsur dasar, yaitu :

- => Orang-orang (sekumpulan orang),
- => Kerjasama,
- => Tujuan yang ingin dicapai,
- => Kepemimpinan

Jadi organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

### Organisasi mencakup dua segi :

1. Organisasi sebagai wadah, lembaga atau kelompok fungsional ketika proses manajemen berlangsung.
2. Organisasi sebagai wadah pembentukan tingkah laku hubungan antar manusia secara efektif sehingga dapat bekerja sama secara efisien dan memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan memberikan kondisi lingkungan tertentu untuk pencapaian tujuan.

## **PRINSIP-PRINSIP ORGANISASI**

- **Organisasi Harus Mempunyai Tujuan yang Jelas.**

Organisasi dibentuk atas dasar adanya tujuan yang ingin dicapai, dengan demikian tidak mungkin suatu organisasi tanpa adanya tujuan. Misalnya, organisasi pelayanan kesehatan seperti rumah sakit mempunyai tujuan memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan lain lain.

- **Prinsip Skala Hirarkhi.**

Organisasi harus ada garis kewenangan yang jelas dari pimpinan sampai pelaksana, sehingga mempertegas pendelegasian wewenang dan pertanggungjawaban, dan akan menunjang efektivitas jalannya organisasi secara keseluruhan.

- **Prinsip Kesatuan Perintah.**

Dalam hal ini, seseorang hanya menerima perintah atau bertanggung jawab kepada seorang atasan saja.

- **Prinsip Pendelegasian Wewenang.**

Mempunyai kemampuan menjalankan pekerjaannya, seperti pendelegasian wewenang kepada bawahannya. Pejabat yang diberi wewenang harus dapat menjamin tercapainya hasil yang diharapkan. Dalam pendelegasian, wewenang yang dilimpahkan meliputi pengambilan keputusan, hubungan dengan orang lain, dan mengadakan tindakan tanpa minta persetujuan lebih dahulu kepada atasannya lagi.

- **Prinsip Pertanggungjawaban.**

Dalam menjalankan tugasnya setiap pegawai harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada atasan.

- **Prinsip Pembagian Pekerjaan.**

Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi.

- **Prinsip Keseimbangan.**

Keseimbangan antara struktur organisasi yang efektif dengan tujuan organisasi. Penyusunan struktur organisasi harus sesuai dengan tujuan dari organisasi. Organisasi yang aktivitasnya sederhana (tidak kompleks) contoh 'koperasi di suatu desa terpencil', struktur organisasinya akan berbeda dengan organisasi koperasi yang ada di kota besar seperti Palembang.

- **Prinsip Fleksibilitas**

Organisasi harus senantiasa melakukan pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan dinamika organisasi sendiri (*internal factor*) dan juga karena adanya pengaruh di luar organisasi (*external factor*), sehingga organisasi mampu menjalankan fungsi dalam mencapai tujuannya.

- **Prinsip Kepemimpinan.**

Dalam organisasi apapun bentuknya diperlukan adanya kepemimpinan, atau dengan kata lain organisasi mampu menjalankan aktivitasnya karena adanya proses kepemimpinan yang digerakan oleh pemimpin organisasi.

## **BENTUK-BENTUK ORGANISASI**

- **Berdasarkan suatu jumlah pemegang pimpinan organisasi, ada 2 bentuk pokok :**

1. Bentuk Tunggal

Bentuk ini biasanya terdapat pada organisasi yang masih sederhana. Pimpinan berada di satu orang, kekuasaan, pengawasan dan tanggung jawab. Kebaikannya masalah dapat diputuskan cepat.

2. Bentuk Komisi

Organisasi yang mempunyai pimpinan berupa sebuah dewan yang terdiri dari beberapa orang. Bentuk ini banyak dipakai organisasi yang mempunyai tugas membuat peraturan atau pertimbangan.

- **Berdasarkan sifatnya organisasi dibagi menjadi 2:**

1. Organisasi informal, yaitu keseluruhan hubungan serta interaksi perorangan dan penggolongan ke dalam kelompok yang lebih kecil dari anggota organisasi itu.
2. Organisasi formal, yaitu suatu bentuk perkumpulan yang dibentuk secara sadar dan mempunyai tujuan tertentu, yang di dalamnya tercakup sistem kerja sama dari dua orang atau lebih. Contoh : partai politik, perkumpulan sosial, perusahaan, sekolah,dll.

- berdasarkan tujuannya, organisasi dibagi:

1. Organisasi Publik

- a. Istilah publik berasal dari bahasa Latin “*of people*” (yang berkenaan dengan masyarakat). Sasaran organisasi publik ditujukan kepada masyarakat umum.
- b. Organisasi publik adalah tipe organisasi yang bertujuan menghasilkan pelayanan kepada masyarakat, tanpa membedakan status dan kedudukannya.

2. Organisasi Privat

- a. Istilah privat berasal dari bahasa Latin “*set apart*” (yang terpisah). Sasaran organisasi publik ditujukan pada hal – hal yang ‘terpisah’ dari masyarakat secara umum.
- b. Organisasi privat atau bisnis adalah organisasi yang ditujukan untuk menyediakan barang dan jasa kepada konsumen, yang dibedakan dari kemampuannya membayar barang dan jasa tersebut sesuai dengan hukum pasar.

### PERBEDAAN ORG PUBLIK-PRIVAT

NO	Indikator	Organisasi Publik	Organisasi Privat
1	Tujuan	Non laba	laba
2	Produk yang dihasilkan	Publics goods	Privat goods
3	Cara pengambilan keputusan	demokratis	Strategis bisnis
4	Ukuran kinerja	Social welfare	efisiensi
5	Misi organisasi	“melakukan kebaikan”	“untung rugi”
6*	Sumber Pendanaan	( Biasanya )APBN/D*	Pribadi/bersama

## **TUJUAN ORGANISASI**

Tujuan organisasi adalah membuat seseorang lebih disiplin dan memiliki etos kerja tinggi. Disiplin dapat terwujud ketika anggota organisasi dapat mengikuti segala aturan yang ditetapkan organisasi. Lalu mampu memahami hak dan kewajiban setiap anggota untuk kemajuan organisasinya.

Secara umum, beberapa tujuan organisasi adalah sebagai berikut ini:

- Sebagai wadah untuk bersama-sama mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.
- Meningkatkan kemampuan, kemandirian, dan sumberdaya yang dimiliki.
- Sebagai wadah bagi individu-individu yang ingin memiliki jabatan, penghargaan, dan pembagian kerja.
- Sebagai wadah untuk mencari keuntungan secara bersama-sama.
- Organisasi berperan dalam pengelolaan lingkungan secara bersama-sama.
- Organisasi dapat membantu individu-individu untuk menambah pergaulan dan memanfaatkan waktu luang dengan baik.
- Sebagai wadah untuk memiliki kekuasaan dan pengawasan

Tujuan organisasi secara umum yang terprogram dalam suatu periode dibagi menjadi tiga, diantaranya:

1. Tujuan Organisasi Jangka Pendek Ini merupakan tujuan organisasi yang harus tercapai dalam waktu cepat dan berkala, biasanya dalam enam bulan hingga satu tahun. Tujuan organisasi jangka pendek ini nantinya menjadi acuan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan jangka panjang. Periode waktu tujuan jangka pendek ini disesuaikan dengan periode keuangan sebuah organisasi, biasanya per enam bulan atau per tahun. Biasanya disebut dengan tujuan operasional.
2. Tujuan Organisasi Jangka Menengah Ini merupakan tujuan organisasi yang harus tercapai dalam waktu menengah atau lebih lama dari tujuang jangka pendek. Periode waktu pencapaian jangka menengah ini adalah satu tahun hingga tiga tahun. Tujuan organisasi jangka menengah ini merupakan rangkaian pencapaian tujuan organisasi jangka pendek. Biasa disebut dengan tujuan taktis.
3. Tujuan Organisasi Jangka Panjang Ini adalah tujuan atau hasil akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi yang dapat terealisasi setelah melakukan misi organisasi. Periode waktunya

adalah 3 tahun hingga 5 tahun. Tujuan jangka panjang ini dapat diraih bila berhasil mencapai tujuan jangka menengah. Biasanya disebut dengan tujuan strategis.

## **UNSUR-UNSUR ORGANISASI**

Agar sebuah organisasi berjalan dengan baik, maka harus terdapat beberapa unsur penting di dalamnya. Berikut ini adalah unsur-unsur organisasi secara umum:

1. Personil (*Man*) Ini adalah unsur terpenting di dalam sebuah organisasi dimana masing-masing personil memiliki tingkatan dan fungsi tersendiri.
2. Kerjasama (*Team Work*) Organisasi hanya bisa mencapai tujuan bersama bila para anggotanya melakukan tugas dan tanggungjawab secara bersama-sama.
3. Tujuan Bersama Ini adalah sasaran yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi, baik dari sisi prosedur, program, pola, hingga hasil akhir dari pekerjaan organisasi tersebut.
4. Peralatan (*Equipment*) Untuk mencapai tujuan diperlukan sarana dan prasarana berupa kelengkapan sebuah organisasi, seperti; kantor/ gedung, material, uang, sumber daya manusia, dan lainnya.
5. Lingkungan (*Environment*) Faktor lingkungan juga sangat berpengaruh pada sebuah organisasi. Misalnya sosial budaya, kebijakan, anggaran, peraturan, dan kondisi ekonomi.
6. Sumber Daya Alam Selain lingkungan, sumber daya alam juga merupakan unsur penting yang harus terpenuhi agar organisasi berjalan dengan baik. Beberapa contohnya adalah; air, keadaan iklim, kondisi tanah, cuaca, flora dan fauna

## **LIMA UNSUR YANG DIGUNAKAN KERANGKA MENGANALISIS STRUKTUR ORGANISASI**

1. Spesialisasi aktivitas  
Pembagian kerja dan departementisasi, spesifikasi tugas-tugas perorangan dan kelompok kerja di seluruh organisasi dan penyatuan tugas-tugas ke dalam unit kerja.
2. Standarisasi aktivitas  
Prosedur untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitas sehingga sama dan konsisten.
3. Koordinasi aktivitas  
Prosedur mengintegrasikan fungsi-fungsi sub unit dalam organisasi.

4. Hierarki dan struktur wewenang  
Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi kekuasaan atau wewenang pengambilan keputusan.
5. Ukuran unit kerja mengacu pada ruang lingkup kegiatan dan jumlah pegawai dalam suatu kelompok kerja.

### **Evaluasi**

1. Apa saja perbedaan antara organisasi publik dan organisasi privat jelaskan disertai contohnya pada tiap indikator.
2. Jelaskan disertai contohnya prinsip keseimbangan dan prinsip fleksibilitas dalam suatu organisasi.

# Modul 5

## Macam Bentuk dan Tipe Organisasi

### CPL/ILO:

1. Sikap
  - Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
  - Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.
2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan
  - Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.
3. Keterampilan Umum
  - Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.
4. Keterampilan Khusus
  - Mampu mengkomunikasikan macam bentuk dan tipe organisasi untuk kepentingan pemberdayaan petani dalam pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menginterpretasikan macam bentuk dan tipe organisasi

### KEGIATAN BELAJAR



## **Macam-macam Organisasi**

### 1. Jumlah Pucuk Pimpinan

- Jamak
- Tunggal

### 2. Keresmian

- Formal
- Informal

### 3. Tujuan

- Niaga/ Organisasi Ekonomi
- Sosial/ Organisasi Kemasyarakatan

### 4. Luas Wilayah

- Daerah
- Nasional
- Regional
- Internasional

### 5. Bentuk

### 6. Tipe

## **Organisasi Tunggal dan Jamak**

- Tunggal (single organization) > jika pucuk pimpinan organisasi ada di tangan satu orang
- Jamak (plural executive organization) > jika pucuk pimpinan organisasi ada di tangan beberapa orang.

## **Formal dan Informal**

- Ciri-ciri organisasi formal:
  1. Mempunyai struktur yang baik
  2. Ada spesifikasi jabatan yang jelas bagi tiap anggota
  3. Hierarki organisasi tegas
  4. Masalah status, prestise, gaji & kedudukan diatur dan diawasi dengan baik
  5. Tahan lama dan direncanakan, inflexible

6. Keanggotaan di peroleh secara sadar, pada waktu tertentu dan umumnya terbuka.

- Ciri-ciri organisasi informal:

1. Disusun secara bebas, spontan, tak pasti dan fleksibel
2. Keanggotaannya diperoleh secara sadar atau tidak sadar
3. Kapan seseorang menjadi anggota sulit ditentukan
4. Tidak ada perincian secara tegas tentang tujuan organisasi
5. Biasanya bersifat sementara
6. Tidak mempunyai struktur & perincian tugas yang dinyatakan dengan baik
7. Hubungan yang terjadi antar anggota berlangsung secara informal

### **Niaga dan Sosial**

- Niaga > tujuannya mencapai profit

Contoh: firma, CV, PT, Koperasi, BUMN, Joint venture, dsb.

- Sosial/Kemasyarakatan > organisasi yang dibentuk oleh anggota masyarakat WNRI secara sukarela atas dasar kesamaan kegiatan, profesi, fungsi, agama, dan kepercayaan terhadap Tuhan YME, untuk berperan serta dalam pembangunan dalam rangka mencapai tujuan nasional dalam wadah NKRI yang berdasarkan Pancasila (Pasal 1 UU no 8 tahun 1985 ttg organisasi kemasyarakatan).

### **Jalur pembentukan organisasi sosial/kemasyarakatan**

- Keagamaan (MUI, KWI, DGI)
- Profesi (IDI, PWI, HKTI, ISKI)
- Kepemudaan (KNPI, AMPI)
- Kemahasiswaan (HMI, PMKRI, GMKI)
- Kepartaian dan Kekayaan (Parpol)

### **Menurut Luas Wilayah**

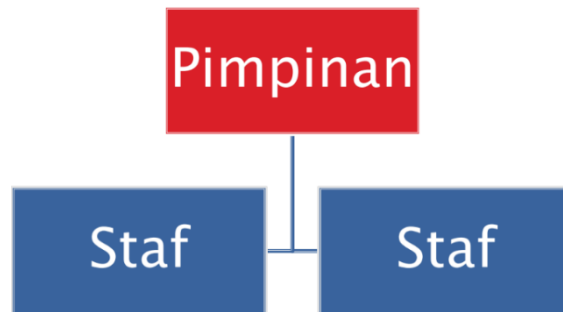
- Daerah  
(Kelurahan, kecamatan, kotif, PTPN I, PTPN II dll)

- Nasional  
(Parpol, Korpri, Dharma Wanita, dll)
- Regional (meliputi beberapa negara tertentu)  
(ASEAN, Liga Arab, MEE, dll)
- Internasional  
(UN dan badan-badan yg ada di dalamnya (WHO, UNESCO dst))

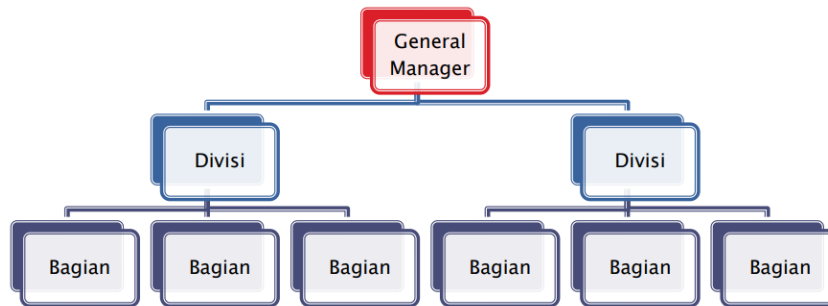
**Berdasarkan bentuk dan Tipe Organisasi**

**Bentuk-Bentuk Organisasi**

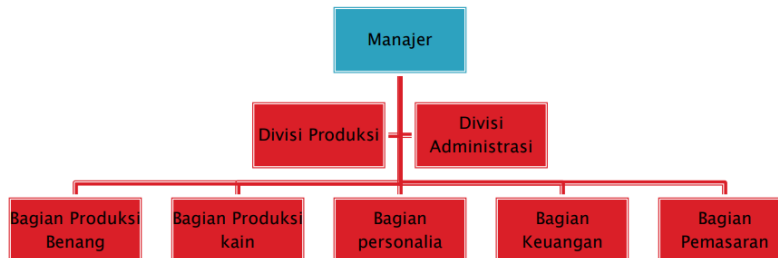
**1. Organisasi Staf**



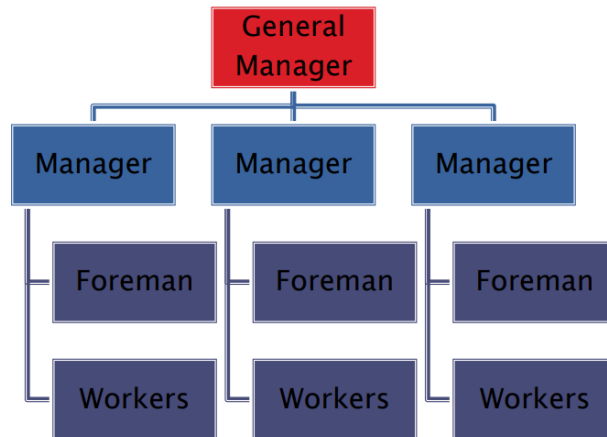
**2. Organisasi Lini**



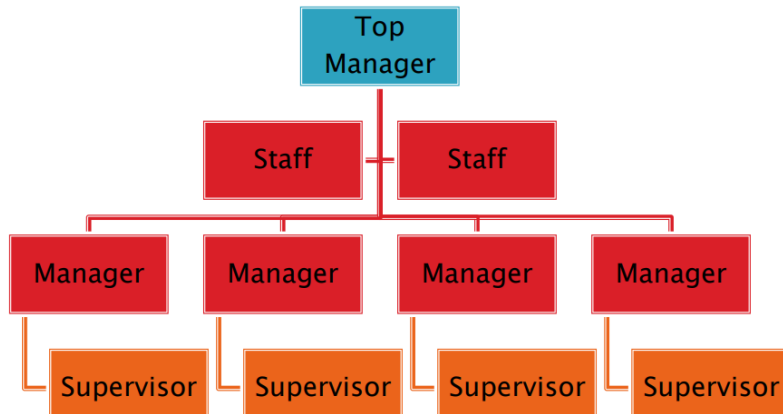
**3. Organisasi Fungsional**



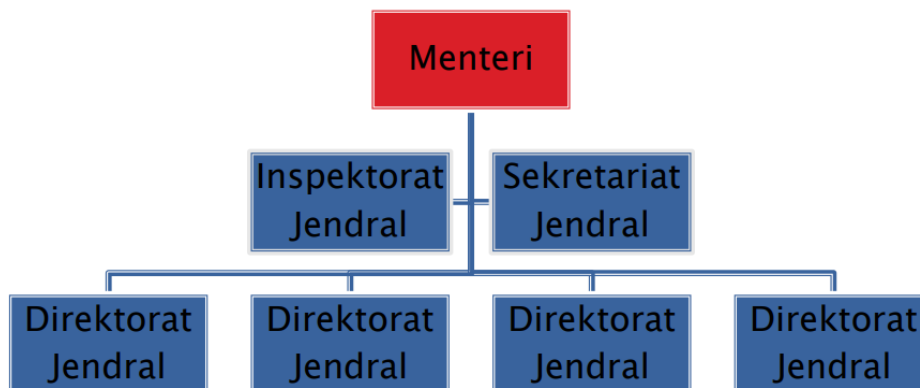
## 5. Organisasi Fungsional dan Lini



## 6. Organisasi Fungsional, Lini dan Staf



## 6. Organisasi Lini dan Staf



## 7. Organisasi Panitia

Sekelompok orang, kepada siapa sejumlah persoalan dibebankan > sekelompok orang yang ditunjuk untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan khusus yang tidak dapat diselesaikan seseorang (pejabat/pimpinan) atau oleh beberapa orang (dewan). Contoh: panitia anggaran, panitia angket, panitia acara pernikahan, panitia perumus, dsb.

Panitia berdasarkan sifatnya

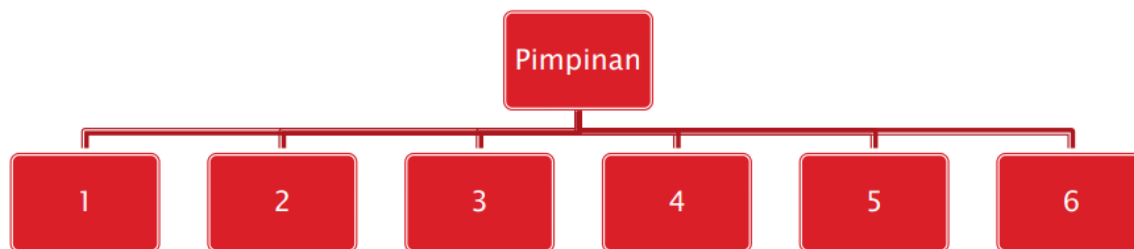
- Formal
- Informal
- Permanen
- Temporer

Kelemahan menggunakan panitia

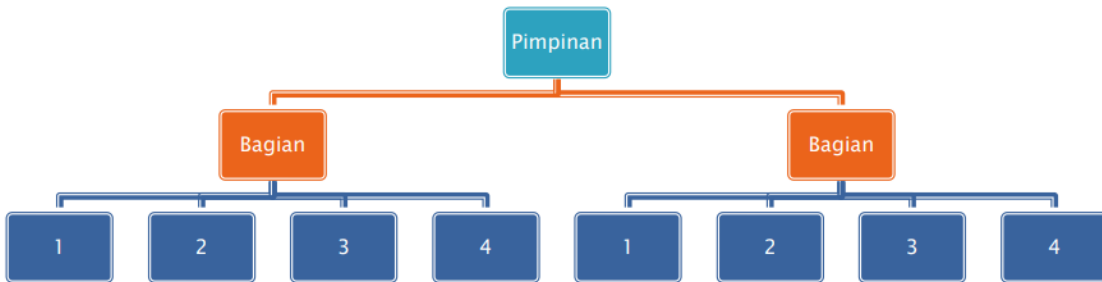
1. Pemborosan waktu dan biaya
2. Pengambilan keputusan berjalan lambat
3. Ada kemungkinan mengingkari tanggungjawab
4. Para pelaksana sering kesulitan untuk menentukan prioritas perintah
5. Kadang-kadang keputusan diambil secara kompromi
6. Kurang ada sifat kepemimpinan yg tegas dan baik
7. Pelaksanaan didasarkan pada kolektivitas > kurangnya daya kreasi

### Tipe-tipe Organisasi

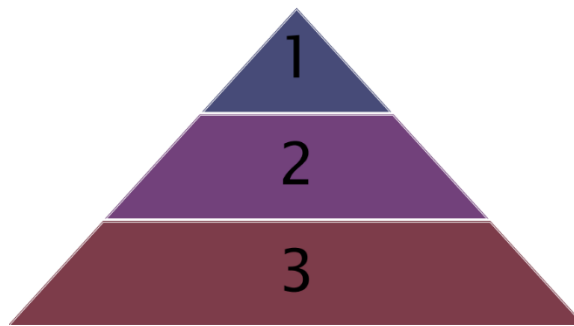
#### 1. Piramid Mendatar



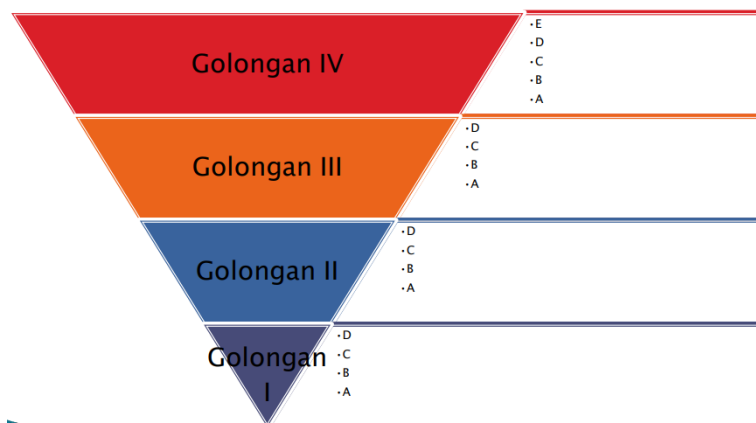
## 2. Piramid mendatar



## 3. Kerucut



## 4. Piramida Terbalik



## Evaluasi

1. Sebutkan dan jelaskan kelebihan dan kekuarangan tipe organisasi tunggal.
2. Menurut saudara, tipe organisasi seperti apa yang diterapkan di FP Unsri?

# Modul 6

## Perilaku Organisasi sebagai disiplin Ilmu

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Ketrampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Ketrampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan perilaku organisasi dalam kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menginterpretasikan tentang perilaku organisasi.

### KEGIATAN BELAJAR

#### Obyek Perilaku Organisasi

Individu yang menjadi anggota suatu organisasi: *organizations donot behave, individuals do.*

W.Richard Scott (1990), serta David Buchanan dan Andrej Huczinky (2004): perilaku individu yang menjadi pusat perhatian dalam Perilaku Organisasi adalah perilaku kolaboratif untuk mencapai tujuan yang disepakati.

The study of the structure , functioning and performance of organizations and the behaviour of groups and individual within them (Buchanan dan Huczynski, 2004).

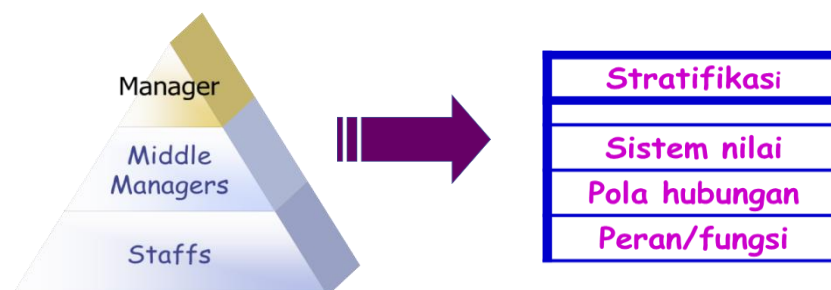
## Dimensi Perilaku Organisasi



### Rincian Dimensi Perilaku Organisasi

#### 1. Struktur Organisasi

Definisi: Struktur organisasi adalah sistem mekanisme kerja suatu organisasi yang diwujudkan sebagai hubungan vertikal antar kesatuan dalam suatu organisasi.





Max Weber (1864 – 1920) dosen pada Universitas Berlin, latar belakang pendidikan sosiologi dan hukum. Titik perhatiannya adalah pada struktur kewenangan. Weber membedakan antara kewenangan (*authority*) dan kekuasaan (*power*).

- Kewenangan: perintah yang dilaksanakan oleh bawahan dari atasan, sebagai pengakuan terhadap posisi atasan yang sah.
- Kekuasaan: kemampuan seseorang untuk memaksakan kehendak kepada orang lain tanpa mempertimbangkan kemungkinan apakah orang tersebut menolak (*resistance*) atau tidak terhadap paksaan tersebut.

## **Tipologi Kewenangan**

### **1. Kewenangan Karismatik**

Karakteristik Pimpinan diperoleh dari kualitas individu, karena alasan supernatural. Karakteristik anggota yaitu:

- Keanggotaan didasarkan pada faktor sentimen;
- Anggota lebih disebut “pengikut”
- Keberlangsungan organisasi tergantung kekuatan karisma pemimpin

### **2. Kewenangan Tradisional**

Karakteristik pimpinan diperoleh dari keturunan atau warisan dari pimpinan sebelumnya. Karakteristik Organisasi yaitu:

- Keanggotaan didasarkan pada faktor loyalitas;
- Anggota lebih disebut loyalis karena didasarkan pada hubungan patrimonial
- Kinerja organisasi tidak menjadi kriteria keberlangsungan organisasi, tetapi pada ikatan kebersamaan antar anggota

### **3. Kewenangan Rasional**

Rasional diperoleh dari faktor yang bersifat rasional seperti kompetensi atau intelektualisme. Karakteristik organisasi yaitu:

- Keanggotaan didasarkan pada kompetensi;
- Anggota lebih disebut staf
- Kinerja organisasi menjadi kriteria utama keberlangsungan suatu organisasi

**Henry Mintzberg, dosen manajemen pada Universitas McGill, Montreal, Canada.**

Titik pusat perhatian: tugas dan fungsi seorang manajer dan pada bentuk organisasi yang bagaimana. Mintzberg membedakan empat jenis struktur organisasi:

*1. Simple Structure*

- Strategic apex yaitu keanggotaan yang terdiri dari kalangan elit (*top management*) pada suatu organisasi.
- Penggunaan teknologi yang minimal, dan didukung oleh staf dalam jumlah kecil.
- Pola hubungan kerja lebih sentralistik, karena tidak menangani masalah-masalah operasional.
- Contoh: organisasi *holding company*

*2. Machine Bureaucracy*

- Keanggotaan terdiri dari spesialis karena pengalaman
- Pembagian tugas (*division of labour*) didasarkan pada standardisasi
- Mekanisme kerja berdasarkan pada *technostructure* yakni melalui pentahapan kerja yang jelas.
- Sifat pekerjaan bersifat repetitive, sehingga dapat menghambat kreativitas anggota.
- Contoh: bagian perencanaan dan pengendali keuangan

*3. Profesional Bureaucracy*

- Keanggotaan organisasi adalah operating core yang terdiri dari para profesional yang mandiri dalam bidangnya.
- Kemandirian dan otonomi menjadi ciri utama dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Suasana pekerjaan bersifat demokratis, tetapi sulit dalam mengelola, dan menentukan jurisdiksi pekerjaan
- Contoh: Perguruan tinggi, badan litbang, kantor konsultan

*4. Divisionalized form*

- Merupakan proses balkanisasi dalam organisasi yakni pemisahan organisasi menjadi sub-organisasi yang berfungsi secara terpisah dan *self-sufficient*, tetapi menjalankan fungsi organisasi induk.
- Karakteristik keanggotaan dapat meliputi profesional atau *middle skill staffs*.
- Contoh: Organisasi waralaba, Universitas cabang

## 5. *Adhocracy*

- Mekanisme kerja tidak terikat pada standarisasi, tetapi pada kreativitas staf;
- Keanggotaan dapat terdiri dari kalangan profesional atau orang berpengalaman
- Organisasi kurang mendapat pengakuan formal, tetapi kesuksesan didasarkan pada acceptabilitas produk oleh masyarakat atau kalangan profesional
- Contoh: Organisasi kesenian, Prudser Film, Badan litbang

## **Pengambilan Keputusan**

Definisi: suatu proses untuk menentukan apa yang akan dan apa yang tidak akan dilakukan oleh suatu organisasi. Herbert A. Simon, satu-satunya non-ekonom yang memenangkan hadiah nobel bidang ekonomi tahun 1978. Latar belakang pendidikan adalah politik, dan sampai dengan akhir tahun 80an menjadi dosen di Carnigie-Mellon University, Pittsburgh. Titik pusat perhatian, bagaimana suatu keputusan dibuat dan bagaimana keputusan tersebut dibuat seefektif mungkin.

Bagi Simon, pengambilan keputusan sama artinya dengan manajemen, karena mengandung makna mengatur (*regulating*) dan mengarahkan (*guiding*) dalam memanfaatkan (*utilizing*) sumber yang efisien untuk mencapai tujuan seefektif mungkin,

Proses pengambilan keputusan bersifat rasional tapi secara terbatas (*bounded-rationality*) karena kompleksitas permasalahan. Oleh karena itu hasil dari keputusan adalah mencukupi (*satisficing*), bukan memuaskan (*satisfying*).

Dalam ungkapan James March: "*even if decision-making process is intended to be rational, there are severe bound to its rationality. Decisions will be taken knowing much less than in principle could be known*"

## **Tahapan dalam pengambilan keputusan**

- *Intelligence activity* yaitu tahap mencari kejadian (occations) yang memerlukan suatu keputusan.
- *Design activity* yaitu tahap menemukan, mengembang-kan, dan menganalisis suatu tindakan yang akan diambil.
- *Choice activity* yaitu tahap untuk memilih satu dari beberapa tindakan yang akan diambil.

## **Tipe Keputusan**

- *Programmed decision* yaitu suatu keputusan yang bersifat repetitif untuk mengatasi occasions yang bersifat rutin.
- *Nonprogrammed decision* yaitu suatu keputusan yang ditujukan untuk mengatasi permasalahan yang baru dan tidak terstruktur.

Programmed decision dan nonprogrammed decision tidak berbeda satu dengan lainnya (*mutually exclusive*) tetapi merupakan dimensi kontinum.

## **Charles Lindblom adalah dosen ilmu Politik dan Ekonomi di Yale University**

Titik pusat perhatian, bagaimana suatu keputusan seharusnya dibuat dan bagaimana sesungguhnya suatu keputusan dibuat. Suatu keputusan merupakan suatu proses yang terjadi pada suatu sistem administrasi negara dan sistem politik yang masuk dalam suatu organisasi. Oleh karena itu pengambilan keputusan sama maknanya dengan penentuan kebijakan.

## **Tahapan terjadinya keputusan**

- *Rational deductive ideal* bahwa proses pengambilan keputusan dimulai dari identifikasi berbagai informasi (*prodigious amount of information*), dan melalui proses deduktif sampai pada suatu pilihan-pilihan yang terbatas, atau menurut ungkapan Lindblom:
- “*the strategy of disjointed incrementalism, a way of proceeding by successive limited comparison*”
- *Synoptic approach* merupakan langkah untuk mengkombinasikan beberapa alternatif sehingga menjadi suatu keputusan “terbaik”. Keputusan terbaik terjadi dari proses untuk menkoordinasikan “ketidakmungkinan” menjadi suatu kemungkinan. Hal ini dilakukan melalui *science of muddling through*.

## **Lingkungan Organisasi**

Lingkungan Organisasi merupakan faktor non-organisasi yang memengaruhi sistem operasi atau mekanisme dalam suatu organisasi. Tom Burns, dosen Sosiologi pada Edinburg University dan pensiun pada tahun 1981. Titik pusat perhatian adalah bagaimana suatu organisasi mengadopsi suatu hal (baru) dalam internal dirinya. Hal ini dilakukan melalui

pengamatan pada bagaimana suatu perusahaan tradisional di Scotlandia mengadopsi perubahan teknologi.

### **Tipe organisasi berdasarkan pada lingkungan yang dihadapi oleh suatu organisasi**

- *Mechanistic organization* suatu organisasi yang meng-hadapi lingkungan yang stabil sehingga tipe pekerjaan dalam organisasi tersebut dapat dilakukan spesialisasi secara cermat.
- *Organism organization* yang mengahadapi lingkungan yang tidak stabil sehingga menimbulkan permasalahan baru dan tidak dapat didistribusi kepada staf suatu organisasi dengan spesialisasi yang dimilikinya.

### **Tipe organisasi berdasarkan pada lingkungan yang dihadapi oleh suatu organisasi**

- *Mechanistic organization* suatu organisasi yang meng-hadapi lingkungan yang stabil sehingga tipe pekerjaan dalam organisasi tersebut dapat dilakukan spesialisasi secara cermat.
- *Organism organization* yang mengahadapi lingkungan yang tidak stabil sehingga menimbulkan permasalahan baru dan tidak dapat didistribusi kepada staf suatu organisasi dengan spesialisasi yang dimilikinya.

James D. Thomson (1920-1973) adalah mantan tentara pada perang dunia kedua, yang memperlajari Sosiologi dan kemudian melakukan penelitian bidang organisasi. Asumsi yang digunakan dalam memahami organisasi sebagai: “*open systems, hence indeterminate and face uncertainty, but at the same time as subject to criteria of rationality and hence needing determinateness and certainty*”.

Sebagai open system organisasi mengahadapi lingkungan yang serba berubah dengan menciptakan buffer yang dimaksudkan untuk melindungi technical core untuk memperoleh sumber daya dan membuat produk.

### **Tipe organisasi dalam upaya menanggulangi lingkungan yang tidak stabil**

- Sequential interdependence merupakan sistem mekanisme kerja yang berurutan.
- Reciprocal interdependence merupakan sistem kerja dalam suatu organisasi yang saling melengkapi satu bagian dengan bagian yang lainnya.

## **Anggota**

- Faktor anggota dalam suatu organisasi menjadi obyek dan sekaligus subyek. Ketika anggota menjadi sasaran suatu rencana atau keputusan maka anggota menjadi obyek. Di lain pihak, ketika anggota memainkan peran untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi maka anggota menjadi subyek.
- Baik sebagai obyek maupun subyek, anggota merupakan *raison de être* beradanya atau didirikannya suatu organisasi, karena pada dasarnya organisasi adalah “*interdependent human being*”

Elton Mayo 1880-1949 merupakan orang Australia yang menjadi dosen pada School of Business Administration, Harvard University. Pusat perhatian Mayo adalah manusia dalam organisasi, sehingga dia dikenal sebagai pelopor *human relation movement* dan *industrial sociology*. Secara lebih khusus Mayo memperhatikan kondisi kerja, rasa lelah (*fatigue*), faktor keamanan kerja, dan perpindahan.

## **Generalisasi hasil penelitiannya**

- Kepuasan kerja tergantung pada hubungan sosial yang bersifat informal dalam suatu organisasi. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan meningkatkan *feeling of importance* pekerja.
- Upaya peningkatan kerja anggota sering bertentangan dengan norma organisasi, karena anggota suatu organisasi memainkan peran berdasarkan pada *logic of sentiment*, di lain pihak organisasi melakukan penilaian kinerja anggota berdasarkan pada *logic of cost and efficiency*.

Rensis Likert (1920-1981) adalah Psikolog sosial yang mendirikan Lembaga Penelitian Sosial di Michigan University. Douglas McGregor (1906-1964) adalah dosen manajemen di Massachusetts Institute of Technology. “*The average human being learns, under proper conditions, not only to accept but also to seek responsibility*” Douglas McGregor.

Pusat perhatian hubungan antar anggota organisasi dan bagaimana hubungan tersebut dapat mencapai tujuan organisasi

## **Tipe hubungan antar anggota**

- Job centered: memusatkan perhatian pada bagaimana staf terlibat pada siklus pekerjaan pada suatu organisasi. Ukuran keberhasilan adalah *get the job done*.

- Employee centered: memusatkan perhatian pada nilai kemanusiaan dalam suatu organisasi, dengan memberi perhatian pada aspek individualisme, yakni dengan memberikan bimbingan dan dorongan agar staf dapat bekerja secara efisien.

Dalam prakteknya kedua tipe hubungan tidak dapat berlangsung secara eksklusif, kedua diberlakukan berdasarkan pada kondisi dan jenis pekerjaan.

**Berdasarkan pada tipe hubungan tersebut, Likert dan McGregor mengembangkan empat tipe manajemen**

- *The exploitative authoritative type*: banyak menggunakan ancaman dan disiplin ketat, komunikasi cenderung dari atas ke bawah dan berupa perintah.
- *The benevolent authoritative type* menggunakan sistem reward, dan menekankan pada sikap tunduk pada pimpinan, masukan dari bawahan ada tetapi terbatas, keputusan ada di tangan pimpinan tertinggi, hanya keputusan rutin dapat didelegasikan
- *The consultative type* menggunakan reward sistem, dan kadang-kadang punishment, komunikasi berlangsung dua arah, masukan kepada pimpinan tertinggi terbatas pada sekelompok orang tertentu.
- *The participative group type* hubungan atasan dan bawahan secara psikologis dekat, sehingga komunikasi dua arah berlangsung intensif, terdapat kesepakatan tujuan organisasi yang akan dicapai.

**Mengapa harus belajar Perilaku Organisasi?**

- Seorang perwira mempunyai peran leadership atau managership yang harus membuat keputusan baik programmed atau nonprogram-med.
- Dalam menjalankan peran tersebut, seorang perwira tidak berada di luar ranah organisasi.
- Ketika menjalankan perannya, seorang perwira perlu memahami karakteristik struktur organisasi dan pola hubungan antar anggota dan bagian dalam organisasi.
- Setiap keputusan yang diambil seorang perwira, mempunyai dampak terhadap organisasi maupun anggota organisasi.
- Ketika dampak tersebut menyangkut anggota organisasi, maka seorang perwira perlu untuk memahami dimensi interinsik dan eksterinsik anggota.

## **Evaluasi**

1. Jelaskan tipe-tipe manajemen yang saudara ketahui beserta contohnya masing-masing
2. Elaskan bagaimana tahapan proses pengambilan keputusan



# Modul 7

## Teori Kepemimpinan

### CPL/ILO:

1. Sikap
  - Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
  - Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.
2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan
  - Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan dan kepemimpinan agribisnis.
3. Keterampilan Umum
  - Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kepemimpinan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.
4. Keterampilan Khusus
  - Mampu mengkomunikasikan teori kepemimpinan agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menginterpretasikan perilaku organisasi.

### KEGIATAN BELAJAR

## **Pengertian kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain menuju tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan usaha yang positif untuk mempengaruhi/mengarahkan orang lain untuk tetap atau lebih bersemangat melakukan tugas atau mengubah tingkah laku seseorang.

## **Teori Kepemimpinan**

### **1. Genetic Trait**

Teori Kepemimpinan Genetis (*Genetical Leadership Theory*) adalah teori yang mengasumsikan bahwa tidak setiap orang dapat menjadi pemimpin, hanya beberapa orang yang memiliki pembawaan dan bakat saja yang dapat menjadi pemimpin.

Dalam lintasan sejarah umat manusia, banyak orang berkeyakinan bahwa pemimpin itu dilahirkan alih-alih dibentuk dan pemimpin besar ditemukan bukannya dikembangkan. “dari saat kelahiran, beberapa sudah ditakdirkan untuk penaklukan dan yang lain untuk memerintah”. Aristoteles

Menuju tangga kepemimpinan boleh jadi tergantung pada tempat dan waktu yang tepat, dalam arti apakah ciri-ciri kepribadian seseorang memang sesuai dengan tuntutan keadaan. Terdapat bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada antara orang dalam situasi sosial, dan bahwa orang-orang yang merupakan pemimpin dalam satu situasi belum tentu menjadi pemimpin dalam situasi yang lain. (Stogdill, 1948)

- *Charismatic Leaders* adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan kekuatan dan visi yang luar biasa ke orang lain.
- *Machiavellianism leader* adalah pemimpin yang percaya bahwa pada dasarnya manusia itu lemah, orang lain adalah objek yang impersonal, dan perlunya menipu orang lain jika dirasa perlu untuk mencapai suatu tujuan.

### **2. Styles**

Teori kepemimpinan gaya dan perilaku menyatakan bahwa pemimpin hebat dapat dibuat, bukan dilahirkan. Teori ini berfokus pada tindakan pemimpin, bukan pada sifat atau karakter bawaannya.

Langgam dikaitkan dengan bagaimana cara sesuatu itu disampaikan atau dilakukan. Biasanya dikontraskan dengan substansi dari pernyataan dan tindakan. Langgam ketika suatu tindakan dilakukan dapat membawa pesan bahkan sebanyak substansi dari tindakan itu sendiri, langgam juga berefek pada legitimasi dan kredibilitas suatu tindakan.

Beberapa gaya kepemimpinan diantaranya :

1. Pemimpin Autokratik adalah pemimpin yang senantiasa mendikte perintah dan menentukan kebijakan tanpa melibatkan anggota kelompok.
2. Pemimpin Demokratik adalah pemimpin yang menetapkan kebijakan melalui diskusi dan keputusan kelompok, mendorong dan membantu anggota kelompok untuk berinteraksi, meminta mereka bekerja sama, memberi perhatian terhadap perasaan dan kebutuhan anggota.
3. Pemimpin Laissez-faire adalah pemimpin yang tidak turut serta dalam setiap proses pengambilan keputusan di kelompok.

### **3. *Influence***

Kepemimpinan *influence* atau kepemimpinan berdasarkan pengaruh adalah teori kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain didasarkan pada kepercayaan. Semakin besar kepercayaan yang ada dalam suatu hubungan, maka semakin luas pengaruh yang dimiliki oleh pemimpin.

Pendekatan *influence* meniscayakan adanya hubungan timbal balik antara pemimpin dan pengikut dalam hal ini selalu terjadi pertukaran dan transaksi. Pengaruh atas orang lain ditukar dengan membiarkan diri dipengaruhi oleh orang lain. (Homans, 1961)

Teori kepemimpinan *influence* didasarkan beberapa hal, di antaranya:

1. Membimbing dan menginspirasi orang lain melalui tindakan, ide, dan nilai-nilai
2. Membangun hubungan yang kuat, kredibilitas, dan kepercayaan
3. Memperhatikan apa yang memotivasi komitmen orang lain
4. Menggunakan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan kinerja dan hasil positif

### **4. *Role position***

Konsep yang menjelaskan bagaimana individu berperilaku sesuai dengan harapan sosial yang terkait dengan posisi atau status mereka dalam masyarakat. seseorang disebut menjadi pemimpin jika ia berada pada posisi yang memiliki otoritas. Otoritas adalah kekuasaan sah yang ditetapkan untuk posisi tertentu guna memastikan bahwa individu dalam posisi bawahan memenuhi ketentuan peran organisasi mereka.

## 5. *Situasional*

Teori kepemimpinan situasional adalah teori yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi dan kondisi yang ada. Kepemimpinan disediakan oleh anggota kelompok yang bervariasi perilakunya untuk memberikan tindakan kelompok yang dibutuhkan pada waktu tertentu.

1. *Distributed action* menekankan bahwa fungsi tertentu harus disediakan jika suatu kelompok ingin mencapai tujuannya dan memelihara hubungan kerja yang efektif di antara anggota. Fungsi sendiri adalah aksi yang harus terjadi agar suatu kelompok efektif
2. *Bales's Interaction-Process Analysis*

Jika suatu tugas diberikan pada suatu kelompok, interaksi sosial di antara mereka akan terpola dan struktur kepemimpinan akan muncul.

3. *Teori Contingency Fiedler*

Terdapat interaksi antara sifat pemimpin dan situasi terkini. Terdapat tiga situasi kunci dalam suatu kelompok:

- Hubungan pemimpin-anggota
- Kejelasan tugas
- Kekuatan pemimpin

Dari situasi ini akan muncul:

- *Task Oriented Leader*

Pemimpin yang berorientasi pada tugas adalah pemimpin yang berfokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan, seringkali dengan mengorbankan kesejahteraan karyawannya.

- *Maintenance Oriented Leader*

Peran dalam kelompok yang fokus pada menjaga hubungan interpersonal antar anggota untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan perilaku seperti mendukung, mengharmoniskan, dan mengurangi ketegangan. Tujuannya adalah untuk menciptakan iklim

yang harmonis dan kolaboratif dalam kelompok, berbeda dengan peran yang lebih berorientasi tugas yang fokus pada penyelesaian pekerjaan.

- *Leadership Hersey dan Blanchard*

Model Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard, yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard, menekankan pada adaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan kemampuan dan kemauan pengikut.

Aktivitas kepemimpinan bisa diklasifikasi menjadi dua dimensi perilaku:

1. *Task behavior* (komunikasi searah)
2. *Relationship behavior* (komunikasi dua arah)

jika dikaitkan dengan maturity kelompok akan terdapat empat kombinasi perilaku kepemimpinan: *telling, selling, participating, delegating*.

**Teori *Situational Leadership* Hersey dan Blanchard**



**Kepemimpinan Organisasi**

Kepemimpinan dalam organisasi adalah sebuah proses dimana seorang pemimpin memengaruhi dan memberikan contoh kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Beberapa kepemimpinan diantaranya:

1. Menciptakan Visi Bersama
2. Memberdayakan Para Anggota melalui Tim

3. Memimpin dengan Contoh
4. Membesarkan Harapan

**Evaluasi / Latihan Soal**

1. Sebutkan dan jelaskan tiga gaya kepemimpinan yang umum digunakan dalam organisasi
2. Bagaimana teori kepemimpinan berperan dalam organisasi?

# Modul 8

## Filsafat Kepemimpinan

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Ketrampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan dan kepemimpinan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Ketrampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan filsafat kepemimpinan dalam bidang agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan pengembangan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menginterpretasikan filsafat kepemimpinan

### KEGIATAN BELAJAR

Filsafat penting dalam kepemimpinan karena membantu memahami nilai-nilai penting, menemukan jati diri seorang pemimpin, mengembangkan karakter kepemimpinan yang kuat, dan

meningkatkan kemampuan berpikir kritis. Kepemimpinan Usaha yang positif untuk mempengaruhi/mengarahkan orang lain untuk tetap atau lebih bersemangat melakukan tugas atau mengubah tingkah laku mereka.

### ***SIX THEORITICAL VIEWS OF LEADERSHIP (Robert Terry-Center of Advanced Leadership)***

1. *Leadership as power*
2. *Organizational theory*
3. *Trait theory*
4. *Situational theory*
5. *Vision theory*
6. *Ethical assesment*

### ***LEADERSHIP AS POWER***

*Leadership as power* adalah kemampuan seseorang untuk mengendalikan orang, sumber daya, dan peristiwa untuk mencapai tujuan. Dalam kepemimpinan, ada banyak sumber kekuasaan, seperti jabatan, atribut pribadi, pengetahuan, dan keahlian.

- Ketika kepemimpinan dilihat sebagai “*power*” maka kata yang tepat untuk digunakan adalah “*action*”, karena intervensi/tindakan yang dilakukan oleh pemimpin membuat sesuatu terlaksana atau terjadi.
- Seandainya pun “*power*” yang ada di delegasikan atau dilakukan “*empowering*” (Sehingga timbul hasrat untuk bertindak pada diri anggota) fokusnya tetap pada membuat sesuatu terlaksana/terjadi.
- Manakala seseorang bisa membuat orang lain melakukan apa yang ia inginkan, maka dapat dikatakan orang tersebut memiliki “*power*” atas orang lain tersebut.

*LEADERSHIP* meliputi *POWER* yaitu:

Kemampuan/Kekuatan/Kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain (atau membuat sesuatu terlaksana/terjadi) dengan cara apapun. Kekuasaan seseorang terbatas pada konteks pengaruhnya, dengan demikian kekuatannya tidak universal tetapi terbatas pada orang-orang yang dapat dipengaruhi saja. Kebanyakan orang tidak menginginkan pemimpin yang haus kekuasaan, namun ironisnya kita sering menciptakan sebuah sistem dimana hanya orang yang



haus kekuasaanlah yang dapat bertahan sebagai pemimpin. Anggota kelompok yang “*powerful*” cenderung lebih populer, lebih sering dibicarakan, lebih banyak mencoba untuk menyebarkan pengaruh dan pengaruhnya lebih banyak diterima anggota lain serta cenderung berpartisipasi lebih banyak dalam kegiatan. Orang yang “*powerful*” konsep dirinya lebih positif, sedangkan yang “*low powered*” konsep dirinya cenderung negatif.

### **Sumber kekuatan pemimpin**

1. *Referent power*
2. *Legitimate power*
3. *Expert power*
4. *Reward Power*
5. *Coercive Power*

### **ORGANIZATIONAL THEORY**

kumpulan ilmu pengetahuan yang membahas mengenai mekanisme kerja sama dalam mencapai tujuan bersama. Teori ini juga dapat diartikan sebagai wawasan manajemen yang menjelaskan struktur, desain, atau perilaku organisasi. Kekuatan seseorang diartikan sebagai pengaruh posisi dan peran seseorang dalam sebuah struktur birokrasi atau hirarki tertentu. Pemimpin adalah orang yang mengenakan selubung otoritas pada tiap level dalam organisasi, dimana dengan posisi tersebut dia memiliki kekuatan untuk mempengaruhi orang lain (struktur menghasilkan keabsahan otoritas) Hasil yang dapat diperoleh-dari penetapan secara tegas hirarki yang ada-adalah keteraturan, konsistensi dan adanya nilai prediktif yang dapat memperkecil kebingungan dan ketidak efisienan. Namun harga yang harus dibayar adalah adanya ketergantungan, kepatuhan mati, hilangnya kejujuran, menurunnya kreativitas dan keberanian mengambil resiko. Menurut pandangan “*organizational theory*” dibedakan antara pimpinan (orang yang memiliki otoritas karena posisinya) dengan pemimpin (orang yang memiliki otoritas karena sifat atau kapasitas pribadinya).

### **TRAIT THEORY**

Adalah teori yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif memiliki sifat kepribadian tertentu. Teori ini berfokus pada identifikasi sifat-sifat kepribadian dan bakat yang dimiliki oleh pemimpin yang sukses. Asumsi Secara alamiah orang dibekali dengan bakat kepemimpinan,

yaitu sejumlah sifat tertentu yang memungkinkan dia menjadi “leader” yang berhasil dalam situasi apapun. Kritik terhadap pendekatan ini adalah :

- Kesesuaian antara karakteristik pemimpin dengan karakteristik bawahan dan tugas tugasnya.
- Kesesuaian antara skill yang dimiliki pemimpin dengan tuntutan pekerjaan.
- Dari berbagai hasil penelitian tidak didapatkan cukup bukti bahwa sifat berhubungan secara signifikan dengan kepemimpinan.

### **Pendekatan Tingkah Laku**

Pendekatan ini mencoba menjelaskan apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin. Jadi berhubungan langsung dengan proses kepemimpinan dan kebutuhan dari posisi manajerial. Menurut pendekatan ini ada 2 fungsi utama yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif :

- Fungsi pemecahan masalah, yaitu fungsi yang berhubungan dengan tugas (*Initiating Structure*).
- Fungsi sosial, yaitu fungsi yang berhubungan dengan pemeliharaan kelompok (*Consideration*).

Bentuk perilaku yang harus ditampilkan :

- *Consideration* yaitu tingkahlaku yang dapat menciptakan hubungan baik antara atasan dengan bawahan.
- *Initiating structure*, berkaitan dengan penentuan dan rancangan peran bagi diri sendiri maupun bawahan.
- *Leader decision making*, berkaitan dengan cara pengambilan keputusan.
- *Interaction facilitation and group integration* Berkaitan dengan upaya memfasilitasi interaksi yang baik diantara anggota untuk tercapainya integrasi kelompok.

### **LIPPIT**

Menurut Lippit, terdiri atas:

1. *AUTOCRACY*

adalah sistem pemerintahan di mana kekuasaan tertinggi berada di tangan satu orang atau satu partai, yang disebut otokrat. Otokrat memiliki kekuasaan absolut dan pribadi yang mencakup semua kekuasaan politik, ekonomi, sosial, dan militer. Keputusan otokrat tidak tunduk pada batasan hukum eksternal maupun mekanisme kontrol rakyat yang teratur.

## 2. *DEMOCRACY*

adalah sistem pemerintahan yang menempatkan rakyat sebagai pemegang kekuasaan tertinggi.

## 3. *LAISSEZ – FAIRE*

adalah kebijakan yang meminimalkan campur tangan pemerintah dalam urusan ekonomi masyarakat dan individu.

## **FLIPPO**

Menurut Flippo, terdiri atas:

### 1. *Coercive Autocracy*

*Coercive autocracy* adalah bentuk kepemimpinan autokratik yang menggunakan kontrol ketat dan ancaman hukuman untuk memastikan tim mengikuti perintah.

### 2. *Benevolent Autocracy*

*Benevolent autocracy* adalah bentuk pemerintahan autokratik yang di mana seorang pemimpin memiliki kekuasaan absolut, tetapi dianggap melakukan hal tersebut untuk kebaikan masyarakat secara keseluruhan.

### 3. *Manipulative Autocracy*

*Manipulative autocracy* bukanlah istilah resmi dalam teori pemerintahan atau kepemimpinan, tetapi dapat diartikan sebagai bentuk autokrasi yang menggunakan manipulasi dan kontrol untuk mempertahankan kekuasaan.

### 4. *Consultative*

*Consultative* adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin aktif mencari masukan, umpan balik, dan ide dari anggota tim sebelum membuat keputusan. Berbeda dengan gaya otokratis, konsultatif menekankan kolaborasi dan inklusivitas, yang meningkatkan kualitas keputusan dan memberdayakan anggota tim dengan membuat mereka merasa dihargai.

### 5. *Laissez – faire*

*Laissez-faire* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan delegasi dan minimal supervisi.

## **RENSIS LIKERT**

Menurut Lippit, terdiri atas:

### 1. *Exploitative Autocracy*

*Exploitative Autocracy* bentuk autokrasi yang menggunakan kekuasaan untuk memanfaatkan dan mengambil keuntungan dari masyarakat atau anggota tim.

### 2. *Benevolent Autocracy*

*Benevolent* Sistem ini lebih fokus pada perhatian pemimpin terhadap kepentingan bawahan dan tidak sepenuhnya autokratik.

### 3. *Consultative*

Dalam sistem ini, karyawan diberikan peran dalam proses pengambilan keputusan melalui konsultasi, sehingga mereka memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan.

### 4. *Participative*

Sistem ini paling dekat dengan demokrasi, di mana karyawan memiliki pengaruh yang sama besar dalam pengambilan keputusan dan penentuan tujuan.

## **SITUATIONAL THEORY**

Adalah teori yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang efektif disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada. Pendekatan *Situational Theory* meliputi :

- Pendekatan ketergantungan pada situasi ini berkembang berdasarkan pemikiran dan penelitian yang menunjukkan bahwa situasi yang berkembang sangat berpengaruh terhadap kepemimpinan.
- Efektivitas kepemimpinan bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk situasi tertentu.
- Gaya kepemimpinan adalah pola tingkahlaku yang disusun untuk mengintegrasikan kepentingan individual dengan kepentingan organisasi dalam mewujudkan tujuan.

Perbedaan gaya kepemimpinan tergantung pada orientasi yang bersangkutan meliputi :

- *Task orientation* berfokus pada pekerjaan dengan menyelesaikan seefisien mungkin dan dengan jalan yang paling reliable. Hal berkaitan dengan seberapa jauh perhatian pemimpin terhadap cara pelaksanaan tugas yang dilakukan bawahan.
- *Human orientation* Pandangan manusia yang berdampak signifikan karena manusia berperan sebagai pelaku atau subjek. Hal berkaitan dengan seberapa jauh perhatian pemimpin terhadap kepentingan bawahan

Gaya kepemimpinan secara umum dibedakan atas:

- *Total autocratic leadership* (Kepemimpinan otoriter)  
Kepemimpinan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kontrol penuh pemimpin atas semua keputusan dan sedikit masukan dari anggota kelompok.
- *Total democratic leadership* (Kepemimpinan Demokratis)  
Kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mendorong partisipasi, dialog, dan pengambilan keputusan bersama di dalam tim atau organisasi.

### **Fiedler's Contingency Model of Leadership**

Keberhasilan/efektivitas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya ditentukan oleh:

- Faktor situasional
- interaksi pemimpin dengan situasi yang berkembang (kemampuan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang ada).

Suatu situasi terbentuk sebagai hasil dari interaksi 3 (tiga) elemen, yaitu:

- A. Hubungan pemimpin dengan bawahan/anggota merupakan elemen yang paling kritis dalam membuat suatu situasi yang baik/disukai. Elemen ini dapat diketahui dengan mengevaluasi tingkat penerimaan bawahan terhadap pemimpin/atasannya.
- B. Struktur tugas (*task structure*) merupakan elemen terpenting kedua dan dapat diukur berdasarkan evaluasi bawahan terhadap:
  - Kejelasan tujuan yang harus dicapai .
  - Tingkat konsistensi dari suatu keputusan.
  - Keragaman alternatif prosedur kerja atau pemecahan dari suatu masalah

C. Posisi kekuasaan leader yang diperoleh dari otoritas formal. Elemen ini dapat diukur dengan mengevaluasi tingkat pengaruh pimpinan terhadap bawahannya antara lain dengan melihat seberapa banyak “hukuman” yang harus digunakan untuk mempengaruhi bawahan.

Hasil interaksi ke 3 (tiga) elemen tersebut di atas akan membentuk situasi sebagai berikut:

SITUATION	1	2	3	4	1	2	3	4
A	GOOD				POOR			
B	ST		US		ST		US	
C	S	W	S	W	S	W	S	W
	Structured Unstructured				Strong Weak			

Menurut hasil penelitian, gaya kepemimpinan yang task oriented atau controlling leader lebih efektif bila digunakan pada situasi 1,2,3 dan 8 (situasi yang paling mudah dan yang paling sukar) sedangkan untuk situasi 4,5,6 dan 7 (situasi pertengahan/moderat), gaya yang paling efektif adalah yang relation oriented atau permissive leader

### ***LIFE CYCLE THEORY OF LEADERSHIP***

Dalam pandangan teori (yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard) ini, efektivitas kepemimpinan seseorang sangat erat hubungannya dengan:

- Tingkat kematangan (*maturity*) bawahan
- Kemampuan pemimpin untuk menyesuaikan orientasinya dengan kondisi kematangan bawahan (gaya kepemimpinan)

Kematangan (*maturity*) adalah kesiapan kerja bawahan yang meliputi:

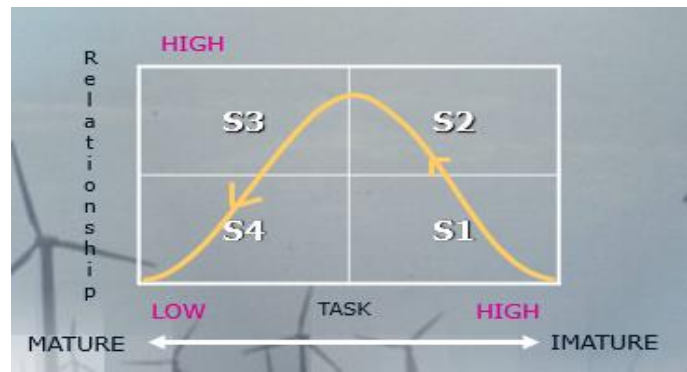
- Ability, menunjukkan kesiapan kerja bawahan yang berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, pengalaman dan keterampilan bawahan dalam menjalankan tugas.
- Willingness, merupakan kesiapan psikologis bawahan dalam menjalankan tugas dan berkaitan dengan keyakinan, komitmen, keinginan dan motivasi untuk maju serta kesediaan untuk bertanggungjawab.

Berdasarkan 2 (dua) dimensi diatas, kematangan dibagi menjadi :

LOW	MODERATE	HIGH	
R1	R2	R3	R4

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkahlaku esensial/dominan yang dimunculkan individu/pemimpin ketika dia berusaha mempengaruhi bawahannya. Gaya ini dibedakan dalam task orientation/task behavior dan human orientation/relationship behavior.

- Semakin matang bawahan, pemimpin harus mengurangi tingkat struktur tugas/task orientationnya dan menambah human orientation nya sampai pada tingkat kematangan rata-rata.
- Melampaui tingkat kematangan rata-rata, pemimpin harus mengurangi task orientation dan human orientation nya.



- S1 (*High task-low relationship*) untuk kondisi R1 (taraf kematangan rendah), pemimpin harus memberi instruksi dan mengarahkan bawahan terhadap tugas yang harus diselesaikan secara spesifik melalui komunikasi satu arah (*telling* : tahap memberitahu)
- S2 (*High task-high relationship*) untuk kondisi R2 (taraf kematangan rendah menuju sedang), pemimpin masih memberikan instruksi dan pengarahan namun dalam porsi secukupnya. Komunikasi bersifat dua arah yang diwarnai oleh adanya dukungan sosio-

emosional dari pemimpin serta adanya kesempatan bagi bawahan untuk bertanya dan meminta kejelasan tugas (*selling*: tahap menjual)

- S3 (*Low task-high relationship*) untuk kondisi R3 (taraf kematangan sedang menuju tinggi), pemimpin hanya bertindak sebagai fasilitator bagi kelancaran tugas bawahan. Keputusan dibuat bersama-sama oleh pemimpin dan bawahan (*participating*: tahap berpartisipasi)
- S4 (*Low task-low relationship*) untuk kondisi R4 (taraf kematangan tinggi), pemimpin hanya memberikan arahan tentang tujuan umum yang akan dicapai, selebihnya bawahan sendiri yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan (*delegating*: tahap pendelegasian)

Memotivasi terutama diperlukan di kondisi R1 dan R3 dan diarahkan untuk meningkatkan need for achievement (S.A.N/G.N). Perkiraan urutan taraf efektivitas gaya kepemimpinan:

R1 : S1-S2-S3-S4

R2 : S2-S1-S3-S4

R3 : S3-S2-S4-S1

R4 : S4-S3-S2-S1

### **Evaluasi / Latihan Soal**

1. Bagaimana filsafat kepemimpinan mempengaruhi gaya kepemimpinan seseorang?
2. Bagaimana seorang pemimpin dapat mengembangkan filsafat kepemimpinan pribadi yang kuat?



# Modul 9

## Macam-Macam Kepemimpinan

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Ketrampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan macam kepemimpinan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Ketrampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan macam kepemimpinan agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan pengembangan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan macam-macam kepemimpinan

### KEGIATAN BELAJAR

Kemampuan individu untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian tujuan. Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus yang membedakan pemimpin dari bukan pemimpin.

## **TEORI KEPEMIMPINAN**

### **a. TEORI KONTINJENSI (MODEL FIEDLER)**

Teori kontinjensi juga dikenal sebagai teori kesesuaian pemimpin yang dikemukakan oleh Fiedler. Teori ini berpendapat bahwa kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Kelompok efektif tergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan pada tingkat situasi tertentu memberikan kendali dan pengaruh ke pemimpin itu.

Kusioner mitra kerja paling dihindari (*least preferred co-worker-lpc*) suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur apakah seseorang kepemimpinannya berorientasi tugas atau hubungan. Fiedler mengidentifikasi dimensi utama kontinjensi yaitu:

- a. Hubungan pemimpin-anggota, tingkat keyakinan, kepercayaan & penghormatan bawahan terhadap pemimpin
- b. Struktur tugas, tingkat prosedural penugasan pekerjaan (terstruktur atau tidak terstruktur)
- c. Kekuasaan jabatan, tingkat pengaruh yang dimiliki pemimpin terhadap variabel kekuasaan (memperkerjakan, memecat, mempromosikan, memecat, menaikkan gaji).

### **b. TEORI SUMBERDAYA KOGNITIF (JOE GARCIA)**

Teori sumber daya kognitif adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan Joe Garcia pada tahun 1987. Teori ini berfokus pada bagaimana kecerdasan dan pengalaman seseorang memengaruhi cara mereka bereaksi terhadap stres. Teori ini juga menyatakan bahwa seorang pemimpin dapat memperoleh kinerja kelompok yang efektif dengan membuat rencana keputusan dan strategi yang efektif, mengkomunikasikannya lewat perilaku pengarah direktif. Pelatihan untuk pemimpin yang menerapkan teori sumber daya kognitif dapat difokuskan pada manajemen stres. Hal ini bertujuan agar kecerdasan pemimpin dapat dimanfaatkan secara optimal. Stres secara negatif mempengaruhi situasi, tingkat intelegensia dan pengalaman dapat mengikis pengaruh stres yang dialami pemimpin.

### **C. Teori situasional (hersey & blanchard)**

Kepemimpin situasional adalah kepemimpinan yang didasarkan atas hubungan saling mempengaruhi antara; 1. Tingkat bimbingan dan arahan yang diberikan pemimpin (perilaku tugas). 2. Tingkat dukungan sosio-emosional yang disajikan pemimpin (perilaku hubungan). Teori kontinjensi yang berfokus pada kesiapan pengikut. Menurut Hersey dan Blanchard ada empat gaya kepemimpinan situasional, yaitu telling, selling, participating, dan delegating.

1. Telling merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan mengarahkan, gaya ini sarat dengan perilaku orientasi tugas dan minim perilaku berorientasikan hubungan manusia.
2. Selling merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan otokratis, tapi lebih mengutamakan komunikasi persuasif dan membimbing bawahan.
3. Participating merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya partisipatif, gaya ini lebih mengutamakan perilaku yang berorientasi pada hubungan manusia daripada perilaku yang berorientasi pada tugas.
4. Delegating merupakan gaya kepemimpinan yang merefleksikan gaya kepemimpinan lepas kendali. Pemimpin yakin akan kemampuan dan kesadaran bawahannya sehingga pemimpin tidak menaruh perhatian terhadap tugas maupun hubungan manusia.

### **d. Teori pertukaran pemimpin-anggota (*leader member ex-change-lmx*)**

Teori pertukaran pemimpin-anggota (lmx) adalah teori kepemimpinan yang berfokus pada hubungan antara pemimpin dan bawahan. Teori ini menyatakan bahwa hubungan yang dibangun antara pemimpin dan bawahan dapat berkontribusi pada pertumbuhan atau menghambat perkembangan pribadi. Pemimpin membuat kelompok dalam dan kelompok luar bawahan dengan status kelompok-dalam akan bekerja lebih tinggi, tingkat pengunduran lebih rendah & tingkat kepuasan kerja lebih tinggi.

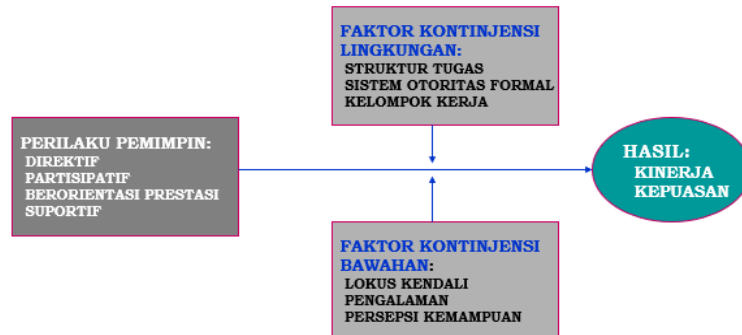
### **e. Teori jalur sasaran (*part-goal theory*)**

Tugas pemimpin adalah menyertai bawahan dalam meraih tujuan mereka & memberikan pengarahan atau dukungan yang diperlukan untuk menjamin tujuan mereka selaras dengan tujuan keseluruhan kelompok atau organisasi.

- Pemimpin suportif, menunjukkan perhatian akan kebutuhan pengikut (bawahannya).

- Pemimpin partisipatif, berkonsultasi dengan bawahan & menggunakan masukan mereka sebelum mengambil keputusan.
- Pemimpin berorientasi prestasi, menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi bagi mereka.

#### TEORI JALUR SASARAN



### Kepercayaan

Kepercayaan terbentuk dari rangkaian perilaku antara orang yang memberikan kepercayaan dan orang yang dipercayakan. Kepercayaan dapat muncul dari pengalaman dua pihak yang sebelumnya bekerja sama atau berkolaborasi. Pengharapan positif bahwa orang lain tidak akan bertindak oportunistik. Dimensi kepercayaan meliputi:

- integritas (kejujuran & kebenaran)
- kompetensi (ketrampilan teknis & interpersonal)
- konsistensi (kehandalan & prediktabilitas)
- loyalitas (melindungi & menyelamatkan orang lain)
- keterbukaan (mengungkapkan hal yang sebenarnya)

Kepercayaan memiliki peran penting dalam beberapa hal, seperti:

- Komunikasi: Kepercayaan merupakan kunci utama dari keberhasilan komunikasi.
- Dunia kerja: Kepercayaan merupakan faktor yang sangat penting yang memengaruhi pengalaman kita di dunia kerja.
- Kepercayaan pelanggan: Kepercayaan pelanggan adalah keyakinan yang dimiliki konsumen terhadap suatu perusahaan.

## **Jenis kepercayaan**

- a. Kepercayaan berbasis ketakutan, takut tindakan balasan kepercayaan itu dilanggar
- b. Kepercayaan berbasis pengetahuan, prediktabilitas perilaku berasal dari riwayat interaksi
- c. Kepercayaan berbasis identifikasi, rasa saling memahami atas posisi masing masing dan menghargai keinginan & harapan orang lain. Kepentingan bersama membuat rasa saling menghormati.

## **Kepemimpinan karismatik**

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang memiliki kualitas pribadi positif dan mampu membangkitkan semangat pengikutnya. Para pengikut terpicu kemampuan kepemimpinan heroik yang luar biasa, ketika mengamati perilaku pemimpinnya. Pemimpin karismatik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- Figur inspirasional  
Pemimpin karismatik dianggap sebagai figur inspirasional yang mampu menarik perhatian orang lain.
- Memiliki visi yang menginspirasi  
Pemimpin karismatik memiliki visi yang menginspirasi dan mampu membangkitkan semangat pengikutnya.

## **Kepemimpinan transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat membawa perubahan positif dalam organisasi. Pemimpin yang menginspirasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka & mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa bagi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada beberapa faktor, seperti:

- Mengidentifikasi perubahan yang dibutuhkan
- Menyusun visi untuk membuka jalan bagi perubahan
- Melaksanakan rencana untuk mewujudkan perubahan
- Menginspirasi pengikut untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi.

## **Pemimpin transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan memberikan motivasi kepada anggota tim melalui pemberian penghargaan. Kepemimpinan ini didasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional dapat membantu membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota tim. Pemimpin yang memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dgn memperjelas persyaratan peran & tugas.

- imbalan kontingen
- manajemen berdasar pengecualian (aktif & pasif)
- laissez-faire (melepas tanggungjawab)

## **Kepemimpinan visioner**

Pemimpin visioner memastikan visinya menjadi kenyataan dengan cara menentukan tujuan spesifik, membuat rencana strategis, dan menginspirasi anggota tim untuk mengambil tindakan terhadap rencana tersebut. Kemampuan menciptakan dan mengartikulasi visi yang realistis, kredibel & menarik masa depan organisasi yang sedang tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Kepemimpinan visioner memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- kualitas visi
- kualitas pemimpin visioner

## **Kecerdasan emosional & efektivitas kepemimpinan**

Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk memahami dan mengelola emosi sendiri, serta mengenali dan memengaruhi emosi orang lain. Kecerdasan emosional (EQ) adalah salah satu komponen penting dalam kepemimpinan yang efektif.

kunci utama kecerdasan emosional:

1. Kesadaran diri (kepercayaan diri, realistis, rasa humor).
2. Swakelola (layak dipercaya, terbuka & berintegritas).
3. Motivasi diri (optimisme, komitmen tinggi, kuat).
4. Empati (mempertahankan bakat, peka thd lingkungan).
5. Keterampilan sosial (membuat perubahan, membangun tim).

## **Peran kepemimpinan kontemporer**

Kepemimpinan kontemporer adalah teori kepemimpinan yang dikembangkan untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan modern. Peran kepemimpinan kontemporer diantaranya adalah :

- bersedia memimpin tim
- mentoring
- kepemimpinandiri

### **Tantangan bagi pembentukan kepemimpinan**

- a. Kepemimpinan sebagai atribusi, pemimpin hanya merupakan atribusi yang dibuat orang tentang individu lain
- b. Pengganti & penetral kepemimpinan, memustahilkan perilaku pemimpin membuat perbedaan pada hasil pengikut

### **Menciptakan pemimpin yang efektif**

Pemimpin yang efektif memiliki beberapa karakteristik dan cara kerja, di antaranya:

- Memiliki visi dan misi.
  - Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
  - Memiliki kecerdasan emosional.
  - Memiliki integritas.
  - Memiliki kemampuan memengaruhi orang lain.
  - Membuat solusi yang efektif.
- 
- Terlibat dalam tugas tim
  - Seleksi (proses memilih calon)
  - Pelatihan (mengarahkan karakteristik yang diinginkan)

### **KEKUASAAN DAN KONFLIK**

#### **- Kekuasaan**

Kekuasaan adalah kemampuan seseorang, kelompok, atau organisasi untuk memengaruhi orang lain. Kapasitas yang dimiliki individu, untuk mempengaruhi perilaku individu lain, agar bersedia bertindak sesuai dengan keinginannya.

## - **Konflik**

Konflik adalah percekocokan, perselisihan, atau pertentangan yang terjadi ketika ada perbedaan kepentingan, nilai, atau tujuan antara individu atau kelompok. Konflik sosial adalah pertentangan antar anggota masyarakat yang bersifat menyeluruh.

## **Dasar dasar kekuasaan**

A. Kekuasaan formal adalah posisi seseorang dalam suatu organisasi. Kekuasaan formal, didasarkan pada posisi individu dalam organisasi. Kekuasaan formal diantaranya adalah :

- Kekuasaan paksaan (tergantung pada ketakutan).
- Kekuasaan hadiah (distribusi berharga oleh orang lain).
- Kekuasaan hukum (posisi dlm hirarki formal organisasi).
- Kekuasaan informasi (akses dan kendali atas informasi).

B. Kekuasaan personal Kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang dan peristiwa dengan atau tanpa wewenang formal. Kekuasaan personal muncul karena atribut khusus yang dimiliki seseorang. Kekuasaan personal diantaranya adalah :

- Kekuasaan pakar (keterampilan dan pengakuan khusus).
- Kekuasaan rujukan (kepemilikan sumberdaya atau ciri pribadi).
- Kekuasaan kharismatik (kepribadian & gaya interpersonal).

## **Taktik kekuasaan**

Taktik kekuasaan adalah cara yang digunakan oleh figur otoritas untuk mengendalikan atau memengaruhi orang lain dalam suatu organisasi. cara cara didalam individu dlm menerjemahkan basis kekuasaan menjadi tindakan tertentu. dimensi takti atau strategi:

- Nalar (gunakan data untuk penyajian yang logis)
- Keramahan (penciptaan goodwill, rendah hati, bersahabat)
- Koalisi (memperoleh dukungan orang lain)
- Tawar menawar (nego atas dasar pertukaran manfaat)
- Ketegasan (pendekatan secara langsung yang kuat)
- Otoritas lebih tinggi (dukungan dari tingkat lebih tinggi)



- Sanksi (gunakan imbalan dan hukuman yang ditentukan)

### **Kekuasaan dalam kelompok: koalisi**

Koalisi adalah istilah yang merujuk pada persekutuan atau aliansi antara dua atau lebih kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Koalisi adalah kelompok informal yang terikat bersama atas satu isu.

#### Tujuan Koalisi

1. Politik: Tujuan utama koalisi dalam politik adalah membentuk pemerintahan yang stabil, kuat, dan tahan lama. Koalisi juga digunakan untuk meningkatkan peluang menjadi pemenang dalam pemilu dan mendapatkan dukungan legislatif yang lebih kuat.
2. Umum: Koalisi dapat digunakan untuk memperoleh perhatian yang lebih besar terhadap isu-isu tertentu dan mengadvokasi kebijakan yang mendukung isu-isu tersebut.

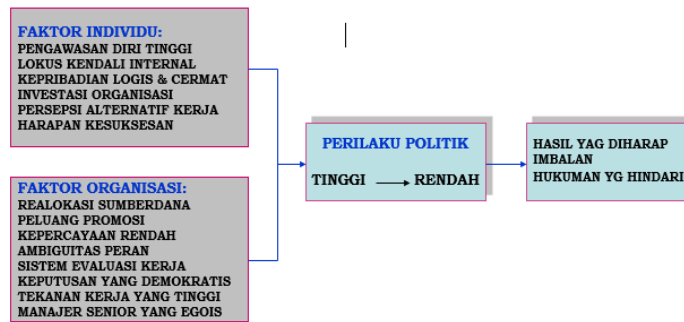
#### Jenis-Jenis Koalisi

1. Koalisi Potensial: Suatu keadaan dimana terdapat sebuah kepentingan yang muncul, sehingga tindakan koalisi berpotensi untuk diambil. Dibagi lagi menjadi latent (belum terbentuk) dan dormant (sudah terbentuk tetapi tidak aktif).
2. Koalisi Aktif: Jenis koalisi yang tengah berjalan, dibagi menjadi established (aktif dan stabil) dan temporary (koalisi jangka pendek).
3. Koalisi Berulang: Koalisi yang terjadi secara berulang, di mana partai-partai membentuk koalisi dalam berbagai pemilihan umum.

### **Perilaku politik**

Perilaku politik adalah studi tentang cara orang berpikir, merasakan, dan bertindak sehubungan dengan politik, termasuk opini publik, ideologi, keberpihakan, pengetahuan politik, partisipasi, kampanye, media, dan polarisasi. Aktivitas yang tidak disyaratkan sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, namun berupaya mempengaruhi, distribusi keuntungan & kerugian dalam organisasi.

### FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU POLITIK



### Manajemen kesan

Manajemen kesan adalah usaha individu untuk mengontrol persepsi orang lain terhadap dirinya, terutama dalam interaksi sosial. Proses yang digunakan individu dalam upaya mengendalikan bentuk kesan orang lain atas mereka. Teknik manajemen kesan diantaranya :

- Kecocokan
- Dalih
- Permintaan maaf
- Promosi-diri
- Bujukan
- Kemurahan
- Assosiasi

### Konflik

suatu proses dimana satu pihak menganggap pihak lain se cara negatif, merugikan dan perlu dihindari. pandangan mengenai konflik:

- Pandangan tradisional, semua konflik membahayakan & harus dihindari.
- Hubungan manusia, proses alamiah & tidak terhindarkan oleh kelompok.
- Pandangan interaksional, konflik tdk hanya menjadi kekekuatan positif, namun juga diperlukan agar kelompok berkinerja tinggi.

### Konflik fungsional vs disfungsional

- Konflik fungsional, konflik yang mendukung sasaran kelompok & memperbaiki kinerjanya
- Konflik disfungsional, konflik yang menghambat kinerja kelompok

### **Jenis konflik**

- a. Konflik tugas, konflik atas isi dan sasaran pekerjaan
- b. Konflik hubungan, konflik hubungan interpersonal
- c. Konflik proses, konflik atas cara melakukan pekerjaan

### **Proses konflik**

- a. Tahap 1: potensi oposisi atau ketidakcocokan
- b. Tahap 2: kognisi dan personalisasi
- c. Tahap 3: maksud
- d. Tahap 4: perilaku
- e. Tahap 5: hasil

### **Negosiasi**

Negosiasi adalah proses komunikasi yang dilakukan untuk mencapai kesepakatan bersama antara dua pihak atau lebih. Proses ini yang melibatkan dua pihak atau lebih untuk bertukar barang atau jasa dan berupaya menyepakati kerja bagi mereka. Tujuan negosiasi adalah untuk mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

1. Negosiasi distributif, berupaya membagi sumber daya yang jumlahnya tetap, situasi menang-kalah. Negosiasi distributif biasanya hanya membahas satu isu, seperti harga.
2. Negosiasi integratif, mencari satu penyelesaian atau lebih yang dpt menciptakan penyelesaian menang-menang. Negosiasi ini merupakan pendekatan kolaboratif yang bertujuan untuk membuat kedua belah pihak senang dengan solusi bersama. Dalam negosiasi integratif, lebih dari satu isu bisa dinegosiasikan. Negosiator bisa membuat kompromi di antara isu-isu tersebut untuk menciptakan nilai.

### **Evaluasi / Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan situasional dan bagaimana cara penerapannya dalam berbagai situasi?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi motivasi dan kinerja tim?

# Modul 10

## Efektivitas Kepemimpinan Agribisnis

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Ketrampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan efektivitas kepemimpinan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Ketrampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan efektivitas kepemimpinan agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan pengembangan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami, membangun dan menginterpretasikan efektivitas kepemimpinan agribisnis

### KEGIATAN BELAJAR

Kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan mendukung sekelompok orang atau tim dengan sukses. Pemimpin yang efektif harus bisa mengarahkan bawahan untuk melakukan apa yang menjadi tujuan perusahaan tanpa membuat bawahan merasa terbebani. Seorang pemimpin yang efektif adalah orang yang dapat mempengaruhi dan mendukung tim atau sekelompok orang dengan sukses. Pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat kepemimpinan seperti akuntabilitas, kemampuan beradaptasi, percaya diri, kreativitas, dan empati, bersama dengan keterampilan positif dan membangun tim. Beberapa karakteristik pemimpin yang efektif adalah:

- Memiliki kemampuan memengaruhi orang lain
- Memiliki transparansi dengan batasan
- Mendorong pengambilan risiko dan inovasi
- Memiliki nilai etika dan integritas
- Bertindak tegas
- Mampu menerapkan nilai (*value*) dan visi perusahaan

Beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah:

- Hubungan antar pemimpin
- Perilaku bawahan
- Ciri-ciri pemimpin
- Harapan terhadap pemimpin
- Dukungan manajemen
- Struktur tugas
- Kejelasan tujuan dan sasaran dari suatu tugas

Pemimpin adalah orang-orang yang bertindak dalam suatu kepemimpinan. *Leadership* / Kepemimpinan adalah suatu aktivitas yg dilakukan oleh seseorang di suatu organisasi dlm memengaruhi anggotanya utk bekerja bersama - sama mencapai keberhasilan organisasi. Kepemimpinan menurut Newstrom adalah proses mempengaruhi & mendorong orang lain di organisasi untuk bekerja secara bersama sama dalam mencapai kesuksesan organisasi dengan melibatkan elemen - elemen penting sebagai berikut: dorongan, usaha, dan pencapaian tujuan.

## Pemimpin yang Efektif

Notar berpendapat pemimpin memiliki kemampuan untuk menjadi center of attention yg meninspirasi bawahan untuk mencapai potensi mereka dan memiliki penilaian yg baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Keefektifan seorang pemimpin di nilai ketika ia mampu memberikan benefit dengan segala keputusan yang ada.



## Efektivitas Kepemimpinan

Efektivitas kepemimpinan adalah pemimpin yang mampu menjalankan fungsinya dengan baik dengan memberikan manfaat bagi organisasi seperti menjaga reputas organisasi yang baik, selalu memotivasi bawahannya, meningkatkan keuntungan (*profit*) untuk organisasi.

## Tingkat efektivitas kepemimpinan

Tingkat efektivitas kepemimpinan ditentukan dari hasil bersama antara pemimpin dan orang orang yang di pimpinnya dan sangat di pengaruhi oleh an kepribadian pemimpin tersebut Perilaku Kepemimpinan.

## Penelitian Ohio tahun 1940an di dapatkan dimensi dari perilaku pemimpin yaitu:

1. *Consideration* adalah kepercayaan, rasa hormat, nilai yang dimiliki seorang pemimpin ketika membangun hubungan baik dengan anggotanya.
2. *Initialing Structure* adalah sikap pemimpin untuk memastikan kesuksesan pekerjaan yang dilakukan oleh anggotanya seperti alokasi pekerjaan, perencanaan dan pengambilan keputusan.

### ***Oriented behavior***

*Oriented behavior* adalah gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan hubungan antar individu dalam organisasi. Ini mencakup dukungan, pengembangan, pengakuan, dan pemberdayaan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan perilaku ini berusaha menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kolaborasi di antara anggota. Yuki menambahkan perilaku pemimpin yang dapat mendukung kedua dimensi di atas yaitu *change - oriented behavior*. *Change - oriented behavior* adalah perilaku pemimpin yang fokus pada pemahaman lingkungan, menemukan cara-cara yang inovatif untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengimplementasikan pada strategi, proses dan hasil. Ketika seorang pemimpin melibatkan diri bersama dengan anggotanya di suatu kegiatan menjadi suatu inspirasi sehingga mampu mendorong tingkat komitmen para anggotanya untuk menjadi aset yang terbaik dengan memberikan hasil kerja yang memuaskan. Disinilah dapat dikatakan seorang pemimpin tersebut adalah pemimpin yang efektif dimana ia telah memberikan manfaat bagi organisasi dan anggotanya.

### **Evaluasi / Latihan Soal**

- 1 Bagaimana seorang pemimpin dapat meningkatkan efektivitasnya dalam organisasi?
- 2 Mengapa efektivitas kepemimpinan ini penting?

# Modul 11

## Kekuasaan dan Konflik Kepemimpinan

### CPL/ILO:

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Keterampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kepemimpinan agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Keterampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan kekuasaan dan konflik kepemimpinan dalam konteks agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan pengembangan agribisnis berkelanjutan.

### CPMK/CLO

Mahasiswa mampu memahami dan menginterpretasikan kekuasaan dan konflik kepemimpinan

### KEGIATAN BELAJAR

Kekuasaan dan kepemimpinan adalah dua hal yang saling berkaitan, dan kekuasaan merupakan salah satu syarat penting dalam kepemimpinan. Kekuasaan adalah potensi pengaruh



seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain, sedangkan kepemimpinan adalah usaha untuk memengaruhi.

Kekuasaan :

1. kemampuan untuk mempergunakan kekuatan
2. Suatu sumber yang bisa atau tidak bisa dipergunakan
3. Suatu kapasitas yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain sehingga melakukan apa yang mau dan tidak mau dilakukan
4. Kekuasaan merupakan kemampuan yang dimiliki A untuk memengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Kekuasaan boleh saja ada, tetapi tidak digunakan, karena itu kekuasaan merupakan suatu kemampuan atau potensi.

Kepemimpinan : Kemampuan mempengaruhi orang lain kearah pencapaian dalam organisasi Manusia memiliki persamaan dan perbedaan perilaku → pikiran berbeda sehingga memicu terjadi konflik Manusia berinteraksi dalam kehidupan sosial, dan organisasi. Secara bahasa artinya saling bertabrakan, ketidaksesuaian, perseteruan, perkelahian, interaksi yang antagonis/ bertentangan. Konflik timbul : “DIMANA-KAPAN DAN SIAPA” SAJA

### **TAKTIK KEKUASAAN**

1. Nalar : gunakan fakta dan data yang membuat penyajian gagasan yang logis dan rasional
2. Keramahan : gunakan sanjungan, penciptaan kemauan publik, berlaku rendah hati, bersikap sahabat
3. Koalisi : dapatkan dukungan orang2 lain dalam organisasi untuk mendukung permintaan
4. Tawar-Menawar : gunakan perundingan lewat pertukaran manfaat atau pertolongan
5. Ketegasan : gunakan pendekatan yang langsung dan kuat
6. Otoritas lebih tinggi : dapatkan dukungan dari tingkat lebih tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan
7. Sanksi : gunakan imbalan dan hukuman yang ditentukan

### **KONFLIK DALAM KEPEMIMPINAN**

Konflik kepemimpinan adalah perselisihan atau pertentangan yang terjadi dalam suatu organisasi atau kelompok terkait siapa yang seharusnya memegang posisi kepemimpinan, atau

bagaimana kekuasaan dan tanggung jawab harus dibagi di antara para pemimpin. Konflik ini dapat muncul karena berbagai alasan, termasuk perbedaan visi, gaya kepemimpinan, nilai-nilai, atau bahkan masalah personal antara individu-individu yang terlibat. Jenis-Jenis Konflik Kepemimpinan:

- Konflik Peran: Terjadi ketika ada ketidakjelasan atau ketidakcocokan tentang peran dan tanggung jawab masing-masing pemimpin.
- Konflik Kekuasaan: Timbul ketika dua atau lebih individu atau kelompok bersaing untuk mendapatkan kontrol atau otoritas dalam organisasi.
- Konflik Gaya Kepemimpinan: Terjadi ketika pemimpin-pemimpin dalam organisasi memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda dan tidak sepakat mengenai pendekatan terbaik untuk mengelola tim atau organisasi.
- Konflik Visi: Muncul ketika ada perbedaan dalam visi atau tujuan jangka panjang antara para pemimpin.

#### **Dampak Konflik Kepemimpinan:**

- Negatif: Dapat menyebabkan disfungsi organisasi, penurunan moral karyawan, penurunan produktivitas, dan bahkan bisa menyebabkan perpecahan dalam organisasi.
- Positif: Jika dikelola dengan baik, konflik ini bisa menghasilkan inovasi, memperjelas tujuan organisasi, dan memperkuat tim melalui proses negosiasi dan kompromi.

#### **Sumber Konflik**

Konflik timbul sebagai hasil adanya komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi yang bermasalah.

##### **a. Komunikasi**

Salah pengertian yang berkenaan dengan kalimat bahasa yang sulit dimengerti, informasi yang mendua dan tidak lengkap, gaya individu manajer yang tidak konsisten.

#### **Perbedaan konflik dan persaingan**

Persaingan adalah proses disosiatif yang terjadi ketika dua orang atau lebih bersaing untuk mendapatkan barang atau jasa tertentu. Persaingan lebih memihak pada ancaman kekerasan daripada penggunaan kekerasan secara langsung. Konflik adalah proses disosiatif

yang terjadi ketika satu orang mencoba untuk menggagalkan keinginan orang lain. Konflik dapat terjadi karena perjuangan individu untuk memperoleh hal-hal yang langka, seperti nilai, status, kekuasaan, dan otoritas. Terletak pada apakah salah satu pihak mampu untuk menjaga dirinya dari gangguan pihak lain dalam pencapaian tujuannya. Persaingan ada apabila pihak-pihak yang terlibat tidak sesuai tetapi tidak saling mengganggu. Memahami FUNGSI KONFLIK:

1. Sebagai Alat KOHESI

Organisasi kompak ketika menghadapi lawan

Persepsi : saling BERPACU dalam PRESTASI

2. Sebagai ALAT PENIMBUL KREATIVITAS

Tugas pemimpin → menyediakan forum bagi anggota organisasi yang berbeda pendapat dalam bentuk DISKUSI

Hasil diskusi → IDE BARU sebagai wujud kreativitas

3. Sebagai ALAT PELEPAS/KATUP

Sebagai pemimpin → perlu memberi kesempatan staf untuk menyampaikan UNEK-UNEK yang tak berkenan di hati sehingga puas

4. Sebagai ALAT KESEIMBANGAN

b. Struktur

Pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan-kepentingan atau sistem penilaian yang bertentangan, Persaingan untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, Saling ketergantungan dua atau lebih kelompok-kelompok kegiatan kerja untuk mencapai tujuan.

c. Pribadi

Ketidaksesuaian tujuan atau nilai-nilai sosial pribadi karyawan dengan perilaku yang diperankan pada jabatan mereka, Perbedaan dalam nilai-nilai atau persepsi. kekuasaan/sumber kekuasaan:

1. Kekuasaan Paksaan : kekuasaan yang didasarkan atas rasa takut.

2. Kekuasaan sah : kekuasaan yang diterima oleh seseorang sebagai hasil dari posisinya dalam hirarki formal dari suatu organisasi.

3. Kekuasaan Imbalan : Pemuatan yang dicapai berdasarkan kemampuan untuk membagikan imbalan yang dipandang orang lain sebagai penghargaan.
4. Kekuasaan Pakar : kekuasaan yang dipengaruhi pada keterampilan atau pengetahuan khusus.
5. Kekuasaan Rujukan : berdasarkan pada pemilikan sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan oleh seorang individu.
6. Kekuasaan Informasi : bersumber karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pimpinan yang dinilai sangat berharga oleh pengikutnya.
7. Kekuasaan Hubungan : Bersumber pada hubungan yang dijalin oleh pimpinan dengan orang-orang penting dan berpengaruh baik diluar atau di dalam organisasi.

## **TEORI KONFLIK**

Teori konflik adalah teori sosial yang menyatakan bahwa masyarakat tidak akan selalu berada dalam keadaan yang teratur dan selalu mengalami konflik atau ketegangan. Kegagalan pemimpin dalam menjalankan salah satu fungsinya dapat dipastikan akan menumbuhkan konflik di dalam organisasi, dan tidak ada satupun pemimpin yang organisasinya terjebak dalam suasana konflik yang berlebihan.

### **Peran pemimpin dalam mengendalikan konflik**

Pemimpin adalah pemegang keberhasilan sebuah lembaga yang dipimpinnya. Baik buruknya, mundurnya lembaga tersebut tergantung bagaimana seorang dihormati. Dan Profesionalisme adalah kunci dari keberhasilan peran itu, pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu mempengaruhi perilaku individu-individu, untuk menunaikan tugasnya dalam rangka memberikan arahan dan petunjuk, mewujudkan target kebersamaan, memegang teguh dan menjaga kekuatan bangunannya. Di satu sisi, prestasi kepemimpinan seseorang sangat dipengaruhi oleh harapan-harapan dari anggota kelompok yang di pimpinnya. Secara konseptual ada empat sumber konflik pada organisasi :

1. Suatu situasi yang tidak menunjukkan keseimbangan tujuan-tujuan yang ingin dicapai
2. Terdapatnya saran-saran yang tidak seimbang, atau timbulnya proses alokasi sumber-sumber yang tidak seimbang.

3. Ada pertanyaan tentang status yang tidak konsisten.
4. Timbulnya persepsi yang berbeda.

Alat-alat untuk mengatasi konflik-konflik yang terjadi dalam organisasi :

1. memecahkan masalah melalui sikap kooperatif
2. Mempersatukan tujuan
3. Menghindari konflik
4. Ekspansi dari sumber energi
5. Memperhalus konflik
6. Kompromi

Tidak adanya saling percaya mempercayai satu sama lain kelompok pimpinan tidak responsif terhadap keluhan dan kebutuhan atau aspirasi yang berkembang pada arus bawah, pandangan berperilaku. Kelompok ini mengatakan bahwa konflik merupakan hal yang alami dan normal Konflik selalu akan terjadi dalam interaksi antara manusia sebagai individu dengan individu lain, dan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya Munculnya konflik merupakan suatu hal yang tidak mungkin dicegah, sikap terbaik adalah menerima konflik sebagai suatu kenyataan. - tidak berarti membiarkan konflik terus berlangsung tanpa upaya apa-apa untuk mengatasinya upaya mencari solusi untuk mengatasi konflik harus di tempuh.

## **TEKNIK MENGATASI KONFLIK**

Konflik merupakan situasi yang sulit dihindarkan Apabila terjadi dalam satuan waktu lama dan berakibat negatif dalam kehidupan organisasional Maka konflik harus dikelola, diatasi bahkan kalau memang tidak membawa manfaat ditutup cela kemungkinannya muncul dalam kehidupan organisasional.

Cara dan teknik yang dipakai pemimpin mengatasi konflik:

### **1. Kompetisi**

Persaingan sehat antara individu dlm satu kelompok kerja dan antar kelompok dim satuan kerja merupakan daya dorong yang kuat untuk meningkatkan prestasi kerja,

produktivitas dan inovasi bagi pekerja tertentu. Satu-satunya alasan untuk mendorong persaingan berlangsung adalah kepentingan organisasi, bukan kepentingan pribadi. Kompetisi harus diartikan sebagai usaha berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Berlomba menghindari perbuatan negatif bagi organisasi. Teknik kompetisi dapat efektif mengatasi masalah jika :

- a. organisasi menghadapi keadaan darurat, oleh karena itu diperlukan tindakan cepat, misal perlu ada keputusan yang sifatnya segera.
- b. terdapat hal-hal genting dan menuntut diambilnya tindakan tidak populer (pengurangan dana, penegakkan disiplin secara ketat).
- c. ada masalah sensitive menyangkut kelangsungan hidup organisasi Pemanfaatan teknik kompetisi dalam bentuk dorongan persaingan dianggap tepat jika organisasi berada dalam kondisi kritis, para anggota organisasi diharapkan dapat berbuat segala sesuatu yang memungkinkan teratasinya situasi krisis tersebut.

## **2. Kolaborasi**

Kolaborasi antara individu dan antara kelompok dalam organisasi dapat bermanfaat dan efektif, jika situasi yang dihadapi sebagai berikut:

- memerlukan ditemukannya jalan keluar dalam hal terdapat dua kepentingan yang terlalu penting untuk dikompromikan sasaran yang ingin dicapai menumbuhkan keinginan pihak yang terlibat.
- konflik yang dihadapi menuntut penggabungan berbagai pandangan yg berawal dari persepsi yg berbeda.
- situasi menuntut adanya komitmen berbagai pihak sehingga berbagai kepentingan menjadi kebersamaan.
- hubungan kerja terganggu karena adanya persepsi yang berbeda-beda.

Teknik kolaborasi dianggap efektif jika penyebab utama munculnya konflik adalah adanya persepsi yang tidak tepat diantara anggota organisasi, terutama dalam memahami mana kepentingan kelompok dan mana kepentingan individu. Dengan meluruskan persepsi yang berbeda-beda, kesamaan pendapat tentang kebersamaan dan kepentingan organisasional dapat diwujudkan, yang menghasilkan kolaborasi antara berbagai pihak yang terlibat.

### **3. Kompromi**

Pimpinan dapat mengkondisikan pihak-pihak berkonflik untuk setiap pihak bersedia menempuh jalan kompromi." Mengatasi konflik melalui metode kompromi dapat efektif jika situasi konflik bersangkutan mempunyai sifat sebagai berikut:

- Pencapaian sasaran tertentu memang penting, akan tetapi tdk sebegitu pentingnya shg sikap tegas dan keras diperlukan
- Kekuatan lawan sama dengan kekuatan yg dimiliki sendiri sudah terikat pada tujuan tertentu
- Pemecahan yg ingin dicapai bersifat sementara terhadap permasalahan yang sesungguhnya kompleks
- Pemecahan harus ditemukan dengan segera, asal pemecahan itu memadai, pihak-pihak yang berkepentingan dapat menerimanya yang diperlukan adalah tindakan pengamanan, mungkin bersifat sementara.

Setiap pemimpin selalu cepat ingin mengetahui hasil usahanya dalam menyelesaikan situasi konflik, dan dikatakan berhasil mengatasi konflik apabila,:

- Adanya stimulus bagi para bawahan untuk semakin kreatif dan inovatif meningkatnya perhatian dan rasa ingin tahu di kalangan para bawahan.
  - Meningkatnya kemampuan para bawahan dalam hal merumuskan dan mengemukakan pendapat mereka lebih baik
  - Terjadinya penyaluran ketegangan secara lebih santun dan lebih baik
  - Terjadi perubahan persepsi, kemampuan dan sikap perilaku pada masa yang akan datang
- Pemimpin dapat berhasil memainkan perannya sebagai mediator ketika mengatasi situasi konflik sebagai berikut:
- Tidak berkembangnya komunikasi multiarah yang berpotensi mempertajam konflik
  - bertindak ekstra hati-hati dan selalu mengedepankan sikap rasional, netral dan obyektif.

#### **d. Pengelakan**

Dapat efektif bila situasi konflik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Permasalahan yang menyebabkan situasi konflik tidak penting, jika dilihat ada permasalahan lain yang dianggap lebih penting dan memerlukan penanganan segera.

- Pihak-pihak yang terlibat memerlukan waktu untuk menyelesaikannya. menenangkan diri dan membutuhkan kesempatan untuk berpikir tenang guna mendapatkan sudut pandang yang tepat.
- Kebutuhan informasi tambahan lebih penting daripada adanya tindakan segera
- Ada orang lain yang dapat menyelesaikan konflik itu dengan efektif diluar pihak yang sekarang terlibat
- Konflik sesungguhnya belum termanifestasi dengan jelas

Jadi teknik pengelakan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya jenis konflik tertentu yang tidak membahayakan kelangsungan hidup organisasi dan tidak terlalu mempengaruhi iklim kerja dalam organisasi ketika pemimpin sebagai mediator mengambil konflik tersebut.

#### **e. Akomodasi**

Teknik ini dianggap efektif jika:

- pimpinan selaku mediator melihat bahwa salah satu pihak itu salah dan perlu mendengarkan dan belajar dari orang lain
- Pihak-pihak yang terlibat terdapat perasaan bahwa ada hal-hal tertentu yang lebih penting bagi pihak lain ketimbang pihak sendiri, berarti mendahulukan kepuasan pihak lain harus menjadi pertimbangan utama membina iklim yang memungkinkan pihak lain menerima pandangan pihak sendiri jauh lebih penting dari tindakan segera.
- Terdapat perasaan bahwa sangat penting memperkecil kerugian bagi diri sendiri karena ternyata pihak lain lebih kuat.
- Keresasian dan stabilitas dipandang sangat penting bagi kehidupan organisasional.
- Pimpinan merasa perlu memberikan kesempatan kepada para bawahan untuk belajar dari pengalaman dan kesalahan yang diperbuatnya yang menimbulkan situasi konflik tersebut.

Jadi jelas bahwa penyelesaian konflik dengan teknik akomodatif mendorong pemimpin untuk lebih mengedepankan sikap mengalah kepada pihak-pihak yang terlibat dalam situasi konflik tersebut. Seseorang akan menjadi pemimpin yang efektif bila :



1. Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik.
2. Tugas yang harus dilaksanakan/dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi.
3. Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

Dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif, keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan. Pemimpin yg efektif kemungkinan akan menggunakan kekuasaan dg cara yang halus, hati-hati meminimalisasi perbedaan status dan menghindari ancaman-ancaman terhadap rasa harga diri para pengikutnya/bawahannya. Pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses-proses mempengaruhi timbal balik yang terjadi antara pemimpin dan yang dipimpinnya. Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau unit-unit kerja untuk menghadapi pihak lain yang menghasilkan kegagalan tujuan pihak lain atau meneruskan kepentingannya. Proses terjadinya konflik

1. Ketidakpuasan kedua belah pihak.
2. Adanya tujuan dan berbagai sistem nilai-nilai yang berbeda.
3. Berbagai hambatan komunikasi.
4. Struktur Organisasi.

Bagaimana cara mendefinisikan seorang pemimpin atau bagaimana cara masyarakat membedakan pemimpin dengan manajer:

- Manajer mempunyai kemampuan pengelolaan yang baik.
- Pemimpin sering diasosiasikan dengan orang yang mempunyai karisma/kekuasaan tinggi, sehingga dapat menggerakkan orang lain dengan karisma/kekuasaannya.

### **Evaluasi / Latihan Soal**

1. Bagaimana konflik kekuasaan dapat terjadi dalam kepemimpinan?
2. Apa dampak dari konflik kepemimpinan terhadap organisasi?

# Modul 12

## **Kelembagaan dan Kepemimpinan dalam Konteks Agribisnis**

### **CPL/ILO:**

#### 1. Sikap

- Memiliki moral, etika dan kepribadian yang baik di dalam menyelesaikan tugasnya.
- Mampu bekerja sama dan memiliki kepekaan sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap masyarakat dan lingkungannya.

#### 2. Kemampuan Bidang Ilmu Pengetahuan

- Mampu memahami bidang ilmu manajemen, kelembagaan, sosiologi, kepemimpinan dan komunikasi, serta ilmu-ilmu pertanian untuk pengembangan kelembagaan agribisnis berkelanjutan.

#### 3. Keterampilan Umum

- Mampu berkomunikasi dan bernegosiasi secara efektif dengan pemangku kepentingan dalam pengembangan kelembagaan dan kepemimpinan dalam konteks agribisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi bidang agribisnis, untuk mewujudkan agribisnis yang berkelanjutan dan efisien.

#### 4. Keterampilan Khusus

- Mampu mengkomunikasikan kelembagaan dan kepemimpinan dalam konteks agribisnis untuk kepentingan pemberdayaan petani dan pengembangan agribisnis berkelanjutan.

### **CPMK/CLO**

Mahasiswa mampu memahami tentang konsep kelembagaan dan kepemimpinan dalam konteks Agribisnis

## KEGIATAN BELAJAR

Kelembagaan dan kepemimpinan dalam konteks agribisnis sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan keberhasilan pengembangan pertanian. Kelembagaan agribisnis adalah norma atau kebiasaan yang terstruktur dan terpola, dipraktekkan terus menerus untuk memenuhi kebutuhan anggota masyarakat yang terkait dengan penghidupan dari bidang agribisnis pertanian di pedesaan. Kelembagaan agribisnis sangat menentukan terhadap keberhasilan pembangunan pertanian. Mereka berkontribusi terhadap aksesibilitas petani terhadap pengembangan sosial ekonomi petani, serta pasar. Kelembagaan ini juga harus mampu berperan dalam menunjang kegiatan subsistem pengadaan sarana produksi, usahatani, pengolahan hasil pertanian, dan pemasaran.

### **Kepemimpinan dalam Agribisnis**

- Peran Pemimpin: Pemimpin memiliki peran yang sangat besar dalam pengembangan sistem agribisnis dan agroindustri. Mereka harus memiliki komitmen tinggi terhadap pengembangan organisasi dan berupaya untuk melakukan berbagai inovasi organisasinya.
- Kepemimpinan Transformasional: Kepemimpinan transformasional diperlukan dalam sistem agribisnis dan agroindustri untuk mengakselerasi pertumbuhannya. Pemimpin harus mampu membangun sistem yang memiliki nilai, arah yang jelas, struktur yang mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan, dan memiliki daya saing yang tinggi.

### **Konsep Kelembagaan**

Lembaga adalah sistem hubungan sosial yang terorganisasi dan mengacu pada cita-cita dan tujuan bersama dengan tata cara atau aturan main yang dibakukan guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar masyarakat. Kelembagaan dalam kehidupan bermasyarakat terbentuk akibat adanya dorongan terkait unsur modal sosial yaitu kepercayaan (*trust*), jejaring sosial, dan pranata sosial. Peran dan fungsi kelembagaan menjadi sangat penting dalam pengembangan usaha-usaha ekonomi produktif karena melalui pengembangan kelembagaan terbukti mampu mengatasi berbagai masalah kemasyarakatan seperti kemiskinan. Kelembagaan juga merupakan faktor penggerak yang mendorong pemberdayaan dan pengembangan masyarakat dari segi ekonomi maupun sosial sehingga mampu menciptakan masyarakat yang

sejahtera dan memiliki daya saing. Kelembagaan termasuk dalam sistem agribisnis, diharapkan dapat bekerja dan berfungsi dengan baik di dalam sistem sosial masyarakat, serta memiliki tujuan untuk mendorong kemajuan masyarakat.

### **Kelembagaan Agribisnis**

Kelembagaan adalah dasar terbentuknya modal sosial yang dapat memfasilitasi adanya kerja sama dengan saling percaya dengan norma dan aturan yang disepakati bersama. Kelembagaan agribisnis dalam sistem pertanian meliputi kelembagaan pada subsistem hulu, usaha tani, hilir dan pendukung.

### **Peran dan Fungsi Kelembagaan**

Kelembagaan merupakan suatu keseluruhan aktivitas, organisasi dan pola-pola ideal, yang berpusat di sekeliling kebutuhan dasar masyarakat. Suatu kelembagaan dibentuk dengan tujuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat, sehingga lembaga mempunyai fungsi. sebagai dasar untuk mencapai tujuan bersama kelembagaan memiliki beragam peran dan fungsi. Lembaga berperan sebagai mediator antara masyarakat dan negara. Lembaga berperan sebagai mobilisator sumberdaya lokal mencakup informasi, material, modal, dan tenaga kerja serta pengelolaannya dalam rangka pencapaian tujuan masyarakat. Peran pelayanan Kelembagaan berperan sebagai penggerak, pembangkit minat dan sikap, penghimpun dan penyalur sarana produksi, serta sebagai bentuk pelayanan terhadap masyarakat yang menggambarkan koordinasi permintaan masyarakat lokal serta tujuan pembangunan. Peran antar organisasi Kelembagaan berperan untuk memfasilitasi petani dan birokrasi, pelaku usaha atau organisasi luar masyarakat agar dapat bekerjasama secara produktif. Kelembagaan agribisnis di perdesaan dapat meliputi :

- Kelembagaan sarana produksi pertanian
- Kelembagaan buruh tani,
- Kelembagaan peralatan dan mesin pertanian,
- Kelembagaan pemasaran hasil pertanian, kelembagaan permodalan, kelembagaan kelompok tani dan penyuluhan.

### **Evaluasi / Latihan Soal**

1. Apa peran kelembagaan dalam pengembangan agribisnis?
2. Bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi keberhasilan usaha agribisnis?

# DAFTAR PUSTAKA

1. Airyq, I. M., Hubeis, A. V. S., & Sukmawati, A. (2023). Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 285–295.
2. Anantanyu, S. 2009. Partisipasi Petani dalam Meningkatkan Kapasitas Kelembagaan Kelompok Petani (Kasus di Provinsi Jawa Tengah). Disertasi pada Institut Pertanian Bogor.
3. Anantanyu, S. 2011. Kelembagaan Petani: Peran dan Strategi Pengembangan Kapasitasnya. *SEPA: Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis*. 7(2): 102-109.
4. Budhi Wibawa, 2016. *Organisasi Sosial: Suatu Pengantar Ringkas*. Unpad Press. Bandung.
5. Erni Tisnawati. 2018. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi - Membangun Organisasi Unggul di Era Perubahan*. Penerbit Refika Aditama. Bandung.
6. Esman, Milton J. 1986. “Unsur-unsur dari Pembangunan Lembaga” dalam *Pembangunan Lembaga dan Pembangunan Nasional: dari Konsep ke Aplikasi*. Editor J.W. Eaton. UI Press. Jakarta. Hal 21 – 46.
7. Kusnandar, D., W. Padmaningrum, Rahayu, dan A. Wibowo. 2013. Rancang bangun model kelembagaan agribisnis padi organik dalam mendukung ketahanan pangan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 14(1): 92-101.
8. Kusnandar, Totok Mardikanto, dan Agung Wibowo. 2009. *Penanggulangan Kemiskinan Melalui Rekayasa Model Kelembagaan Pengembangan Agroindustri Pedesaan Skala Kecil di Kabupaten Karanganyar*. Laporan Penelitian Hibah Strategi Nasional. Surakarta: LPPM UNS.
9. Pakpahan, Agus. 1989. “Kerangka Analitik Untuk Penelitian Rekayasa Sosial: Perspektif Ekonomi Institusi” dalam *Prosiding Patanas Evolusi Kelembagaan Pedesaan*. Disunting oleh Effendi Pasandaran dkk. Pusat Penelitian Agro

Ekonomi. Bogor. Hal 1

10. Syahyuti. 2004. Model Kelembagaan Penunjang Pengembangan Pertanian di Lahan Lebak: Aspek kelembagaan dan Aplikasinya dalam Pengembangan Pertanian. Bogor: Puslitbang Sosial Ekonomi Pertanian.
11. Syahyuti. 2011. Gampang-gampang Susah Mengorganisasikan Petani. Kajian Teori dan Praktek Sosiologi Lembaga dan Organisasi. Bogor: Penerbit IPB Press.