

GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI UNTUK BERUBAH

Disusun untuk Memenuhi Tugas Mata Kuliah Kepemimpinan yang Diampu oleh Bapak Drs.
Heru Susilo, M.A



Disusun oleh :

(KELOMPOK 9)

Dimas Januar P	125030207111140
Putri Rizkiah I	135030200111069
Irza Izmi S	135030200111070
Linda Wahyu E	135030200111085
Dwi Novitasari	135030207111036

**ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2015**

GAYA KEPEMIMPINAN

Resonansi bukan hanya berakar pada suara hati yang baik atau kemampuan pemimpin untuk mengatakan sesuatu hal dengan benar tetapi juga pada sekumpulan kegiatan terkoordinasi yang tercakup dalam gaya kepemimpinan tertentu. Secara tipikal, pemimpin terbaik dan ter efektif bertindak berdasarkan salah satu dari enam pendekatan kepemimpinan dan dengan terampil mengganti gaya, tergantung pada situasi.

Ringkasan Gaya Kepemimpinan

Visioner

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menggerakkan orang-orang ke arah impian bersama
- Dampak terhadap iklim emosi: Paling positif
- Kapan penggunaannya yang tepat: Ketika perubahan membutuhkan visi baru, atau ketika dibutuhkan arah yang jelas

Pembimbing

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menghubungkan apa yang diinginkan seseorang dengan sasaran organisasi
- Dampak terhadap iklim emosi: sangat positif
- Kapan penggunaannya yang tepat: ketika membantu karyawan memperbaiki kinerjanya dengan membangun kemampuan jangka panjang

Afiliatif

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menciptakan harmoni dengan saling menghubungkan orang-orang
- Dampak terhadap iklim emosi: positif
- Kapan penggunaannya yang tepat: ketika menengahi benturan dalam tim, memotivasi di saat-saat yang menekan, atau menguatkan hubungan

Demokratis

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menghargai masukan orang dan mendapatkan komitmen melalui partisipasi

- Dampak terhadap iklim emosi: positif
- Kapan penggunaannya yang tepat: ketika membangun persetujuan atau kesepakatan, atau mendapat masukan yang berharga dari pegawai

Penentu Kecepatan

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menghadapi tantangan dan tujuan yang menarik
- Dampak terhadap iklim emosi: karena seringkali dilaksanakan secara buruk, dampaknya seringkali negatif
- Kapan penggunaannya yang tepat: ketika ingin mendapatkan hasil berkualitas tinggi dari tim yang termotivasi dan kompeten

Memerintah

- Bagaimana gaya ini membangun resonansi: menenangkan rasa takut dengan memberi arah yang jelas di dalam keadaan darurat
- Dampak terhadap iklim emosi: karena seringkali disalah gunakan, dampaknya sangat negatif
- Kapan penggunaannya yang tepat: ketika saat kritis, untuk membangkitkan perubahan arah, atau pada pegawai yang bermasalah

Pemimpin visioner

- Pemimpin Visioner Menumbuhkan Resonansi

Seorang pemimpin visioner mengartikulasikan kemana kelompok berjalan, tapi bukan bagaimana cara mencapai tujuan, membebaskan orang untuk berinovasi, bereksperimen, dan menghadapi resiko yang sudah diperhitungkan. Dengan mengetahui “gambaran besarnya” dan posisi suatu tugas tertentu didalam gambar besar itu, orang-orang akan mempunyai kejelasan; mereka mengerti apa yang diharapkan dari mereka. Dan perasaan bahwa setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan bersama, akan membangun komitmen tim: orang-orang merasa bangga menjadi anggota organisasi mereka.

Pemimpin visioner juga akan memanen manfaat lain: bertahannya karyawan-karyawan terbaik. Sejalan dengan resonansi orang-orang dengan nilai, tujuan, dan misi perusahaan, perusahaan itu menjadi yang mereka pilih. Perusahaan yang cerdas akan menyadari bahwa visi dan misinya menawarkan “merek” yang unik kepada orang-orangnya, yang membedakan mereka dari pegawai perusahaan sejenis lainnya.

Terlebih lagi, dengan membuat kerangka tugas kolektif dalam gambaran visi yang lebih besar, pendekatan ini merumuskan sebuah satandar umpan balik kinerja yang berputar di sekitar visi tadi. Pemimpin visioner akan membantu orang-orangnya untuk melihat posisi tugasnya di dalam gambaran besar visi bersama, dan bukan hanya untuk memberikan sense yang jelas bahwa apa yang mereka lakukan sungguh berharga tetapi juga mengapa mereka melakukannya. Kepemimpinan seperti ini bisa memaksimalkan harga saham bagi tujuan jangka panjang dan strategi keseluruhan organisasi. Ini adalah sifat kepemimpinan yang klasik dan yang paling sering diutarakan di sekolah-sekolah bisnis.

Dari keenam gaya kepemimpinan, penelitian kami menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pendekatan visioner inilah yang paling efektif. Dengan terus mengingatkan orang akan tujuan yang lebih besar dari pekerjaan mereka, pemimpin visioner memberi arti yang lebih besar kepada pekerjaan sehari-hari yang bisa terasa membosankan. Para pekerja mengerti bahwa tujuan bersama itu selaras dengan minat terbaik mereka. Hasilnya adalah: karya yang menggugah.

- Ciri-Ciri Pemimpin Visioner

Tentu saja kepemimpinan yang inspirasional adalah kompetensi kecerdasan emosi yang paling besar perannya dalam melandasi gaya visioner. Menggunakan inspirasi bersama dengan tritunggal EI (Emotional Intelligence), yaitu kepercayaan diri, kesadaran diri, dan empati, pemimpin visioner akan mengartikulasikan suatu tujuan yang baginya merupakan tujuan sejati dan selaras dengan nilai bersama orang-orang yang dipimpinnya. Dan karena memang meyakini visi itu, mereka dapat membimbing orang-orang menuju visi tersebut dengan tegas. Ketika tiba saatnya untuk mengubah arah, kompetensi dalam hal kepercayaan diri dan sebagai katalis perubahan akan melancarkan peralihan.

Sebuah kompetensi EI lain, yaitu transparansi, juga sangat peting; untuk bisa memiliki kredibilitas, pemimpin harus sungguh-sungguh meyakini visinya sendiri. Jika seorang pemimpin

itu tidak murni, orang-orang akan merasakannya. Lebih dari itu, transparansi berarti disingkirkannya penghalang atau pengelabuan di dalam perusahaan. Ini adalah gerakan kearah kejujuran dan saling membagi informasi serta pengetahuan sehingga orang-orang di semua tingkatan perusahaan merasa dilibatkan dan mampu membuat keputusan terbaik. Sementara ada manajer yang mempunyai pandangan keliru bahwa menahan informasi untuk dirinya sendiri akan memberi kekuasaan pada mereka, para pemimpin visioner paham bahwa penyebaran pengetahuan adalah rahasia menuju sukses, sehingga mereka membaginya secara terbuka dengan senang hati.

Tetapi, dari semua kompetensi EI, empatilah yang paling penting bagi kepemimpinan visioner. Kemampuan untuk merasakan perasaan orang lain dan memahami sudut pandang mereka berarti bahwa seorang pemimpin dapat mengartikulasikan sebuah visi yang benar-benar menginspirasi. Di sisi lain, seorang pemimpin yang salah membaca orang-orangnya, tidak akan bisa menginspirasi mereka.

Karena dampak positifnya, gaya kepemimpinan visioner berfungsi dengan baik d banyak situasi bisnis. Tetapi, gaya kepemimpinan ini efektif ketika bisnis mengalami pergeseran selama kemunduran atau ketika membutuhkan visi baru. Tidak mengherankan bahwa gaya visioner akan muncul secara alami pada pemimpin yang “transformasional” yaitu mereka yang berusaha mengadakan perubahan radikal pada organisasi.

Meskipun berdaya kuat, gaya visioner tidak selalu cocok diterapkan pada setiap situasi. Misalnya, gaya ini akan gagal bila seorang pemimpin bekerja dengan tim ahli atau rekan kerja yang lebih berpengalaman, yang mungkin memandang visi besar pemimpin sebagai sikap sombong atau melenceng dari tugas yang ada. Langkah yang keliru ini bisa menimbulkan kesinisan, yang bisa menjadi bibit-bibit kinerja yang buruk. Keterbatasan lainnya adalah: jika seorang manajer berusaha menjadi seorang visioner tetapi malah membebani, ia bisa menggerogoti semangat egaliter manajemen berbasis kelompok.

Gaya Pembimbing: Seni Memipin Perseorangan

Pembimbingan berfokus pada perkembangan perorangan, bukan pada pencapaian tujuan. Tetapi, pada umumnya, gaya ini memprediksi adanya respon emosi yang positif dan hasil yang lebih baik, nyaris apapun gaya kepemimpinan yang lain yang diterapkan pemimpin. Dengan

memastikan bahwa ia melakukan perbincangan pribadi dengan pegawainya, pemimpin pembimbing akan membangun ikatan dan kepercayaan. Mereka mengkomunikasikan minat yang tulus kepada orang-orangnya, dan bukan cuma memandang mereka sebagai alat untuk menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, gaya pembimbingan akan menciptakan percakapan yang berkelanjutan yang memungkinkan pegawai untuk mendengarkan umpan balik kinerja mereka dengan terbuka, melihatnya sebagai penunjang aspirasi mereka sendiri, dan bukan hanya untuk kepentingan bos.

- Tindakan Seorang Pembimbing

Pembimbing akan membantu orang mengenali kekuatan dan kekurangan uniknya, mengaitkannya dengan aspirasi pribadi dan kariernya. Pembimbing akan mendorong pegawai untuk menetapkan tujuan jangka panjang, dan membantu mereka membuat konsep rencana untuk mencapai tujuan itu, sementara bersikap eksplisit mengenai dimana tanggungjawab pemimpin dan dimana peran pegawai. Orang cenderung condong pada aspek pekerjaan yang paling disukainya, yaitu aspek yang berkaitan dengan impian, identitas, dan aspirasi mereka sendiri. Dengan menghubungkan tugas sehari-hari pegawai dengan tujuan jangka panjangnya, pembimbing membuat orang tetap termotivasi. Hanya dengan mengenal pegawai di tingkat pribadi yang lebih dalamlah seorang pemimpin bisa mulai mewujudkan kaitan tersebut.

Pembimbing juga pandai mendelegasikan, memberi pegawainya tugas yang menantang yang akan membuat mereka berusaha meningkatkan diri dan bukan tugas yang sekadar untuk menyelesaikan pekerjaan. Pembimbing biasanya bertoleransi pada kegagalan jangka pendek, memahami bahwa kegagalan itu dapat memperluas impian pegawai. Tidak mengherankan kalau gaya pembimbingan paling cocok bagi pegawai yang menunjukkan inisiatif dan menginginkan lebih banyak perkembangan profesional. Di sisi lain, gaya pembimbingan akan gagal jika pegawai kurang motivasi atau membutuhkan arahan dan umpanbalik pribadi yang berlebihan, atau jika pemimpin tidak mempunyai kemahiran atau kepekaan yang dibutuhkan untuk terus membantu pegawai. Jika dilaksanakan dengan buruk, gaya pembimbingan akan tampak seperti pengelolaan mikro atau kendali yang berlebihan terhadap seorang pegawai.

Langkah yang keliru ini bisa menggerogoti kepercayaan diri pegawai dan akhirnya menciptakan spiral penurunan kinerjanya. Tetapi jika dilakukan dengan baik, pembimbingan

bukan hanya akan mendorong kemampuan pegawai tetapi juga kepercayaan diri mereka, membantu mereka bekerja tanpa didorong-dorong dan dalam tingkat kinerja yang lebih tinggi.

- Ciri-Ciri Pemimpin Pembimbing

Pembimbingan adalah contoh kompetensi EI yang mengembangkan orang lain, yang memungkinkan seorang pemimpin bertindak sebagai penasihat, yang menggali tujuan dan nilai-nilai pegawai dan membantu mereka mengembangkan kemampuannya sendiri. Kompetensi ini bekerja sama dengan dua kompetensi lain yang menurut penelitian merupakan contoh kanselor terbaik: kesadaran diri emosi dan empati.

Kesadaran diri emosi menciptakan pemimpin yang otentik, yang mampu memberi nasihat yang murni demi kebaikan pegawai dan bukan nasihat yang membuat orang merasa dimanipulasi atau bahkan diserang. Dan empati mengandung arti bahwa pemimpin mendengarkan terlebih dahulu sebelum bereaksi atau memberi umpan balik, yang memungkinkan interaksi tetap berada pada jalur sasaran.

Yang mengejutkan, dampak positif dari pembimbingan sebagian besar berakar dari empati dan hubungan yang dibangun dengan pegawai. Seorang pembimbing yang baik akan mengkomunikasikan keyakinannya akan potensi seseorang dan ekspektasinya bahwa seseorang tersebut bisa melakukan yang terbaik. Hasilnya, orang-orang merasa bahwa pemimpinnya peduli, sehingga mereka merasa termotivasi untuk memiliki standar kinerja yang tinggi, dan merasa bertanggung jawab atas keberhasilan mereka.

Kadang-kadang pembimbingan bisa berbentuk suatu program mentoring aktif. Pada masa dimana semakin banyak perusahaan merasa sulit mempertahankan pegawai yang paling berbakat dan menjanjikan, perusahaan yang menyediakan pengalaman pengembangan yang menumbuhkan bagi orang-orangnyalah yang lebih berhasil menciptakan pegawai yang setia. Singkatnya, gaya pembimbingan mungkin tidak langsung melonjakkan “hasil akhir”, tetapi dengan cara yang tidak langsung dan mengejutkan, gaya ini memungkinkannya.

Gaya Afiliatif

Gaya afiliatif adalah gaya yang menciptakan relasi yang baik dengan orang-orang di sekitarnya. Gaya ini membuat orang-orang senang dan menciptakan harmonisasi dalam tim. Pemimpin yang bergaya afiliatif terbuka tentang perasaannya sendiri kepada orang-orang yang

dipimpinnya. Saling membagi emosi secara terbuka ini adalah salah satu ciri gaya kepemimpinan afiliatif. Pemimpin seperti ini menghargai orang-orang dan perasaan-perasaannya, tidak terlalu menekankan pencapaian hasil dan tujuan, dan lebih menekankan kebutuhan emosi pegawai.

Meskipun kurang efektif sebagai pembangkit motivasi langsung terhadap kinerja, gaya afiliatif ini memiliki dampak positif yang luar biasa pada iklim emosi kelompok. Dalam hal mendorong perbaikan di dalam segala hal, gaya ini hanya sedikit di belakang gaya visioner dan pembimbingan. Misalnya, dengan menghargai pegawai sebagai manusia, menawarkan dukungan emosional selama masa-masa sulit dalam kehidupan pribadinya, pemimpin ini membangun kesetiaan besar dan menguatkan ikatan.

Gaya afiliatif ini cocok untuk membangun resonansi pada semua situasi, Akan tetapi terutama perlu diterapkan ketika pemimpin berusaha meninggikan harmoni tim, meningkatkan moral, memperbaiki komunikasi atau memperbaiki kepercayaan yang pernah putus di dalam sebuah organisasi.

- Ciri-Ciri Pemimpin Afiliatif

Gaya afiliatif mewakili tindakan kompetensi kolaborasi atau kerjasama. Pemimpin seperti ini terutama ingin memajukan harmoni dan mendorong interaksi yang ramah, menumbuhkan relasi pribadi yang mengembangkan jaringan relasi dengan orang-orang yang di pimpinnya. Oleh karena itu, pemimpin afiliatif akan menghargai masa-masa santai di dalam siklus organisasi, karena masa ini memungkinkan lebih banyak waktu untuk membangun modal emosional yang dapat digunakan pada masa sibuk.

Pemimpin afiliatif mereka memusatkan perhatian pada kebutuhan emosi pegawai, bahkan lebih daripada tujuan kerja. Fokus ini adalah empati, kemampuan untuk merasakan perasaan dan sudut pandang orang lain. Empati memungkinkan seorang pemimpin membuat orang-orangnya tetap senang karena ia peduli pada orang secara keseluruhan, bukan hanya pada tanggung jawab kerja mereka. Empati pemimpin menjadikan gaya afiliatif ini sebagai pendorong moral yang sangat bagus, mengangkat semangat pegawai bahkan ketika mereka menjalani tugas-tugas sehari-hari yang membosankan. Yang terakhir adalah gaya afiliatif yang kadang-kadang mengandalkan kompetensi pengelolaan konflik ketika tantangannya adalah menyatukan perbedaan atau bahkan menyatukan orang-orang yang sedang terlibat konflik ke dalam kelompok kerja yang harmonis.

Jelas terdapat kelemahan jika seorang pemimpin hanya mengandalkan pendekatan afiliatif: pekerjaan berada di tempat kedua setelah perasaan. Pemimpin yang menggunakan gaya ini secara berlebihan akan lalai menawarkan umpanbalik korektif tentang kinerja yang bisa membantu pegawai untuk memperbaiki diri. Mereka terlalu khawatir tentang menjaga relasi yang baik dengan orang-orang, seringkali dengan mengabaikan tugas yang ada. Jenis afiliatif yang cemas ini malah menurunkan iklim emosi bukan menaikkannya. Dengan meributkan tentang apakah ia disukai atau tidak, penghindaran konfrontasi dari pemimpin seperti ini dapat mengubah arah kelompok dan menjerumuskan ke kegagalan. Pemimpin seperti ini akan kesulitan membaca tanda-tanda. Dalam krisis atau ketika orang-orang membutuhkan arah yang jelas untuk membantunya melalui tantangan yang kompleks, pemimpin yang tidak bisa membaca tanda-tanda akan membuat pengikutnya kehilangan kemudi.

Gaya Demokratis

Gaya demokratis adalah gaya yang mengutamakan pendapat semua orang. Gaya ini memancing aspirasi semua orang, dan membangun komitmen melalui aspirasi yang sudah diambil. Dengan gaya ini, semua orang merasa berkontribusi terhadap keputusan yang diambil karena merasa dilibatkan sehingga komitmen dapat diambil. Gaya demokratis mendatangkan persetujuan, telah membangun rasa percaya dan penghormatan dengan kata lain, komitmen. Dengan meluangkan waktu untuk perorangan dan mendengarkan kepedulian pegawai di dalam pertemuan, pemimpin demokratis mempertahankan moral yang tinggi. Dampak yang dihasilkan adalah iklim emosi yang positif di seluruh organisasi.

- **Kapan Perlu Demokratis**

Pendekatan demokratis akan sangat baik pada situasi di mana pemimpin tidak merasa pasti akan arah yang harus diambil dan membutuhkan ide dari pegawai yang mampu memberi ide. Bahkan jika seorang pemimpin memiliki visi yang kuat, gaya demokratis akan sangat bermanfaat untuk memancing ide-ide tentang cara terbaik bagaimana menetapkan visi tersebut atau bagaimana mendapatkan ide-ide baru tentang pelaksanaannya.

Tentu saja gaya demokratis bisa memiliki beberapa kekurangan. Salah satu akibat jika pemimpin terlalu menandalkan gaya demokratis ini adalah rapat yang tiada akhir dan melelahkan di mana ide terus dibahas, kesepakatan tetap samar dan hasil nyatanya hanyalah jadwal rapat

berikutnya. Seorang pemimpin yang menunda keputusan-keputusan penting, yang berharap mendapatkan hasil dari strategi kesepakatan, bisa memunculkan risiko. Dampaknya bisa membingungkan dan tidak adanya arah, berakibat berlanjutnya penundaan atau meningkatnya konflik. Tentu saja yang harus diwaspadai adalah bahwa nasihat pegawai padahal mereka tidak mempunyai informasi atau tidak kompeten bisa menjerumuskan ke bencana. Begitu pula jika pembangunan kesepakatan dilakukan pada saat yang salah dari masa krisis, ketika kejadian-kejadian yang mendesak membutuhkan keputusan segera.

- Ciri-Ciri Pemimpin Demokratis

Gaya demokratis dibangun berdasarkan tritunggal kemampuan kecerdasan emosi: kerja kelompok dan kolaborasi, pengelolaan konflik dan pengaruh. Komunikator terbaik adalah pendengar yang baik dan mendengarkan adalah kekuatan kunci pemimpin demokratis. Pemimpin seperti ini menciptakan perasaan bahwa mereka sungguh-sungguh ingin mendengarkan pikiran dan kepedulian pegawai dan mereka bersedia mendengarkan. Mereka juga kolaborator sejati, bekerja sebagai anggota kelompok dan bukan sebagai pemimpin yang berposisi di atas. Dan mereka tahu cara meredakan konflik dan menciptakan harmoni, misalnya memperbaiki keretakan di dalam kelompok. Kompetensi empati EI juga berperan penting dalam gaya demokratis, terutama ketika kelompoknya sangat bervariasi. Tanpa kemampuan untuk mendengarkan dan menyelaraskan dengan berbagai jenis orang, pemimpin akan mudah keliru dalam membaca tanda-tanda.

Kesimpulan: keempat gaya kepemimpinan pertama-visioner, pembimbing, afiliatif dan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang pasti mampu membangun resonansi. Masing-masing memiliki dampak positif yang kuat pada iklim emosi suatu organisasi. Dua gaya terakhir-yaitu penentu kecepatan dan memerintah, juga mempunyai tempat tersendiri di dalam kotak alat pemimpin. Tetapi keduanya harus digunakan dengan sangat hati-hati dan terampil jika ingin mendapatkan dampak positif. Jika pemimpin berlebihan dalam menggunakan kedua gaya terakhir ini, terlalu sering menggunakannya atau menggunakannya dengan sembrono, mereka akan membangun disonansi.

MOTIVASI UNTUK BERUBAH

Abdinasir Ali adalah seorang ahli hidrogeologi selama delapan tahun terakhir pada sebuah perusahaan multinasional yang bergerak dalam bidang energy terpadu di Amerika Serikat. Ali memiliki rencana meskipun ia selalu bermaksud menyimpan rencana sampai masa pensiun. Dibesarkan di Mandera, Kenya Utara, Ali harus pergi ke Amerika Serikat untuk bekerja, tapi jika anak-anaknya sudah dewasa dan ia sudah pensiun, ia berharap kembali ke Kenya bersama istrinya untuk mendidik bangsanya dalam hal pengelolaan air dan membantu menggali sumur-sumur air didesanya, sesuatu yang sangat dibutuhkan oleh negaranya.

Ini adalah harapan yang telah ditumbuhkannya ketika ia menyaksikan masa kering yang berkepanjangan yang sangat parah didesa asalnya. Ia melihat ratusan sapi, kambing dan unta mati sehingga ia dan keluarganya harus bertahan hidup dengan biji-bijian. Sekarang, pada usia 40 tahun, impian Ali untuk menolong desa asalnya di Kenya masih kurang 20 tahun lagi. Namun semuanya berubah ketika Ali sedang berbincang dengan pembimbing eksekutifnya mengenai cita-citanya tersebut. Dalam percakapan tersebut muncul sebuah jalan yang dapat mempertemukan Ali dengan impiannya. Pembimbing eksekutifnya memberikan ide untuk meminta perusahaannya atau perusahaan lain untuk mengorganisir subsidi untuk mengembangkan pengelolaan sumber air di Afrika Timur. Ia bisa memasukkannya ke dalam kerangka cara perusahaan memberi imbal balik kepada masyarakat dan daerah. Kemudian ia menyadari bahwa ia bisa mewujudkan impiannya melalui proyek *Global Social Initiative* yang sudah dijalankan perusahaannya.

Itulah saat penemuan pertama yang penting bagi Ali, saat ketika perubahan dimulai. Ia telah bersentuhan dengan gairahnya, dan tiba-tiba ia merasa termotivasi untuk mewujudkan impiannya, dan ini belum pernah ia rasakan sebelumnya. Ali melihat bagaimana kecerdasan emosinya dapat membantu mewujudkan impiannya, terutama kekuatannya pada kesadaran social dan pengelolaan relasi. Ali tau bahwa ia harus bertindak sebagai katalis perubahan, seorang *visioner* yang bisa membuat para pemimpin perusahaannya menyetujui manfaat operasi pengelolaan sumber air. Ini berarti ia harus meningkatkan kepercayaan dirinya dan ia sendiri harus menjadi lebih fleksibel. Ketika mimpi Ali sudah lebih spesifik, mimpi ini juga berkembang sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan dirinya juga ikut berkembang. Bukan hanya membantu desanya, tetapi impiannya juga berdampak pada Kenya dan seluruh wilayah Afrika Timur.

➤ **Penemuan Pertama :**

Diri Ideal-Titik Dimulainya Perubahan

Kontak dengan impian hidup akan membangkitkan gairah, energy, dan semangat hidup seseorang. Pada pemimpin, gairah seperti ini dapat membangkitkan antusiasme pada orang-orang yang dipimpinnya. Kuncinya adalah membuka diri ideal kita, kita menginginkan diri kita menjadi seperti apa, termasuk apa yang kita inginkan dalam hidup dan pekerjaan. Untuk mengembangkan citra diri ideal ini kita perlu mengakses diri kita sendiri hingga ke tingkat intuisi. Untuk memulai atau mempertahankan pengembangan riil kecerdasan emosi, pertama-tama kita perlu memahami kekuatan diri ideal kita karena mengubah kebiasaan adalah pekerjaan berat. Perubahan yang langgeng memerlukan komitmen tinggi terhadap visi diri di masa depan, terutama selama masa-masa yang penuh tekanan atau ditengah-tengah bertambahnya tanggungjawab.

Tidaklah perenungan perubahan bisa menimbulkan kecemasan tentang kemungkinan hambatannya. Namun kita dapat terbantu jika kita mau mengingat peran otak. Aktivasi korteks prefrontal kiri akan memberikan kita harapan yang memotivasi, dengan membiarkan kita membayangkan betapa bahagianya perasaan kita ketika kita meraih cita-cita. Itulah yang mendorong kita, meskipun ada banyak hambatan.

Sebaliknya, jika kita berhenti pada apa yang menghambat jalan kita, dan bukan berfokus pada gambaran yang kuat tentang hidup ideal kita, kita mengaktifkan area profontal kanan dan mnerjukkan diri pada pandangan pesimistis yang mengaburkan motivasi dan bisa sungguh-sungguh menghambat keberhasilan kita.

- ***Diri Ideal Versus Diri “Yang Diharuskan”***

Ketika orang-orang terdekat kita mengatakan bahwa kita harus menjadi orang tertentu, sebenarnya mereka memberikan versi mereka tentang diri ideal kita, sebuah gambaran yang turut menyumbang gambaran diri “yang diharapkan”, yaitu pribadi yang kita kira adalah pribadi ideal kita. Ketika kita menerima diri yang diharuskan tersebut, maka pengharapan itu akan menjadi kotak yang memerangkap kita. Efek yang sama terjadi dalam organisasi dimana anggapan umum bahwa kemajuan karier ditunjukkan dengan kenaikan jabatan, bukannya mengenali bahwa orang

itu mungkin memiliki impiannya sendiri dan rumusannya sendiri tentang keberhasilan. Anggapan seperti ini akan mudah menjadi unsure-unsur diri yang diharuskan.

Dengan berjalannya waktu, orang bisa mati rasa terhadap diri idealnya, visinya menjadi kabur, dan mereka tidak bisa lagi melihat impiannya. Mereka menjadi mati rasa terhadap gairahnya dan cenderung menikmati yang mereka lakukan saat ini. Akan mudah sekali orang mencampuradukkan diri yang diharapkan dan diri yang ideal, dan bertindak dengan cara-cara yang tidak otentik. Itulah sebabnya mengapa di dalam proses pengembangan kepemimpinan, langkah menemukan diri ideal ini begitu penting.

- ***Tidak Ada Visi, Tidak Ada Gairah***

Mengembangkan kompetensi apapun hanya karena pekerjaannya memerlukan itu, tidaklah cukup membuat seseorang termotivasi. Namun masalahnya, banyak program yang dimulai dengan anggapan yang keliru. Pengembangan kepemimpinan yang sesungguhnya, dimulai dari sebuah tempat yang jauh lebih luas dari sekedar “perencanaan karir”. Pengembangan kepemimpinan dimulai dengan visi yang holistic dari hidup seseorang. Agar bisa meningkatkan kinerja bisnis, pemimpin harus terlibat secara emosional dengan pengembangan dirinya. Untuk itu, usaha perbaikan diri perlu dikaitkan dengan apa yang sungguh-sungguh berarti bagi mereka.

Contoh sederhananya, seorang manager senior pada sebuah perusahaan telekomunikasi di Eropa Utara, tahu bahwa ia harus mengembangkan kemampuan kepemimpinannya. Ia sudah mengikuti seminar, membaca buku dan bekerjasama dengan mentor. Ia sudah menulis rencana pengembangan dan menetapkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Ia tahu apa yang harus ia lakukan, tetapi tidak satupun rencananya yang dapat membantu perkembangannya, dan semua rencana tersebut akhirnya masuk ke dasar laci mejanya.

Namun beda halnya ketika sofia diminta untuk membayangkan hidupnya pada suatu saat tertentu dimasa depan, untuk melepaskan dan membayangkan seperti apa harinya pada saat tersebut, apa pekerjaannya, dimana ia tinggal, siapa yang bersamanya, dan bagaimana perasaannya. Dan berikut tulisan sofia :

Saya menggambarkan diri saya memimpin perusahaan saya sendiri, sebuah perusahaan yang kokoh dengan sepuluh staf rekan kerja. Saya menikmati relasi yang sehat dan terbuka dengan anak perempuan saya, juga relasi yang slaing

percaya dengan teman-teman dan rekan kerja. Saya melihat diri sebagai seorang pemimpin dan orang tua yang rileks dan bahagia, mencintai dan memberdayakan semua yang ada di sekeliling saya.

Dengan merenungkan visi hidup secara holistic, Sofia mulai melihat bagaimana berbagai aspek kehidupan saling berinteraksi, dan bagaimana pembuatan rencana tentang perwujudan impiannya bisa menjadi sesuatu yang bukan saja memotivasi, tetapi juga membangkitkan inspirasi.

- **Falsafah: Bagaimana Orang Menentukan Nilai-Nilai**

Falsafah seseorang adalah cara ia menentukan nilai-nilainya dan kecenderungan gaya kepemimpinannya. Pemahaman tentang falsafah yang kita jalani akan membantu kita melihat bagaimana diri ideal kita mencerminkan nilai-nilai kita. Setiap orang memiliki cara sendiri untuk menginterpretasikan nilai-nilainya. Perbedaan cara menginterpretasikan nilai-nilai ini bisa mencerminkan perbedaan falsafah yang dijalankan. Ada tiga falsafah yang paling umum, yaitu falsafah pragmatik, intelektual, dan humanistik.

Falsafah pragmatik adalah keyakinan bahwa manfaatkan yang menentukan kelayakan sebuah ide, usaha, orang, atau organisasi. Orang-orang yang memiliki falsafah pragmatik percaya bahwa mereka bertanggung jawab untuk peristiwa-peristiwa di dalam hidup dan seringkali mengukur segala sesuatu untuk menilai nilai-nilai mereka. Di antara kompetensi kecerdasan emosi orang-orang dengan falsafah pragmatik menempati urutan tertinggi dalam pengelolaan diri. Namun, orientasi individualistik yang mereka miliki terkadang menarik mereka untuk menggunakan gaya penentu keputusan, lebih daripada gaya demokratis, pembimbing, atau afiliasif.

Falsafah intelektual adalah hasrat untuk mengerti orang-orang, hal-hal, dan dunia dengan membangun gambaran tentang cara kerja mereka dan menyediakan rasa aman secara emosional dalam meramalkan masa depan. Orang-orang dengan falsafah ini mengandalkan logika ketika membuat keputusan, dan menilai kelayakan sesuatu dari apa yang melatarbelakanginya. Orang-orang dengan pandangan ini banyak mengandalkan kompetensi kognitif. Mereka bisa menggunakan gaya kepemimpinan visioner, jika visinya menjelaskan masa depan yang sudah diperhitungkan dengan baik.

Falsafah humanistik menjelaskan bahwa relasi yang akrab dan personal member makna pada hidup. Orang-orang dengan falsafah ini berkomitmen pada nilai-nilai manusiawi; keluarga

dan teman dekat dilihat sebagai relasi yang lebih penting daripada relasi lainnya. Kesetiaan adalah hal utama bagi orang berfalsafah humanistik. Kesetiaan lebih berharga daripada pekerjaan ataupun keterampilan. Seorang pemimpin humanistik secara alami akan menumbuhkan kompetensi kesadaran sosial dan pengelolaan relasi. Pemimpin yang humanistik lebih cenderung dengan gaya yang menekankan interaksi dengan orang lain, seperti gaya demokratik, afiatif, atau pembimbing.

- **Diri Ideal Yang Selalu Berubah-Ubah**

Diri yang ideal akan mengalami perubahan sepanjang perjalanan hidup, layaknya mimpi dan aspirasi yang dimiliki oleh setiap orang. Perubahan yang terjadi tidak hanya menentukan bakat atau kompetensi mana yang akan digunakan oleh seseorang, tetapi di bidang apa bakatnya sesuai untuk diterapkan dan juga menciptakan resonansi. Seseorang bisa menyimpang dari panggilan hidupnya hanya karena ia terus melakukan hal yang sama tanpa peduli perubahan impiannya dan apa yang penting bagi mereka.

Gambaran diri ideal melibatkan gairah, emosi, dan motivasi. Visi pribadi adalah ekspresi terdalam dari apa yang kita inginkan dalam hidup dan gambaran yang membimbing keputusan-keputusan kita. Untuk memimpin sebuah organisasi visi pribadi tidaklah cukup. Seorang pemimpin perlu memiliki visi untuk organisasi. Di sinilah gambaran diri ideal berevolusi menjadi suatu visi bersama untuk masa depan. Pemimpin organisasi juga perlu menyelaraskan diri dengan visi orang lain, dan harus terbuka terhadap harapan dan impian orang lain.

- **Memimpin Dengan Penuh Semangat**

Pemimpin yang mampu memimpin dengan penuh semangat akan selalu menemukan jalan keluar terbaik di setiap permasalahan yang dihadapi organisasinya. Seorang pemimpin yang memiliki gairah semangat dalam visi pribadinya secara tidak langsung akan menularkan semangat tersebut pada orang-orang di sekitarnya. Dengan mampu mengenali serta mengartikulasikan diri ideal kita, kita akan mampu merangsang harapan, membangun dan mengartikulasikan gambaran atau visi ideal pribadi dan visi bersama organisasinya. Tantangan bagi setiap pemimpin adalah menggapai ke dalam, ke sumber harapan.

➤ **Penemuan Kedua:**

Diri Riil, Atau Apakah Diri Kita Katak Yang Direbus?

Pemimpin yang terjebak dalam rutinitas atau kenyamanan-kenyamanan kecil menjadi sebuah kebiasaan yang sulit dilepaskan dan membuatnya mandek serta tak mau berubah, sama halnya seperti katak yang direbus. Jika katak diletakkan pada air yang mendidih, secara naluriah katak itu akan meloncat keluar. Berbeda halnya bila katak tersebut diletakkan di dalam panci yang berisi air dingin dan secara bertahap suhunya ditingkatkan, katak tersebut tidak akan menyadari bahwa airnya semakin panas. Pada akhirnya ia akan terus disana sampai airnya mendidih dan ia mendidih bersama air.

Seorang pemimpin terkadang terlalu monoton dan tanpa disadari ia terjebak dalam zona nyamannya sendiri. Ketika apa yang dilakukannya berkali-kali diapresiasi oleh orang lain, mereka cenderung tidak berani melakukan perubahan dan mengulangi hal tersebut yang tanpa disadari sudah tidak menarik lagi. Ketika hal tersebut terjadi, seorang pemimpin harus menyadari dan menemukan diri riil mereka. Merubah suatu hal atau menemukan suatu hal yang baru dalam dirinya adalah cara untuk menemukan diri riil mereka. Keluar dari zona nyaman yang sudah membuat seseorang tinggi tidak akan menjatuhkannya sampai terhempas bila hal tersebut memang apa yang seharusnya ada pada dirinya. Ketika seorang pemimpin kehilangan semangat dan antusiasmenya terhadap apa yang dipimpinya, lalu ia mencari hal baru untuk mengembalikan antusiasme tersebut, sehingga hal itu dapat membimbingnya kembali ke jalur semula yang memberikan ia kepuasan terhadap peran kepemimpinan adalah cerminan dari penemuan diri riil yang telah berhasil dilakukan seorang pemimpin.

• **Diri Riil yang Elusif**

Memeriksa diri riil dimulai dari daftar bakat-bakat dan gairah kita—atau diri kita yang sebenarnya sebagai pemimpin. Ini bisa lebih sulit daripada kelihatannya. Salah satu sebabnya adalah usaha ini memerlukan sejumlah besar kesadaran diri, dan kesadaran diri ini justru seringkali tertutup oleh “kemalasan” yang ditimbulkan oleh menumpuknya kebiasaan. Karena rutinitas menciptakan perubahan bertahap yang terjadi bersamaan dengan perjalanan waktu, maka realita hidup kita seringkali sulit dilihat. Sindroma katak rebus—kompromi dan kepasrahan yang merayap perlahan-lahan tanpa terlihat—menghadirkan tantangan yang mungkin terbesar

terhadap gambaran diri yang akurat. Banyak hal yang menghalangi orang untuk melihat diri riilnya. Psike manusia sendiri melindungi kita dari informasi yang bisa menggerogoti persepsi diri kita. Mekanisme yang disebut sebagai mekanisme perlindungan ego ini melindungi kita secara emosional sehingga kita bisa lebih mudah menghadapi hidup. Dengan berjalannya waktu, delusi diri yang diciptakan oleh alam bawah sadar ini menjadi mitos yang terus membenarkan diri, tetap dipertahankan meskipun ada banyaknya kesulitan yang telah ditimbulkannya. Tentu saja mekanisme pertahanan ego memiliki manfaat. Misalnya orang-orang berkedudukan tinggi lebih optimis tentang masa depan dan kemungkinan-kemungkinan ketimbang sebagian besar orang. Sudut pandang mereka selalu positif menghidupkan antusiasme dan energi untuk tugas mereka.

- **Kebohongan Vital**

Menurut penulis drama Hendrik Ibsen menyebut delusi diri ini sebagai “kebohongan vital” orang-orang melihat ketidakbenaran yang menyenangkan dan membiarkan dirinya percaya pada ketidakbenaran itu, dan bukan menghadapi realita yang mengganggu yang berada di baliknya. Delusi diri memang adalah perangkat yang kuat, yang membelokkan usaha kita untuk menilai diri. Karena delusi diri inilah kita memberi bobot lebih pada apa yang mengukuhkan gambaran diri yang keliru—dan mengabaikan yang tidak mengukuhkannya. Yang mengejutkan, distorsi ini tidak selalu bermanfaat bagi diri. Tentu saja cara yang paling jelas untuk memperbaiki distorsi pada persepsi diri adalah menerima umpan balik korektif dari orang di sekitar kita. Kebanyakan pemimpin tidak mendapatkan umpanbalik yang penting karena umpanbalik yang jujur tentang perilaku seseorang akan membuat orang merasa tidak nyaman.

Oleh karena itu, seringkali mereka beralih terlalu jauh ke arah yang lain, yaitu berusaha keras untuk “bersikap manis”. Tetapi ketika orang mencampuradukkan sikap manis dengan pemberian hasil pengamatan yang akurat tentang perilaku atau gaya seseorang, maka umpanbalik yang diberikannya akan tidak berguna.

- **Masalah “Bersikap Manis”**

Selama bertahun-tahun, para ilmuwan perilaku menganjurkan pemberian umpanbalik kinerja yang tidak bersifat evaluasi. Umpan balik seperti ini menghindari pro dan kontra, membuatnya lebih bisa diterima, dan karenanya akan lebih bermanfaat. Dengan menghilangkan bagian umpanbalik yang menyakitkan, mereka yang menerimanya akan cenderung lebih mau bersedia mendengarkannya.

Berlawanan dengan nasihat yang banyak diikuti pada saat itu, umpanbalik evaluatif—di mana orang diberi umpanbalik yang tegas dan spesifik mengenai perilakunya yang mana yang benar dan yang tidak benar—dianggap lebih membantu daripada umpanbalik yang tidak bersifat evaluasi. Maka pemimpin yang paling cerdas emosional akan aktif mencari umpanbalik negatif maupun positif. Pemimpin ini mengerti bahwa ia membutuhkan informasi lengkap untuk bisa memperbaiki kinerjanya—terlepas dari apakah informasi itu enak didengar atau tidak.

- **Mendapatkan Kebenaran.**

Sebuah kajian pada hampir 400 eksekutif menunjukkan bahwa salah satu cara adalah menggunakan kesadaran diri dan empati, untuk memantau tindakan mereka sendiri dan memperhatikan bagaimana orang bereaksi terhadap diri mereka. Mereka terbuka terhadap kritik, baik terhadap ide ataupun kepemimpinan mereka. Secara aktif mereka mencari umpanbalik negatif, menghargai suara sumbang. Begitu pula informasi yang didapatkan dari beberapa ribu kuesioner, yang menggunakan format 360 derajat (menyeluruh), yang diberikan kepada atasan, rekan kerja, dan bawahan, menunjukkan bahwa pencarian umpanbalik yang negatif—bukan hanya yang positif—akan menjadi prediksi keakuratan kesadaran diri seseorang dan efektivitasnya secara keseluruhan. Jika pemimpin tahu apa yang harus diperbaikinya, ia tahu ke mana ia harus memusatkan perhatiannya. Maka mendapatkan informasi negatif adalah tindakan sangat penting dalam usaha seseorang untuk terus tumbuh dan efektif.

- **Menyelesaikan Penemuan Kedua**

Penemuan pertama yang mendorong terjadinya *self-directed learning* adalah mengenali gambaran diri yang ideal. Penemuan kedua dimulai dengan mengungkapkan realita tentang diri

kita melalui bagaimana kita melihat diri sendiri, dan bagaimana orang lain melihat kita. Kekuatan-kekuatan kepemimpinan anda—apa yang ingin anda pertahankan—terletak di persimpangan di mana diri ideal dan riil saling bertemu, ketika diri riil tidak memenuhi gambaran diri ideal sebagai pemimpin, tentu saja terjadi “kesenjangan”.

- **Cara Melihat Area-Area yang Tidak Kelihatan**

Pemimpin yang ingin memperkuat kemampuannya perlu memulai dengan mendapatkan sudut pandang orang lain untuk mendapatkan gambaran yang akurat tentang dirinya sendiri. Metode 360-derajat yang telah disebutkan terdahulu menawarkan gambaran diri yang lebih utuh. Dengan mengumpulkan informasi dari banyak orang—pemimpin, rekan kerja, dan bawahan—kita mendapatkan berbagai perspektif tentang tindakan kita dan bagaimana orang lain melihat tindakan tersebut. Sudut pandang 360-derajat ini menawarkan kesepakatan gambaran tentang profil kompetensi kita. Apakah kesepakatan ini adalah sebiah gambar dari diri riil kita, ini akan tergantung pada dua hal : (1.) bahwa orang-orang yang berpartisipasi di dalam evaluasi 360-derajat ini sungguh-sungguh berinteraksi secara teratur dan (2.) bahwa kita membuka diri kepada mereka.

Perbedaan antara cara atasan dan bawahan melihat kekuatan manajer ini menguatkan argumentasi penggunaan penilaian 360-derajat di dalam pengembangan kepemimpinan. Pemimpin yang terbaik akan menggunakan kompetensinya secara selektif, menggunakan kompetensi yang satu kepada sebuah kelompok, dan kompetensi lainnya kepada kelompok lainnya. Setiap kelompok—bawahan, rekan kerja, pemimpin, klien, keluarga atau teman—hanya akan melihat salah satu bagian dari keseluruhan kompetensi pemimpin. Dari semua sudut pandang ini, pandangan dari bawahan dan rekan sekerja—bukan dari para atasan—sepertinya memiliki prediksi yang lebih sah terhadap efektivitas yang sesungguhnya dari seorang pemimpin.

DAFTAR PUSTAKA

Goleman, Daniel ,et al.2004. *Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi*. Jakarta:
Gramedia Pustaka Utama.