

**KEPEMIMPINAN BERDASARKAN KECERDASAN
EMOSI:
MENJADI PEMIMPIN YANG RESONAN,
KEPEMIMPINAN YANG RESONAN, ANATOMI-
NEUROLOGI KEPEMIMPINAN, GAYA YANG
DISONAN**

**(Sumber resume dari buku Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan
Emosi oleh Daniel Goleman, Richard Boyatziz, Annie McKee
Penerbit Gramedia, Jakarta, 2004)**

Oleh:

Rifatul Ula	(NIM 135030200111100)
Erwin Sri Rahayu	(NIM 135030207111048)
Alwin Fauzi Hermawan	(NIM 135030201111059)
Luqman D. Pratikto	(NIM 125030207111075)
Yahya Zakariyya	(NIM 135030200111068)

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

November 2015

BAB II

PEMBAHASAN

ANATOMI-NEUROLOGI KEPEMIMPINAN

Pertimbangkan dampak anatomi persarafan kepemimpinan pada suatu saat genting rapat manajemen puncak sebuah perusahaan eceran besar. Berdasarkan data riset pemasaran, wakil presiden bagian pemasaran membuat keputusan yang buruk mengenai iklan berbiaya tinggi. Penggunaan humor dengan cerdas merupakan ciri khas kepemimpinan yang efektif. Ini tidak berarti bahwa Anda harus selalu menghindari konflik atau ketidaksepakatan. Tetapi pemimpin-pemimpin besar bisa mengira-ira kapan mengutarakan kekecewaan akan bermanfaat atau tidak bermanfaat. Jadi, pemimpin yang efektif akan menggunakan humor dengan bebas, bahkan pada saat-saat menegangkan, dan mengirim pesan-pesan positif yang mengubah nada emosi yang melatar-belakangi suatu interaksi.

Empat Dimensi Kecerdasan Emosi

- Kesadaran Diri

Kesadaran diri memiliki pengertian yang mendalam akan emosi diri, juga kekuatan dan keterbatasan diri, serta nilai-nilai dan motif-motif diri. Orang-orang yang memiliki kesadaran diri yang kuat adalah orang-orang yang realistis ia tidak terlalu mengkritik ataupun penuh harapan terhadap dirinya sendiri. Dan mereka jujur tentang dirinya sendiri kepada dirinya sendiri, bahkan bisa menertawakan kekurangan mereka sendiri.

Pemimpin yang sadar diri juga mengerti nilai, tujuan, dan impiannya. Mereka tahu ke mana arah mereka dan mengapa. Orang yang kurang memiliki kesadaran diri akan cenderung membuat keputusan yang memicu kekacauan di dalam dirinya dengan menginjak-injak nilai-nilai yang dipendamnya. Berikut adalah kemampuan bagaimana mengelola kesadaran diri:

- a. *Kesadaran-diri emosi* : Membaca emosi diri sendiri dan mengenali dampaknya; menggunakan “insting” untuk menuntun keputusan
- b. *Penilaian-diri yang akurat*: Mengetahui kekuatan dan keterbatasan diri
- c. *Kepercayaan diri* : Kepekaan yang sehat mengenai harga diri dan kemampuan diri

- **Pengelolaan Diri**

Dari kesadaran diri, memahami emosi diri dan mengetahui dengan pasti apa tujuan diri, mengalirlah pengelolaan diri yaitu dorongan terfokus yang dibutuhkan setiap pemimpin untuk mencapai tujuannya. Seorang pemimpin tidak boleh dikendalikan oleh empati negatif, seperti frustrasi dan kemarahan besar atau kecemasan dan panik. Jadi pengelolaan diri adalah komponen kecerdasan emosi yang membebaskan kita dari penjara perasaan kita sendiri. Pengelolaan diri adalah yang memungkinkan kejelasan mental dan pemusatan energy yang dituntut oleh posisi kepemimpinan dan yang mencegah gejala emosi melemparkan kita dari jalan yang semestinya.

Pengelolaan diri juga memungkinkan transparansi, yang bukan saja merupakan kebajikan seorang pemimpin tapi juga sebuah kekuatan organisasional. Transparansi yaitu keterbukaan yang otentik tentang perasaan, keyakinan, dan tindakan seseorang kepada orang lain, memungkinkan integritas, atau perasaan bahwa pemimpin bisa dipercaya. Berikut beberapa aspek dari pengelolaan diri:

- a. *Kendali-diri emosi*: Mengendalikan emosi dan dorongan yang meledak-ledak
- b. *Transparansi*: Menunjukkan kejujuran dan integritas; kelayakan untuk dipercaya
- c. *Kemampuan menyesuaikan diri*: Kelenturan di dalam beradaptasi dengan perubahan situasi atau mengatasi hambatan
- d. *Pencapaian*: Dorongan untuk memperbaiki kinerja untuk memenuhi standar-standar prestasi yang ditentukan oleh diri sendiri
- e. *Inisiatif*: Kesiapan untuk bertindak dan menggunakan kesempatan
- f. *Optimisme*: Melihat sisi posisi suatu peristiwa

- **Kesadaran Sosial**

Sesudah kesadaran diri dan pengelolaan diri emosi, pemimpin yang resonan membutuhkan kesadaran sosial atau dengan kata lain, empati. Sementara empati mewakili sebuah unsur penting kepemimpinan yang cerdas secara emosi, unsur-unsur lainnya terletak pada kemampuan pemimpin untuk mengungkapkan pesan dengan cara yang menggerakkan orang lain. Resonansi mengalir dari seorang pemimpin yang

mengungkapkan perasaan-perasaannya dengan keyakinan karena emosi-emosi itu jelas otentik, berakar pada nilai-nilai yang digenggamnya.

Kesadaran sosial terutama empati sangatlah penting untuk menggerakkan resonansi yang merupakan tugas primal pemimpin. Dengan mendengarkan perasaan orang lain pada saat itu, seorang pemimpin dapat berkata atau melakukan apa yang tepat, apakah itu menenangkan ketakutan, meredakan kemarahan, atau bergabung dengan kegembiraan. Penyelarasan ini juga memungkinkan pemimpin untuk merasakan nilai dan prioritas bersama yang dapat membimbing kelompok.

Kompetensi sosial dari kesadaran sosial dapat berupa:

- a. *Empati* : Merasakan emosi orang lain, memahami sudut pandang mereka, dan berminat aktif pada kekhawatiran mereka.
 - b. *Kesadaran organisasional* : Membaca apa yang sedang terjadi, keputusan jaringan kerja, dan politik di tingkat organisasi
 - c. *Pelayanan* : Mengenali dan memenuhi kebutuhan pengikut, klien atau pelanggan,
- **Pengelolaan Relasi**

Dalam pengelolaan relasi ini terdapat perangkat kepemimpinan yang paling kasat mata, diantaranya adalah persuasi, pengelolaan konflik, dan kolaborasi. Kepawaian dalam pengelolaan relasi bermuara pada bagaimana menangani emosi orang lain. Pada gilirannya, ini mensyaratkan pemimpin untuk mampu mengenali emosinya sendiri dan dengan bantuan empati, menyelaraskan diri dengan orang-orang yang dipimpinya. Pengelolaan relasi adalah keramahan yang bertujuan menggerakkan orang ke arah yang benar, baik itu kesepakatan dalam hal strategi pemasaran atau antusiasme terhadap sebuah proyek baru.

Pada akhirnya, karena tugas kepemimpinan semakin kompleks dan bersifat kerjasama, maka keterampilan berelasi menjadi semakin penting. Dan ini berarti membangun relasi yang erat dan lancar sehingga setiap orang dapat saling membagi informasi dengan mudah dan berkoordinasi secara efektif. Secara kompetensi di ringkas menjadi 7 hal, sebagai berikut:

- a. *Kepemimpinan yang menginspirasi*: Membimbing dan memotivasi dengan visi yang semangat
- b. *Pengaruh*: Menguasai berbagai taktik membujuk
- c. *Mengembangkan orang lain*: Menunjang kemampuan orang lain melalui umpan-balik dan bimbingan

- d. *Katalis perubahan*: Memprakarsai, mengelola dan memimpin di arah yang baru
- e. *Pengelolaan konflik*: Menyelesaikan pertengkaran
- f. *Membangun ikatan*: Menumbuhkan dan memelihara jaringan relasi
- g. *Kerja kelompok dan kolaborasi*: Kerjasama dan pembangunan kelompok

MENJADI PEMIMPIN YANG RESONAN

Definisi Resonan

Dalam ilmu fisika, resonansi diartikan sebagai peristiwa bergetarnya suatu benda karena getaran benda lain. Artinya ada kesamaan antara kedua benda tersebut, yaitu sama-sama bergetar. Jika dikaitkan dengan kepemimpinan, resonansi yang dimaksud disini adalah bagaimana pemimpin mampu merasakan juga apa yang dirasakan oleh pengikutnya/bawahannya.

Semakin tinggi tangga yang didaki oleh seorang pemimpin, semakin kurang akuratlah penilaian dirinya. Para pemimpin lebih sulit menerima umpan balik yang jujur dibandingkan siapapun, terutama umpan balik tentang bagaimana diri mereka sebagai pemimpin. Mengingat besarnya kontribusi kecerdasan emosi demi keberhasilan kepemimpinan, secara lebih spesifik pemimpin perlu tahu dalam hal apa mereka dapat memperbaiki kompetensi kecerdasan emosi. Paradoksnya, semakin tinggi posisi pemimpin di dalam organisasi, semakin perlu ia mendapatkan umpan balik seperti itu.

Penyakit CEO

Kasus *Penyakit CEO* adalah suatu ruang hampa informasi di sekeliling seorang pemimpin yang diciptakan ketika orang-orang menahan informasi yang penting (dan biasanya tidak menyenangkan). Pemimpin biasanya dihindarkan dari informasi tentang hal-hal yang penting, karena kadang orang merasakan takut pada “hukuman” dari pemimpin terutama jika gaya utama pemimpin ini adalah memerintah atau penentu kecepatan. Setiap orang yang menyampaikan berita buruk kepada pemimpin disimbolkan sebagai “terhukum” karena menjadi pembawa berita. Beberapa orang lain hanya memberikan informasi positif karena ingin menjadi “warganegara yang baik” atau pemain tim—atau takut dianggap sebagai pengkhianat oleh kelompoknya. Atau mereka sekedar ingin dilihat sebagai bersemangat positif, sehingga menekan semua kenyataan negatif.

Apapun motifnya, hasilnya adalah seorang pemimpin yang hanya mendapat sebagian informasi tentang apa yang terjadi di sekelilingnya. Penyakit ini bisa menjadi wabah di dalam organisasi—bukan hanya di antara CEO tetapi juga pada para pemimpin tingkat tinggi lainnya. Tentu saja banyak orang—bukan hanya pemimpin—yang mengeluh bahwa mereka terlalu sedikit menerima umpanbalik yang bermanfaat. Tetapi eksekutif puncaklah yang paling sedikit menerima informasi yang bisa diandalkan tentang diri mereka sendiri. Masalahnya semakin rumit jika pemimpinnya perempuan atau berasal dari golongan minoritas. Perempuan pada umumnya, mendapatkan lebih sedikit umpanbalik yang bermanfaat tentang kinerja mereka di semua posisi—sebagai pemimpin ataupun posisi lain—daripada pria. Begitu pula halnya bagi anggota kelompok minoritas yang kasat mata, terlepas dari apakah dia seorang manajer Tionghoa di Malaysia atau seorang eksekutif di London. Evaluasi yang jujur akan sangat berarti, lebih daripada jenis informasi lainnya.

Kesadaran diri pemimpin dan kemampuannya untuk melihat kinerjanya secara akurat adalah sama pentingnya dengan umpan balik yang ia terima dari orang lain. Meskipun sebagian besar orang cenderung menilai terlalu tinggi kemampuannya sendiri, tetapi orang berkinerja terendah yang paling melebih-lebihkan kemampuannya. Informasi yang jujur tentang kemampuan kepemimpinan sangat vital bagi kesadaran diri seorang pemimpin, dan selanjutnya, bagi pertumbuhan dan efektivitasnya. Jika pemimpin menerima umpanbalik yang baik tentang bagaimana gaya kepemimpinan mereka mempengaruhi tim atau organisasi, dan bahkan jika melihat kebenaran dari umpanbalik tersebut, di dalam hatinya mereka tidak mau percaya bahwa mereka bisa mengubah cara yang telah mereka lakukan selama bertahun-tahun—dan dalam banyak kasus, hampir selama hidup mereka.

Para pemimpin lama bisa mempelajari kiat-kiat baru. Pemimpin bisa dan memang melakukan perubahan yang berarti—pada beberapa kasus perubahan yang mengubah hidup—pada gaya mereka yang kemudian menular kepada tim mereka dan memicu perubahan penting di seluruh organisasi.

Kemampuan Kepemimpinan: Bakat atau Hasil Pembelajaran?

Ada pertanyaan tentang apakah orang lahir dengan tingkat empati tertentu atau apakah mereka mempelajarinya? Jawabannya adalah keduanya benar. Memang ada unsur genetik pada kecerdasan emosi, tetapi pembelajaran dan penumbuhan juga mempunyai peran besar. Meskipun tingkat awal kemampuan alami masing-masing orang berbeda-

beda, tetapi setiap orang bisa belajar untuk meningkatkannya, terlepas dari titik manapun ia memulai. Persoalannya hanyalah sekedar membangun keterampilan yang sudah dimiliki seseorang. Misalnya, jika Mimken yang penjual telah menggunakan empati kepada kliennya selama bertahun-tahun, tetapi Mimken yang pemimpin memiliki kelemahan penentu kecepatan yang berfokus pada kekeliruan yang dilakukan stafnya, dan bukan pada apa yang bisa dilakukan oleh mereka dengan cara yang lebih baik. Melalui latihan, ia berhasil meningkatkan empatinya bagi staf penjualannya sehingga mereka mulai merasa bahwa ia memahami kebutuhan mereka. Mimken juga menguasai perangkat yang diperlukan untuk gaya kepemimpinan yang sedang dikembangkannya. Misalnya, ia jadi mahir membangun rencana kinerja, dan ketika ia membimbing orang-orang agar rencana kinerja itu tercapai, mereka mulai mempercayai kemampuannya dalam membantu mereka untuk berhasil. Lebih dari itu, perubahan Mimken di kantor juga ia bawa ke kehidupan rumah tangganya.

Cerita Mimken menggambarkan sebuah hal penting lain: Kecerdasan emosi bukan hanya bisa dipelajari, tetapi juga bisa bertahan dalam jangka panjang. Penelitian kami telah menunjukkan bahwa ada langkah-langkah tertentu bagi pemimpin untuk memastikan bahwa pembelajarannya akan tahan lama. Dalam hal membangun keterampilan kepemimpinan yang tahan lama, motivasi dan perasaan seseorang tentang belajar akan sangat berpengaruh. Orang akan mempelajari apa yang ingin mereka pelajari. Jika pembelajaran dipaksakan kepada kita, maka bahwa jika kita bisa menguasainya untuk sementara waktu (misalnya dengan belajar untuk ujian), tetapi segera akan terlupakan. Mungkin itulah sebabnya mengapa sebuah kajian menemukan bahwa usia pengetahuan yang dipelajari pada sebuah kursus MBA hanyalah enam minggu. Jadi ketika perusahaan mengirim orang untuk menjalani program “serbaguna” dari pengembangan kepemimpinan, pesertanya mungkin hanya sekedar menjalaninya—kecuali jika mereka sungguh-sungguh ingin belajar. Malah sebenarnya, sebuah prinsip yang sudah terbukti tentang perubahan perilaku menyatakan bahwa jika seseorang dipaksa untuk berubah, maka perubahannya akan menghilang setelah paksaan berakhir.

Pemimpin Itu Diciptakan, Bukan Dilahirkan

Kesadaran pertama dari seorang pemimpin terhadap kompetensinya terjadi pada akhir masa anak-anak atau semasa remaja; kemudian, pada pekerjaan pertama mereka atau ketika beberapa situasi peralihan lain sangat perlu dilakukan demi kelangsungan hidup, mereka menggunakan kompetensinya dengan tujuan yang lebih terarah. Sembari terus

melatih keterampilannya, mereka menjadi semakin lebih menguasainya, ada momen-momen yang nyata bedanya antara ketika mereka pertama kali menggunakan kompetensi ini dan ketika mereka menggunakannya secara teratur. Perjalanan kemajuan dari kesadaran pertama sampai ke tingkat penguasaan yang mahir—dengan kata lain, mampu menggunakan kompetensi tersebut secara teratur dan efektif—memperlihatkan gambaran tentang bagaimana kemahiran kepemimpinan berkembang sepanjang hidup. Meskipun pemimpin “dilahirkan” sebagai pemimpin karena mereka mendapatkan kekuatan kepemimpinan dengan mudah dan hampir tidak kasat mata, tetapi keduanya tidak lahir sebagai orang yang tahu bagaimana caranya memimpin tim atau mengembangkan kekuatan pada diri orang lain. Mereka mempelajarinya.

Penelitian menunjukkan bahwa para pemimpin besar *diciptakan* secara bertahap, sepanjang perjalanan hidup dan kariernya, mereka mendapatkan kompetensi-kompetensi yang menjadikan mereka sangat efektif. Kompetensi bisa dipelajari oleh setiap pemimpin, pada setiap saat dari hidup dan kariernya. Dari analisis data ECI, menemukan bahwa secara alami orang akan cenderung menjadi lebih kuat dalam kompetensi kecerdasan emosinya—sejalan dengan usia, mereka akan menjadi lebih baik. Ini bukan hanya ditunjukkan melalui penilaian diri yang lebih baik, tetapi—yang lebih meyakinkan—melalui penilaian orang lain terhadap dirinya, yang juga semakin membaik sejalan dengan berjalannya waktu dan usia. Akan tetapi, kecenderungan umum menuju perbaikan ini sama sekali tidak menjamin bahwa semua pemimpin secara alami akan mengembangkan kompetensi kecerdasan emosi sampai ke tingkat yang dibutuhkannya, ketika mereka membutuhkannya. Itulah sebabnya diagnosis yang tepat tentang kekuatan dan kelemahan seorang pemimpin—dan rencana pengembangannya—tetap sangat penting.

Tindakan pembelajaran adalah kunci untuk merangsang hubungan saraf yang baru. Dalam hal mengembangkan kepemimpinan, diperlukan pendekatan kecerdasan emosi untuk menciptakan perubahan di tingkat saraf berupa pendekatan yang bekerja langsung pada pusat-pusat emosi. Pengembangan kecerdasan emosi hanya terjadi jika ada hasrat yang tulus dan usaha yang besar. Pemberian seminar singkat tidak akan ada gunanya, dan pembangunan kecerdasan emosi juga tidak bisa dipelajari melalui buku panduan. Tapi, diperlukan usaha untuk menguatkan sebuah kemampuan semacam empati daripada belajar menguasai analisis resiko, misalnya. Dengan demikian, jelaslah bahwa pemimpin bisa dibuat menjadi lebih efektif—jika mereka memperoleh alat pembelajaran yang tepat. Tetapi, pembelajaran yang mendalam ini bukan hanya sekadar penggunaan alat yang

tepat. Ini adalah suatu proses yang belum tentu berupa garis lurus dan lancar; tetapi lebih merupakan perjalanan yang penuh kejutan dan saat-saat yang menyenangkan.

Belajar Sendiri

Inti pengembangan kepemimpinan yang berhasil adalah *pembelajaran yang diarahkan oleh diri sendiri (self-directed learning)* yaitu sengaja mengembangkan atau menguatkan suatu aspek diri yang sudah atau ingin kita miliki. Jadi kita membutuhkan gambaran tentang *diri ideal*, serta gambaran akurat tentang *diri riil*—yaitu siapa diri kita pada saat ini. Pembelajaran sendiri ini akan paling efektif dan bertahan lama jika kita memahami proses perubahan—dan langkah-langkah untuk mencapainya—selagi kita melaluinya. Pembelajaran yang diarahkan diri sendiri ini melibatkan lima penemuan, yang masing-masing mewakili sebuah diskontinuitas. Tujuannya adalah menggunakan setiap penemuan sebagai alat untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin yang cerdas secara emosi. Seringkali, perubahan di dalam kebiasaan, kecerdasan emosi dan gaya kepemimpinan, memunculkan perubahan pada aspirasi dan impian kita, atau diri ideal kita.

Berikut adalah ringkasan proses lima penemuan dari orang-orang yang berhasil berubah secara langgeng akan melewati siklus tahap sebagai berikut:

- *Penemuan pertama* : Diri ideal saya—Saya ingin menjadi seperti apa?
- *Penemuan kedua* : Siapakah saya saat ini? Apa kekuatan dan kesenjangan saya?
- *Penemuan ketiga* : Agenda pembelajaran saya—Bagaimana saya bisa membangun kekuatan sambil mengurangi kesenjangan
- *Penemuan keempat* : Bereksperimen dan mempraktekan perilaku, pikiran dan perasaan baru sampai ke tingkat penguasaan.
- *Penemuan kelima* : Mengembangkan relasi yang mendukung dan mempercayai yang memungkinkan perubahan.

Idealnya, kemajuan terjadi melalui suatu diskontinuitas—suatu saat penemuan—yang bukan hanya membangkitkan kesadaran, tetapi juga perasaan urgensi.

GAYA YANG DISONAN

Gunakan dengan Hati-hati

Gaya ini bisa sangat berhasil, terutama di bidang-bidang teknis, diantara para professional yang berketerampilan tinggi. Gaya penentu kecepatan ini terutama cocok selama fase pencarian posisi bisnis dalam siklus hidup sebuah perusahaan, ketika pertumbuhan merupakan hal terpenting. Jika semua anggota kelompok sangat kompetan, bermotivasi, dan tidak membutuhkan banyak pengarahan, gaya ini bisa memberikan hasil besar. Dengan adanya tim berbakat, pemimpin penentu kecepatan akan membuat pekerjaan selesai pada waktunya, atau bahkan lebih awal dari jadwal.

Penentu Kecepatan: Gunakan Sesekali Saja

Meskipun gaya penentu kecepatan mempunyai tempat tersendiri dalam kotak perkakas pemimpin, tetapi gaya ini harus sekali-sekali saja digunakan dan terbatas pada situasi dimana gaya ini betul-betul bisa berhasil baik. Pemimpin memegang teguh dan melaksanakan standar kinerja yang tinggi. Tetapi jika diterapkan dengan buruk, berlebihan atau pada situasi yang tidak tepat, gaya penentu kecepatan ini bisa membuat pegawai merasa didorong terlalu keras oleh tuntutan yang terus-menerus dari pemimpin. Akibatnya, ketika pegawai melihat bahwa pemimpinnya mendorong mereka terlalu keras, moral kerja mereka bisa runtuh. Lebih dari itu, penentu kecepatan bisa begitu terfokus pada tujuan sehingga ia bisa tampak tidak peduli pada orang-orang yang sebenarnya ia andalkan untuk mencapai tujuan tersebut. Hasil akhirnya adalah disonansi.

Gaya ini bisa berhasil dengan baik, tetapi hanya pada situasi yang tepat, yaitu ketika para pegawainya memiliki motivasi diri, sangat kompeten, dan tidak membutuhkan banyak pengarahan.

Unsur-Unsur yang Diperlukan Agar Gaya Penentu Kecepatan Bisa Efektif

Apa yang diperlukan agar bisa menjadi pemimpin penentu kecepatan yang berhasil?

Landasan kecerdasan emosi gaya ini terletak pada dorongan untuk mencapai tujuan dengan terus menemukan cara-cara untuk memperbaiki kinerja bersamaan dengan sejumlah besar inisiatif dalam menangkap kesempatan. Penentu kecepatan juga membutuhkan inisiatif, kesiapan untuk menangkap atau menciptakan kesempatan untuk melakukan dengan lebih baik. Tetapi jika ini timbul tanpa adanya kompetensi IE yang penting lainnya, maka dorongan untuk mencapai tujuan ini bisa menjadi salah. Tetapi, gaya penentu kecepatan bisa berhasil dengan baik jika dipadu dengan

gaya kepemimpinan yang lain seperti gairah gaya visioner dan pembangunan tim gaya afilatif.

Memimpin dengan Memerintah: Do It Because I Say So

Penerapan Gaya Memerintah

Seperti apakah penerapan dari gaya memerintah yang kadang-kadang disebut sebagai gaya intimidasi? Dengan moto “do it because I say so”, para pemimpin ini menuntut kepatuhan langsung pada perintahnya, tetapi tidak mau repot-repot menjelaskan alasan yang ada dibaliknya. Organisasi yang seperti ini mengadopsi model kepemimpinan militer. Tetapi, di organisasi-organisasi militer yang telah dimodernisasi sekarang ini, gaya memerintah telah diseimbangkan dengan gaya-gaya lain untuk membangun komitmen, semangat korps, dan kerja kelompok.

Kapan Gaya Memerintah Bisa Berhasil?

Dalam usaha menyelamatkan perusahaan, akan mendapati bahwa gaya memerintah ini bisa berjalan efektif untuk menyingkirkan kebiasaan bisnis yang tidak bermanfaat dan mengejutkan orang supaya bersedia melakukan sesuatu dengan cara-cara yang baru. Begitu pula dalam situasi darurat murni. Pemimpin dengan gaya ambil kendali bisa membantu setiap orang untuk melewati masa krisis. Lebih dari itu, jika semua cara telah gagal, kadang-kadang cara ini berguna untuk menghadapi pegawai yang bermasalah.

Apa yang Diperlukan Oleh Gaya yang Memerintah?

Pelaksanaan gaya memerintah yang efektif ini berlandaskan pada tiga kompetensi kecerdasan emosi: pengaruh, pencapaian, dan inisiatif. Dalam gaya memerintah, inisiatif seringkali bukan hanya dalam bentuk mengambil kesempatan tetapi juga menggunakan nada menggunakan nada “memerintah” yang tidak ragu-ragu, mengeluarkan perintah secara langsung dan bukan berhenti untuk merenungkan dulu sebuah tindakan. Mungkin yang paling penting agar dapat menerapkan gaya memerintah dengan terampil adalah pengendalian emosi diri. Ini berarti, gaya memerintah hanya boleh digunakan dengan sangat hati-hati, ditujukan pada situasi dimana memang hanya gaya ini yang harus dilakukan.

Paradoks Pemimpin yang Buruk

Meskipun sudah terbukti bahwa pemimpin yang memerintah dengan buruk akan menciptakan disonansi yang berujung pada rencana, tetapi setiap orang bisa menyebut nama seorang pemimpin yang kasar, keras, yang semua penampilannya berlawanan

dengan pembangunan resonansi tetapi tampaknya berhasil memanen hasil bisnis yang besar.

Secara tipikal, pemimpin dengan ego besar ini hanya terpaku pada sasaran financial jangka pendek, tanpa mempertimbangkan kerugian manusiawi atau organisasional jangka panjang didalam mencapai tujuannya. Akhirnya, pemimpin yang sedang kita bahas ini biasanya mempunyai satu atau dua kelemahan kompetensi kecerdasan emosi yang sangat mencolok, tetapi masih memiliki cukup kekuatan untuk menyeimbangkannya, agar ia bisa tetap efektif.

Dampak Bisnis Gaya-Gaya yang Fleksibel

Dengan memiliki kecerdasan emosi yang lebih lengkap, seorang pemimpin bisa lebih efektif karena ia bisa fleksibel dalam menghadapi berbagai jenis tuntutan dalam mengelola organisasi. Setiap gaya memerlukan kemampuan kecerdasan emosi yang berbeda. Pemimpin yang terbaik akan mampu menggunakan pendekatan yang benar pada saat yang tepat, dan beralih dari satu pendekatan ke pendekatan lainnya sesuai dengan kebutuhan.

Organisasi yang dipimpin oleh CEO yang hebat lebih berhasil menciptakan iklim kerja yang lebih baik, mulai dari kejelasan di dalam komunikasi sampai membuat orang merasa fleksibel dan bebas untuk berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Singkatnya, para pemimpin ini menciptakan iklim kerja dimana orang-orang merasa bersemangat dan terfokus, bangga pada pekerjaannya, mencintai apa yang mereka lakukan dan bertahan di perusahaan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Goleman, Daniel dkk. Kepemimpinan Berdasarkan Kecerdasan Emosi. 2004: Gramedia, Jakarta.