

2. LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Pemimpin

Ada banyak definisi yang dikemukakan untuk merumuskan konsep tentang pemimpin diantaranya ialah menurut Stogdill pemimpin adalah seseorang yang mampu mempengaruhi aktivitas sekumpulan orang dalam organisasi ke arah penentuan dan pencapaian tujuan organisasi (Junaedi dan Tjiptono, 2002:399). Jadi pemimpinlah yang menentukan kemana arah bisnis, menyelaraskan aset dan keterampilan organisasi dengan kesempatan dan resiko yang dihadapkan oleh lingkungan. Sementara itu menurut Timpe (1991:1) seorang pemimpin ialah ahli strategi yang menetapkan tujuan organisasi.

Pada prinsipnya menjadi seorang pemimpin tidaklah sederhana ia harus mampu mengendalikan jalannya suatu perusahaan dan dapat mempengaruhi bawahannya supaya mereka mau berjuang ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin yang handal ialah kerja keras, kepercayaan diri, keterampilan berkomunikasi yang baik, rasa hormat kepada orang lain, kesediaan untuk mendengarkan, dan mengkaji, selain itu juga diperlukan pengambilan tindakan yang sesuai dalam perusahaan.

2.2 Ciri Umum Pemimpin

Pemimpin perusahaan yang berhasil dalam lingkungan dewasa ini, cenderung memiliki ciri - ciri umum seperti : kelancaran berbicara, kemampuan untuk memecahkan persoalan, kesadaran akan mereka yang dipimpinnya, keluwesan, kecerdasan, kesediaan menerima tanggung jawab, keterampilan sosial, serta kesadaran akan diri dan lingkungan.

Penjelasan mengenai ciri-ciri umum diatas, yang pertama yaitu kelancaran berbicara tampaknya hal ini adalah bagian yang tidak penting sehingga seringkali dianggap remeh, padahal untuk berkomunikasi seorang pemimpin perlu untuk memiliki perbendaharaan kata yang luas sehingga bawahan mudah untuk memahami apa yang dikomunikasikan oleh pemimpinnya (Timpe, 1991:38).

Kedua adalah kemampuan untuk memecahkan persoalan, hal ini merupakan hal yang penting, oleh sebab itu harus dipikirkan dan dilaksanakan

dengan sebaik mungkin, karena hal ini berkaitan dengan kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan (Timpe,1991:38).

Ketiga sebaiknya pemimpin memiliki kesadaran akan mereka yang dipimpinnya, baik yang dinyatakan maupun tidak, dan ia harus tahu bagaimana cara memuaskannya (Timpe,1991:38).

Keempat Sebagai seorang pemimpin juga diperlukan suatu keluwesan, karena seorang pemimpin yang luwes mampu menyesuaikan organisasi untuk menghadapi kebutuhan yang berubah tanpa terlalu banyak meresahkan mereka yang dipimpin (Timpe,1991:38).

Kelima dalam memilih seorang pemimpin yang efektif tidak perlu seorang yang jenius. Tapi anggota kelompok harus merasa bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk membantu mereka (Timpe,1991:38).

Keenam seorang pemimpin harus bersedia menerima tanggung jawab, karena dengan adanya tanggung jawab maka pemimpin akan memiliki rasa percaya diri dan dapat menimbulkan citra diri pula (Timpe,1991:38).

Ketujuh adalah keterampilan sosial dimana pemimpin yang bijaksana, diplomatis, dan mampu berhubungan dengan kelompok dihargai oleh anggota kelompok, sebab itu menyumbang lebih baik kepada performa (Timpe,1991:38).

Ciri yang kedelapan adalah kesadaran akan diri dan lingkungan. sehubungan dengan pandangan ke dalam diri, mengerti dengan penuh ,dan kesadaran yang peka terhadap lingkungan, dan semuanya ditemukan terkait dengan kepemimpinan yang efektif (Timpe,1991:38).

Jadi dari pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa pemimpin yang baik dapat dilihat dari ciri perilaku, tugas , dan tanggung jawab yang dimilikinya. Ciri ini dapat diukur sehingga dapat diketahui apakah pemimpin dapat sukses atau tidak dalam memimpin perusahaan.

2.3 Definisi Perilaku Pemimpin

Perilaku pemimpin adalah respon individu sebagai seorang motivator dalam suatu perusahaan atau organisasi terhadap suatu tindakan yang dapat diamati dan mempunyai dampak positif maupun negatif terhadap suatu perusahaan. (<http://www.depkes.go.id/index.php?option=articles&task=viewarticle>

&artid=168&Itemid=3). Sedangkan pengertian perilaku pemimpin menurut Timpe (1991,124) adalah tindakan dari seorang pemimpin dalam perusahaan yang meliputi lima hal yaitu: mengatakan, menghimbau, konsultasi, bergabung, dan memberi. Dimana keterangan mengenai perilaku pemimpin diatas akan dijelaskan sebagai berikut, yang pertama adalah mengatakan yaitu pemimpin memastikan masalah, menyelidiki, mengkaji dan menerjemahkan faktanya, kemudian mempertimbangkan pemecahan alternatif, dan memilih satu pemecahan. Setelah itu bawahan diberi tahu dengan tepat apa yang harus mereka kerjakan (Timpe,1991:125).

Kedua adalah menghimbau dimana pemimpin membuat keputusan lepas dari kelompok. Tetapi pemimpin mencoba menghimbau anggota kelompok untuk menerima keputusannya dan tidak hanya mengumumkannya saja. Hal ini dilakukan dengan menjelaskan bagaimana keputusan itu akan bermanfaat bagi kepentingan bisnis dan kelompok (Timpe,1991:125).

Ketiga adalah konsultasi dimana pada awalnya anggota kelompok diberi tahu masalah serta informasi latar belakangnya. Pemimpin minta gagasan dari anggota untuk memecahkan masalah maka suatu pemecahan sementara dapat diberikan dari reaksi mereka. Setelah mempertimbangkan semua pemecahan alternatif, pemimpin memilih yang paling memberikan harapan (Timpe,1991:125).

Keempat adalah bergabung dimana sebelumnya pemimpin telah menyetujui untuk melaksanakan keputusan apa saja yang diambil oleh kelompok, pemimpin juga terlibat dalam pembicaraan yang sama dengan anggota biasa lainnya. Akan tetapi pada akhirnya pemimpin memberi tahu kelompok mengenai pembatasan yang diberikan olehnya (Timpe,1991:125).

Kelima adalah memberi yaitu pemimpin menegaskan masalah serta pembatasan didalam mana pemecahan harus dicari. Kemudian masalah diserahkan seluruhnya pada kelompok untuk menemukan pemecahan yang paling memuaskan mereka. Pemimpin mendukung keputusan asalkan masih dalam pembatasan yang telah ditetapkan (Timpe,1991:125).

Berdasarkan pengertian diatas dapat dikemukakan bahwa seorang pemimpin memiliki banyak pengaruh terhadap perilakunya, terutama menyangkut cara yang ia gunakan dalam membuat keputusan.

2.4 Teori Perilaku pemimpin

Menurut Timpe (1991,260) terdapat enam teori perilaku pemimpin diantaranya yang pertama adalah sangat berpusat pada pemimpin (otokratis) yaitu mengeluarkan perintah atau memberitahu bawahan apa yang harus dikerjakan. Yang kedua ialah masukan bersama (demokratis) yaitu membicarakan keputusan dengan bawahan dengan tujuan mencari konsensus atau pandangan mayoritas. Yang ketiga ialah kelompok (pengendalian bebas) yaitu menerapkan sasaran bagi bawahan, kemudian memberikan kebebasan sebanyak mungkin kepada mereka. Selanjutnya yang keempat ialah birokratis yaitu mengembangkan dan memberlakukan peraturan untuk mengendalikan semua perilaku dan situasi. Lalu yang kelima adalah diplomatis yaitu membujuk dan memotivasi bawahan, menjual gagasan pada mereka agar mendapatkan pesanan. Dan yang terakhir adalah konsultatif yaitu mengundang gagasan, dari berkonsultasi dengan bawahan sebelum mengambil keputusan akhir.

Teori diatas merupakan dasar normatif untuk memahami perilaku seorang pemimpin, dan dapat dipahami pula logika yang mendasari perilaku seorang pemimpin tersebut.

2.5 Perilaku Pemimpin

Menurut Junaedi & Tjiptono (2002:398), kunci efektivitas kepemimpinan adalah perilaku pemimpin yang disesuaikan dengan situasinya, di sisi lain keberhasilan pemimpin juga dapat di ukur dari sudut pandang penerimaan dan kepercayaan bawahan terhadap perilaku pemimpin melalui menunjukkan empati, mengkomunikasikan misi, menunjukan keyakinan diri, menimbulkan citra diri, meyakinkan kompetensi bawahan, dan memberi kesempatan sukses pada bawahan. Berikut adalah penjelasan mengenai perilaku pemimpin.

2.5.1 Menunjukkan Empati

Bawahan berhak untuk memberikan persepsi atas perlakuan baik atau buruknya seorang pemimpin dalam perusahaan melalui rasa empati. Dimana menurut Sutanto empati adalah kemampuan memahami perasaan, pikiran, kemauan, sikap, dan tindakan orang lain. <http://tao.infoproduk.com/index.php?p=42>.

Seorang pengarang bernama Burns menjelaskan bahwa empati merupakan kualitas kepemimpinan vital yang bisa memahami perasaan dan sudut pandang orang lain, sehingga menjadi persyaratan kunci dalam mengkomunikasikan misi (Junaedi dan Tjiptono, 2002:401). Oleh karena itu kesuksesan seorang pemimpin yang baik tercermin dalam sukses bawahannya, seorang pemimpin yang motifnya mencari keuntungan diri sendiri pada akhirnya akan gagal, agar dapat berhasil, ia harus memikirkan bagaimana membantu dan mendahulukan kepentingan bawahannya (Kay, 1992:146)

Dari pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pemimpin yang sukses harus mampu melihat dunia kerja dari sudut pandang bawahannya, sehingga pemimpin tersebut dapat mengetahui apa yang menjadi kebutuhan mereka. Sebagai seorang pemimpin sebelum ia berhasil maka, pemimpin tersebut harus dapat membuat bawahannya berhasil terlebih dulu.

2.5.2 Mengkomunikasikan Misi

Komunikasi yang efektif merupakan salah satu variabel utama dalam kepemimpinan sehingga dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan alat perekat yang mengikat organisasi (Timpe, 1991:185). Dan alat perekat tersebut dapat berupa misi atau pesan – pesan dari pengirim pesan kepada penerima (Tjiptono, 1997:40). Dengan adanya perubahan bisnis yang mengarah kekemajuan maka orang mulai memperdalam hubungan komunikasi satu sama lain, dan Leavitt (1986:129) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan saluran seseorang untuk saling mempengaruhi, serta mekanisme seseorang untuk melakukan perubahan.

Pada dasarnya seorang pemimpin perlu memiliki gambaran yang jelas tentang arah yang akan ditujunya (visi dan misi yang jelas) serta harus dapat mengutarakan arah perusahaan dengan luwes dan sederhana, penggunaan kata

yang sederhana dapat disertai dengan memberikan perumpamaan atau contoh, dengan begitu maka bawahan akan lebih mudah memahami, sehingga mereka lebih bersedia untuk bergabung dengan sang pemimpin untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.5.2.1 Kunci Komunikasi yang Efektif

Untuk mewujudkan komunikasi organisasi yang efektif dibutuhkan lima macam keterampilan pokok yaitu: mendengarkan, memberi dan menerima umpan balik atau *feedback skills*, menunjukkan ketegasan, dan menangani konflik, serta memecahkan masalah (Tjiptono,1997:43).

Penjelasan kunci komunikasi yang pertama yaitu mendengarkan, jika seorang pemimpin tidak mendengarkan dengan baik maka pesan yang diterima akan keliru, akibatnya keputusan yang diambil berdasarkan informasi akan tidak berguna atau juga ikut keliru (Tjiptono,1997:43).

Kemudian penjelasan yang kedua adalah memberi dan menerima umpan balik atau *feedback skills*. Sebaiknya kita harus memberikan umpan balik secara spesifik dan kita harus memberikan alasan untuk komentar yang akan dilontarkan, kemudian dalam menerima umpan balik kita juga harus mendengarkannya dengan teliti, dan usahakan agar pikiran tetap dingin (Tjiptono,1997:43).

Selanjutnya penjelasan yang ketiga ialah menunjukkan ketegasan, dimana ketegasan terletak di antara perilaku rendah diri dan perilaku agresif. Bila pemimpin rendah diri, maka ia tidak mampu dan tidak bersedia untuk mengungkapkan perasaan, kebutuhan, nilai, dan perhatian pribadi yang sebenarnya. Sedangkan bila pemimpin agresif, maka pemimpin cenderung melangkahi orang lain. Perilaku tegas membuat pemimpin mengatakan apa yang diinginkannya, tanpa berlebihan atau berlaku kasar terhadap orang lain. Pemimpin mengetahui dengan jelas posisinya dan membiarkan orang lain mengetahuinya (Tjiptono,1997:43).

Berikutnya penjelasan kunci komunikasi yang keempat adalah menangani konflik, karena konflik, ketegangan, dan masalah antar individu dalam sebuah organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari, serta harus segera diselesaikan. Untuk menyelesaikannya kita dapat menumbuhkan kepercayaan

agar dapat saling terbuka, jujur, dan memusatkan perhatian pada masalah pokok (Tjiptono,1997:43).

Dan penjelasan kunci komunikasi yang terakhir adalah memecahkan masalah hal ini berkenaan dengan upaya mencari kesepakatan bersama mengenai keputusan dan tindakan yang harus diambil dalam situasi bermasalah. Proses pemecahan masalah ini tidak dapat dilakukan sendiri tapi membutuhkan keterlibatan dan komitmen bersama (Tjiptono,1997:43).

2.5.2.2 Proses Komunikasi

Proses komunikasi terdiri atas tiga unsur pokok yang pertama pelaku komunikasi dimana terdiri atas pengirim pesan atau komunikator yang menyampaikan pesan dan penerima pesan.

Proses komunikasi yang kedua adalah materi komunikasi yang meliputi enam hal diantaranya: gagasan (materi pokok yang hendak disampaikan pengirim), pesan (himpunan berbagai simbol, baik oral, verbal, maupun non verbal dari suatu gagasan yang hanya dapat dikomunikasikan melalui suatu media), media (pembawa pesan komunikasi), respon (reaksi pemahaman atas pesan yang diterima oleh penerima), *feedback* (pesan umpan balik dari sebagian atau keseluruhan respon yang dikirim kembali oleh penerima), dan gangguan (segala sesuatu yang dapat menghambat kelancaran proses komunikasi).

Proses komunikasi yang ketiga adalah atas proses penyampaian pesan maupun pengiriman kembali respon (Tjiptono,1997:40).

2.5.3 Keyakinan Diri

Bawahan akan menerima arahan dari sang pemimpin jika seorang pemimpin memiliki keyakinan diri, namun sayangnya tidak semua pemimpin memilikinya karena keyakinan bukanlah suatu hal yang bisa dipaksakan atau diterima begitu saja tanpa proses pengujian sebelumnya. Keyakinan diri adalah proses pengupayaan oleh dirinya sendiri untuk meyakinkan dirinya menjadi pemimpin yang keyakinannya tidak tergoyahkan. Gambaran pemimpin yang keyakinannya tak tergoyahkan adalah mereka yang tidak membutuhkan perintah

untuk melakukan sesuatu, tidak juga tawaran, dan tidak hendak bernegosiasi tentang apa yang ia yakini (<http://www.hanyawanita.com>).

Pada dasarnya seorang pemimpin yang berkualitas tidak hanya dilihat dari penampilan fisiknya saja akan tetapi ia juga harus memiliki rasa percaya diri sehingga bawahan merasa yakin akan kemampuan pemimpinnya, hal ini akan memudahkan pemimpin dalam memberikan arahan pada bawahannya.

2.5.3.1 Cara Memunculkan Keyakinan Diri

Kadang kala untuk dapat memiliki rasa percaya diri, seorang pemimpin harus mendapatkannya dengan cara yang tidak mudah, berikut ada beberapa langkah dapat ditempuh dalam memunculkan keyakinan diri diantaranya: menggunakan gaya bicara yang positif, mengembangkan pengetahuan yang memadai, berani bertanggung jawab, dan mengembangkan dinamika pribadi.

Mengapa dengan menggunakan gaya bicara yang positif dapat menimbulkan rasa percaya diri? karena jika seseorang selalu menggunakan gaya bicara yang merendahkan diri sendiri (negatif), maka secara tidak langsung akan menempatkan anda sebagai pribadi yang kurang punya rasa percaya diri. Contoh gaya bicara negatif dengan menggunakan label-label bermakna negatif misalnya bodoh, tidak punya otak, salah melulu, gitu aja tidak bisa, dan sebagainya. Untuk menjadi pribadi yang percaya diri, gaya bicara negatif harus digantikan dengan gaya bicara positif. Gaya bicara positif meliputi gaya bicara dengan penggunaan kata-kata dan kalimat-kalimat yang positif. Hal pertama yang dapat dilakukan adalah dengan berusaha belajar berbicara secara positif tentang diri sendiri (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=22>).

Kemudian penjelasan cara berikutnya adalah dengan mengembangkan pengetahuan yang memadai. Karena disamping itu dasar untuk tampil percaya diri adalah adanya pengetahuan yang menunjang dalam mencari alternatif-alternatif solusi untuk berbagai persoalan atau permasalahan. Intuisi memang penting tetapi membuat keputusan berdasar fakta lebih membantu dalam menumbuhkan percaya diri dan memunculkan citra diri yang lebih positif. Sebanyak mungkin dapatkan informasi tentang hal-hal yang sedang terjadi dalam dunia ini baik melalui TV,

surat kabar, majalah, maupun internet (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=22>).

Selanjutnya ialah berani bertanggung-jawab karena keberanian bertanggung jawab ini juga menjadikan individu lebih percaya diri untuk mengambil alih hal-hal yang bisa menjadi tanggung jawab pribadinya. Kemampuan bertanggung jawab ini juga akan memunculkan sikap percaya diri dan pencitraan diri yang positif. Orang-orang yang tidak berani bertanggung jawab biasanya cenderung menganggap bahwa faktor-faktor di luar dirinya yang menentukan jalan hidupnya. Apabila ada keberhasilan, mereka mengatakan bahwa hal itu adalah keberuntungan semata. Dan sebaliknya bila ada kegagalan, mereka cenderung menyalahkan faktor di luar dirinya atau akibat dari perbuatan orang lain (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=22>).

Penjelasan cara mengembangkan keyakinan diri berikutnya adalah dengan mengembangkan dinamika pribadi untuk mengembangkan dinamika pribadi ada beberapa keterampilan diri yang perlu diasah antara lain: kemampuan berbicara optimis, kemampuan menunjukkan sorot mata, dan tingkah laku yang berwibawa melalui penampilan diri yang anggun, rapi, bersih, dan mempelajari etika pergaulan di tempat kerja yang baik. (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=22>).

2.5.4 Menimbulkan Citra Diri

Secara umum munculnya citra diri seorang pemimpin di mata bawahan ialah karena kehebatan, kekuasaan serta wewenang yang dimiliki pemimpin tersebut. Namun sebenarnya bukan hanya kekuasaan dan wewenang saja yang dapat menimbulkan citra diri, akan tetapi juga diperlukan komitmen total pada organisasi dan kemampuan seorang pemimpin dalam segala hal, dimana kemampuan tersebut diantaranya ialah kemauan mendengarkan masukan, kemauan menerima komentar dan keluhan orang-orang yang dipimpinnya dengan tulus, serta dapat menyelesaikan masalah dan hambatan dalam perusahaan. Sehingga sang pemimpin memang dirasa sebagai orang yang tepat untuk diajak

berbicara, berbagi rasa, dan pada akhirnya akan memunculkan citra diri yang positif sebagai seorang pemimpin (<http://www.hanyawanita.com>).

Adakalanya seorang pemimpin harus keras dalam menghadapi karyawannya, tetapi adakalanya mesti lembut. Ada juga yang harus diperlakukan keras-lembut, sesuai penugasannya. Jika kita ingin menjadi pemimpin yang berkualitas janganlah kita cepat-cepat menginterupsi dan langsung memarahi anak buah yang datang kepada kita dengan masalah mereka. Namun bantulah mereka untuk menemukan solusinya. Sehingga bukan hanya menimbulkan citra diri, tapi juga akan tercipta hubungan yang erat dengan bawahan agar dapat semakin mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2.5.4.1 Cara Menimbulkan Citra Diri

Seringkali seorang pemimpin merasa kesulitan dalam menimbulkan *image* yang baik dari bawahannya, berikut ada empat cara bagaimana menimbulkan citra diri sebagai seorang pemimpin yang efektif dalam suatu perusahaan, diantaranya adalah mencoba mengembangkan kompetensi di bidang lain, menciptakan nilai tambah dengan inisiatif, bersikap fleksibel terhadap berbagai perubahan, dan memunculkan ekspresi yang penuh semangat (<http://www.balipost.co.id/balipostcetak/2003/3/16/tr1.html>).

Cara menimbulkan citra diri dengan mencoba mengembangkan kompetensi di bidang lain, akan membuat bawahan percaya bahwa pemimpinnya memiliki kemampuan di segala bidang (<http://www.balipost.co.id/balipostcetak/2003/3/16/tr1.html>).

Lalu yang berikutnya untuk dapat memunculkan citra diri, seorang pemimpin dapat menciptakan nilai tambah dengan inisiatif, karena selama ini banyak pemimpin yang 'malas' untuk berinisiatif, tapi tentu saja hal ini tidak bisa muncul dengan sendirinya, melainkan harus dipupuk sehingga tumbuh dengan baik, maka dengan begitu pikiran dan insting anda akan terlatih untuk menangkap ide dan peluang segar (<http://www.balipost.co.id/balipostcetak/2003/3/16/tr1.html>).

Alternatif yang lain adalah dengan bersikap fleksibel terhadap berbagai perubahan salah satunya dengan menunjukkan sikap terbuka terhadap perubahan yang ada dalam perusahaan. Jangan berkesan negatif dengan mengungkapkan

kata-kata seperti, "Percuma saja diubah-ubah juga akan kembali sama seperti dulu lagi" dan lain-lain. tapi tanggapilah perubahan yang ada dengan keoptimisan, dengan demikian kita akan terlihat sebagai orang yang memiliki citra diri positif dan kuat (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=2211200064.htm>).

Kemudian yang terakhir munculkan ekspresi yang penuh semangat, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap citra diri seorang pemimpin selain itu usahakan berbusana yang sopan dan tampak profesional, serta tampilkan penampilan wajah dan tubuh yang menarik. (<http://www.dunia.web.id/lookartikel.asp?id=156&hal=&ids=2&idss=23&pgl=False&link=2211200064.htm>).

2.5.5 Meyakinkan Kompetensi Bawahan

Seringkali dalam suatu perusahaan ditemui bahwa sang bawahan tidak mempunyai keyakinan diri untuk memunculkan ide, dan itu merupakan salah satu hal penting yang harus dilakukan pemimpin yaitu dengan meyakinkan kompetensi bawahannya.

Hal utama yang dapat dilakukan pemimpin ialah dengan menyampaikan gagasan atau pendapat bahwa bawahan dapat menyelesaikan permasalahan dan mengendalikan situasi di sekitar mereka. Seorang pemimpin yang dapat mengutarakan gagasannya dengan tulus pada bawahannya, akan membuat bawahan merasa lebih diperhatikan dan dari sana akan timbul rasa percaya diri dari bawahan, dari rasa percaya diri tersebut bawahan merasa yakin benar bahwa ia memiliki kemampuan untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam perusahaan.

Hal lain yang dapat dilakukan pemimpin adalah mendengarkan bawahan dan membiarkan mereka tahu bahwa sang pemimpin menghargai pikiran bawahannya, serta meyakinkan bawahan bahwa ia mampu mengutarakan pendapatnya (Kay,1992:35).

Pada akhirnya dapat dirumuskan bahwa meyakinkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki bawahan adalah tugas penting seorang pemimpin hal itu dapat dilakukan yang utama melalui memberikan gagasan terhadap bawahan, kemudian cara lainnya melalui melibatkan bawahan, menghargai, dan meyakinkan kemampuan bawahan bahwa ia dapat memberikan ide yang terbaik

dalam perusahaan dan hal itu akan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dan lebih lagi.

2.5.5.1 Bentuk meyakinkan kompetensi bawahan

Sebagai seorang pemimpin secara langsung atau tidak langsung, ia mempengaruhi rasa percaya diri para bawahan, dan akan ada banyak tekanan di pundak pemimpin saat berupaya memosisikan persoalan ini dengan tepat, berikut ini penulis membantu untuk menyelesaikan bagaimana cara menambah rasa percaya diri pada bawahan diantaranya: pemimpin dapat memberikan pengakuan pada bawahan atas gagasan atau pekerjaan yang dirasa baik oleh pemimpin (Kay,1998:47) sehingga dari sana ia akan merasa bahwa ia mampu melakukan pekerjaan dengan baik.

Kemudian cara lain juga dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan, setelah bawahan itu dirasa berjasa atau melakukan hal yang penting bagi perusahaan sehingga ia dapat merasa percaya terhadap kemampuannya sendiri. Bentuk berikutnya adalah dengan memberikan pujian atas apa yang telah bawahan lakukan dengan baik pada perusahaan, karena menyadari bahwa seorang bawahan juga membutuhkan tanggapan positif dari pemimpinnya (Bruce,2003:50).

2.5.6 Memberi Kesempatan Sukses Pada Bawahan

Dalam memberikan kesempatan sukses pada bawahan Stoner (1988:8) berpendapat bahwa organisasi penting bagi bawahan karena merupakan sumber kehidupan bawahan bahkan pula kepuasan serta pemenuhan diri, oleh sebab itu kita sebagai pemimpin harus memperhatikan hal tersebut dengan memberi kesempatan pada bawahan untuk meraih kesuksesan dan maju ke tingkatan yang lebih tinggi. Begitu pula dengan pandangan yang menurut Siswanto (1987) sebaiknya seorang pemimpin mengikutsertakan bawahan dalam perusahaan, karena keterlibatan bawahan akan menimbulkan rasa bertanggung jawab dan rasa di hargai yang merupakan tantangan yang harus di jawab melalui peran serta untuk berprestasi, untuk ikut mengembangkan usaha mawas diri dan bekerja lebih baik (Junaedi dan Tjiptono,2002:402).

Selain itu menurut Herzberg (2001) seorang pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaan bawahannya sehingga dapat memberikan kesempatan bagi bawahan tersebut dalam mencapai hasil yang maksimal (Bruce,2003:58).

Berdasarkan pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin sebaiknya tidak memonopoli kekuasaan pribadinya, melainkan menyalurkan kekuasaannya, dengan begitu bawahan akan merasa ikut mengambil bagian dalam tanggung jawab dan otoritas, sehingga bawahan bisa mendapat kesempatan sukses dalam perusahaan.

2.5.6.1 Manfaat memberikan Kesempatan Sukses Bawahan

Partisipasi dari bawahan akan memberikan hasil jangka panjang yang lebih menguntungkan diantaranya : munculnya potensi seseorang yang dapat membuat sumbangan yang positif dalam suatu perusahaan, serta bawahan dapat menyumbangkan usulan yang terbaik pada proses mengesahkan wewenang. Hal tersebut akan menghasilkan keterlibatan mental dan emosional, serta pemberdayaan terhadap bawahan yang semakin meningkat (Timpe,1991:88).

2.6 Inspirasi

Apabila anda menjumpai sebuah organisasi yang langgeng dan berkembang sepanjang waktu, organisasi itu biasanya eksis karena para pemimpinnya telah mempelajari cara beradaptasi dengan berbagai keadaan yang dinamis dan terkadang berjalan mendahului perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar mereka. Pemimpin yang mendorong lahirnya kreativitas dan pemikiran yang inovatif di kalangan para bawahan, akan membuat bawahan juga terinspirasi terhadap kinerja perusahaan, selama pemimpin tersebut bertujuan untuk meningkatkan visi di masa depan perusahaan.

Bila anda bersungguh-sungguh ingin menciptakan kinerja yang sukses maka anda perlu menginspirasi bawahan untuk meraih tingkat-tingkat kinerja dan produktivitas mereka yang lebih tinggi (Bruce,2003:49).

Sebagai seorang pemimpin tidak hanya mendukung pemikiran yang inovatif, tetapi haruslah mendorong di terapkannya gagasan-gagasan baru di kalangan bawahan, biarkanlah bawahan dapat memasukan inspirasi mereka pada

pemimpin, ambillah aspek-aspek positif dari inspirasi tersebut dan pertahankan budaya tersebut ini akan membawa dampak yang positif pada perusahaan.

2.7 Kekaguman

Menurut Willner (1984:67), dimensi citra pemimpin kharismatik meliputi kepercayaan bahwa pemimpin adalah orang yang hebat dan memiliki kekuasaan serta kemampuan luar biasa. Disamping itu pemimpin yang mampu memunculkan perasaan kagum, tidak harus seorang yang jenius, karena hal itu bukanlah variabel yang utama, melainkan rasa kagum akan muncul bila anggota atau kelompok merasa bahwa pemimpin memiliki kemampuan untuk membantu mereka memenuhi kebutuhan pribadi, serta pemimpin mampu mengatasi berbagai krisis dan tantangan (Burn, 1978:186).

Sejumlah pakar kepemimpinan menyatakan bahwa perasaan kagum merupakan respon penting bawahan terhadap kepemimpinan yang efektif. Menurut Behling & McFillen bawahan akan menerima arahan dari pemimpin jika mereka percaya bahwa pemimpin memiliki bakat yang luar biasa (Junaedi dan Tjiptono, 2002:398).

Sebagai seorang pemimpin apabila ingin meningkatkan kinerja dalam organisasi maka pemimpin harus dapat membuat mereka kagum akan sikap pemimpin tersebut dengan begitu para bawahan akan mengikuti pemimpin sebagai panutannya, apabila seorang pemimpin berhasil menjadi panutan maka pemimpin tersebut akan lebih mudah dalam memberdayakan bawahannya.

2.8 Pemberdayaan Bawahan

Pemberdayaan mencerminkan suatu proses untuk mengungkit potensi bawahan pada level optimalnya dalam mengerjakan sesuatu, bahkan dalam kondisi dan situasi tersulit sekalipun (<http://www.wartaekonomi.com/detail.asp?aid=4611&cid=9>). Selain itu pemberdayaan bawahan juga dapat mendukung ide pemimpin yang menginginkan kinerja tinggi dari bawahan. Dan bawahan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengatasi permasalahan dan hambatan yang sulit.

Secara konseptual pemimpin kita harus lebih efektif mempengaruhi kekuatan yang mendorong bawahan untuk mengeluarkan segenap kemampuan terbaik mereka dalam upaya mengubah motivasi menjadi kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Bruce,2003:37).

Disamping itu upaya dalam memberikan dukungan atau dorongan dari seorang pemimpin dapat berupa pemberian otonomi, wewenang dan kepercayaan pada tiap individu dalam suatu organisasi serta mendorong bawahan untuk kreatif agar dapat merampungkan tugasnya sebaik mungkin (Tjiptono,2002:108).

2.8.1 Pemberdayaan bawahan dapat ditinjau dari dua perspektif Diantaranya

Yang pertama adalah *empowerment* dengan ‘e kecil’, yaitu memberdayakan para bawahan untuk melakukan pekerjaan mereka, mengambil keputusan yang diperlukan untuk memuaskan tuntutan pelanggan. Kemudian yang kedua ialah *Empowerment* dengan ‘E besar’ yaitu memberdayakan para anggota tim untuk melaksanakan dan mengelola kinerja unitnya melalui perencanaan, pengendalian, pengkoordinasian atau penyempurnaan pekerjaan (Tjiptono,1997:108).

2.8.2 Manfaat Pemberdayaan Bawahan :

Menurut Brown dan Lawyer III, (1992) secara garis besar ada beberapa manfaat yang diharapkan dari pemberdayaan bawahan, diantaranya : yang pertama dapat memberikan respon langsung terhadap kebutuhan orang lain secara lebih cepat.

Lalu manfaat yang kedua bawahan akan mempunyai “rasa memiliki” yang tinggi terhadap pekerjaannya dan merasa dirinya berarti bagi organisasi .

Kemudian manfaat yang ketiga bawahan bisa berinteraksi dengan orang lain secara lebih hangat dan lebih antusias .

Dan manfaat yang terakhir adalah bawahan yang diberdayakan dapat menjadi sumber ide (Fandy Tjiptono,1997:110).

2.9 Hubungan Antara Inspirasi Dengan Menunjukkan Empati dan Mengkomunikasikan Misi

Peran seorang pemimpin sangatlah penting, karena pemimpin menjadi simbol suatu budaya, sehingga pergantian seorang pemimpin dapat diartikan sebagai suatu transformasi nilai-nilai organisasi. Inspirasi dari perilaku pemimpin bisa di timbulkan karena adanya empati dan pengkomunikasian misi. Menurut Bass para pemimpin memiliki kekuatan dan kelemahannya sendiri yang dapat di persepsikan bawahannya melalui rasa empati, baik dalam memahami kebutuhan dan keinginan serta ketidakamanan yang dirasakan bawahannya (Junaedi dan Tjiptono,2002:401).

Empati bawahan tidak dapat dimunculkan secara paksa dan itu membutuhkan proses, seorang pemimpin yang selalu mengingat kebutuhan bawahannya dan selalu melihat pekerjaan dari sudut pandang bawahannya, secara tidak langsung akan memunculkan empati bawahan sehingga pemimpin dapat lebih mudah memunculkan inspirasi bawahannya. Sama halnya dengan tata krama berbicara, menurut Timpe (1991:38) kelancaran dan kesopanan berbicara adalah lebih daripada sekedar mempunyai perbendaharaan kata yang luas, hal itu adalah kemampuan mengkomunikasikan misi sehingga dapat membantu bawahan untuk lebih terinspirasi.

Pemimpin yang baik harus ingat untuk selalu mendengarkan bawahannya, karena mendengarkan secara fokus merupakan hal yang tidak mudah, tetapi sayangnya itu merupakan keterampilan utama dalam mengkomunikasikan misi pada bawahannya. Pemimpin juga perlu banyak berkomunikasi pada bawahan agar dapat lebih banyak mengetahui kebutuhan-kebutuhan mereka, jadi pemimpin harus memiliki sikap bersimpati pada bawahan, hal ini dapat menimbulkan rasa kebersamaan yang tinggi sehingga dalam menyampaikan misi, seorang pemimpin yang dekat dengan bawahannya dapat mengkomunikasikan dengan bahasa yang tidak kaku, sehingga bawahan tidak merasa komunikasi tersebut sebagai suatu perintah, hal ini tentu dapat memacu bawahan dalam meningkatkan inspirasi kerjanya.

2.10 Hubungan Antara Kekaguman dengan Keyakinan Diri dan Menimbulkan Citra Diri

Perilaku pemimpin yang dapat meningkatkan citranya memainkan peranan penting dalam menciptakan rasa kagum para bawahan. Rasa kagum bukanlah satu-satunya faktor yang bisa meningkatkan citra kepemimpinan. Menurut Bennis dan Nanus (1985), para pemimpin seharusnya berusaha mengimpresikan gayanya secara personal (Junaedi dan Tjiptono, 2002:401). Jadi pemimpin yang berkualitas harus berusaha mengimpresikan kompetensi dan kesuksesan pengaruhnya. Dengan demikian di harapkan bahwa para bawahan memiliki model dalam melakukan aktivitasnya dengan melihat pemimpinnya yang atraktif sukses dan kompeten. Bukan hanya itu hendaknya seorang pemimpin menciptakan komitmen citra personal secara total, sehingga bawahan menjadi kreatif dan berani mengambil resiko. Jika pemimpin gagal mencapai tujuan, maka kepemimpinan akan menjadi tidak efektif. Kendati demikian, timbulnya citra yang baik merupakan kesuksesan untuk menciptakan rasa kagum terhadap pemimpin (Junaedi dan Tjiptono, 2002:401).

Menurut Behling dan Mc Fillen bawahan akan merasa kagum dan akan menerima arahan dari pemimpin jika mereka percaya bahwa pemimpin memiliki bakat dan keyakinan diri yang luar biasa (Junaedi dan Tjiptono, 2002:401).

Persyaratan kepemimpinan tidaklah sederhana diantaranya ialah dengan keyakinan diri dan berusaha meningkatkan citra diri pada bawahannya ini dapat dilakukan dengan cara berempati pada bawahan, imbalannya dapat sangat memuaskan bagi organisasi karena bawahan akan merasa kagum, dan dari perasaan kagum tersebut bawahan akan dapat semakin termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

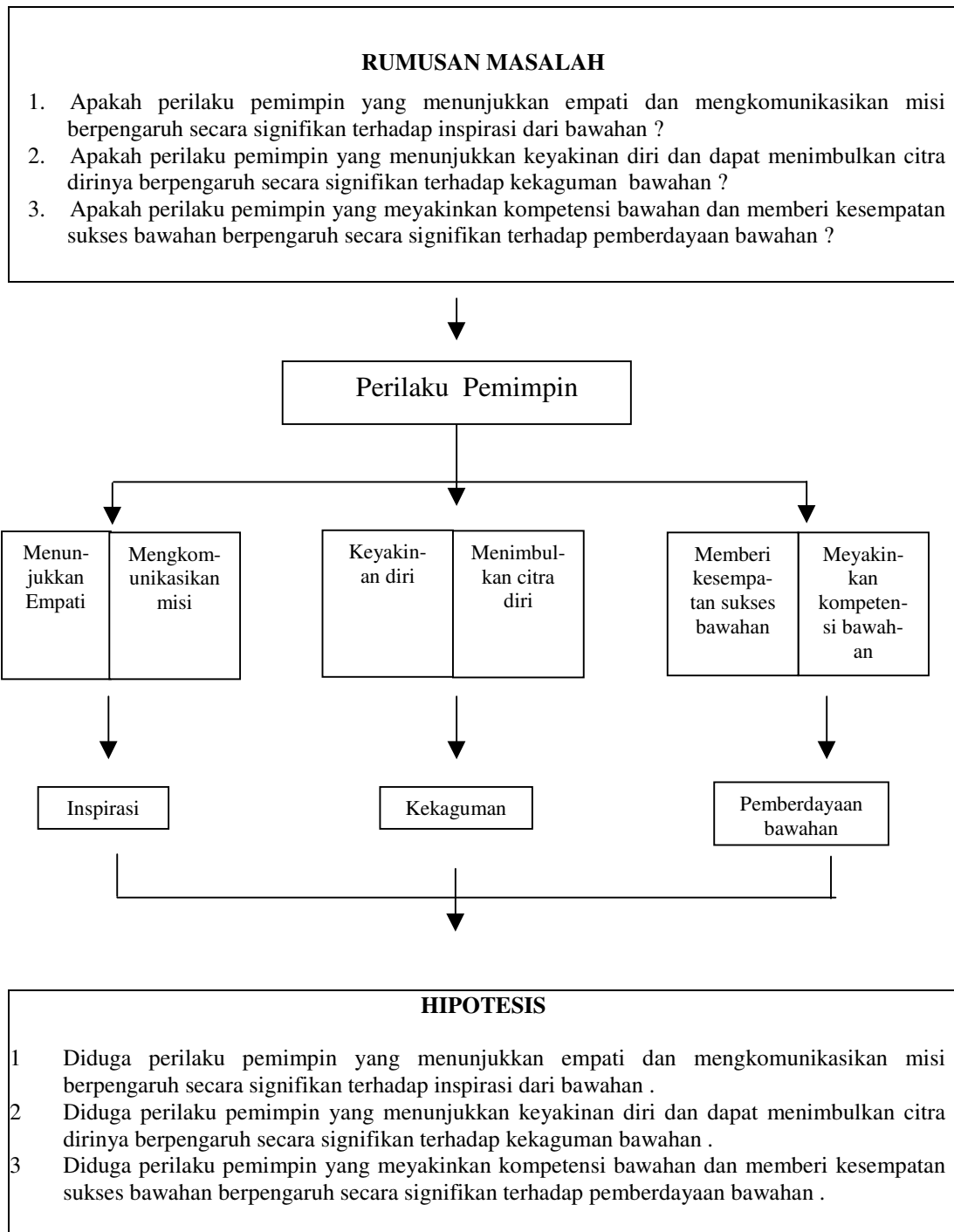
2.11 Hubungan antara Pemberdayaan Bawahan dengan Meyakinkan Kompetensi Bawahan dan Memberi Kesempatan Sukses Bawahan

Seorang pemimpin seharusnya berpikiran bahwa setiap orang memiliki kemampuan untuk menghasilkan sesuatu, tapi sikap ini harus sungguh – sungguh tidak boleh pura – pura, pemimpin harus yakin bahwa tiap manusia itu mampu, karena membuat orang merasa mampu akan membawa bawahan merasa

diberdayakan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Selain itu biarkanlah orang mengetahui bahwa sang pemimpin menghargai bawahannya, sekalipun itu hanya karena ia datang tepat waktu, hal itu akan membuat bawahan merasa diberdayakan, hal tersebut menunjukkan adanya kompetensi terhadap bawahan (Kay,1998:34). Demikian halnya dengan kesempatan sukses. Seorang pemimpin yang mendorong kepercayaan bawahan akan kemampuannya melakukan pekerjaan dengan sukses akan meningkatkan kinerja organisasi perusahaan

Melalui pemberdayaan diharapkan terjadi *sharing of power* dimana bawahan dilibatkan secara bersama dengan pemimpin untuk melakukan perubahan. Dengan menerapkan praktek manajerial manajemen perusahaan dapat secara signifikan meningkatkan keyakinan bawahan pada kemampuan diri mereka sendiri dan dengan adanya rasa percaya diri yang lebih kuat para bawahan mampu mengerjakan dan berhasil dalam melakukan tugas yang menantang. Selain itu seorang pemimpin yang memberi tanggapan pada kinerja bawahannya merupakan suatu proses penting dalam meyakinkan kompetensi bawahan.

2.12 KERANGKA BERPIKIR



HIPOTESIS

Berangkat dari permasalahan yang ada, tujuan, dan teori yang dikemukakan maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- 1) Diduga perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkomunikasikan misi berpengaruh secara signifikan terhadap inspirasi dari bawahan .
- 2) Diduga perilaku pemimpin yang menunjukkan keyakinan diri dan dapat menimbulkan citra dirinya berpengaruh secara signifikan terhadap rasa kagum bawahan.
- 3) Diduga perilaku pemimpin yang meyakinkan kompetensi bawahan dan memberi kesempatan sukses bawahan berpengaruh secara signifikan terhadap pemberdayaan bawahan .