

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kecerdasan Emosional

Akar teori kecerdasan emosional berasal dari gerakan pengujian terhadap kecerdasan yang dilakukan oleh E.L Thorndike pada tahun 1920. Thorndike adalah salah satu orang yang pertama kali mengidentifikasi aspek kecerdasan emosional yang disebut sebagai kecerdasan sosial.

Pada tahun 1990, dua psikolog Yale, Peter Salovey dan John Meyer, pertama kali menciptakan istilah kecerdasan emosional, yang mengacu pada kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk mengenali arti emosi serta untuk memecahkan permasalahan mendasar mengenai kecerdasan emosional. Salovey dan Mayer menggunakan "kecerdasan emosional" sebagai subset dari kecerdasan sosial (Duckett dan Macfarlane, 2003 dalam Yin & Ting, 2005)

Bagaimanapun, Goleman yang mempopulerkan konsep tersebut pada tahun 1995 melalui buku *best sellernya* “*Emotional Intelligence : Why it matters more than IQ?*” Goleman yang mengawali mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memotivasi diri dan bertahan dalam menghadapi frustrasi ; untuk mengontrol impuls dan menunda kepuasan, untuk mengatur suasana hati seseorang dan menjaga tekanan dari banjirnya pemikiran yang dilakukan seseorang, serta untuk berempati dan berharap (Yin & Ting, 2005)

Pada dasarnya, terdapat tiga model dalam kecerdasan emosional, yaitu *ability model* yang dipopulerkan oleh Salovey dan Meyer, *mixed model* yang dipopulerkan oleh Bar-On & Parker dan model kompetensi yang dipopulerkan oleh Goleman. *Ability model* menganggap kecerdasan emosional sebagai bentuk murni dari kemampuan mental dan dengan demikian hal tersebut dapat dikatakan sebagai kecerdasan murni (Stys & Brown, 2004 dalam Yin & Ting, 2005). Pada model kompetensi Goleman mencakup *personality traits*, kegiatan sosial dan motivasi diri. Sedangkan model yang dipopulerkan oleh Bar-On juga dianggap "campuran" karena mencakup intra dan inert keterampilan pribadi, kemampuan adaptasi, manajemen stres dan suasana hati yang umum (Yin & Ting, 2005).

Menurut Goleman (2005), kecerdasan emosi adalah suatu kemampuan yang dimiliki oleh individu untuk mengatur kehidupan emosinya dengan intelegensi yang dimilikinya, menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

Kecerdasan emosi atau *emotional intelligence* merujuk kepada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri, dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain. Kecerdasan emosi mencakup kemampuan-kemampuan yang berbeda, tetapi saling melengkapi, dengan kecerdasan akademik, yaitu kemampuan-kemampuan kognitif murni yang diukur dengan IQ (Goleman, 2005).

Menurut Goleman (2005) terdapat beberapa konsepsi yang keliru mengenai kecerdasan emosi. Pertama, kecerdasan emosi tidak hanya berarti “bersikap ramah”. Pada saat-saat tertentu yang diperlukan mungkin bukan “sikap ramah”, melainkan, misalnya sikap tegas yang barangkali memang tidak menyenangkan, tetapi mengungkapkan kebenaran yang selama ini dihindari. Kedua, kecerdasan emosi bukan berarti memberikan kebebasan kepada perasaan untuk berkuasa, melainkan mengelola perasaan sedemikian sehingga terekspresikan secara tepat dan efektif, yang memungkinkan orang bekerja sama dengan lancar menuju sasaran bersama. Selain itu, tingkat kecerdasan emosi kita tidak terikat dengan faktor genetis. Wanita tidak lebih hebat daripada pria dalam hal kecerdasan emosi, pria pun tidak lebih hebat daripada wanita. Kecerdasan emosi lebih banyak diperoleh lewat belajar dan terus berkembang sepanjang hidup sambil belajar dari pengalaman sendiri.

Banyak orang yang cerdas, dalam arti terpelajar, tetapi tidak mempunyai kecerdasan emosi, ternyata bekerja menjadi bawahan orang ber-IQ rendah tetapi unggul dalam kecerdasan emosi. Peran IQ dalam keberhasilan di dunia kerja hanya menempati posisi kedua sesudah kecerdasan emosi dalam menentukan peraih prestasi puncak dalam pekerjaan (Goleman, 2005).

Keterampilan kecerdasan emosi bekerja secara sinergi dengan keterampilan kognitif. Orang-orang yang berprestasi tinggi memiliki keduanya. Makin kompleks pekerjaan, makin penting kecerdasan emosi, apalagi bila karena kekurangan dalam kemampuan ini orang bisa terganggu dalam menggunakan keahlian teknik atau keenceran otak yang dimilikinya.

Pendek kata, emosi yang lepas kendali dapat membuat orang menjadi bodoh. Kecakapan emosi secara khusus sangat penting untuk kepemimpinan, suatu peran yang pada intinya adalah mengajak orang lain menjalankan tugas lebih efektif (Goleman, 2005).

2.1.1 Dimensi Kecerdasan Emosional

Pada awalnya, Goleman (2004) mengusulkan lima dimensi kecerdasan emosi di tempat kerja. Kelima dimensi tersebut adalah :

a. Self-awareness

Kemampuan untuk mengenali dan memahami suasana hati, emosi, dan dorongan yang dirasakan, serta efeknya terhadap orang lain.

b. Self-regulation

Kemampuan untuk mengontrol dan mengarahkan kembali impuls dan suasana hati, suatu kecenderungan untuk menunda penilaian atau berpikir sebelum bertindak.

c. Motivation

Suatu hasrat untuk melakukan pekerjaan dengan alasan yang diluar uang atau status, suatu kecenderungan untuk mengejar tujuan/cita-cita dengan energi dan antusiasme.

d. Empathy

Kemampuan untuk mengelola hubungan relasi yang bermakna dan menjalin jaringan dengan orang lain,

keterampilan untuk memperlakukan orang menurut reaksi emosi mereka.

e. Social skill

Kecenderungan untuk mengelola relasi dan membangun jaringan, suatu kemampuan untuk mencari dukungan dari orang lain.

Namun, pada bukunya yang terbaru, Goleman (2005) merevisi teorinya tersebut dan menyederhanakannya menjadi dua domain utama, dengan masing-masing memiliki dua sub-domain, yakni kompetensi pribadi (domain internal), yang terdiri dari sub-domain kesadaran dan pengelolaan diri, serta kompetensi sosial (domain eksternal), yang terdiri dari sub-domain kesadaran sosial dan pengelolaan relasi. Berikut ini penjelasan lebih detailnya :

1. Kompetensi Pribadi

Kemampuan-kemampuan ini menentukan bagaimana individu mengelola diri sendiri. Terdiri atas dua sub-dimensi yang di dalamnya terdapat kompetensi-kompetensi yang mewakili sub-dimensi tersebut :

- a. Kesadaran diri
- b. Pengelolaan diri

2. Kompetensi Sosial

Kemampuan-kemampuan ini menentukan bagaimana individu mengelola hubungan. Terdiri atas dua sub-dimensi:

- a. Kesadaran sosial
- b. Pengelolaan relasi

2.1.2 Kompetensi Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosi menentukan potensi seseorang untuk mempelajari keterampilan-keterampilan praktis yang didasarkan pada lima unsurnya, yaitu kesadaran diri, motivasi, pengaturan diri, empati, dan kompetensi di dalam membina hubungan dengan orang lain. Kompetensi kecerdasan emosi menunjukkan berapa banyak potensi yang telah diterjemahkan ke dalam kemampuan di tempat kerja (Goleman, 2005).

Goleman (2005) menyatakan bahwa kompetensi-kompetensi kecerdasan emosi inilah yang membedakan bagaimana seorang pemimpin dapat memimpin dengan baik atau buruk. Kompetensi-kompetensi ini tidak terkekang dengan batasan budaya, artinya kompetensi kecerdasan emosi ini berlaku dan dapat dinilai dengan sama baiknya di perusahaan/organisasi mana pun di seluruh dunia.

Terdapat delapan belas kompetensi yang mewakili empat sub-dimensi kecerdasan emosi secara keseluruhan. Kompetensi-kompetensi ini diuraikan sebagai berikut :

1. Dimensi kesadaran diri (*Self-awareness*)

a. Kesadaran-diri emosi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan mengetahui emosi mana yang sedang mereka rasakan dan mengapa. Mereka juga menyadari keterkaitan antara perasaan mereka dengan yang mereka pikirkan, perbuat, dan katakan. Selain itu mereka juga mengetahui perasaan seperti apa yang mempengaruhi kinerja. Mereka juga mempunyai kesadaran hal apa yang menjadi pedoman untuk nilai-nilai dan sasaran mereka. Seseorang yang unggul dalam kecakapan ini selalu sadar tentang emosinya, bahkan sering dapat mengenali kehadiran emosi-emosi itu dan merasakannya secara fisik. Mereka dapat mengartikulasikan perasaan-perasaan itu, selain menunjukkan ekspresi sosialnya yang sesuai.

b. Penilaian diri yang akurat

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan menyadari tentang kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya. Mereka juga akan menyempatkan diri untuk merenung, belajar dari pengalaman. Selain itu, mereka juga terbuka terhadap umpan balik yang tulus, bersedia menerima perspektif

baru, mau terus belajar dan mengembangkan diri sendiri. Mereka pun mampu menunjukkan rasa humor dan bersedia memandang diri sendiri dengan perspektif yang luas.

c. Kepercayaan diri

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan berani tampil dengan keyakinan diri ; berani menyatakan “keberadaannya”. Selain itu mereka berani menyuarakan pandangan yang tidak populer dan bersedia berkorban demi kebenaran. Mereka pun dapat bertindak tegas, mampu membuat keputusan yang baik kendati dalam keadaan tidak pasti dan tertekan. Percaya diri memberi asuransi diri yang mutlak untuk melangkah maju menapaki tangga kepemimpinan. Bagi mereka yang kurang percaya diri, setiap kegagalan mempertegas rasa tidak mampu mereka. Tidak adanya percaya diri dapat mewujudkan dalam bentuk rasa putus asa, rasa tidak berdaya, dan meningkatnya keraguan kepada diri sendiri. Di pihak lain, percaya diri berlebihan dapat membuat orang tampak sombong, terutama bila tidak mempunyai keterampilan sosial.

2. Dimensi pengelolaan diri (*Self-management*)

a. Pengendalian diri

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini dapat mengelola dengan baik perasaan-perasaan impulsif dan emosi-emosi yang menekan mereka. Mereka tetap teguh, tetap positif, dan tidak goyah bahkan dalam situasi yang paling berat. Selain itu mereka juga berpikir jernih dan tetap terfokus kendati dalam tekanan. Pengendalian diri mewujudkan dalam ketiadaan api-api emosi yang lebih mencolok, serta tegar saat menghadapi stress atau menghadapi seseorang yang bersikap bermusuhan tanpa membalas dengan sikap serupa.

b. Transparansi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan membiarkan orang tahu nilai-nilai dan prinsip-prinsipnya, maksud dan perasaannya. Mereka tidak menutup-nutupi kesalahan sendiri, dan berani memberitahukan kesalahan orang lain secara langsung.

c. Kemampuan menyesuaikan diri.

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan terampil menangani beragamnya

kebutuhan, bergesernya prioritas, dan pesatnya perubahan. Mereka juga siap mengubah tanggapan dan taktik untuk menyesuaikan diri dengan keadaan. Selain itu mereka juga luwes dalam memandang situasi. Pada gilirannya, keluwesan ini bergantung pada ketangguhan emosi, kemampuan untuk tetap merasa nyaman dalam ambiguitas dan tetap tenang dalam menghadapi ketakterdugaan. Sedangkan mereka yang kurang dalam kemampuan menyesuaikan diri, akan dihantui oleh ketakutan, kecemasan, dan ketidaknyamanan yang mendalam akibat perubahan.

d. Prestasi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini umumnya berorientasi pada hasil, memiliki semangat juang tinggi untuk meraih tujuan dan memenuhi standar. Mereka menetapkan sasaran yang menantang dan berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Selain itu, mereka mencari informasi sebanyak-banyaknya guna mengurangi ketidakpastian dan mencari cara yang lebih baik. Mereka pun terus belajar untuk meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan mereka yang tidak memiliki kompetensi ini bergantung kepada informasi apapun

yang datang kepada mereka atau hanya bergantung pada sumber-sumber data yang lazim dan mudah didapat.

e. Inisiatif

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini merupakan orang yang siap memanfaatkan peluang. Mereka mengejar sasaran lebih dari yang diharapkan dari mereka. Selain itu bila perlu, mereka berani melanggar batas-batas dan aturan-aturan agar tugas dapat dilaksanakan. Mereka pun mengajak orang lain melakukan sesuatu yang tidak lazim dan bernuansa petualangan. Sedangkan mereka yang tidak memiliki inisiatif, hanya akan bereaksi terhadap sesuatu, bukannya bersiap diri sebelum sesuatu itu datang. Selain itu, mereka yang kurang inisiatif, cenderung mengambil keputusan menyerah dan melepaskan pekerjaan mereka.

f. Optimisme

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan tekun dalam mengejar sasaran walaupun banyak halangan dan kegagalan. Selain itu, mereka bekerja dengan harapan untuk sukses dan tidak takut gagal. Mereka memandang kegagalan atau

kemunduran sebagai situasi yang dapat dikendalikan ketimbang sebagai kekurangan pribadi. Sedangkan mereka yang pesimis, memandang kegagalan sebagai penegasan atas sejumlah kekurangan fatal dalam diri sendiri yang tidak dapat diubah.

3. Dimensi kesadaran sosial (*Social awareness*)

a. Empati

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini memperhatikan isyarat-isyarat emosi dan mendengarkannya dengan baik. Mereka menunjukkan kepekaan dan pemahaman terhadap perspektif orang lain. Selain itu mereka juga membantu berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain. Para manajer yang berlebihan dalam menjalin hubungan atau memaksakan diri memenuhi kebutuhan emosi orang lain sampai mengorbankan kepentingan perusahaan juga tidak baik. Mungkin ada kebijakan untuk mengurangi rasa empati, khususnya bila dikaitkan dengan pengalokasian sumber daya yang ketat dalam sebuah perusahaan.

b. Kesadaran berorganisasi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini dapat membaca dengan cermat

hubungan kekuasaan yang paling tinggi. Mereka mengenal dengan baik semua jaringan sosial yang penting. Selain itu mereka juga memahami kekuasaan-kekuatan yang membentuk pandangan-pandangan serta tindakan-tindakan klien, pelanggan, atau pesaing. Mereka pun membaca dengan cermat realitas perusahaan maupun realitas di luar. Kepekaan terhadap garis batas yang tipis antara pertemanan dan permusuhan akan membuat seseorang lebih memahami masalah-masalah yang lebih mendasar dan lebih mampu mencermati apa pun yang dianggap penting oleh pembuat keputusan utama.

c. Pelayanan

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini mampu memahami kebutuhan-kebutuhan pelanggan dan menyesuaikan semua itu dengan pelayanan atau produk yang tersedia. Mereka mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan dan kesetiaan pelanggan. Selain itu mereka dengan senang hati menawarkan bantuan, serta menghayati perspektif pelanggan. Mereka juga membuka diri ketika diperlukan.

4. Dimensi pengelolaan relasi (*Relationship management*)

a. Inspirasi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan mengartikulasikan dan membangkitkan semangat untuk meraih visi serta misi bersama. Mereka melangkah di depan untuk memimpin bila diperlukan, tidak peduli sedang berada dimana. Selain itu mereka juga dapat memandu kinerja orang lain namun tetap memberikan tanggung jawab kepada mereka.

b. Pengaruh

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini memiliki keterampilan dalam persuasi. Mereka menyesuaikan presentasi untuk menarik hati pendengar, menggunakan strategi yang rumit seperti memberi pengaruh tidak langsung untuk membangun konsensus dan dukungan. Selain itu mereka memadukan dan menyelaraskan peristiwa-peristiwa dramatis agar menghasilkan sesuatu yang efektif. Empati sangat penting untuk dapat mempengaruhi orang lain, karena akan sangat sulit untuk memiliki pengaruh positif pada orang lain tanpa terlebih dahulu mengetahui bagaimana perasaan dan pemahaman

mereka mengenai posisinya sendiri. Orang yang tidak mahir dalam membaca isyarat emosi dan tidak terampil dalam interaksi sosial biasanya memiliki pengaruh yang rendah.

c. Mengembangkan orang lain

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan mengakui dan menghargai kekuatan, keberhasilan, dan perkembangan orang lain. Mereka menawarkan umpan balik yang bermanfaat dan mengidentifikasi kebutuhan orang lain untuk berkembang. Selain itu mereka juga menjadi mentor, memberikan pelatihan pada waktu yang tepat, dan penugasan-penugasan yang menantang serta memaksakan dikerahkannya keterampilan seseorang. Namun, tidak baik pula apabila terlalu menekankan pelatihan dan pengembangan dengan mengorbankan kebutuhan lain, hingga menyebabkan prestasi kerja yang pas-pasan.

d. Katalisator perubahan

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini mampu menyadari perlunya perubahan dan dihilangkannya hambatan. Mereka menantang *status quo* untuk menyadarkan perlunya perubahan.

Selain itu mereka menjadi pelopor perubahan dan mengajak orang lain ke dalam perjuangan itu. Mereka pun membuat model perubahan seperti yang diharapkan oleh orang lain. Pemimpin perubahan katalisator tidak harus seorang inovator, namun memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi. Tinggi pula dalam hal pengaruh, komitmen, motivasi, inisiatif dan optimisme, begitu pula dalam hal kepekaan akan politik perusahaan

e. Pengelolaan konflik

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan dapat menangani orang-orang yang berada dalam situasi sulit dan tegang dengan diplomasi politik dan taktik. Mereka mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menjadi konflik, menyelesaikan perbedaan pendapat secara terbuka, dan membantu mendinginkan situasi. Selain itu mereka juga menganjurkan debat dan diskusi secara terbuka. Mereka pun dapat mengantar kepada strategi *win-win solution*. Salah satu bakat yang terdapat pada mereka yang terampil dalam menyelesaikan konflik adalah mendeteksi masalah sedini mungkin dan mengambil langkah untuk menenangkan mereka yang terlibat.

f. Kerja tim dan kolaborasi

Menurut Goleman (2005), mereka yang memiliki kompetensi ini akan dapat berkolaborasi, berbagi rencana, informasi dan sumber daya. Mereka mempromosikan iklim kerja yang bersahabat. Mereka dapat mendeteksi dan menumbuhkan peluang-peluang untuk kolaborasi. Selain itu mereka dapat menjadi teladan dalam kualitas tim seperti respek, kesediaan membantu orang lain, dan kooperasi. Mereka mendorong setiap anggota tim agar berpartisipasi secara aktif dan penuh antusiasme. Mereka pun dapat memnagun identitas tim, semangat kebersamaan dan komitmen.

2.2 Leadership Practices

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Kouzes & Posner (2004) selama 20 tahun, mereka menyatakan bahwa kepemimpinan sama sekali bukan tentang kepribadian seseorang, melainkan praktik. Jika seorang pemimpin mempraktikkan apa yang dikhotbarkannya, maka pengikutnya akan lebih bersedia mempercayainya dengan mempertaruhkan karier, jaminan, dan bahkan terkadang hidupnya sendiri. Lima praktik kepemimpinan teladan (*Five Leadership Practice*) tersebut adalah memberikan contoh (*modeling the way*), menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain untuk

bertindak (*enabling others to act*), dan memberikan semangat (*encouraging the heart*).

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan bukanlah masalah tempat, gen, dan bukanlah sebuah kode rahasia yang tidak dapat dipecahkan orang biasa. Kepemimpinan merupakan satus set keahlian dan kemampuan yang dapat diamati, yang berguna baik bagi seorang yang berada dalam ruangan eksekutif maupun garda depan, di kampus, masyarakat, atau perusahaan manapun.

Lebih lanjut lagi, Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa kredibilitas adalah landasan dari kepemimpinan. Kredibilitas tersebut bersumber pada karakteristik-karakteristik tertentu yang merupakan kualitas pemimpin yang paling dicari dan dikagumi oleh banyak orang. Karakteristik-karakteristik tersebut antara lain :

a. Jujur

Konsisten antara kata dan perbuatan adalah cara menilai kejujuran seseorang. Kejujuran berkaitan erat dengan nilai-nilai dan etika. Seseorang akan menghargai pemimpin yang bersikukuh pada prinsip-prinsip utama dan secara pasti akan menolak mengikuti mereka yang kurang percaya diri terhadap kepercayaannya sendiri. Kebingungan yang ada di dalam diri pemimpin akan menimbulkan stres, sedangkan ketidaktahuan terhadap apa yang diyakini oleh pemimpin akan memicu konflik, ketidakpastian, dan persaingan politis (Kouzes & Posner, 2004).

b. Berorientasi ke depan

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa seseorang mengharapkan pemimpin untuk memiliki arah dan perhatian pada masa depan organisasi. Ekspektasi ini berhubungan secara langsung dengan kemampuan untuk melihat masa depan yang digambarkan oleh para pemimpin dalam kasus pribadi terbaik mereka. Para pemimpin harus tahu kemana mereka akan menuju jika mereka mengharapkan orang lain untuk sudi bergabung bersama mereka.

Dengan kemampuan berorientasi ke depan, bukan berarti pemimpin harus memiliki kekuatan penglihatan magis untuk melihat sesuatu hal yang ada di masa depan. Tetapi lebih kepada kemampuan menentukan atau memilih tujuan yang diinginkan, ke arah mana perusahaan, badan, kongregasi, atau komunitas akan dibawa. Visi memberikan arahan yang mampu melengkapi setiap pemimpin dengan kapasitas untuk merencanakan setiap tindakan mereka menuju masa depan. Para pengikut tentunya ingin arah dari visi tersebut dijelaskan kepada mereka secara terperinci, sehingga dapat diketahui kapan saatnya tiba di tujuan, dan tidak memilih rute yang salah untuk menuju ke sana (Kouzes & Posner, 2004).

c. Kompeten

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa kompetensi kepemimpinan mengacu kepada catatan prestasi (*track record*) si pemimpin dan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Kompetensi inilah yang membangkitkan keyakinan bahwa si pemimpin akan mampu membimbing seluruh organisasi, baik besar maupun kecil, ke arah yang harus dituju.

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengeluarkan yang terbaik dari dalam diri orang lain. Selain itu memiliki pengalaman yang relevan juga merupakan dimensi lain dari kompetensi. Pengalaman adalah mengenai partisipasi aktif dalam peristiwa dan aktivitas situasional, fungsional, serta industrial, ditambah dengan akumulasi pengetahuan yang diperoleh dari partisipasi tersebut. Kemampuan bekerja sama dengan orang lain juga merupakan kompetensi terpenting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam menjalankan perannya (Kouzes & Posner, 2004).

d. Membangkitkan semangat

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus dapat mengkomunikasikan visinya dengan cara yang bisa membangkitkan semangat para pengikutnya sepanjang waktu yang diperlukan. Bagaimanapun keadaannya, ketika pemimpin memberikan kehidupan pada mimpi-mimpi dan aspirasi para pengikutnya, maka keterlibatan mereka dalam mengikuti langkah-langkah si pemimpin pun akan jauh lebih besar.

2.2.1 Dimensi *Leadership Practices*

a. Memberikan contoh (*Modeling the way*)

Menurut Kouzes & Posner (2004) agar dapat mencontohkan perilaku yang mereka harapkan dari orang lain secara efektif, pertama-tama pemimpin harus mengerti dengan jelas, mengenai prinsip-prinsip yang memandu mereka. Para pemimpin harus menemukan jati diri mereka sendiri, kemudian mereka harus menyuarakan secara jelas dan tepat mengenai nilai-nilai dari diri mereka sendiri. Pemimpin seharusnya memegang teguh kepercayaan mereka, karenanya mereka harus memiliki keyakinan yang dapat diperjuangkan.

Perbuatan pemimpin jauh lebih penting daripada kata-kata mereka untuk menentukan seberapa seriusnya tentang apa yang mereka katakan. Pemimpin teladan selalu berjalan terlebih dulu dan memberikan contoh melalui tindakan sehari-hari yang menunjukkan besarnya komitmen mereka terhadap apa yang mereka yakini. Memberikan contoh pada dasarnya berbicara tentang mendapatkan hak dan penghargaan untuk memimpin melalui keterlibatan pribadi dan tindakan secara langsung (Kouzes & Posner, 2004).

b. Menginspirasi visi bersama (*Inspiring a shared vision*)

Kouzes & Posner (2004), menyatakan bahwa pemimpin dapat melihat melampaui batasan waktu, membayangkan peluang menarik yang masih tersimpan ketika mereka dan pengikutnya berada jauh di

belakang. Imajinasi mereka yang jelas tentang masa depan mendorong mereka maju. Namun visi yang hanya dilihat oleh pemimpin, tidak cukup untuk menciptakan gerakan terorganisir atau perubahan signifikan dalam perusahaan.

Untuk membuat seseorang menerima sebuah visi, pemimpin harus mengenali para pengikutnya dan berbicara dalam bahasa mereka. Orang harus percaya bahwa pemimpin mengerti kebutuhan mereka dan memperhatikan keinginan mereka. Para pemimpin harus memiliki pengetahuan yang lengkap mengenai mimpi, harapan, aspirasi, visi dan nilai-nilai orang-orang. Kemudian mengkomunikasikan hal tersebut melalui bahasa yang jelas serta dengan gaya yang ekspresif. Pemimpin membentuk kesatuan tujuan dengan menunjukkan kepada pengikutnya betapa mimpi adalah untuk kebaikan bersama (Kouzes & Posner, 2004).

c. Proses yang menantang (*challenging the process*)

Menurut Kouzes & Posner (2004), pemimpin adalah pionir, yaitu orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Mereka mencari peluang untuk melakukan inovasi, tumbuh, dan melakukan perbaikan, walaupun mereka tahu benar bahwa bisa saja terjadi kegagalan.

Salah satu cara untuk menghadapi kemungkinan resiko dan kegagalan eksperimen adalah memulai perubahan melalui langkah-langkah bertahap dan kemenangan-kemenangan kecil. Kemenangan

kecil, ketika digabung satu sama lain dapat membangun kepercayaan diri yang memungkinkan untuk mengatasi tantangan terbesar.

Warren Bennis (dalam Kouzes & Posner, 2004) mengatakan bahwa pemimpin belajar dengan memimpin, dan mereka baru benar-benar belajar ketika memimpin situasi yang penuh dengan kendala. Dengan kata lain, seorang pemimpin adalah seorang pelajar pula. Mereka belajar dari kegagalan mereka, seperti halnya mereka belajar dari kesuksesan mereka sendiri.

d. Memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enabling others to act*)

Menurut Kouzes & Posner (2004), pemimpin teladan memungkinkan orang lain untuk bertindak. Mimpi-mimpi indah tidak akan pernah menjadi realita yang signifikan bila hanya melalui tindakan satu orang saja. Kepemimpinan adalah usaha yang dilakukan secara bersama-sama dalam tim, memupuk kolaborasi dan membangun kepercayaan. Kerja tim melibatkan semua pihak yang memiliki kewajiban untuk membuat sebuah proyek berhasil dan dalam kapasitas tertentu, semua orang yang hidupnya akan dipengaruhi oleh hasil yang diperoleh.

Lebih lanjut lagi Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa para pengikut tidak akan memberikan kinerja terbaik mereka ataupun tetap setia dalam jangka waktu lama jika pemimpin mereka membuat mereka merasa lemah, memiliki ketergantungan, atau

terasingkan. Namun ketika seorang pemimpin membuat orang merasa kuat dan mampu, mereka dapat berbuat lebih dari apa yang selama ini mereka pikirkan. Mereka akan memberikan yang terbaik bahkan melebihi ekspektasi mereka sendiri.

e. Memberikan semangat (*encouraging the heart*)

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa pemimpin akan terus memberikan semangat para pengikutnya untuk terus melangkah. Tindakan tulus dalam usaha untuk memperdulikan mereka dapat mengangkat semangat dan membuat orang terus maju. Sudah menjadi tugas pemimpin untuk menunjukkan rasa penghargaan atas kontribusi orang lain dan untuk menciptakan sebuah budaya perayaan. Pengakuan dan perayaan bukan melulu merupakan acara bersenang-senang atau hura-hura belaka, meski ada banyak kesenangan dan kegembiraan di dalamnya ketika pemimpin mencoba membesarkan hati para pengikutnya.

Pemberian semangat adalah persoalan yang amat serius, karena hal ini mengenai bagaimana cara pemimpin secara nyata dan bersungguh-sungguh menghubungkan penghargaan dengan kinerja. Pemimpin juga tahu bahwa perayaan dan ritual, jika dilakukan dengan benar dan sepenuh hati, akan membangun identitas kolektif dan semangat komunitas yang kuat, yang dapat membawa sebuah kelompok melalui masa-masa yang amat sulit (Kouzes & Posner, 2004)

2.2.2 Komitmen dalam *Leadership Practices*

Dalam Lima Praktik Kepemimpinan Teladan terdapat perilaku yang berfungsi sebagai dasar untuk mempelajari kepemimpinan, yang disebut sebagai komitmen kepemimpinan. Komitmen kepemimpinan tersebut antara lain :

1. Dimensi Mencotohkan Caranya (*Modeling the way*)

- a. Menemukan suara hati

Menemukan suara hati sendiri adalah hal yang sangat penting untuk dapat menjadi seorang pemimpin yang sebenarnya. Jika seorang pemimpin tidak dapat menemukannya, maka akan berakhir dengan suara hati milik orang lain, mengucapkan kata-kata yang ditulis orang lain, atau menirukan bahasa para pemimpin yang lain, yang sama sekali tidak sama dengan dirinya (Kouzes & Posner, 2004).

Untuk menentukan suara hatinya Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa seorang pemimpin harus melibatkan diri dalam kedua hal penting. Pertama, mengklarifikasikan nilai yang ada pada diri. Untuk menjadi seorang yang berkredibilitas, mula-mula seorang pemimpin harus mengerti sepenuhnya pada nilai-nilai, kepercayaan, dan asumsi yang menggerakkan dirinya. Nilai-nilai menjadi petunjuk moral yang dapat digunakan untuk mengarahkan tindakan dalam

kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai juga mendorong seorang pemimpin untuk memberdayakan dirinya.

Hal kedua yang harus dilakukan seorang pemimpin untuk dapat menentukan suara hatinya adalah mengekspresikan diri. Seorang pemimpin harus secara jujur mengekspresikan diri. Seorang pemimpin harus bersungguh-sungguh mengkomunikasikan keyakinannya dengan cara yang unik untuk merepresentasikan diri, sehingga orang lain akan mengenali bahwa si pemimpin itulah yang berbicara, bukan orang lain (Kouzes & Posner, 2004).

b. Memberikan teladan/contoh

Tidak cukup bagi para pemimpin bila hanya menyampaikan pidato yang menyemangati atau berbicara mengenai tujuan akhir yang hebat atau masa depan yang menjanjikan. Kata-kata yang menggugah mungkin penting untuk mengangkat semangat orang, tapi pemimpin sejati tahu bahwa para pengikutnya akan lebih tergerak dengan perbuatan. Dalam memimpin dengan memberi teladan dan mempraktekkan hal-hal yang pokok, pemimpin menjadi model bagi apa yang dipegang teguh seluruh tim (kelompok, organisasi, atau perusahaan), daripada hanya bersikukuh pada nilai-nilai yang bersifat pribadi dan eksklusif (Kouzes & Posner, 2004)

Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa terdapat dua hal penting yang harus dilakukan seorang pemimpin agar dapat memberi contoh kepada pengikutnya. Pertama, membangun dan memberi keyakinan terhadap nilai-nilai bersama. Nilai-nilai bersama merupakan landasan dalam membangun hubungan kerja yang produktif dan tulus. Untuk membuat nilai-nilai benar-benar menjadi milik bersama, nilai-nilai tersebut haruslah lebih dari sekedar slogan-slogan iklan. Nilai-nilai tersebut harus didukung penuh dan menyokong kepercayaan mengenai apa yang penting bagi orang-orang yang berpegang teguh padanya. Para pengikut harus tahu bagaimana nilai-nilai itu dapat mempengaruhi kerja mereka dan bagaimana nilai-nilai itu dapat memberikan kontribusi langsung bagi kesuksesan organisasi.

Hal kedua yang harus dilakukan oleh pemimpin agar dapat memberi contoh adalah menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai tadi. Pemimpin memahami bahwa mereka membawa nilai-nilai bersama ke dalam kehidupan dengan berbagai kondisi, dalam rapat kelompok harian, pertemuan empat mata, pembicaraan melalui telepon, kunjungan pabrik, serta pertemuan dengan klien, pelanggan, pemasok, atau anggota komunitas (Kouzes & Posner, 2004).

2. Dimensi Menginspirasi Visi Bersama (*Inspiring a shared vision*)

a. Melihat ke masa depan

Kouzes & Posner (2004), menyatakan bahwa terdapat dua hal penting yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin agar dapat melihat ke depan. Pertama, pemimpin harus menemukan tema. Pada awalnya yang dimiliki pemimpin hanyalah sebuah tema. Mereka memiliki kepedulian, keinginan, pertanyaan, penawaran, argumen, harapan, mimpi, dan konsep inti yang menjadi landasan mereka untuk mengorganisasikan aspirasi dan tindakan mereka. Pemimpin memulai proses melihat masa depan dengan menemukan tema mereka sendiri, kemudian mengelaborasi, meninterpretasikan, dan memvariasi tema tersebut.

Hal kedua yang harus dilakukan seorang pemimpin agar dapat melihat ke masa depan ialah pemimpin harus dapat membayangkan berbagai kemungkinan. Semua hal baru yang penuh resiko dimulai dengan pemikiran mengenai kemungkinan yang ada, bukan pemikiran mengenai probabilitas yang ada. Para pemimpin mengasumsikan bahwa apa pun adalah mungkin. Kepercayaan inilah yang membuat mereka bertahan selama masa-masa sulit (Kouzes & Posner, 2004).

b. Melibatkan orang lain

Kepemimpinan adalah mengenai melibatkan orang lain, sehingga mereka dapat melihat bagaimana ketertarikan dan aspirasi mereka sendiri sejalan dengan visi dan karenanya mereka dapat digerakkan untuk memberikan energi individual mereka dalam usaha merealisasikan visi tersebut (Kouzes & Posner, 2004).

Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat tiga cara penting yang harus dilakukan oleh pemimpin untuk dapat melibatkan orang lain. Pertama, pemimpin harus dapat mendengarkan orang lain dengan cermat. Dengan mengenal para pengikut, dengan mendengarkan mereka, dan dengan menerima saran dari mereka, maka para pemimpin akan mampu menyuarakan perasaan para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin memegang sebuah cermin dan merefleksikan kembali kepada para pengikutnya atas apa yang paling mereka inginkan.

Cara kedua yang harus dilakukan seorang pemimpin untuk dapat melibatkan orang lain ialah pemimpin harus dapat menemukan dan menciptakan daya tarik dari sebuah tujuan bersama. Pemimpin yang paling dikagumi berbicara mengenai aspirasi etis atau tujuan bersama dengan tanpa ragu-ragu dan penuh rasa bangga. Tujuan bersama ini membantu mengeratkan

ikatan kebersamaan sebagai sebuah keluarga dalam tim (Kouzes & Posner, 2004).

Cara lain yang harus dilakukan seorang pemimpin ialah menghidupkan sebuah visi. Dengan menggunakan bahasa yang berkekuatan tinggi, gaya komunikasi yang penuh keyakinan, serta ekspresi non-verbal, para pemimpin menghembuskan napas kehidupan ke dalam sebuah visi. Pemimpin dapat menggunakan metafora dan bentuk bahas lainnya, seperti memberikan contoh-contoh, bercerita, dan menggunakan anekdot. Selain itu para pemimpin dapat berbicara dengan menggunakan kata-kata yang gamblang dan menggunakan kata-kata kutipan serta menyebutkan slogan-slogan (Kouzes & Posner, 2004).

3. Dimensi Proses yang menantang (*Challenging the process*)

a. Mencari berbagai peluang

Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat empat elemen penting yang harus dilakukan oleh pemimpin agar dapat mencari berbagai peluang. Pertama, pemimpin harus dapat mengambil inisiatif. Para pemimpin mengambil inisiatif dengan antusiasme, keyakinan, dan keinginan untuk membuat sesuatu terjadi. Para pemimpin membuat komitmen dengan diri mereka sendiri untuk menciptakan kemungkinan-kemungkinan

baru yang menarik, yang dapat menghasilkan perubahan yang berarti.

Elemen penting yang ke dua adalah pemimpin harus dapat membuat tantangan menjadi berarti. Kepemimpinan dan tantangan secara tidak terelakkan saling berhubungan. Para pemimpin yang dikagumi adalah mereka yang memiliki keberanian akan keyakinan mereka. Bagi para pengikut, apa yang tak kalah penting dari memiliki pemimpin dengan nilai-nilai luhur adalah memiliki pemimpin yang bersikukuh pada kepercayaan tersebut di saat terjadi perubahan yang intens dan radikal (Kouzes & Posner, 2004).

Elemen penting yang ke tiga adalah pemimpin harus dapat berinovasi dan mencipta. Ketika menghadapi tantangan-tantangan baru, hidup dalam ambiguitas tingkat tinggi, pemimpin harus dapat menciptakan inovasi, karena disitulah sumber utama kreativitas (Kouzes & Posner, 2004).

Elemen penting yang ke empat adalah pemimpin harus dapat melihat keluar untuk mendapatkan ide-ide segar. Pemimpin yang membimbing sebuah perubahan harus lebih banyak menjalin hubungan, terhubung dengan lebih banyak sumber informasi, dan lebih sering keluar untuk berkeliling. Para pemimpin harus tetap berhubungan dengan tren di pasar, dengan ide-ide dan saran dari orang-orang dengan latar

belakang dan disiplin ilmu yang beragam, serta dengan perubahan sosial, politik, teknologi, ekonomi, dan artistik (Kouzes & Posner, 2004).

b. Melakukan eksperimen dan mengambil resikonya

Pemimpin sejati mendukung pengambilan resiko, mendorong orang lain untuk melangkah ke dalam ketidaktahuan daripada bermain aman. Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat tiga hal penting yang harus dilakukan oleh pemimpin dalam melakukan eksperimen dan dalam mengambil resikonya. Pertama, pemimpin harus dapat memulai selangkah demi selangkah. Proses-proses perubahan yang paling efektif adalah yang dilakukan selangkah demi selangkah. Pemimpin memecah masalah-masalah besar menjadi bagian-bagian kecil, memecah perjalanan menjadi jarak dan tujuan yang dapat diukur.

Hal penting yang ke dua ialah pemimpin harus dapat belajar dari kesalahan. Pemimpin adalah pelajar yang hebat, karena mereka memiliki rasa malu yang besar mengenai keahlian dan kemampuan mereka sendiri. Hal penting yang ke tiga ialah meningkatkan kekuatan psikologis. Pemimpin harus dapat percaya bahwa apapun yang terjadi (sukses ataupun gagal), ada nilai tersendiri dengan melibatkan diri serta belajar dari pengalaman itu (Kouzes & Posner, 2004).

4. Dimensi Memungkinkan Orang Lain Bertindak (*Enabling others to act*)

a. Mengupayakan kerja sama

Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat tiga hal penting yang harus dilakukan oleh pemimpin agar dapat mengupayakan kerja sama. Pertama, pemimpin harus dapat menciptakan iklim yang penuh rasa percaya. Hal ini merupakan masalah sentral hubungan antar manusia baik di dalam maupun di luar organisasi. Seseorang yang tidak mampu mempercayai orang lain akan gagal menjadi pemimpin, karena mereka tidak dapat bergantung pada kata-kata dan pekerjaan orang lain. Maka pada akhirnya mereka akan melakukan semua pekerjaan tersebut sendiriann atau mereka mengawasi pekerjaan begitu ketat sehingga mereka mengendalikan secara berlebihan. Kurangnya rasa percaya mereka yang begitu nyata terhadap orang lain menyebabkan kurang pula rasa percaya orang lain terhadap mereka.

Hal penting yang ke dua ialah memfasilitasi rasa saling ketergantungan yang positif. Para pemimpin harus mengambil peran aktif dalam menciptakan sebuah konteks dan struktur positif mengenai kerja sama dan kolaborasi. Misalnya dengan mengembangkan tujuan-tujuan serta peran kerja sama, atau

memberi penghargaan pada upaya bersama (Kouzes & Posner, 2004).

Hal penting yang ke tiga ialah pemimpin harus dapat mendukung interaksi tatap muka. Kebutuhan komunikasi tatap muka ini meningkat seiring dengan meningkatnya kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Para pemimpin harus sering dan secara kontinu menyediakan peluang-peluang bagi para anggota tim untuk berasosiasi dan bergaul antardisiplin ilmu serta departemen (Kouzes & Posner, 2004).

b. Memperkuat orang lain (*Enable others to act*)

Menciptakan sebuah iklim di mana orang-orang merasa dilibatkan dan dipentingkan merupakan inti dari memperkuat orang lain. Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat empat esensi kepemimpinan untuk memperkuat orang lain. Pertama, pemimpin harus dapat menjamin adanya kepemimpinan diri. Pemimpin harus mampu menstimulasi orang, baik secara intelektual maupun emosional, dan bagaimana cara para pemimpin super memimpin orang lain untuk bisa memimpin diri mereka sendiri.

Esensi kepemimpinan yang ke dua agar dapat memperkuat orang lain ialah pemimpin harus dapat memberikan pilihan. Pilihan membangkitkan kekuatan dan kendali terhadap hidup. Namun, sepenting apapun itu, pilihan saja tidaklah cukup.

Tanpa pengetahuan, keahlian, informasi, dan sumber daya untuk melakukan pekerjaan dengan terampil, serta tanpa kompetensi yang ahli untuk memutuskan pilihan yang diperlukan, orang merasa jengah dan tidak mampu (Kouzes & Posner, 2004).

Esensi kepemimpinan yang ke tiga ialah pemimpin harus dapat mengembangkan kompetensi dan rasa percaya diri. Memperkuat orang lain membutuhkan investasi inisiatif yang dapat mengembangkan kompetensi orang dan membangkitkan rasa percaya diri orang tersebut (Kouzes & Posner, 2004).

5. Dimensi Memberikan semangat (*Encouraging the heart*)

a. Mengakui kontribusi

Satu cara penting bagi pemimpin dalam memberikan hati kepada orang lain adalah dengan memberikan pengakuan terhadap kontribusi individual, maupun dengan pujian. Sebagian besar orang memberi peringkat yang jauh lebih tinggi pada “bos yang perhatian” dibandingkan dengan penghargaan mereka terhadap uang atau fasilitas perusahaan (Kouzes & Posner, 2004).

Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat empat tugas esensial yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin teladan agar dapat memahami kontribusi pengikutnya, sehingga pemimpin tersebut dapat memberikan pengakuan terhadapnya.

Pertama, pemimpin harus dapat memfokuskan tujuan maupun nilai-nilai yang jelas, karena keduanya berperan dalam menentukan apa yang diharapkan. Tujuan berarti sesuatu yang jangka waktunya lebih pendek dibandingkan nilai. Umumnya nilai-nilai atau prinsip berfungsi sebagai dasar tujuan, sehingga pemimpin dapat mendefinisikan dimana area tujuan dan ukuran yang harus ditetapkan.

Tugas esensial yang ke dua ialah pemimpin harus dapat memiliki ekspektasi yang terbaik. Ekspektasi pemimpin sangat berpengaruh dan sangat berguna pada saat-saat terjadinya ketidakpastian dan kekacauan. Ketika cara-cara yang diterima dalam melakukan segala sesuatu tidak bekerja cukup baik, maka ekspektasi kuat dari seorang pemimpin terhadap tujuan, proses yang akan dijalani, serta kapabilitas tim berfungsi untuk mewujudkan mimpi menjadi kenyataan (Kouzes & Posner, 2004).

Tugas esensial yang ke tiga ialah pemimpin harus dapat memberikan perhatian kepada pengikutnya, pada apa yang sedang dilakukan, serta pada perasaannya (Kouzes & Posner, 2004).

Tugas esensial yang ke empat ialah pemimpin hendaknya memberikan pengakuan yang bersifat pribadi. Dengan mempersonalisasi pengakuan atau memberikan pengakuan

secara khusus kepada setiap individu, para pemimpin mengirim pesan bahwa ada seseorang yang sengaja meluangkan waktu untuk memperhatikan suatu pencapaian, mencari individu yang bertanggung jawab, serta secara pribadi memberikan pujian pada waktu yang tepat (Kouzes & Posner, 2004).

b. Merayakan nilai-nilai dan kemenangan

Perayaan merupakan salah satu cara yang paling signifikan untuk memproklamkan rasa hormat dan terima kasih, memperbarui rasa komunitas, serta meningkatkan diri mengenai nilai-nilai dan sejarah yang mengikat kebersamaan. Perayaan memiliki tujuan yang penting dalam kesehatan jangka panjang organisasi, sama halnya dengan kinerja tugas harian (Kouzes & Posner, 2004).

Menurut Kouzes & Posner (2004), terdapat tiga hal penting yang harus dikuasai oleh pemimpin agar dapat merayakan nilai-nilai dan kemenangan secara efektif. Pertama, pemimpin harus dapat menciptakan semangat komunitas. Resepsi publik berfungsi sebagai pengingat kolektif atas alasan keberadaan suatu organisasi, nilai-nilai serta visi yang dimiliki bersama. Para pemimpin juga diharapkan dapat menciptakan rasa komunitas dan semangat tim, serta dapat membangun dan mempertahankan tujuan sosial yang diperlukan untuk berjuang, khususnya di masa-masa yang paling penuh tekanan.

Hal penting yang ke dua ialah pemimpin harus dapat bercerita. Dengan menceritakan kisah-kisah hebat, maka para pemimpin dapat mencontohkan nilai-nilai dan kepercayaan yang penting bagi kesuksesan organisasi (Kouzes & Posner, 2004)

Hal penting yang ke tiga ialah pemimpin harus dapat memberikan contoh, baik melalui pengakuan individu maupun perayaan kelompok (Kouzes & Posner, 2004).

2.3 Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan merupakan hubungan antara mereka yang terpanggil untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti. Kepemimpinan adalah gabungan dari keahlian dan praktik yang dapat dikenali, yang dapat dikenali, yang terdapat pada diri setiap orang, bukan hanya pada sedikit pria dan wanita yang karismatik (Kouzes & Posner, 2004).

Melalui penelitian yang dilakukan oleh selama 20 tahun, Kouzes & Posner (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan sama sekali bukan tentang kepribadian seseorang, melainkan praktik. Ketika diteliti lebih jauh ke dalam proses dinamis dari kepemimpinan, melalui analisis kasus dan kuesioner penelitian, Kouzes & Posner menemukan lima praktik dari pengalaman kepemimpinan pribadi terbaik, yang dilakukan pada saat terjadi hal-hal yang luar biasa dalam organisasi. Lima praktik kepemimpinan teladan (*The Five Leadership Practice*) tersebut ialah memberikan contoh (*modeling the way*),

menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain bertindak (*enable others to act*), memberikan semangat (*encouraging the heart*).

Dalam melakukan lima praktik kepemimpinan tersebut, diperlukan suatu kompetensi agar kelima praktik kepemimpinan teladan tersebut dapat berjalan dengan baik. Kompetensi itu ialah kecerdasan emosional. Contohnya saja dalam memberikan contoh (*modeling the way*), seorang pemimpin harus menemukan suara hati terlebih dahulu guna memperjelas nilai-nilai pribadi. Untuk menemukan suara hati tersebut seorang pemimpin harus memiliki kesadaran diri (*self-awareness*), yang merupakan salah satu dimensi dari kecerdasan emosional, sehingga pemimpin tersebut dapat mengenali perasaannya, serta mengetahui keterbatasan dan kekuatannya.

Contoh yang lain ialah dalam menginspirasi visi bersama (*inspiring a shared vision*), seorang pemimpin perlu mengumpulkan semua yang ada di dalam organisasi ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama. Untuk memperhatikan aspirasi bersama tersebut seorang pemimpin harus memiliki kesadaran sosial (*social awareness*) berupa kemampuan berempati dan kemampuan melayani, yang merupakan kompetensi kecerdasan emosional. Dengan begitu, pemimpin tersebut dapat mengerti bagaimana perasaan pengikutnya, hal-hal apa saja yang sebenarnya diinginkan oleh para pengikutnya. Begitu pula ketika seorang pemimpin melakukan ketiga praktik kepemimpinan teladan yang lain, yaitu proses yang menantang (*challenging the process*), memungkinkan orang lain bertindak (*enabling others to act*) dan

memberikan semangat (*encouraging the heart*), kecerdasan emosional diperlukan dalam melakukannya.

Kompetensi-kompetensi yang ada pada setiap dimensi-dimensi kecerdasan emosional dapat membantu para pemimpin melakukan praktik kepemimpinan tersebut dengan baik. Seperti yang dikatakan oleh Goleman (2005) bahwa kompetensi kecerdasan emosional sangat penting untuk kepemimpinan, suatu peran yang pada intinya adalah mengajak orang lain menjalankan tugas lebih efektif.

George (2000) menyatakan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi dalam tinjauan masa depan para pemimpin organisasi, melalui emosinya yang dapat meningkatkan proses berpikir tentang tantangan internal dan peluang. Pemimpin akan lebih baik melengkapi dirinya dengan emosi positif untuk memfasilitasi perbaikan dan pengaruh para pengikut, sehingga mereka menerima perubahan dan mendukung para pemimpin. Selain itu, para pemimpin yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi akan memiliki kemampuan untuk mengelola emosi mereka dan para pengikutnya, sehingga para pengikut merasa aman dan optimis ke mana mereka akan pergi dan kontribusi pribadi mereka untuk organisasi.

George (2000) juga menunjukkan bahwa suasana hati dan emosi (perasaan) adalah faktor mendasar dalam proses kepemimpinan. Kemampuan untuk mengenali dan menangani perasaan dalam diri sendiri dan orang lain memainkan peranan utama dalam kepemimpinan yang sukses dalam suatu organisasi.

Beberapa peneliti pun telah melakukan penelitian mengenai hubungan antara kecerdasan emosional dan kepemimpinan. Hasil penelitian Palmer (2001) menyatakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara beberapa komponen kepemimpinan transformasional dengan kecerdasan emosional.

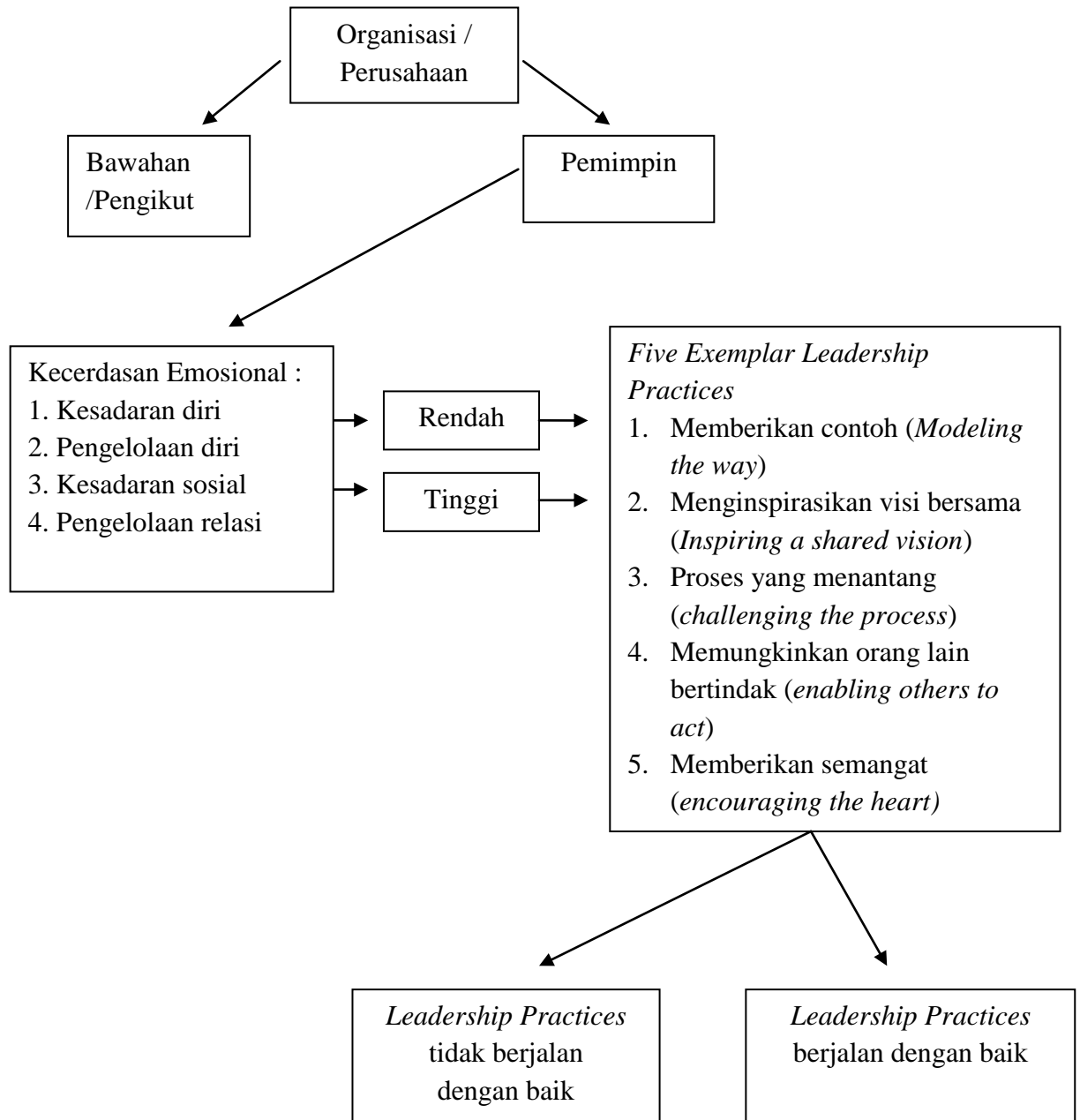
Kerr (2006) meneliti bahwa kecerdasan emosional yang dimiliki oleh individu memang mungkin menjadi penentu kunci dari kepemimpinan yang efektif. Persepsi karyawan mengenai efektivitas kepemimpinan *supervisor* sangat terkait dengan kecerdasan emosional yang dimiliki oleh *supervisor*.

Ying & Ting (2005) juga meneliti hal yang sama, dan hasilnya ialah bahwa kecerdasan emosional yang tinggi, dalam hal penelitian ini adalah kecerdasan emosional para dosen, akan menampilkan efektivitas kepemimpinan yang lebih besar.

Anand (2010) pun meneliti mengenai hubungan kecerdasan emosional dan *leadership practices*, hasilnya ialah bahwa terdapat hubungan antara sebagian besar komponen kecerdasan emosional dengan *leadership practices*.

Hubungan positif antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* sesuai pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Alston (2009) yang menyatakan bahwa terdapat satu faktor dari kecerdasan emosional, yaitu penilaian emosi pada diri sendiri atau orang lain yang berhubungan dengan *leadership practices*.

2.4 Kerangka Konseptual



2.5 Hipotesis

Hipotesis alternatif : Terdapat hubungan yang positif antara kecerdasan emosional dengan *leadership practices* pada karyawan PT. Payung Pusaka Mandiri Kediri.