KEPEMIMPINAN
MELALUI MOTIVASI

(Disajikan pada Kursus Arus Minyak Korporat Tahap Ketiga Angkatan II
Tahun 2008)

Oleh:
Marina Sulastiana

KEPEMIMPINAN MELALUI MOTIVASI

I. Pendahuluan

Pengertian kepemimpinan adalah: *The process of inspiring others to work hard to accomplish important task (Schermerhorn, 1996).* Pengertian tersebut dapat dapat dijabarkan sebagai berikut:

- Memberikan inspirasi pada orang lain untuk termotivasi/memotivasi dirinya bekerja keras agar produktif.
- Mengarahkan/mempengaruhi usaha orang lain untuk pencapaian tujuan bersama melalui komunikasi efektif.

Dalam hubungannya dengan motivasi, kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap penciptaan lingkungan kelompok yang kondusif agar dapat memotivasi anggota-anggota kelompoknya. Agar dapat menginspirasi individu untuk memotivasi dirinya sendiri, seorang pemimpin perlu memahami kebutuhan dan keinginan individu tersebut. Lingkungan kondusif yang dapat memotivasi sangat penting, karena motivasi setiap individu akan berkorelasi langsung dengan produktivitas.

Pada saat menginspirasi anggota kelompoknya, seorang pemimpin sedang mengubah cara berpikir mereka, sedangkan pada saat memotivasi, pemimpin sedang mengubah cara bertindak.

INSPIRATION is changing THINKING, MOTIVATION is changing ACTION.

II. Kepemimpinan

2. 1. Pemimpin yang Baik

Beberapa dekade yang lalu kekuasaan dan posisi sangat berpengaruh terhadap seorang pemimpin. Namun, dewasa ini seorang pemimpin tidak dapat menuntut bawahan untuk menghormati dan menghargai mereka. Penghormatan dan penghargaan tersebut harus diperoleh.

Kepemimpinan saat ini, lebih dari kapan pun, merupakan proses dua arah antara pemimpin dan yang dipimpin. Pada akhirnya, tanpa bawahan yang mempunyai kemauan, pemimpin tidak dapat memimpin.

Kepemimpinan sangat mempengaruhi produktivitas sebuah organisasi. Kepemimpinan yang buruk akan mengakibatkan:

1. Kelompok tidak mengerti apa yang harus dikerjakan. Waktu dan sumber daya dapat terbuang percuma, dan pekerjaan pun tidak dilaksanakan dengan sempurna.
2. Kelompok tidak termotivasi. Memerlukan waktu yang lebih lama untuk menyelesaikan suatu tugas, atau bahkan tidak dapat menyelessaikannya ssama sekali.
3. Individu tidak bekerja sebagai tim dan tidak tidak berinteraksi sebagai suatu kelompok.
4. Kemungkinan kelompok akan berusaha minimal untuk menyelesaikan suatu tugas, dan tidak dapat bertahan jika bekerja dalam tekanan.
5. *Turn over* anggota kelompok akan lebih sering karena mereka tidak mau bertahan dalam lingkungan tersebut.
6. Individu tidak akan mengembangkan keahlian yang diperlukan. Oleh karena itu, kelompok ini tidak akan dapat menghadapi situasi baru.

Sebaliknya, kepemimpinan yang baik akan dapat mengakibaatkan:

1. Kelompok bekerja sebagai tim, tidak sebagai individu di dalam kelompok. Mereka bekerja untuk tujuan kelompok.

2. Tim dapat memahami tujuan-tujuan kelompok dan bagaimana mereka dapat menyesuaikan tujuan kelompok tersebut dengan tujuan-tujuan organisasi.

3. Anggota tim saling mendukung satu sama lain

4. Tim bersedia memberikan usaha lebih saat dibutuhkan.

5. Tim menetapkan target pekerjaan yang sempurna, tidak hanya 'melakukan pekerjaan'

6. Setiap individu tahu apa yang harus dikerjakan oleh tim, dan peran masing-masing individu dalam melakukan pekerjaan tersebut.

7. Anggota tim bermotivasi untuk melakukan tugas seefektif mungkin.

8. Tugas spesifik di dalam pekerjaan keseluruhan ditugaskan kepada anggota tim yang paling berkemampuan.

Manajer menjadi seorang pemimpin saat kepribadian dan karakter, pengetahuan dan fungsi keahlian untuk pemimpin diakui dan diterima oleh individu-individu yang berhubungan.

Kepemimpinan dapat diperoleh dari sebuah situasi spesifik dan otoritasnya dapat diperoleh dari posisi (jabatan), kepribadian (kualitas dasar dan pengaruh), serta pengetahuan (keahlian teknis).

Agar dapat menjadi seorang pemimpin yang baik, terdapat beberapa kualitas yang harus dimiliki, yaitu:

1. *Enthusiasm*
2. *Integrity*, baik pribadi keseluruhan dan konsisten pada nilai diluar diri sendiri, terutama kebaikan & kejujuran. Kualitas ini menimbulkan kepercayaan kepada pemimpin.

3. *Toughness*, Demanding, with high standards, resilient, tenacious and with the aim of being respected (not necessarily popular)

4. *Fairness*, memberi *reward* dan penalty terhadap performa kerja tanpa ada '*favorite*', memperlakukan individu berbeda tapi seimbang.

5. *Warmth*, hati dan pikiran terikat, menyayangi orang lain, serta kepedulian terhadap orang lain.

6. *Humility***,** kebalikan dari angkuh, menjadi pendengar yang baik dan tanpa ego yang berlebihan.

7. *Confidence***,** tidak percaya diri berlebihan (yang biasanya dapat menuju pada arogansi), tapi tetap memiliki kepercayaan diri.

2.2. *SUPERVISING* dan *Managing*

Kata *supervisor* berasal dari bahasa Latin, yaitu 'super' = berlebih dan 'visor' = untuk melihat. Maka, '*supervisor*' = orang yang melihat.

Tugas *supervisor* adalah melihat satu atau lebih hal dari sebuah daftar, lalu memeriksa dan mengawasi hal tersebut.

Seorang *manager* memiliki gambaran yang lebih luas. Tidak hanya mereka memeriksa dan mengawasi hal yang dikerjakan sekarang,tapi biasanya mereka juga bertugas untuk membuat prediksi, merencanakan ke depan, dan memutuskan bagaimana hal-hal akan diubah dan dikembangkan.

Perbedaan antara *supervisor* dan *manager* adalah sudut pandang mereka. *Supervisor* biasanya lebih memperhatikan masa kini, sedangkan *manager* memperhatikan masa depan, masa kini, dan masa lalu.

2. 3. Perbedaan antara *Mindset* Aktif dan *Mindset* Reaktif

Mindset aktif memiliki tiga ciri: *Faster, Harder,* dan *Smarter*. *Faster* maksudnya meningkatkan kecepatan atas pekerjaan Anda untuk mengejar, bertahan, dan berjalan; *Harder* yaitu meningkatkan intensitas usaha Anda dalam rangka mengendalikan, memperbaiki dan mendominasi; sedangkan

Smarter artinya meningkatkan *know – how* Anda untuk mengecoh, mengakali, atau menyiasati suatu kemenangan

Mindset pasif, memiliki tiga ciri pula, yaitu *Richer,* meningkatkan level kesadaran Anda untuk mengeluarkan potensi tersembunyi dalam situasi anda; *Deeper,* memperluas dalamnya penghargaan Anda terhadap hubungan manusia untuk mempercepat kemajuan dan sinergi; dan *Wiser,* memperluas pengertian Anda tentang bagaimana dan mengapa dunia dapat menciptakan kemungkinan baru..

2. 4. Kepemimpinan Visioner

Visi adalah adanya perasaan/sense yang jelas terhadap masa yang akan datang. Visi merupakan salah satu aspek yang penting dari kepemimpinan yang efektif

Lima prinsip Kepemimpinan Visioner adalah :

- Meragukan proses yang ada → be innovative
- Adanya antusiasme
- Membantu orang lain untuk bertindak
- Memberikan contoh
- Merayakan pencapaian prestasi

2. 5. Kepemimpinan dan *Power*

Power adalah kemampuan untuk membuat orang lain melakukan sesuatu hal yang kita inginkan atau untuk membuat sesuatu hal terjadi sesuai dengan cara yang kita inginkan. Bukan untuk kepentingan diri namun untuk kepentingan organisasi secara menyeluruh

Terdapat 2 sumber dari Power *(power base*), yaitu:

- *Power of the Position* - Berdasar pada hal yang dapat diberikan seorang pemimpin pada orang lain
- *Power of the Person* - Berdasar pada bagaimana seorang pemimpin memiliki kualitas individual dan dipandang oleh orang lain

2. 5. 1. Position Power

Sumber dari *position power* adalah status/posisi manajerial seseorang dalam organisasi.

- *Reward Power* – Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pemberian reward – contoh pemberian bonus, promosi, pujian, dsb.
- *Coercive Power* – Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui pemberian hukuman atau menunda pemberian hasil yang bersifat positif – contoh pemberian penalti, PHK, dsb.
- *Legitimate Power* – Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain karena adanya otoritas dari tempat kerjanya

Sumber power ini adalah kualitas personal yang dibawa oleh seseorang dalam memimpin suatu unit kerja

2. 5. 3. Personal Power

- *Expert Power* – Kemampuan mempengaruhi orang lain karena pengetahuan/ilmu spesifik yang dimiliki seseorang
- *Referent Power* – Kemampuan mempengaruhi orang lain karena ia membuat orang lain mengidentifikasi secara personal dengan sumber power ini. Muncul karena adanya karisma ataupun *personal attractiveness* sehingga orang lain respek dan mengagumi dirinya
- *Informational Power* - kemampuan mempengaruhi orang lain karena memiliki informasi yang tepat dan banyak/luas

- *Connection Power* - kemampuan mempengaruhi orang lain karena memiliki koneksitas/hubungan yang dekat

2. 5. 3. Mendapatkan Pengaruh Positif

Agar seorang pemimpin mendapatkan pengaruh positif, ia harus dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengembangkan sumber *power,* membangun *position power* dan *personal power*
2. Menggunakan strategi pengaruh, menggunakan strategi-strategi yang dapat mempengaruhi orang lain
3. Memberdayakan orang lain, proses dimana manajer memberikan dan membantu individu lainnya untuk mendapatkan *power* dan memiliki pengaruh dalam organisasi

Yang dimaksud dengan pemberdayaan di atas dapat juga berarti memberikan *power* – kemampuan pada orang lain untuk bertindak ataupun membuat keputusan yang relevan atas pekerjaan mereka

Pada lingkungan kerja yang selalu berubah, pemberdayaan merupakan *skill* yang penting dikuasai oleh seorang manajer.

2. 6. Pendekatan Kepemimpinan

Terdapat dua pendekatan Kepemimpinan bagi *lower level manager*, yaitu:

1. Pendekatan *Traits*

Trait adalah personal karakteristik individu yang relatif stabil dan menetap Dasar personal yang dianggap penting bagi efektivitas kepemimpinan adalah : *drive, motivation, honesty and integrity, self-confidence, intelligence, knowledge* dan *flexibility*

2. Pendekatan *Behavior*

2. 7. Pemimpin yang Efektif

Berikut adalah beberapa ciri pemimpin yang efektif:

- Memiliki visi yang menarik
- Menentukan sasaran yang jelas (*specific, measurable, attainable, realistic, time-oriented-smart*)
- Dapat mengembangkan karyawan yang terlatih dan berpengalaman
- Selalu memberikan umpan balik
- Melibatkan karyawan dalam memecahkan masalah
- Mengembangkan iklim kerja yang mendorong kepercayaan, keterbukaan dan kebersamaan dalam bekerja

Kepemimpinan yang efektif juga dapat dicapai melalui pendelegasian kepada bawahan. Melalui pendelegasian, pemimpin akan menghemat waktu, membangun kebanggaan dan harga diri pada bawahannya karena diikutsertakan dalam penentuan hasil usahanya, dapat mengembangkan bakat, inovasi, dan kreativitas, serta mendorong timmbulnya motivasi berprestasi.

2. 8. Pemimpin dan Komunikasi

Communication is the interpersonal process of sending and receiving symbols with message attached to them

Komunikasi merupakan keterampilan penting bagi seorang manajer dan merupakan dasar yang utama bagi kepemimpinan yang efektif. Melalui komunikasi seorang manajer berbagi dan bertukar informasi, mempengaruhi, mengontrol dan menginspirasi orang lain

Manajer berperan penting dalam membangun komunikasi. Peran-peran tersebut adalah:

- *Monitor Role* : Mendapatkan informasi yang tepat dari dalam dan luar organisasi
- *Disseminator Role* : Mendistribusikan informasi dalam unit kerjanya
- *Spokeperson Role* : Mendistribusikan informasi keluar unit kerjanya
- *Decision-Maker Role* : Memanfaatkan informasi untuk menyelesaikan masalah atau untuk mencari kesempatan

Komunikasi juga dilakukan untuk proses pemberian *feedback* dari manajer kepada bawahan. *Feedback is the process of telling someone else how you feel about something that person did or said*

Manajer harus memastikan bahwa *feedback* yang diberikan dapat dipahami, dapat diterima, dan masuk akal.

III. Memimpin Melalui Motivasi

Manajer yang *leads through motivation* akan mengembangkan suatu kondisi kerja dan melakukan kepemimpinan yang menggugah seseorang untuk bekerja lebih keras

To motivate means to encourage and inspire

Motivasi adalah dorongan dalam diri yang berhubungan dengan tingkat, arah dan persistensi –konsistensi usaha yang dilakukan seseorang dalam bekerja.

3. 1. Pengertian Motivasi

Beberapa pengertian yang dikaitkan dengan motivasi :

- Motivasi adalah keinginan (*desires, wants),*tujuan (*aims, goals),* kebutuhan (*needs),* dorongan (*drives),* motif, sikap, insentif.

- Motivasi adalah dorongan dalam diri yang berhubungan dengan tingkat, arah dan persistensi –konsistensi usaha yang dilakukan seseorang dalam bekerja.
- Motivasi internal adalah dorongan *(drives)* dan perilaku *(attitude).* Kita semua termotivasi, baik positif maupun negatif.

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin: *movere* yang berarti *to move.*

Pengertian motivasi terdiri dari 3 komponen:

- Pemberian daya pada perilaku (*energizing)*
- Pemberi arah pada perilaku (*directing)*
- Mempertahankan perilaku (*sustaining)*

3. 2. Motif Sosial

Menurut David McCelland semua orang dewasa berpotensi bertingkah lalu secara beraneka ragam tergantung kepada :

- kekuatan atau kesiapan dari berbagai motif pada dirinya
- karakteristik situasi dan kesempatan

Terdapat tiga motif sosial, yaitu:

- Motif Prestasi
- Motif Persahabatan
- Motif Kekuasaan

Karakteristik situasi akan menentukan motif mana yang akan terangsang dan macam tingkah laku yang timbul. Setiap orang memiliki ketiga motif sosial, tapi dengan kadar motif yang berlainan. Orang dengan Motif Prestasi, Motif Sahabat dan Motif Kuasa yang tinggi, tingkah lakunya dapat diramalkan, makin kuat motif itu, makin jelas corak tingkah laku yang tampak.

Orang dengan Motif Prestasi yang tinggi, akan:

- Melakukan sesuatu lebih baik daripada orang lain
- Mencapai atau melebihi ‘ukuran keberhasilan’ yang ditetapkan sendiri

- Mencapai suatu hasil yang luar biasa dan khas
- Bertanggungjawab atas semua tindakannya
- Mencari umpan balik (*feedback)* tentang hasil tindakannya
- Mengambil risiko yang moderat(menantang tetapi dapat dicapai secara nyata)
- Berusaha melakukan sesuatu dengan cara kreatif dan inovatif
- Mengingatkan diri atau melibatkan diri pada karir di masa yang akan datang.

Orang dengan Motif Persahabatan yang tinggi :

- Lebih memperhatikan apakah ia disukai dan diterima oleh orang lain yang diikuti dengan adanya persahabatan
- Lebih suka berhubungan dan bersama orang lain daripada sendirian, termasuk bercakap-cakap lewat telepon, berkunjung.
- Cemas terhadap putusnya hubungan pribadi yang baik
- Lebih memperhatikan segi hubungan antar pribadi daripada segi hubungan tugas dalam pekerjaan
- Mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, cemas terhadap putusnya hubungan pribadi yang baik
- Bekerja lebih efektif dalam hubungan kerjasama yang kooperatif.

Orang dengan Motif Kekuasaan yang tinggi :

- Melakukan perbuatan yang menunjukkan kekuasaannya
- Melakukan sesuatu yang mengakibatkan timbulnya perasaan sangat positif(senang) atau sangat negatif pada orang lain
- Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi tempat ia berada
- Peka dan memperhatikan struktur pengaruh antar pribadi, kelompok dan organisasi
- Mengumpulkan benda/barang mewah atau menjadi anggota perkumpulan yang mencerminkan prestise
- Cemas akan nama baiknya/kedudukannya
- Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta

Karyawan yang termotivasi berada di jalur menuju produktivitas tinggi. Ciri-ciri karyawan yang termotivasi tinggi adalah:

- Karyawan tersebut mampu memotivasi diri sendiri, berinisiatif, dan memacu diri untuk memulai sesuatu serta mempunyai komitmen tinggi (OCB : *Organizational Citizenship Behavior)*.
- Tekun, bekerja produktif menuntaskan tugas sampai berhasil walaupun mendapat rintangan.
- Mempunyai kemauan keras untuk bekerja-selalu sibuk
- Bekerja efektif tanpa pengawasan
- Melihat hal-hal yang harus dikerjakan dan mengambil tindakan yang perlu
- Menyukai tantangan-ingin menguji kemampuannya-menyukai pencarian pemecahan masalah.
- Selalu ingin bertanya-menunjukkan keingintahuan
- Memperlihatkan ketidakpuasan konstruktif selalu memikirkan perbaikan sesuatu
- Berorientasi pada sasaran atau pencapaian hasil
- Selalu tepat waktu dan ingin menepati waktu
- Tingkat energi tinggi, dapat mengarahkan dan mempertahankan energi dengan efektif
- Merasa puas jika sudah melakukan pekerjaan dengan baik
- Menghargai imbalan yang pantas untuk hasil kerja yang berprestasi
- Memberikan andil pada penyelesaian pekerjaan yang melebihi dari yang diharapkan
- Memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya (bangga, punya kebiasaan kerja yang baik, cermat, konsisten) dan terhadap lingkungan kerjanya (menghormati manajemen, mempunyai hubungan baik dengan manajemen, kolega, dan bawahan)
- Percaya diri dan luwes dalam menyesuaikan diri dengan perubahan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan motif prestasi, antara lain:

- Faktor individu : penilaian tentang kemampuan/potensi diri, konsep diri, kematangan pribadi (*internal rewards)*
- Faktor Lingkungan : dukungan dan umpan balik positif berupa 'hadiah' dalam bentuk pujian , penghargaan, promosi *(external rewards)* setiap kali individu berhasil mencapai prestasi unggul.

Pada saat memotivasi diri sendiri, faktor yang memotivasi *Recognition & Responsibility*. Motivator yang paling besar pada diri adalah *Belief* yaitu, keyakinan bahwa diri bertanggungjawab pada tindakan dan perilaku sendiri. Ketika orang menerima tanggung jawab, semua menjadi lebih baik :kualitas, produktivitas, *relationship* dan kerjasama

Untuk memotivasi orang lain, kita dapat memberi penghargaan, menghargai, menciptkan pekerjaan yang lebih menarik, menjadi pendengar yang baik, member tantangan, serta menolong tapi tidak melakukan sesuatu bagi orang lain yang sebenarnya dapat dilakukan oleh dirinya sendiri.

Salah satu hal yang dapat dilakukan manajer untuk memotivasi bawahannya adalah dengan memberikan *reward.* Agar pengaruh *reward* dapat digunakan secara maksimal, manajer perlu :

- Menghormati keberagaman dan perbedaan individu
- Secara jelas memahami apa yang orang lain inginkan dari suatu pekerjaan
- Mengalokasikan *rewards* untuk memuaskan kebutuhan individu dan organisasi

IV. PENUTUP

Setelah memahami benar hakikat kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan tidak mungkin berlangsung tanpa ada upaya memotivasi bawahan/orang lain. Dalam artian pihak lain/bawahan dapat patuh mengikuti apa kata sang pemimpin, hanya jika sang pemimpin mampu mendorong atau memotivasi mereka sehingga mereka (bawahan/rekan) dapat terdorong untuk melakukan suatu tindakan yang terarah pada tujuan bersama. Mengingat para

bawahan atau rekan kerja yang dimotivasi memiliki beragam kepribadian dengan beragam motivasi, maka rangkaian kata berikut ini layak disimak dalam rangka menjadi pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan unit kerja dan organisasi.

To be a Good Leader you need to use your HEAD , *demonstrate HEART*, *Act with GUTS.*

Seiring dengan perusahaan tempat materi ini dibahas, yang bergerak di bidang perminyakan, maka *motivation is like fire-unless you keep adding fuel to it, it dies.*