KEPEMIMPINAN DALAM PERUSAHAAN

1. PENGERTIAN

 Dalam suatu organisasi,kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang mendukung kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan. Memahami teori-teori, kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Proses untuk menjadi seorang pemimpin bisa terlahir secara alami dan bisa melalui  proses pendidikan , pucuk pimpinan yang kuat bisa terbentuk dengan dua syarat utama,pertama adanya figur pemimpin yang berani ,berkharacter ,visioner,dan tulus hati.



Manajemen sering dikacaukan dengan kepemimpinan. Bennis dan Nanus (1985 dalam Sunyoto 20060) melihat perbedaan yang mendasar antara manajemen dan kepemimpinan. Kepemimpinan lebih berhubungan dengan efektifitas, sedangkan manajemen lebih  berhubungan dengan efisiensi. Pemimpin

do the right things mengerjakan sesuatu dengan benar) , sedangkan manajer do the things right (membenarkan sesuatu).

Hersey & Blanchard (1982) mengatakan “In essence leadership is a broader than management“. Sedangkan Davis (1967) menyebutkan “Leadership is a part of management, but not all of it” .

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang penting bagi manajer, para manajer merupakan  pemimpin(dalam organisasi mereka )sebaliknya pemimpin tidak perlu menjadi manajer. Seorang manajer menurut Drucker (1966 dalam Sunyoto 2006) adalah seorang pekerja pengetahuan (knoledge worker).

Masukan dari seorang manajer adalah berbagai bertuk informasi misalnya gagasan-gagasan, jawaban terhadap masalah ,kesimpulan,keputusan,perintah dan sebagainya.

Kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi dan dinamis,yang  berisi:

1. Seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin
2. Bawahan yang dipimpin,yang membantu ,manajer sesuai tugas masing-masing.
3. Tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh menejer bersama-sama

dengan bawahannya.

1. **Pola Hubungan antartenaga kerja dalam Perusahaan**

****

1. Dalam organisasi formal dapat kita bedakan dua macam manajer sebagai  pemimpin,pertama yang mengepalai keseluruhan organisasi,kedua yang mengepalai satu  bagian atau satu unit dari organisasi. Pemimpin yang mengepalai seluruh organisasi adalah manajer puncak (direktur utama,direktur,general manajer). Tenaga kerja sebagai komponen manusia dalam sistem organisasi berhungan secara terus-menerus dengan para tenaga kerja lainya.Setiap tenaga kerja memiliki pola hubungan antar tenaga kerja .Pola hubungan antartenaga kerja pada tingkat:
2. Manajemen puncak
3. Manajemen madya
4. Manajemen pertama
5. Tenaga kerja produktif



1. Pola Hubungan Antartenaga kerja Tingat manajemen puncak

Manajemen puncak lebih banyak berhubungan dengan orang-orang yang bekerja diluar Organisasi perusahaanya ( seperti pejabat pemerintah , para nasabah /langganan ).Karena mereka harus peka terhadap peristiwa-peristiwa yang terjadi disekitar perusahaanya yang mempengaruhi kelancaran perkembangan usahanya.Manajer puncak langsung memimpin bawahanya, Karena itu kepribadian manajer puncak sistem nilainya ,sikap-sikap dan  perilakunya mempunyai dampak pada keseluruhan organisasi perusahaan.

1. Pola hubungan Antartenaga Kerja pada Tingkat Manjemen Madya

Manajemen Madya mempunyai hubungan dengan atasan ,rekan setingkat dan bawahan yang semuanya menduduki jabatan kepemimpinan.Disamping itu manajer Madya juga perlu  berhubungan orang-orang diluar perusahaan .ia mempunyai peran ganda berperan sebagai  bawahan ,rekan,atasan dan wakil dari perusahaan. Manajer madya merupakan penghubung yang sangat penting dan yang sangat kreatif antara tingkat-tingkat manajemen rendah dan tinggi Kepemimpinanya lebih bercorak  peroranagan. Manajer Madya lebih banyak menghadapi manajer bawahanya secara sendidi-sendir dari pada secara kelompok.Pengaruh kepemimpinanya akan dirasakan oleh seluruh kesatuan kerja yang dipimpinya.

1. Pola hubungan Antar Ttenaga Kerja Tngkat Manajemen Pertama

Manajer pertama memiliki pola hubungan antartenaga kerja yang serupa dengan pola hubungan antartenaga kerja tingkat manajemen madya.Ia juga sebagai atasan,bawahan,rekan dan wakil perusahaan .Bedanya ialah bawahanya bukan memegang jabatan pimpinan.manajer  pertama juga disebut sebagai tenaga kerja yang berada ditengah (the man in the middle,pelit ,1975).Jika pandangan antara kedua belah berbeda ,maka manajer akan merasa terjepit,Kepemimpinanya sangat ditentukan oleh keadaan ini.pola umumnya tingkat interaksi antar tenaga kerja pada tingkatan organisasi yang lebih tinggi.

1. Pola hubungan Antar tenaga Kerja Tingkat Tenaga Kerja Produktif

  Pekerja,tenaga kerja Produktif,yang menduduki jabatan terendah dalam organisasi  perusahaan,berhubungan dengan rekan dan atasan saja.Untuk jabatan tertentu mereka  berhubungan dengan orang atau tenaga kerja lainya. Peran utam,anya ia dapat melihat kesamping dan keatas saja.Namun demikian dapat memberikan pengaruh yang nyata pada keberhasilan kepemimpinan atasanya. Pola hubungan antartenaga kerja bersifat hubungan ketergantungan.Setiap tenaga kerja dalam pelaksaan pekerjaanya pekerjaanya tergantung pada tenaga kerja lainya.Ketergantungan ini merupakan ketergantungan yang seimbang ( masing-masing tenaga kerja memerlukan tenaga kerja lain dalam derajat yang sama).

1. CIRI-CIRI PRIBADI

Ada pandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan. Maksudnya yang dapat menjadi pemimpin hanya orang-orang tertentu, yang mempunyai bakat memimpin. Efektifitas kepemimpinan dianggap ditentukan oleh kepribadian pemimpin.



Ciri-ciri seorang pemimpin yang berhasil adalah :

1. Bersifat normative

Prinsip-prinsip yang harus diusahakan untuk dijalankan. Misalnya di Indonesia dikenal 11 ciri pribadi yang diharapkan untuk dimiliki oleh TNI angkatan Darat :

1. Taqwa, menahan diri dari perbuatan yang dilarang dan taat kepada segala perintah Tuhan Yang Maha Esa
2. Ing Ngarsa Sung Tuladha, sebagai orang didepan, memberi teladan kepada yang dipimpinnya
3. Ing Madya Mangun Karsa, di tengah para anak buah ikut terjun langsung bekerja sama bahu membahu
4. Tut Wuri Handayani, dari belakang selalu memberi dorongan dan arahan kepada apa yang diinginkan pada anak buahnya
5. Waspada Purba Wisesa, berhati-hati dalam segala kondisi, meneliti dan membuat perkiraan keadaan secara terus menerus
6. Ambeg Para Maarta, pandai menentukan mana yang menurut ruang , waktu dan keadaan patut didahulukan
7. Prasaja , bersifat dan bersikap sederhana serta rendah hati
8. Satya, loyalitas timbal balik dan bersikap hemat, tidak ceroboh serta memelihara kondisi materiil dengan kecermatan
9. Gemi Nastiti , hemat dan cermat, sadar dan mampu membatasi penggunaan dan pengeluaran hanya untuk yang benar-benar diperlukan
10. Belaka, bersifat dan bersikap terbuka, jujur dan siap menerima segala kritik yang membangun, selalu maas diri dan selalu siap mempertanggung jawabkan perbuatannya
11. Legawa, rela dan ikhlas untuk pada waktunya mengundurkan diri dari fungsi kepemimpinannya dan diganti dengan suatu generasi baru yang telah mewarisi sifat-sifat diatas

De Bono berdasarkan wawancara dengan 50 pria dan wanita yang berhasil dalam bidangnya, menyimpulkan 4 ciri keberhasilan seseorang ( dua ciri pribadi dan dua faktor luar ) :

1. *A little madness,* orang yang tahu pasti dan jelas apa yang diinginkan dan berkemauan kuat untuk mewujudkannya.
2. *Very talented,* orang yang mempunyai bakat yang sangat menonjol di bidang tertentu
3. *Rapid Growth Field,* orang yang bekerja dibidang yang berkembang sangat cepat , mempunyai peluang lebih banyak berhasil, dari pada yang bekerja di bidang yang tidak dapat berkembang dengan cepat. Misalnya bidang teknologi, khususnya computer merupakan bidang yang berkembang cepat. Keadaan ini memungkinkan bakat untuk berkembang.
4. *Luck,* faktor keberuntungan. Ada orang yang kebetulan berada di tempat pada saat yang tepat untuk melakukan usahanya. Ada orang lain yang selalu kesulitan dalam memulai usahanya
5. Bersifat operatif

Seorang manager yang berhasil harus mempunyai nilai-nilai operatif yang berhubungan dengan sumber daya organisasi, dan memiliki pandangan jauh kedepan dan selalu waspada, yang dapat dibagi atas :

1. Berdasarkan fungsi

Tugas & wewenang manager berbeda - beda berdasarkan fungsinya, misal manager penjualan, manager produksi, manager administrasi, dll.

Berdasarkan fungsinya inilah seorang manager mempunyai pribadi yang berbeda-beda (Munandar 1977)

Misalnya m*anager penjualan* mempunyai ciri-ciri ramah, antusias, lihai, teliti dan tergantung pada kelompok.

Dan seorang *manager produksi* mempunyai cirri-ciri menyendiri, serius, terus terang, mandiri, cuek

1. Berdasarkan tingkatan

Seorang manager, makin tinggi jabatannya makin tinggi pula ciri-ciri pribadinya. Karena mereka telah melalui tahapan-tahapan tingkat manajemen, dengan demikian pengalaman mereka bertambah dan pengetahuan semakin luas.

1. Ciri-ciri manager puncak yang berhasil (Bennis dan Nanus ,1985) :
2. Mempunyai visi atau bayangan masa depan yang jelas, sehingga mereka berusaha untuk mencapainya
3. Visi harus dikomunikasikan. Bayangan masa depan dari pemimpin harus dikomunikasikan oleh pemimpin kepada bawahannya. Dalam komunikasi ini harus jelas dan rinci
4. Dapat mengimplementasikan visi; positioning adalah perangkat tindakan yang diperlukan untuk mengimpletasikan visi dari pemimpin. Melalui penetapan kedudukannya, kepemimpinan memantapkan kepercayaan. Untuk mendapatkan kepercayaan dari para pengikutnya pemimpin harus berperilaku konsisten dan tetap berada pada jalur yang telah disepakati
5. Menghargai diri secara positif, artinya mempunyai pengetahuan tentang kekuatan-kekuatannya, dapat menjaga dan mengembangkan kekuatan -kekuatannya dan mampu melihat perbedaan antara kekuatan dan kelemahan dengan kebutuhan organisasi. Hal ini berarti pemimpin harus memusatkan perhatian pada apa yang akan dilakukan dan tidak memikirkan tentang kegagalan

Hasil survey yang dilakukan Bernadette Setiadi, tentang ciri-ciri pemimpin yang oleh para manajer puncak 9 chief executive officers) dianggap berhasil, adalah :

1. Integritas
2. Memiliki visi
3. Memiliki ketrampilan komunikasi yang baik
4. Mampu memberdayakan bawahan (empowerment)



Kajian lain yang dilakukan majalah SW ( Januari-Februari 2000), bersama dengan Asia Market Intelligence Indonesia” tentang ciri-ciri kepemimpinan dan ciri-ciri kepribadian dari para CEO yang berhasil, menemukan bahwa tiga ciri-ciri kepemimpinan yang paling sering disebut ialah :

1. Memiliki visi
2. Memiliki perhatian yang besar terhadap sumber daya manusia
3. Memiliki pengenalan situasi ( cognizance ) yang luas

Sedangkan 3 ciri kepribadian pemimpin adalah :

1. Jujur
2. Berpendidikan
3. Memilki rasa social ( social sense ) yang tinggi

**D Ciri ciri Kepemimpinan**

Hubungan antara atasan bawahan pada semua tingkat organisasi merupakan hubungan ketergantungan yang tidak seimbang. Atasan mempunyai kewenangan yang lebih besar daripada bawahanya.ia dapat menilai dan menentukan perkembangan bawahanya.Bawahan  pada umumnya akan tergantung dari atasan

dari pada sebaliknya’ Kecuali kalau bawahannya dapat menyusun kekuatan (misalnya ,serikat kerja,kelompok manajer pertama,kelompok manajer madya),jika misalnya pekerja kurang diperlakukan secara adil oleh perusahaan ( upah terlalu rendah,atasan terlalu kasar) maka serikat kerja dapat mengajukan tuntutan untuk membela dan memperjuangkan hak anggotanya/pekerjanya,keadaan lain dimana atasan mungkin merasa lebih tergantung pada bawahanya, Jika pada keadaan tersebut atasan menyadari ketergantunganya yang lebih besar pada  bawahanya daripada sebaliknya .seorang sekertaris dapat mengatur kegiatan atasanya dalam  pertemuan nya dengan orang-orang dalam maupun dari luar perusahaan sesuai dengan apa yang ia pandang penting. Atasan dapat memberi tekanan pada rasa ketergantungan dari  bawahan,dapat pula berusaha mengurangi rasa ketergantungan bawahan .Corak hubungan atasan bawahan ini mencerminkan kepemimpinan atasan yang menentukan keberhasilanya sebagai pemimpin.



Pemimpin yang baik hendaknya:

1. Menjadi pendengar yang baik

Carl Rogers,seorang pakar dibidang psikologi,pernah berkata bahwa penghalang yang terbesar untuk melakukan komunikasi pribadi adalah ketidaksanggupan seseorang untuk mendengarkan dengan baik,dengan penuh pengertian dan perhatian kepada orang lain,tugas untuk membimbing dan melatih seseorang merupakan salah satu hal terpenting yang perlu diinggat .Ketika Anda sedang berbicara dengan bawahan anda jagalah agar Anda tidak terlalu  banyak bicara,melainkan lebih banyak mendengarkan keluhan dan masukan dari bawahan Anda. Kesediaan untuk mendengar akan memberi kesmpatan kepada bawahan untuk menutarakan keinginan dan pendapatnya.Dengar mendengar berarti Anda memperhatikanya,meskipun demikian mendengarkan tidaklah selalu berarti bahwa anda  percaya terhadap segala yang Anda dengar.Tentu saja untuk dapat menjadi pendengar yang  baik dibutuhkan kesabaran dan kerendahan hati.

1. Mengenali Pekerjaan yang Dilakukan

Kita sering melakukan kesalahan dalam menginterprestasi dan menilai hasil kerja seseorang sebagai akibat dari suatu pandangan dan pengetahuan yang dangkal sekali tentang  pekerjaan orang tersebut jika Anda seorang atasan maka seharusnya Anda mengetahui apa yang wajib dan baik untuk dikerjakan atau diselesaikan bawahan Anda. Anda harus dapat mengetahui secara pasti apakah bawahan Anda mengerjakan tugas dengan suatu cara atau  jalan yang aman yang dapat diterima oleh perusahaan. Jika ternyata bawahan Anda dapat menyelesaikan tugas-tugas dengan cara-cara yang dapat diterima tetapi tidak sesuai dengan cara Anda,maka sedapat mungkin biarlah ia menggunakan cara tersebut.Sebaliknya jika ia ternyata tidak dapat menyelesaikan tugasnya,maka Anda perlu melakukan suatu perubahan,dengan membuat suatu persetujuan antara Anda dan bawahan mengenai hal-hal yang mendasar dari pekerjaan tersebut.

1. Mengenali bawahan Anda

Sebagai atasan anda harus mengetahui kesanggupan dan bakat-bakat anak buah Anda dan menolong mereka untuk menggunakan kemampuanya untuk disalurkan dalam  pekerjaan.juga dituntut untuk mendorong usaha-usaha perbaikan diri bawahan,mengerti kebutuhan dan keinginan mereka. Sudah semestinya Anda mengenal bawahan Anda.Jika tidak secara pribadi sekurang-kurangnya Anda mengenal karakter-karakter penting yang berguna bagi produktivitas  bawahan tersebut.Beberapa Supervisor / Manajer merasa takut untuk mengenal lebih dekat  bawahanya ,karena dengan kedekatannya itu maka mereka akan menjadi terlalu lunak dan salah menilai prestasi bawahan.Pendapat semacam itu sebenarnya merupakan suatu kekeliruan,karena mengenali seseorang dan menghargai kepribadian serta keunikan yang dimilikinya tidaklah berarti bahwa Anda tidak menuntut ia untuk bekerja dengan sebaik- baiknya sesuai dengan aturan yang berlaku.

.

1. Memberi Kesempatan

Kesalahan-keslahan yang dilakukan bawahan dalam bekerja jarang sekali berakibat fatal Artinya dari sekian banyak kesalahan yang munkin dilakukan masih terdapat peluang untuk diperbaiki dan diberikan kesempatan untuk berubah,janganlah semata-mata memberikan hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan,tapi tolong diberikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya. Jika Anda memang sudah menyerah terhadap kemungkinan perbaikan ,merasa bahwa  pekerjaanya sangat tidak memuaskan dan tidak mungkin lagi dapat memaksimalkan  pekerjaan tersebut ( meski sudah dilakukan bimbingan dan pelatihan),janganlah berpura-pura menolongnya dan hentikanlah melakukan kritik yang konstruktif,karena semua itu tidak akan  berguna lagi.Katakanlah kepadanya dengan terus terang bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak berhasil.

1. Mendelegasikan tanggung jawab

  Salah satu hal penting dari sifat-sifat atasan adalah bagaimana ia dapat mendelegasikan atau mewakilkan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahanya ,seorang atasan yang  buruk tidak akan pernah mau dan mampu mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada bawahanya ,Sebaliknya atasan yang lemah akan terlalu mudah mendelegasikan tanpa ada pengawasan atau kontrol yang cukup. Sementara itu jika Anda atasan yang baik maka delegasikan tanggung jawab dan wewenang Anda dengan catatan atau agenda yang memuat waktu penyelesaian pekerjaan tersebut.Mintalah laporan perkembnagan pekerjaan pada waktu-waktu tertentu dan lakukan tindakan-tindakan yang positif jika permasalahan muncul atau terjadi.

1. Mematuhi Batasan-batasan Peran Anda

Sebagai atasan, Anda harusbmenyadari benar kemampuanAnda,Anda tidak dapat mengubah semua hal sesuai dengan keinginan Anda.Anda hurus menyadari bahwa Anda  bukanlah dokter bedah otak yang dapat mengoprasikan setiap orang sesuka hati Anda,Anda  juga bukanlah pendeta/ kiai bagi bawahan Anda dan Anda juga bukan ahli psikologi yang menyembuhkan berbagai masalah psikologinya.Anda adalah seorang pemimpin ,janganlah memaksakan diri untuk melakukan ketika ketiga hal tersebut,Salah-salah Anda akan menjadi korbanya,hukuman kepada bawahan yang kebetulan melakukan kesalahan,tapi tolong diberikan kesempatan kedua untuk memperbaiki dirinya. Jika Anda memang sudah menyerah terhadap kemungkinan perbaikan ,merasa bahwa  pekerjaanya sangat tidak memuaskan dan tidak mungkin lagi dapat memaksimalkan  pekerjaan tersebut ( meski sudah dilakukan bimbingan dan pelatihan),janganlah berpura-pura menolongnya dan hentikanlah melakukan kritik yang konstruktif,karena semua itu tidak akan  berguna lagi.Katakanlah kepadanya dengan terus terang bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak berhasil.

1. **Gaya Interaksi Pemimpin dan bawahanya**

Hubungan antara pemimpin denganpengikutnya,hubungan antara manajer dengan  bawahannya,merupakan hubungan saling ketergantungan pada umunya tidak seimbang .bawahan pada umunya merasa lebih tergantung kepada pimpinan daripada sebaliknya.Dalam proses interaksi yang terjadi antara pimpinan dan bawahan berlangsung  proses saling mempengaruhi bawahanya agar berperilaku sesuai dengan hararapanya. Corak inilah yang menentukan derajat keberhasilan pemimpin dalam kepemimpinanya .yaitu teori kepemimpinan transaksional danf tranformasional yang dikembangankan oleh bass dan Avolio (1994).

1. Kepemimpinanan Transaksional

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahanya melalui  proses transaksi .

Bass dan avoli(1994) membahas 4 macam transaksi yaitu:

1. Contingent Reword

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan perusahaan yang menguntungkan Perusahaan ,maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.Misalnya jika bawah- an berprestasi tinngi ia akan mendapat imbalan (reword) yang memuaskan dirinnya,Tran- saksinya ialah “ Jika anda bekerja dengan baik akan saya beri imbalan dengan baik”

1. Management By Exception-Active Manager

Manajer secara aktif dan ketat memantau pelaksaan tugas pekerjaan bawahanya agar me- reka tidak membuat kesalahan -kesalahan atau agar mereka tidak gagal dalam melaksana- kan pekerjaan atau agar kesalahan dan kegagagalan bawahan dapat diketahui untuk diper baiki Transaksinya ialah “sialhkan melaksanakan tugas pekerjaan Anda , saya akan awasi secara ketat ,jika saya melihat akan timbul kesalahan akan saya bantu Anda”

1. Management By Exception -Passive Manager

 Manajer baru bertindak setelah terjadi kegagalan bawahanya untuk mencapai tujuan atau setelah benar benar timbul masalah yang serius.Transaksinya “Silahkan melaksanakan tugas pekerjaan Anda jika timbul masalah atau bertindak salah usahakan mengatasi masalah. Atau memperbaiki kesalahan sendiri baru saya akan membantu Anda jika saya lihat Anda Tidak mampu mengatasi masalahnya atau memperbaiki kesalahanya.

1. Laissez-Faire Manager

Manajer membiarkan bawahanya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan Dari dirinya .Mutu untuk kerja seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahanya.Transak Sinya ialah : “ Silahkan anda melakukan tugas pekerjaan anda sendiri,Anda mampu melakukanya dan harus bertanggung jawab sendiri hasil kerja anda”.

Dari keempat ciri kepemimpinan transaksional diatas dapat disimpulkan adanya derajat ke- Percayaan dari atasan /pemimpin terhadap bawahanya yang berbeda beda.

1. Kepemimpinan Transformasional

Interaksi antara pemimpin dan pengikutnya, manager dengan bawahanya ditandai oleh  pengaruh pemimpin/manajer untuk mengubah perilaku pengikutnya/ bawahanya ,sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama. Lima aspek kepemimpinan tranformasional ialah:

1. Atrributet Charisma

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari pada kepentingan diri. Ia sebagai pemimpin perusahaan bersedia memberikan pengorbanan Untuk kepentingan perusahaan .Ia memberikan kesan pada bawahanya bahwa ia memi- liki keahlian tugas pekerjaanya ,sehingga ia patut dihargai.bawahan merasa bangga dan merasa tenang berada dekat dengan pemimpinnya.

1. Inpirational leadership/ Motivation

Pemimpin mendahulukan inspirasi pada bawahanya ,antara lain dengan menentukan Standar-standar tinggi,memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai.Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaanya,mampu memberikan gagasan .mereka merasaDiberi inspirasi oleh pemimpinanya.



1. Intellctual Stimulation

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka ,untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas,merasa menda- Patkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka.

1. Individualized consideration

Bawahan merasa diperhatikandan diperlakukan secara khusus oleh pimpinanya ,pemim-  pin memperlakukan setiap bwahanya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan kebutuh- an,keinginanya masing-masing. Ia memberikan nasehat yang bermakna memberikan pe- latihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka pe- mimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahanya bahwa mereka dapat melakukan pe- ker jaanya untuk mencapai tujuan kelompok

1. Idealized Influence

Pemimpin berusaha melalui pembicraan ,mempengaruhi bawahan dengan dengan mene- Kankan pentingnya nilai-nilai pada keyakinan (beliefs).Pemimpin memperhatikan keper- cayaan pada cita-citanya.Akhir -akhir ini kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan tranformasional mulai banyak dibicrakan dan diteliti.Seorang pemimpin dapat saja memili- ki aspaek-aspek kepemimpinan transaksional tertentu dan aspek-aspek kepemimpinan transformasional tertentu yang menonjol secara bersama ,antara lain yang berkaitan dengan

Sumber :

Sunyoto M Ashar; Psikologi Industri dan Organisasi, Penerbit Universitas Indonesia. 2006

https://www.scribd.com/doc/231459313/Kepemimpinan-Dalam-Perusahaan-Makalah-Pio