

SELF LEADERSHIP : SEBUAH PENDEKATAN

Fransisca Mulyono

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fisip Unpar

Abstract

The concept of Self-leadership is considered to be a new approach when it first surfaced in the 1980's. Its principle is that the activity of a leader is no longer in the hands of few prominent members in the organization, but in the hands of all individuals in all levels of organization to motivate, direct and control himself/herself to perform positively as expected to achieve organization's high competitive advantages through a conducive decision making process. Self-leadership capability has many advantages for the development of the organization, especially in this era of creativity, especially through the development of creative individuals. This paper attempts to outline some of the supporting factors for self-leadership development, its benefits, and in particular the strategies and methods needed to improve the ability of self-leadership.

Key words : *creativity and innovation, self-leadership, organizational commitment, self-leadership strategy.*

Word : 5.118

1. Pendahuluan

Konsep kepemimpinan sejak lama tetap menjadi perhatian penelitian banyak ahli. Kepentingannya yang tinggi dalam mensukseskan sebuah organisasi disebabkan karena konsep kepemimpinan berkaitan dengan upaya mempengaruhi dan memotivasi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi (yang di dalamnya mengandung berbagai tujuan individu yang ada di dalam organisasi tersebut). Tidak ada peran lain dalam organisasi yang melebihi pentingnya peran pemimpin (Brown, 2003 : 9). Hal ini disebabkan karena tanpa ada pemimpin, sebuah organisasi akan mandek, sulit berkembang dan kehilangan arahnya. Pentingnya kepemimpinan dalam praksis ditunjukkan oleh hasil survei yang dilakukan kepada para eksekutif sukses berkenaan dengan atribut yang paling penting bagi manajemen puncak. Jawaban mereka memperlihatkan bahwa kepemimpinan (*leadership*) menduduki posisi kedua setelah kemampuan mengambil keputusan (Thomas, 2004 : 118). Selain itu permintaan akan kursus tentang *leadership development* berada pada urutan pertama (Carter et.al., 2005 : vx).

Konsep kepemimpinan menjadi instrumen yang penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, menginspirasi bawahan dan memastikan adanya orientasi kepada pasar di seluruh perusahaan (Scott & DeSarbo, 2011 : 15-6).

Artinya keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin yang mampu menyatukan semua 'pikiran dan ide' para bawahannya yang begitu banyak dan beragam dan mungkin saja saling konflik di antaranya, termasuk kemampuan untuk terhubung secara emosional dengan mereka yang dipimpinnya ke dalam pencapaian satu tujuan organisasi yang sama dengan jalan mempengaruhi para bawahannya dengan karakter dan latar belakangnya yang begitu berbeda untuk bertindak dalam cara yang efektif dan efisien, tanpa mengedepankan kepentingan pribadi masing-masing anggota organisasi, dalam mencapai tujuan organisasi.

Pentingnya peran pemimpin juga dinyatakan oleh Conger & Kanungo (1988) yang dikutip Fatt (2000 : 24) bahwa kualitas kepemimpinan berkaitan dengan eksistensi seorang individu dalam sebuah organisasi (sebagaimana dinyatakan di atas bahwa kepemimpinan harus berada dalam konteks organisasi) di mana para anggota organisasinya menerima dan tunduk kepada pengaruh individu tersebut. Anggota organisasi menerima dan tunduk kepada pengaruh individu dalam hal ini bukan saja dikarenakan adanya kekuasaan yang sah (*legitimate power*) yang dijabat individu tersebut, tetapi juga adanya penerimaan secara sukarela atas kekuasaan formal maupun non formal yang dimiliki individu tersebut. Dengan demikian arah hubungan dari individu sebagai pemimpin dan anak buahnya bersifat dua arah : (1) arah pertama berasal dari atas ke bawah sesuai dengan kewenangan pimpinan dalam kekuasaan yang sah sesuai dengan jabatan formalnya dan (2) arah bawah ke atas yang mencirikan adanya penerimaan bawahan atas eksistensi pemimpinnya. Tanpa adanya penerimaan bawahan akan keberadaan pemimpinnya yang secara formal sah sebagai pimpinan (berdasarkan jabatan dan posisinya dalam organisasi), pimpinan tersebut akan sulit untuk 'memerintah' para bawahannya. Kemampuan pemimpin dalam menyatukan semua ide dan tujuan dari berbagai macam bawahannya dikenal dengan *inward leader role* (Williams, 2005 : 53).

Selain perannya di dalam organisasi, pemimpin juga memiliki 'keharusan' untuk mewakili organisasinya ke lingkungan luar organisasi dalam rangka memelihara hubungan yang baik dengan para stakeholdernya. Peran ini dikenal dengan *outward leader role* (Williams, 2005 : 53). Peran menjadi wakil organisasi semakin penting dilakukan saat ini di mana citra organisasi sering menjadi penentu keberhasilannya.

Pandangan di atas yang memperlihatkan tentang konsep kepemimpinan berada di tangan para pemimpin saja mulai digantikan oleh pandangan baru yang menyatakan bahwa semua anggota organisasi dalam batas-batas tertentu memiliki kemampuan untuk memimpin dirinya sendiri atau dikenal dengan konsep *self-leadership* (Sarros et.al., 2011 : 293) yang dianggap semakin diperlukan dalam

lingkungan organisasi saat ini yang dicirikan oleh kompleksitas yang meningkat, amat dinamis, semakin kurang hirarkis dan sistem kerja yang didasarkan kepada tim (Pearce & Manz, 2005 : 133).

Dalam era globalisasi saat ini yang ditandai mengemukanya teknologi informasi dan komunikasi, perubahan yang dinamis dan kompleks terjadi begitu cepat dalam segala bidang yang mempengaruhi semua sektor, baik privat maupun publik, yang pada gilirannya menyentuh permasalahan organisasi di setiap organisasi yang *for-profit oriented* maupun *not-for-profit oriented* : semakin bertambahnya kebutuhan untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat sebagai salah satu sarana mempertahankan *competitive advantage*. Implikasi hal ini adalah semakin berkurangnya arahan langsung dari pemimpin atas aktivitas bawahannya. Hal ini berarti bawahan dituntut untuk memiliki kemampuan lebih dalam memimpin dirinya sendiri sehingga semua tugasnya dapat dilakukan sama baiknya sebagaimana ia diawasi pemimpinnya. Alasan lain mengemukanya kebutuhan untuk memimpin diri sendiri adalah adanya ide yang dikemukakan Hunt (1999) bahwa pandangan *leadership in organization* perlu diubah menjadi *leadership of organization* yang juga didukung oleh hasil penelitian Metcalfe pada tahun 2007 bahwa kepemimpinan merupakan proses relasional yang perlu dikembangkan ke luar model 'heroik' yang hanya memfokuskan diri kepada segelintir kelebihan pimpinan puncak saja (Sarros et.al., 2011 : 293).

Memimpin diri sendiri (*self-leadership*) sebenarnya bukan konsep baru dalam bahasan perilaku organisasi, tetapi baru mengemuka sekitar tahun 1980-an ketika Charles C. Manz dan Henry P. Sims Jr. dari Universitas Pennsylvania mempublikasikan karya-karyanya mengenai *self-leadership*. Menurut Manz & Sims di tahun 1980, individu dapat melepaskan kebutuhannya akan pengawasan pimpinannya melalui *self-planning, self-direction, self-monitoring* dan *self-control* yang akan meningkatkan efektivitas organisasi dan kemampuan anggota organisasi untuk belajar (Jackson, 2004 : 37). Dengan demikian *self-leadership* ini dianggap banyak pakar merupakan konsep yang lebih luas dari *self-influence* yang menspesifikasikan sekumpulan strategi yang berorientasikan kepada kognisi yang berasal dari teori-teori motivasi intrinsik (Houghton & Neck, 2002 : 672).

Tentu saja hal ini dimungkinkan terjadi dengan baik ketika pemimpin bersedia mengurangi peran mengawasi bawahannya demi pengembangan diri anak buahnya dan di sisi lain anak buah bersedia memimpin dirinya tanpa ada upaya memanipulasi kepentingan dirinya sendiri.

2. Pengertian Self-leadership

Self-leadership didefinisikan sebagai proses yang ada dalam diri seseorang untuk meningkatkan motivasi dan mengarahkan dirinya untuk berperilaku dengan cara yang sesuai dengan yang diharapkan orang lain kepadanya (lihat Konradt et.al., 2008 : 323; Godwin et.al., 1999 : 154). Neck & Manz (2004) sebagaimana dikutip Kalyar (2011 : 22) mendefinisikan *self-leadership* sebagai *a process of influencing or leading oneself through the use of specific sets of behavioral and cognitive strategies*¹. Beberapa definisi lainnya yang senada, yaitu : proses mempengaruhi diri sendiri untuk memberikan arahan bagi diri sendiri (*self-directing*) dan memotivasi diri (*self-motivating*) yang diperlukan untuk berperilaku dan bertindak dalam cara-cara yang sesuai (lihat Jackson, 2004 : 29); proses mempengaruhi diri sendiri guna mengarahkan kognisi dan tindakannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan (lihat Ho & Nesbit, 2009 : 451).

Definisi *self-leadership* di atas memperlihatkan pentingnya kontrol seseorang atas motivasi, kognisi maupun tindakannya agar mampu melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Ketika kontrol seseorang atas dirinya mampu menghasilkan tindakan yang diharapkan, baik oleh dirinya maupun organisasinya, maka dapat dinyatakan bahwa individu tersebut memiliki derajat *self-leadership* yang tinggi. Tetapi individu seperti ini belum tentu berprestasi dengan baik ketika organisasi tempatnya bekerja tidak kondusif bagi terjadinya *self-leadership*. Berdasarkan penelitian Roberts & Foti (1998), mereka yang memiliki derajat *self-leadership* tinggi akan merasa amat puas ketika bekerja dalam struktur organisasi yang memungkinkan dimilikinya otonomi dan kebebasan yang lebih tinggi serta motivasi kerja intrinsik (Jackson, 2004 : 15). Dengan demikian pimpinan puncak organisasi perlu menata ulang sejauh mana *job enrichment* dan *job enlargement* perlu diberlakukan dan kepada siapa ditujukan tanpa mengganggu pencapaian visi dan misi organisasi.

Menurut Frese and Fay (2001) (dan Sims and Manz (1996), yang dikutip Boss & Sims Jr. (2008 : 142), *self-leadership* terdiri dari perilaku tertentu dan strategi kognitif yang bertujuan meningkatkan efektivitas dan kinerja individu dan *self-leadership* ini merupakan sebuah *self-regulation*. Menurut penulis, peningkatan efektivitas dan kinerja individu terjadi dikarenakan individu mampu dan mau 'melihat' ke dalam dirinya melalui beberapa metoda yang akan di bahas dalam uraian berikut guna mendapatkan sarana dan strategi yang diperlukan untuk memotivasi dan mengontrol perilaku dan pikirannya yang diperlukan dalam melakukan

¹Menurut Neck & Houghton (2006) yang dikutip Kalyar (2011 : 22), Strategi perilaku mencakup dorongan positif, perilaku yang diharapkan terjadi yang mengarah kepada outcome yang sukses bersamaan dengan menekan perilaku negatif, yang tidak diinginkan. Sementara strategi kognitif terdiri dari penciptaan perasaan *self-determination* dan pengembangan pemikiran konstruktif seperti self-talk yang positif.

pekerjaan atau aktivitas tertentu. Setelah melihat strategi dan metoda *self-leadership* dalam uraian berikut, dapat dinyatakan bahwa intisari dari *self-leadership* terletak kepada kemauan dan kemampuan individu untuk 'melihat dan mencari' diri sejujurnya termasuk mengatur dirinya sendiri sehingga didapatkan cara untuk mengerjakan sebuah aktivitas dengan baik sebagaimana diharapkan individu maupun pihak lainnya.

Pengembangan diri melalui *self-leadership* memang tidak mudah, karena tidak semua orang mau dan mampu melakukan dialog dengan dirinya secara jujur tanpa ada justifikasi apapun. Selain itu pengembangan *self-leadership* juga tidak diperlukan semua orang, hanya berkenaan dengan adanya otonomi² yang tinggi dalam pekerjaan (lihat Yun et al., 2006 dalam Boss & Sims Jr., 2008 : 143).

3. Faktor-faktor Pendukung Penerapan Self-Leadership

Menurut Pearce & Manz (2005 : 135-7), ada beberapa faktor yang mendukung penerapan praktek *self-leadership*, yaitu :

1. *Urgency*.

Situasi yang sangat *urgent* kurang mendukung pengembangan kemampuan *self-leadership*, karena dalam situasi seperti ini bentuk kepemimpinan yang tradisional akan lebih efektif untuk memecahkan masalah yang ada. Selain itu dalam situasi di mana amat diperlukan pemecahan masalah dalam kemendesakan yang tinggi, pengembangan kemampuan *self-leadership* tidak akan memadai dilakukan dikarenakan pengembangan kemampuan *self-leadership* memerlukan waktu yang tidak sebentar.

Menurut penulis, *urgency* sebagai salah satu penghambat pengembangan *self-leadership* di atas akan hilang dengan sendirinya ketika pengembangan *self-leadership* sudah terbentuk dengan baik. Justru dengan tingginya *self-leadership* dalam organisasi, maka situasi urgensi apapun tidak akan menjadi masalah karena semua individu yang menghadapinya akan mampu memecahkannya dengan baik.

2. *Employee Commitment*.

Ketika komitmen karyawan tidak dituntut tinggi, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* kurang diperlukan. Tetapi ketika organisasi berada dalam situasi yang memerlukan komitmen karyawan yang tinggi, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* akan tepat bagi organisasi untuk tetap eksis dalam situasi yang demikian.

Pearce & Manz memberikan salah satu contoh keberhasilan pengembangan kemampuan *self-leadership* di perusahaan Lake Superior Paper di tahun 1990-an : pengembangan kemampuan *self-leadership* di perusahaan ini awalnya dilakukan dengan tujuan

²Pengertian otonomi dalam tulisan ini merujuk kepada definisi otonomi menurut Çekmecelioğlu & Günsel (2011 : 891) : kebebasan dan keleluasaan seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya.

meningkatkan produktivitas dan kualitas produk. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu, pengembangan kemampuan ini memberikan efek lainnya yang amat positif bagi perusahaan, yaitu pengurangan tingkat *turnover* karyawan, meningkatkan rasa kepemilikan karyawan atas perusahaan dan kebanggannya atas pekerjaannya. Hal ini dapat terjadi dikarenakan komitmen karyawan menjadi meningkat.

Hasil penelitian yang dilakukan Houghton & Yoho (2005), Neck & Houghton (2006) sebagaimana dikutip Chung et.al., (2011 : 300, 302) memperlihatkan fakta bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan konsekuensi dari *self-leadership* atau dengan kata lain *self-leadership* mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

3. *Creativity*.

Bagi organisasi yang memerlukan derajat inovasi yang tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya atau melayani publik dengan cepat dan efektif, pengembangan kemampuan *self-leadership* diperlukan. Adanya pemberian kebebasan dan kondisi dalam organisasi yang mendorong terciptanya pengembangan *self-leadership* yang tinggi dan juga situasi organisasi yang kondusif untuk saling berbagi pengaruh dengan rekan kerja dalam pembuatan keputusan, pemecahan masalah dan pengidentifikasian peluang di masa mendatang akan menyebabkan terciptanya lingkungan yang kondusif bagi kreativitas yang pada gilirannya akan meningkatkan derajat inovatif organisasi.

Kreativitas dan *self-leadership* menurut beberapa ahli merupakan antededen yang penting bagi inovasi individual (Kalyar, 2011 : 21) : semakin tinggi kemampuan individu guna menumbuhkembangkan ide-ide baru, semakin mungkin ia mengembangkan inovasinya yang pada akhirnya akan mempengaruhi inovasi kelompok dan organisasi³. Kreativitas saja kurang memadai menumbuhkembangkan sebuah inovasi. Ia perlu dibarengi kekuatan yang berasal dari dalam diri individu yang memampukannya menghadapi tantangan apapun dalam kreativitas. Kekuatan dalam diri ini menurut Carmeli et al. (2006) sebagaimana dikutip Kalyar (2011 : 21) berasal dari *self-leadership*.

4. *Interdependence*.

Jumlah saling ketergantungan dalam sistem kerja sebuah organisasi akan mempengaruhi berapa besar porsi *self-leadership* yang diperlukan. *Self-leadership* diperlukan ketika ketergantungan dalam melakukan tugas yang ada dalam organisasi tidak begitu tinggi. Dengan demikian pengembangan *self-leadership* kurang memadai

³Menurut Baumgartner (2004), kreativitas organisasi amat ditunjang oleh kreativitas individu. Dengan demikian adalah krusial bagi pimpinan organisasi untuk mengetahui dengan akurat siapa saja yang mampu menjadi pemikir kreatif yang mampu melihat masalah dalam organisasi dan memberikan solusinya, baik bagi unitnya secara khusus, unit lainnya maupun organisasi secara keseluruhan.

dilakukan dalam cakupan proses produksi tertentu di bidang manufaktur di mana derajat saling ketergantungannya tinggi.

5. *Complexity*.

Semakin kompleks pekerjaan yang harus dilakukan, maka pengembangan kemampuan *self-leadership* akan kurang efektif, karena dalam situasi seperti ini adalah mustahil satu orang mampu menguasai berbagai bidang sekaligus. Kalaupun terpaksa dilakukan, maka pengembangan *self-leadership* sebaiknya dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan periodisasi pekerjaan yang kompleks itu, tentu saja tetap disesuaikan dengan kemampuan individu-individu terkait dan hal ini memerlukan waktu yang tidak sebentar.

4. Pentingnya Self-leadership

Pentingnya pengembangan kemampuan *self-leadership* dalam organisasi dikemukakan oleh Lovelace et al. (2007 : 380), Jackson (2004 : 2; 8) dan Pearce & Manz, (2005 : 133), yaitu :

- (a) kemampuan *self-leadership* yang dikembangkan dalam organisasi akan berguna bagi penyebaran *shared leadership* dalam organisasi yang dapat mengarah kepada pengurangan beban kerja pemimpin formal yang memungkinkan peningkatan kontrol yang lebih efektif. Artinya dengan berkembangnya kemampuan *self-leadership*, maka rentang kendali (*span of control*) seorang pemimpin akan semakin berkurang dan pengontrolannya tidak perlu seketat mengawasi bawahan yang tidak mandiri.
- (b) kemampuan *self-leadership* dapat menurunkan derajat ketergantungan kepada otoritas pemimpin tradisional berkat adanya pemberdayaan bawahan akan tanggung jawab yang diperlukannya dalam menjalankan tugasnya.
- (c) *self-leadership* dapat dianggap sebagai pengganti kepemimpinan yang merupakan alternatif bagi pendekatan *top-down leadership* dengan otoritas hirarkis formalnya, karena dengan adanya *self-leadership*, maka pendekatan *bottom-up* menjadi semakin menyebar yang pada akhirnya akan memungkinkan kinerja organisasi menjadi lebih baik.
- (d) *self-leadership* dianggap merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Alves et.al. (2006 : 342) hal ini dimungkinkan berkat adanya melalui pola pikir dan tindakan individu-individu dalam organisasi yang kemudian dapat dijadikan alat untuk menganalisis kinerja organisasi tersebut, baik secara parsial maupun keseluruhan.
- (e) kemampuan *self-leadership* akan memampukan karyawan menanggulangi berbagai tantangan yang dikarenakan oleh sistem organisasi saat ini yang lebih kompleks dan dinamis dikarenakan kemampuannya mengambil keputusan dengan lebih cepat berkat adanya pendelegasian wewenang yang lebih jelas.

- (f) *self-leadership* diperlukan untuk mendorong perilaku yang positif, yaitu perilaku yang diharapkan terjadi yang akan menghasilkan *outcome* yang baik karena diharapkan mampu menekan perilaku negatif yang mampu mempengaruhi pekerjaan dan kehidupan keluarga individu. Secara umum dapat diasumsikan bahwa ketika kehidupan pekerjaan seseorang baik, maka hal tersebut akan memiliki pengaruh yang baik kepada kehidupan keluarganya.

Berdasarkan uraian di atas, maka pernyataan Manz & Neck (1991) 'ketika organisasi mampu mengakomodir proses *self-leadership* dengan baik, maka hal ini merupakan faktor kunci bagi efektivitas individu dan organisasi' adalah menjadi logis.

5. Strategi Self-leadership

Self-leadership akan memungkinkan terjadinya peningkatan efektivitas individu ketika dilakukan dalam strategi-strategi yang tepat. Artinya, walaupun seseorang memahami dengan baik bagaimana untuk mengontrol pikiran dan tindakannya agar mampu berperilaku dengan baik, ia belum tentu mencapai *self-leadership* yang tepat. Agar *self-leadership* dapat dicapai dengan tepat individu perlu menggunakan tiga strategi yang dilakukan pada level individu (lihat Alves et.al., 206 : 341; Houghton & Neck, 2002 : 673-4; Ho & Nesbit, 2009 : 451; Neubert & Wu, 2006 : 360-1; Politis, 2006 : 204; Boss & Sims Jr., 2008 : 143-4; Prussia et al., 1998 : 254), yaitu :

1. *Behavior-focused strategy*.

Behavior-focused strategy adalah strategi yang ditujukan untuk mengelola diri sendiri dengan tujuan meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan disiplin diri (*self-discipline*) guna mengarahkan perilaku pelaksanaan tugas-tugas yang perlu (wajib) dilakukan, meskipun mungkin bukan tugas yang menyenangkan atau mudah.

Menurut Manz (1992), ada beberapa metoda⁴ yang dicakup strategi ini sebagaimana dikutip Houghton & Neck (2002 : 673) dan Politis (2006 : 204) dan Boss & Sims Jr. (2008 : 143-4), yaitu :

(a) *self-observation*.

Metoda ini menggambarkan kemampuan individu untuk meningkatkan kesadaran tentang siapa dirinya (*self-awareness*) dan menentukan kapan, bagaimana dan mengapa ia berperilaku tertentu. Kesadaran diri yang ada menurut beberapa ahli akan mengarah kepada pengidentifikasian perilaku mana yang positif atau negatif, diperlukan atau tidak bagi dirinya atau pihak lainnya yang akhirnya dapat mengarahkan individu untuk menentukan

⁴Metoda ini sebaiknya dipahami dalam sebuah urutan, sehingga pengembangan self-leadership akan semakin mudah dipahami. Dalam tulisan ini, metoda ini disusun secara berurutan dimulai dengan mempertanyakan kepada diri sendiri tentang apa yang telah dan sedang dilakukan sampai saat ini sebelum berniat melakukan perubahan dalam perilaku.

perilaku mana yang harus diubah, ditingkatkan atau dibuang. Hal ini dikenal dengan *self-evaluation* menurut Boss & Sims Jr. (2008 : 143).

Menurut Houghton & Neck (2002 : 683), metoda *self-observation* ini dapat diukur menggunakan empat indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 465) dapat diukur melalui tujuh indikator.

(b) *self-goal setting*.

Metoda ini merupakan upaya individu untuk menetapkan sebuah *deadline* bagi dirinya pribadi⁵ dalam upaya mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Penetapan tenggat waktu yang lebih cepat ini dapat menjadi pendorong individu terhadap beberapa tujuan atau sasaran lainnya, apakah yang terkait dengan pekerjaan atau bukan. Dengan kata lain, metoda ini merupakan upaya individu untuk melakukan *self-direction* dalam pekerjaannya dengan melibatkan tujuan-tujuan (pribadinya) yang sejalan dengan kepentingan pencapaian tujuan organisasi, seperti keinginan untuk berprestasi tinggi.

Houghton & Neck (2002 : 682) dan Ho & Nesbit (2009 : 463) mengukur metoda ini menggunakan lima indikator.

(c) *Self-reward*.

Metoda ini menggambarkan upaya individu mempengaruhi dirinya sendiri dengan menggunakan *reward*, baik pada tingkat fisik maupun mental ketika ia berhasil mengerjakan aktivitas (termasuk yang kecil sekalipun). Misal ketika individu mampu menyelesaikan tugas yang dianggapnya berat sesuai jadwal, ia dapat memberikan *reward* pada dirinya sendiri berupa waktu senggang selama beberapa jam untuk membaca buku favorit atau menonton film yang disukainya.

Menurut Houghton & Neck (2002 : 682), metoda ini dapat diukur menggunakan empat indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 464) dapat diukur melalui tiga indikator. .

(d) *Self-punishment*.

Metoda yang memperlihatkan upaya individu dalam memperbaiki perilakunya yang tidak diharapkan rekan kerjanya atau pimpinannya melalui rasa bersalah ketika ia gagal mengerjakan tugasnya atau kritik terhadap diri.

Menurut penulis, pimpinan perlu memberikan perhatian yang lebih banyak pada hal ini, karena rasa bersalah yang tidak pada tempatnya tanpa disadari individu yang bersangkutan apat mengarah kepada hal-hal negatif, seperti pemanfaatan oleh

⁵Menurut penulis, penetapan tenggat waktu dalam hal ini berbeda dengan penetapan tenggat waktu yang ditetapkan pihak lain, misalnya atasan individu, sehingga dalam hal ini individu menentukan tenggat waktunya sendiri sebelum tenggat waktu yang ditetapkan pihak lain bagi dirinya.

individu lain atau mengarahkan individu kepada kemerosotan kinerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Ongen (2006) yang dikutip Boss & Sims Jr. Bahwa *self-punishment* kurang mendukung upaya individu untuk memperbaiki diri dan mengembangkan *self-leadership*.

Menurut Houghton & Neck (2002 : 683), metoda ini dapat diukur menggunakan empat indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 464) dapat diukur melalui empat indikator.

(e) *Self-cueing strategy*.

Strategi ini meliputi upaya memanipulasi lingkungan eksternal guna mendukung perilaku yang diinginkan dan mengurangi perilaku yang tidak diharapkan, seperti dengan mengubah tatanan ruangan atau membuat catatan untuk mengingatkan adanya sebuah tujuan yang harus dicapai.

Menurut Houghton & Neck (2002 : 683), metoda ini dapat diukur menggunakan dua indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 466) dapat diukur melalui dua indikator.

2. *Natural reward strategy*.

Menurut Manz & Neck (1999), strategi ini memfokuskan kepada pengalaman positif yang terkait dengan tugas dan proses pencapaiannya. Pekerjaan yang ada dianggap sebagai hal yang bernilai, karena mampu memotivasi dan menguntungkan dari sisi ekonomi. Karyawan harus melihat pekerjaannya sebagai sesuatu hal yang menyenangkan, menguntungkan dan membuatnya termotivasi, karena pendekatan seperti ini dapat meningkatkan rasa akan kapabilitasnya, kompetensinya dan kontrol diri yang pada akhirnya meningkatkan kinerjanya (Carmeli et.al., 2006: 77).

Melihat pengalaman beberapa teman yang memiliki tugas yang cukup berat yang membuat mereka menjadi terbebani dalam melaksanakan tugas tersebut, penulis mencoba menasehati mereka agar jangan melihat kepada beratnya tugas tersebut tetapi lebih kepada imbalan ekonomis yang besar untuk tetap menjaga motivasi tetap tinggi.

Menurut Houghton & Neck (2002 : 683), metoda ini dapat diukur menggunakan lima indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 464) metoda ini terbagi menjadi dua bagian, yaitu *task-based natural reward* yang diukur melalui enam indikator dan *relation-based natural reward* yang diukur melalui empat indikator.

3. *Constructive thought strategy*.

Manajemen pemikiran konstruktif menurut beberapa hasil penelitian dapat meningkatkan proses kognitif, perilaku dan keadaan afeksi individual (Neck et.al., 2003 : 696). Strategi ini digunakan individu untuk mempengaruhi atau mengarahkan dirinya dengan menggunakan strategi kognitif. Ada tiga metoda yang dapat

digunakan untuk melakukan strategi ini, yaitu (Godwin et.al., 1999 : 158-160) :

a. *Visualizing successful performance.*

Metoda ini juga dikenal sebagai *mental imagery* yang didefinisikan sebagai upaya mengimajinasikan pelaksanaan tugas yang sukses sebelum tugas tersebut dilakukan. Dalam beberapa situasi, pengimajinasian ini dapat dilakukan melalui upaya mensimulasikan tugas yang akan dikerjakan. Misalnya presentasi di depan kaca sehari sebelum presentasi yang sesungguhnya dilakukan atau melalui pikiran bahwa dirinya akan sukses melakukan tugasnya dengan baik.

Visualisasi mental ini berguna meningkatkan kemampuan presentasi, kinerja dan kepercayaan dirinya berkat pemvisualan tugas-tugasnya yang dilakukan dengan baik. Jika seorang individu membayangkan dirinya akan gagal berhadapan dengan individu lain yang ditakutinya, ketika ia benar-benar berhadapan dengan individu tersebut, ia akan merasa kurang percaya diri yang akan mengarahkannya kepada kegagalan sebagaimana yang dibayangkan sebelumnya. Dalam hal ini pikiran menjadi kunci keberhasilan individu melaksanakan tugasnya.⁶

Beberapa penelitian berkenaan dengan kaitan *mental imagery* yang positif dengan kinerja individu ditemukan dalam berbagai bidang, seperti psikologi olahraga, konseling pendidikan dan psikologi klinis (Neck et.al., 2003 : 698).

Menurut Houghton & Neck (2002 : 682), metoda ini dapat diukur menggunakan lima indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 463) dapat diukur melalui lima indikator..

b. *Self-talk.*

Konsep *self-talk* (dikenal juga dengan konsep *self-dialogue* atau *self-verbalization*) didefinisikan sebagai apa yang individu akui secara diam-diam tentang dirinya. Atau dengan kata lain, *self-talk* sebenarnya merupakan upaya individu merefleksikan dirinya dengan jujur tanpa ada niatan memanipulasi upaya pencarian identitas dirinya.

Menurut Manz & Neck (1991) yang dikutip Godwin et.al., *self-talk* merupakan cara yang bagus untuk meningkatkan efektivitas karyawan maupun manajer, karena *self-statement* memiliki kaitan yang erat dengan keadaan emosi seseorang yang akan mempengaruhi kognisi dan perilakunya. Artinya adalah bahwa pengontrolan emosi yang tepat dapat meningkatkan kinerja

⁶Menurut penulis, sebenarnya pikiran yang positif tidak saja penting dimiliki dalam kaitan dengan pekerjaan, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari, karena tanpa disadari pikiran positif akan menjadi 'pedoman' manusia dalam berperilaku atau menghadapi apa saja yang harus dihadapinya dengan lebih optimis yang akan membuat perasaan menjadi lebih jernih dalam menghadapi segala kesulitan, apapun itu.

seseorang. Beberapa penelitian di berbagai bidang seperti psikologi olah raga, psikologi klinis, psikologi konseling, pendidikan dan komunikasi memperlihatkan bukti adanya kaitan positif antara self-talk dan kinerja individu dalam berbagai tugas dan aktivitas (Neck et al., 2003 : 696).

Butler (1981) berpendapat bahwa dialog dengan diri sendiri dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang (Neck et al., 2003 : 696), karena menurut penulis, dialog dengan diri sendiri dapat meningkatkan kesadaran diri seseorang yang memungkinkan terjadinya peningkatan persepsi terhadap situasi-situasi yang sulit.

Houghton & Neck (2002 : 682) mengukur metoda ini menggunakan tiga indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 463) tiga indikator.

c. *Evaluating beliefs and assumptions.*

Keyakinan (*belief*) didefinisikan sebagai asumsi dasar seseorang berkenaan dengan *participative goal-setting*.

Menurut Burn (1980) dan ellis (1977) sebagaimana dikutip Godwin et.al. (1999 : 157) masalah yang muncul dalam diri manusia secara umum disebabkan oleh pemikiran disfungsional yang didasarkan oleh keyakinan dan asumsi yang juga disfungsional yang secara umum diaktivasi oleh situasi-situasi yang bermasalah (menurut penulis termasuk situasi keluarga dan pertemanan yang dapat mempengaruhi situasi di tempat kerja). Ketika individu memiliki keyakinan atau asumsi yang disfungsional ini, maka ia cenderung berada dalam pemikiran ekstrim, yaitu berada dalam dua kategori pemikiran : hitam dan putih saja. Situasi seperti ini akan merugikan individu yang bersangkutan dan organisasinya, karena dapat menimbulkan depresi pada individu yang bersangkutan yang menyulitkan pencapaian efektivitas individu tersebut.

Solusinya menurut Burn dan Ellis terkait pada dua tahapan solusi, yaitu (1) kemampuan individu mengidentifikasi keyakinan dan asumsinya yang disfungsional, dan (2) segera mengkonfrontirnya untuk menggantinya dengan keyakinan dan asumsi yang rasional melalui *self-talk* yang konstruktif (Neck et.al., 2003 : 698).

Menurut Houghton & Neck (2002 : 682-3), metoda ini dapat diukur menggunakan empat indikator, sementara menurut Ho & Nesbit (2009 : 465) dapat diukur melalui dua bagian, yaitu *Individual-oriented evaluation of beliefs and assumptions* yang diukur menggunakan lima indikator dan *social-oriented evaluation of beliefs and assumptions* yang diukur menggunakan tiga indikator.

6. Penutup

Dalam era kreativitas saat ini *self-leadership* merupakan pendekatan yang tampak penting untuk ditampilkan dalam organisasi yang menginginkan dirinya menjadi kreatif, karena organisasi yang kreatif tidak mungkin lepas dari individu-individunya yang kreatif. Selain karena *self-leadership* mengurangi beban pekerjaan mengontrol bawahan, ia juga memampukan individu di level manapun organisasi untuk terus berkinerja dengan baik dengan mampu memecahkan permasalahan yang ada dalam mencapai tujuan organisasi dan individu dalam satu arah. Hal ini berarti proses desentralisasi akan terjadi secara otomatis tanpa perlu ada pendelegasian wewenang secara formal, sehingga proses pembuatan keputusan akan menjadi semakin cepat untuk merespon perubahan yang cepat terjadi dalam era globalisasi ini yang pada akhirnya meningkatkan pemenuhan keperluan konsumen yang semakin terfragmentasi.

Agar pengembangan *self-leadership* melalui berbagai strategi dan metoda sebagaimana diuraikan di atas dapat berjalan dengan baik, perlu diciptakan iklim organisasi yang baik, dalam arti semua individu dalam organisasi perlu dikondisikan agar tidak merasa takut gagal dalam mengembangkan *self-leadership*nya. Peran pimpinan menjadi amat penting dalam hal ini untuk menciptakan sebuah lingkungan yang mampu mengakomodir dan mendukung perilaku yang dapat mengarah kepada peningkatan kemampuan *self-leadership*, seperti mengembangkan keterbukaan dalam organisasi melalui dukungan dalam perkataan dan sikap dari semua individu dalam organisasi yang disertai dengan upaya mau menerima individu lain apa adanya - bagaimanapun negatifnya - karena ada keyakinan bahwa dalam diri setiap individu terkandung motivasi untuk bekerja sebaik mungkin ketika diberi kesempatan yang memadai. Hal ini diperlukan untuk memunculkan kekuatan-kekuatan dalam diri tiap individu untuk terus memacu kemampuannya memimpin diri sendiri yang mengarah kepada kualitas pribadi yang lebih baik bagi diri, keluarga maupun organisasinya. Dengan demikian pemimpin bukan lagi momok yang menakutkan bagi semua bawahannya dengan kecenderungannya untuk mematikan potensi bawahannya sebagaimana yang sering tertangkap teropong penulis di cukup banyak organisasi.

Daftar Pustaka

- Alves, Jose´ C. & Lovelace, Kathi J. & Manz, Charles C. & Matsypura, Dmytro & Toyasaki, Fuminori & Ke, Ke (Grace), 2006. "A cross-cultural perspective of self-leadership", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 338-359.
- Baumgartner, Jeffrey Paul, 2004. *Individual versus organisational innovation*, http://www.jpb.com/creative/article_organisational_innovation.php diunduh 27 Februari 2012.

- Boss, Alan D. & Sims Jr., Henry P., 2008. "Everyone fails! Using emotion regulation and self-leadership for recovery", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 No. 2, pp. 135-150.
- Brown, Barbara B., March 2003. *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, Disertation, Falls Church, Virginia.
- Carmeli, Abraham & Meitar, Ravit & Weisberg, Jacob, 2006. "Self-leadership skills and innovative behavior at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 27 No. 1, pp. 75-90.
- Carter, Louis & Ulrich, David & Goldsmith, Marshall (eds.), 2005. *Best Practices in Leadership Development and Organization Change : How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*, San Fransisco : John Wiley & Sons, Inc.
- Çekmecioglu, Hülya Gündüz & Günselb, Ayse, 2011. "Promoting Creativity Among Employees Of Mature Industries: The Effects Of Autonomy And Role Stress On Creative Behaviors And Job Performance", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, pp. 889–895.
- Chung, Anyi & Chen, I-Heng & Lee, Amber Yun-Ping & Chen, Hsien Chun & Lin, Yingtzu, 2011. "Charismatic leadership and self-leadership : A relationship of substitution or supplementation in the contexts of internalization and identification?", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 299-313.
- Fatt, James Poon Teng, 2000. "Charismatic Leadership", *Equal Opportunities International*, Volume 19 Number 8, 24-8.
- Godwin, Jeffrey L. & Neck, Christopher P. & Houghton, Jeffery D., 1999. "The impact of thought self-leadership on individual goal performance : A cognitive perspective", *The Journal of Management Development*, Vol. 18 No. 2, pp. 153-169.
- Ho, Jessie & Nesbit, Paul L., 2009. "A refinement and extension of the self-leadership scale for the Chinese context", *Journal of Managerial Psychology* Vol. 24 No. 5, pp. 450-476.
- Houghton, Jeffrey D. & Neck, Christopher P., 2002. "The Revised Self-leadership Qeationnaire : Tedting a hierarchical Factor Structure for Self-leadership", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 No 8, pp. 672-691.
- Jackson, Lola Jean, September 2004. *Self-Leadership Through Business Decision-Making Models*, Disertasi, University of Phoenix.
- Kalyar, Masood Nawaz, Juli 2011. "Creativity, Self-leadership and Individual Innovation", *The Journal of Commerce*, Vol 3 No 3, pp. 20-28.

- Konradt, Udo & Andreßen, Panja & Ellwart, Thomas, 2009. "Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (3), pp. 322 – 346.
- Lovelace, Kathi J & Manz, Charles C & Alves, José C., 2007. "Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control", *Human Resource Management Review* Vol 17, pp. 374–387.
- Neck, Christopher P. & Nouri, Hossein & Godwin, Jeffrey L., 2003. "How self-leadership affects the goal-setting process", *Human Resource Management Review*, Vol 13, pp. 691–707.
- Neubert, Mitchell J. & Wu, Ju-Chien Cindy, 2006. "An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 4, pp. 360-373.
- Norris, Sharon E., 2008. "An Examination of Self-Leadership", *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 1 Iss. 2, pp. 43-61.
- Pearce, Craig L. & Manz, Charles C., 2005. "The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work", *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 130–140.
- Politis, John D., 2006. "Self-leadership behavioural-focused strategies and team performance : The mediating influence of job satisfaction", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 No. 3, pp. 203-216.
- Prussia, Gregory E. & Anderson, Joe S. & Manz, Charles C., 1998. "Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy ", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 19, pp. 523-538
- Sarros, James C. & Cooper, Brian K. & Santora, Joseph C., 2011. "Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 32 No. 3, pp. 291-309.
- Scott, Crystal J. & DeSarbo, Wayne S., 2011. "A new constrained stochastic multidimensional scaling vector model : An application to the perceived importance of leadership attributes", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 7-32.
- Thomas, Neil (ed.), 2004. *The John Adair Handbook of Management and Leadership*, London : Thorogood.
- Williams, Michael, 2005. *Leadership For Leaders*, London : Thorogood Publishing Limited.