BAB II

TEORI KEPEMIMPINAN EMPATI

A. Kajian Pustaka Kepemimpinan Empati

Penelitian kepemimpinan diklasifikasikan menjadi tiga sudut pandang kajian, yaitu pendekatan sifat, pendekatan gaya, dan pendekatan kontingensi. Penelitian kepemimpinan dengan pendekatan sifat pernah diteliti oleh William (et.al)[23] dan Susanti[24]. Penelitian kepemimpinan dengan pendekatan gaya pernah dilakukan oleh Perkasa[25] dan Muzakki[26]. Penelitian kepemimpinan dengan pendekatan kontingensi pernah diteliti oleh Faletehan.[27]

Penelitian ini memiliki sudut pandang dengan pendekatan sifat. Hal yang membedakan antara penelitian William (et.al) dengan penelitian ini adalah objek penelitian. Objek penelitian William (et.al) adalah para manajer sebanyak 6.371 manajer dari 38 negara. Sementara itu, objek penelitian ini adalah ayat-ayat al-Qur'an beserta tafsirnya.

---

[23] William A, et all, 2007, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, Center for Creative Leadership, New York

[24] Denok Friana Susanti, 2013, *Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Efektivitas Kepemimpinan (Studi Kepemimpinan Ketua Program Vokasi UI Periode April-Desember 2012)*, Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

[25] Andika Jati Perkasa, 2013, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Jamsostek Bandung*, Skripsi, Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama.

[26] Ahmad Muzakki, 2016, *Membangun Kemandirian Ekonomi Santri Melalui Kepemimpinan Transformasional Kiai (Studi Kasus Pondok Pesantren Putra Miftahul Mubtadiin di Kecamatan Tanjunganom Kabupaten Nganjuk)*, Skripsi, Program Studi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.

[27] Aun Falestien Faletahan, 2002, *Teori Kepemimpinan Situasional dan Perilaku Kepemimpinan Nabi Muhammad SAW*, Skripsi, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

B. Kepemimpinan Empati

1. Konsep Kepemimpinan

a. Pengertian

Kepemimpinan memiliki kata dasar "pimpin" yang berarti dibimbing/dituntut.[28] Dari kata dasar ini, terbentuk istilah pemimpin, kepemimpinan, dan pimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu kelompok. Kepemimpinan adalah cara atau keterampilan yang digunakan untuk memimpin suatu kelompok. Pimpinan adalah orang-orang yang diberi kewenangan untuk mempimpin aktivitas dalam suatu kelompok.

Kepemimpinan memiliki arti yang luas, yaitu meliputi ilmu tentang kepemimpinan, teknik kepemimpinan, seni memimpin, ciri kepemimpinan, serta sejarah kepemimpinan. Kepemimpinan juga memiliki arti yang lebih dalam daripada sekedar jabatan yang diberikan kepada seorang manusia. Ada unsur visi jangka panjang serta karakter dalam sebuah kepemimpinan.[29]

Kepemimpinan merupakan salah satu bidang keilmuan dan keterampilan. Hal tersebut telah dijelaskan oleh beberapa ahli mengenai kepemimpinan. Menurut Sumiati, kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang-orang yang ada di sekelilingnya

[28] Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2008, *Kamus Bahasa Indonesia*, Pusat Bahasa, Jakarta., hal. 1183.
[29] Tikno Iensufiie, 2010, *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*, Erlangga, Jakarta., hal. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk bekerja sama dalam melakukan suatu kegiatan.[30] Kepemimpinan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Tujuan tersebut dapat tercapai apabila organisasi tersebut memiliki pemimpin yang handal dan mampu bekerja sama dalam tim.

Menurut Karim, kepemimpinan adalah proses perilaku untuk menenangkan hati, pikiran, emosi, dan perilaku orang lain untuk berkontribusi dalam mewujudkan visi.[31] Pada umumnya, definisi tentang kepemimpinan akan selalu dikaitkan dengan perilaku mempengaruhi orang lain. Hal tersebut disebutkan oleh Gaspersz yang dikutip oleh Karim, yaitu kepemimpinan adalah proses individu atau kelompok yang mempengaruhi, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran.[32] Menurut Staqdill yang dikutip oleh Arifin, kepemimpinan merupakan proses menggerakkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok.[33] Inti dari aktivitas kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain.

b. Sifat Kepemimpinan

Menurut Staqdill yang dikutip oleh Arifin, seorang pemimpin yang berhasil memiliki sifat tertentu. Staqdill mengidentifikasikan sifat

---

[30] Evy Sumiati S, *Hubungan antara Empati Kepemimpinan dan Pengetahuan Terhadap Tugas dengan Kemampuan Melaksanakan Peran Kepala Sekolah Sebagai Manajer Sekolah di Taman Kanak-kanak Bengkulu, Jurnal, Manajemen Pendidikan*, 2009, vol. 3, no. 4.
[31] Mohammad Karim, 2010, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, UIN-Maliki Press, Malang., hal. 13.
[32] Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*., hal. 14.
[33] M. Arifin, 2010, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, Teras, Yogyakarta., hal. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kepemimpinan menjadi enam macam, yaitu karakter fisik, latar belakang sosial, inteligensia, kepribadian, karakteristik hubungan tugas, dan karakteristik sosial.[34] Menurut Yukl dan Sidle yang dikutip oleh Maria, ada empat sifat yang dimiliki oleh kebanyakan pemimpin yang sukses.[35] *Pertama*, kepandaian, yakni pemimpin yang sukses cenderung memiliki kepandaian yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya. *Kedua*, kematangan/kedewasaan dan keluasan, yakni pemimpin yang sukses cenderung memiliki kematangan emosi dan pandangan yang luas. *Ketiga*, dorongan berprestasi, yakni pemimpin yang sukses berorientasi pada hasil. Jika mereka telah mencapai suatu sasaran, mereka akan menentukan sasaran lainnya. Motivasi mereka untuk mencapai sasaran tidak bergantung pada bawahannya atau karyawannya. *Keempat*, integritas, yakni kesesuaian antara yang dikatakan dengan yang dilakukan oleh seseorang. Pemimpin yang sukses dalam jangka panjang biasanya memiliki integritas. Jika seorang pemimpin menetapkan nilai-nilai tertentu, namun ia melaksanakan nilai-nilai yang berbeda, maka bawahan akan menilai pemimpin sebagai orang yang tidak dapat dipercaya. Integritas juga berkaitan dengan kejujuran.

c. Perilaku Kepemimpinan

Pendekatan teori sifat menitikberatkan pada pendekatan perilaku. Pendekatan ini dipusatkan pada efektivitas pemimpin, bukan

[34] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*., hal. 4.
[35] Maria Merry Marianti, 2009, *Teori Kepemimpinan Sifat, Bina Ekonomi Majalah Ilmiah*., hal. 61.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pada penampilan dari pemimpin. Dari dasar tersebut, kepemimpinan mendorong ilmuwan untuk memusatkan perhatian pada perilaku pemimpin tentang apa yang dibuat serta bagaimana melakukannya.

Pendekatan teori perilaku menekankan pada dua gaya kepemimpinan, yaitu orientasi tugas dan orientasi bawahan.[36] Orientasi tugas adalah perilaku pemimpin yang menekankan pada bawahan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pelaksanaaan tugas dilakukan dengan cara mengarahkan dan mengendalikan pengawasan yang ketat sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Pemimpin ini mengandalkan kekuatan paksaan, imbalan, dan hukuman untuk mempengaruhi sifat-sifat dan prestasi pengikutnya.

Orientasi bawahan adalah perilaku pemimpin yang menekankan untuk memberikan motivasi kepada bawahan dalam menyelesaikan tugasnya. Pemimpin tersebut melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan tugasnya. Selanjutnya, pemimpin memberikan hak bawahan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Tindakan pemimpin seperti ini diasumsikan dapat memajukan pembentukan dan perkembangan kelompok.

d. Model Kepemimpinan

Kajian yang mendalam mengenai perilaku kepemimpinan dengan berbagai pendekatan telah banyak dilakukan. Beberapa kajian tersebut menemukan berbagai model kepemimpinan. Istilah-istilah

[36] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*., hal. 5-6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tersebut adalah kepemimpinan tradisional, transaksional, transformasional, spiritual, karismatik, dan sebagainya. Masing-masing bentuk dan model kepemimpinan di atas mempunyai titik berangkat dan fokus yang berbeda.[37]

Pertama, kepemimpinan tradisional mempunyai titik berangkat dari semangat penguasaan kepada orang lain. Pendudukan fisik menjadi ciri utama dari perilaku kepemimpinan ini. Fokus utamanya adalah segala hal yang pragmatis untuk memenuhi keinginan-keinginan biologis, seperti makan, minum, seksual, dan lainnya. Hal-hal pragmatis ini berupa badan, harta, tanah, hasil perkebunan dan pertanian, serta penguasaan-penguasaan lainnya.

Kedua, kepemimpinan transaksional mempunyai titik berangkat dari semangat ingin memiliki apa yang dimiliki orang lain. Fokus utamanya adalah segala hal yang menarik dan sedang dimiliki orang lain. Cara yang ditempuh adalah tawar-menawar dan transaksi-transaksi. Hal tersebut bertujuan untuk mempengaruhi orang lain, agar ia merelakan kelebihan dan segala yang dimilikinya untuk kemajuan diri dan organisasi. Penawaran dengan uang, jabatan, balasan, kemuliaan, dan lainnya mewarnai proses perilaku kepemimpinan transaksional ini.

Ketiga, kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan yang berangkat dari keinginan kuat untuk

[37] Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*., hal. 3-5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mentransformasi organisasi menuju perubahan dan perbaikan. Fokus kepemimpinan ini adalah mewujudkan visi organisasi dengan melakukan transformasi visi anggota. Hal ini berdampak terhadap terwujudnya visi dan misi organisasi. Pemimpin transformasional melakukan stimulasi, motivasi, inspirasi, dan atensi kepada individu yang dipimpin. Empat perilaku tersebut adalah komponen perilaku kepemimpinan transformasional.

Keempat, kepemimpinan spiritual ialah kepemimpinan yang berangkat dari nilai-nilai spiritual yang agung. Biasanya, kepemimpinan spiritual identik dengan nilai-nilai ketuhanan. Model kepemimpinan ini percaya akan pendekatan individu, bukan lingkungan. Pemberdayaan individu secara spiritual merupakan kunci untuk menciptakan organisasi yang baik secara sistemik. Fokus utama model kepemimpinan ini adalah pribadi-pribadi yang menjadi anggota organisasi. Setiap individu akan mengasah dan memunculkan potensi nilai-nilai agung dan ketuhanan yang sudah ada pada dirinya. Nilai-nilai agung tersebut diharapkan berdampak terhadap kreativitas serta produktifitas kerja dan kinerja. Pada akhirnya, nilai-nilai agung tersebut berdampak pada sistem organisasi secara keseluruhan.

Kelima, kepemimpinan karismatik ialah kepemimpinan yang berangkat dari semangat untuk menyelesaikan kekacauan sosial yang terjadi dengan menawarkan visi sebagai solusi. Fokus utama kepemimpinan ini adalah individu-individu masyarakat yang disatukan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan diikat dengan jaringan emosionalitas yang kuat terhadap visi yang ditawarkan. Kecenderungan perilaku kepemimpinan ini adalah pengultusan individu pemimpin.

Keenam, kepemimpinan situasional ialah kepemimpinan yang dilakukan secara efektif berdasarkan situasi yang terjadi.[38] Dua pendekatan teori sifat dan teori perilaku secara kuat menyarankan cara yang efektif dalam kepemimpinan adalah tergantung situasi. Situasi yang perlu dianalisis pemimpin meliputi empat bidang, yakni karakteristik manajerial, karakteristik bawahan, faktor kelompok, dan faktor organisasi.

2. Empati

a. Pengertian

Empati adalah kemampuan untuk merasakan dan menghubungkan seseorang dengan pikiran, emosi, dan pengalaman orang lain.[39] Menurut Carkhuff yang dikutip oleh Budiningsih, empati merupakan kemampuan untuk mengenal, mengerti, dan merasakan perasaan orang lain dengan ungkapan verbal dan perilaku, serta mengkomunikasikan pemahaman tersebut kepada orang lain.[40]

Para peneliti di *Center for Creative Leadership* menyatakan, bahwa ketidakpekaan seseorang terhadap orang lain merupakan salah

[38] M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*., hal. 7.
[39] William A, et all, 2007, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, Center for Creative Leadership, New York., hal. 2.
[40] Asri Budiningsih, 2004, *Pembelajaran Moral*, Rineka Cipta, Jakarta., hal 47.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

satu faktor utama yang menyebabkan kegagalan seorang eksekutif dan pemimpin. Kesediaan seseorang untuk memahami perspektif orang lain (empati) merupakan faktor keberhasilan yang signifikan dalam aspek kememimpinan.[41]

Menurut Goleman yang dikutip oleh Susanti, empati merupakan salah satu dari lima komponen kecerdasan emosional. Empati (*Empathy*) adalah kemampuan individu dalam menyadari dirinya untuk memahami perasaan orang lain, baik komunikasi secara verbal, dukungan emosional, dan pemahaman perilaku serta emosi seseorang.[42] Henry yang dikutip oleh Afriyadi mendefiniskan empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada suatu saat tertentu. Selain itu, ia mengetahui pengalaman orang lain dari sudut pandang orang tersebut. Empati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Ia seperti berada di kapal yang sama dan merasakan perasaan yang sama dengan cara yang sama.[43]

Empati berbeda dengan simpati. Simpati merupakan perasaan yang tergambar melalui bahasa tubuh. Orang yang bersimpati akan merasakan dirinya tenggelam dalam kebersamaan. Simpati lebih

---

[41] Faisal Afiff, 2011, *Kepemimpinan Empati*, diakses pada tanggal 3 Oktober 2016 dari http://fe.unpad.ac.id/id/arsip-fakultas-ekonomi-unpad/opini/1931-kepemimpinan-empati

[42] Denok Friana Susanti, 2013, *"Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Efektifitas Kepemimpinan (Studi Kepemimpinan Ketua Program Vokasi UI Periode April-Desember 2012)"*, Skripsi, Jurusan Ilmu Administrasi Niaga Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia.

[43] Ferry Afriyadi, 2015, *Efektivitas Komunikasi Interpersonal Antara Atasan dan Bawahan Karyawan PT. Enterprsindo Samarinda*, *Jurnal Ilmu Komunikasi*, vol. 3, no.1, hal. 37.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak merespon dengan perasaan.[44] Empati tidak berarti seseorang sepakat, melainkan orang tersebut secara mendalam mencoba mengerti, baik dari segi emosional maupun intelektual.[45] Seseorang yang berempati memperhatikan kata-kata yang diucapkan, nada suara, serta bahasa tubuhnya. Dalam empati, seseorang mendengar dengan hati, mata, dan pikiran secara objektif, yakni menggunakan sekaligus semua pancaindra.

b. Indikator Empati

Berempati tidak hanya dilakukan dalam bentuk memahami seseorang, melainkan dinyatakan secara verbal dan dalam bentuk tingkah laku atau perilaku. Menurut Gazda yang dikutip oleh Budiningsih, terdapat tiga ciri dalam berempati,[46] sebagaimana berikut:

Pertama, dengarkan dengan seksama apa yang diceritakan orang lain. Kemudian pahami bagaimana perasaannya dan apa yang terjadi pada dirinya. Kiat mendengarkan orang lain terlihat mudah untuk dilakukan. Namun, mendengarkan merupakan sesuatu yang sulit untuk diimplementasikan. Orang yang mendengarkan dengan seksama akan menunjukkan suatu penghargaan kepada orang lain.

[44] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 14.
[45] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 14.
[46] Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral*., hal. 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Kedua, susun kata-kata yang sesuai untuk menggambarkan perasaan dan situasi orang tersebut. Perhatikan setiap kata yang akan diucapkan oleh orang lain. Hal tersebut dapat meminimalisir ungkapan yang dapat menyinggung perasaan orang lain.

Ketiga, gunakan susunan kata-kata tersebut untuk mengenali orang lain dan berusaha memahami perasaan serta situasinya. Jika seseorang dapat mengenali perasaan lawan bicara, maka interaksi yang dilakukan akan lebih efektif.

c. Macam-macam Pendekatan

Pemahaman lebih jauh mengenai teori empati tidak terlepas dari penjelasan berbagai pendekatan. Terdapat dua pendekatan yang digunakan untuk memahami teori empati. Baron-Cohen & Wheelwright yang dikutip oleh Fauziah, membagi empati ke dalam dua pendekatan, yaitu pendekatan afektif dan pendekatan kognitif.[47]

Pendekatan afektif mendefinisikan empati sebagai pengamatan emosional yang merespon afektif lain. Dalam pandangan afektif, perbedaan definisi empati dilihat dari seberapa besar dan kecilnya respon emosional pengamat pada emosi yang terjadi pada orang lain.

Pendekatan kognitif merupakan aspek yang menimbulkan pemahaman terhadap perasaan yang lain. Salah satu yang paling

[47] Nailul Fauziah, 2014, ”*Empati, Persahabatan, dan Kecerdasan Adversitas Pada Mahasiswa yang Sedang Skripsi*” Jurnal Psikologi Undip, vol. 13, no. 1., hal. 87.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mendasar pada proses empati adalah pemahaman adanya perbedaan antara individu dan orang lain.

Kompetensi sosial individu dalam interaksi dan hubungannya dengan individu lain memerlukan empati. Goleman yang dikutip oleh Fauziah menjelaskan, bahwa empati bisa membangun pembentukan hubungan yang menyenangkan, pembinaan kedekatan hubungan, dan kenyamanan yang dirasakan oleh orang lain. Hal tersebut terwujud bila terdapat penghayatan masalah atau kebutuhan yang tersirat di balik perasaan orang lain.[48] Kesadaran diri menjadi dasar empati. Jika individu semakin terbuka dengan emosinya sendiri, maka keterampilan membaca makna atas interaksi yang ada semakin meningkat.

d. Empati Dibangun dalam Interaksi

Terdapat enam hal penting yang dapat diperhatikan untuk menjaga serta membangun empati dalam interaksi secara efektif.[49] *Pertama,* empati dibangun dengan melakukan umpan balik korektif. Umpan ini merupakan suatu keterampilan yang dapat diasah dan dipraktikkan terus menerus. Umpan balik yang tepat akan menjaga harga diri dan rasa percaya diri.

Kedua, empati dibangun dengan melakukan umpan balik positif. Sikap ini dapat menciptakan suasana yang menyenangkan,

[48] Nailul Fauzia, 2014, ”*Empati, Persahabatan, dan Kecerdasan Adversitas Pada Mahasiswa yang Sedang Skripsi*”., hal. 88.
[49] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 14-17.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahkan ia dapat membakar semangat bagi orang yang mendengarkannya. Umpan balik tersebut biasanya berisi motivasi untuk meningkatkan semangat bagi pendengarnya.

Ketiga, empati dibangun dengan menghindari umpan balik negatif. Umpan balik negatif yang dihindari meliputi perkataan yang kasar, nada suara yang keras, dan hal-hal yang menunjukkan kemarahan. Sikap ini akan menghancurkan hubungan yang baik dan kerja sama yang telah terjalin.

Keempat, empati dibangun dengan memperhatikan situasi dan kondisi ketika masing-masing berinteraksi. Interaksi yang buruk biasanya terjadi karena seseorang memperlakukan hal yang sama pada semua situasi dan kondisi. Dengan kata lain, seseorang tidak dapat membedakan kondisi bercanda, kondisi berdiskusi, dan kondisi kritis.

Kelima, empati dibangun dengan memperhatikan lawan yang berinteraksi. Ketika seseorang yang berpendidikan rendah diajak berbicara, maka perlu diperhitungkan kecepatan bicara, pemilihan kata, dan rumitnya materi yang disampaikan. *Keenam,* empati dibangun dengan memperhitungkan pesan atau materi yang disampaikan. Hal ini juga mempengaruhi hasil interaksi apabila terlalu banyak pesan atau materi yang disampaikan pada waktu bersamaan. Jika materi yang akan disampaikan adalah hal-hal yang rumit dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

banyak, maka sebaiknya pesan atau materi tersebut dibuat dalam bentuk tertulis.

3. Kepemimpinan Empati

a. Empati dalam Kepemimpinan

Menurut Bass yang dikutip oleh William (et.al), empati adalah sebuah konsep yang mendasar dalam kepemimpinan.[50] Banyak teori kepemimpinan menyarankan untuk memiliki kemampuan dan menunjukkan empati. Hal tersebut dikarenakan, empati merupakan bagian penting dalam kepemimpinan. Kepemimpinan membutuhkan empati untuk menunjukkan kepada bawahan, bahwa atasan peduli kepada kebutuhan dan prestasi bawahannya.

Menurut Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, dan Peterson yang dikutip oleh William (et.al), seorang pemimpin juga perlu memiliki empati untuk menyadari orang lain.[51] Sedangkan menurut Bar-On dan Parker, George, Goleman, Salovey dan Mayer yang dikutip oleh William (et.al), empati juga merupakan bagian penting dari kecerdasan emosional. Beberapa peneliti percaya, bahwa pemimpin yang efektif itu penting.[52] Dengan kata lain, empati mempunyai pengaruh terhadap efektifitas kepemimpinan.

[50] William A, et all, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, hal. 2.
[51] William A, et all, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, hal. 2.
[52] William A, et all, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, hal. 2.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh *Center for Creative Leadership* (CCL), seorang bawahan menilai seorang manajer pada empat aspek.[53] *Pertama*, kepekaan manajer terhadap banyaknya pekerjaan bawahannya. *Kedua*, manager menunjukkan minat kebutuhan, harapan, dan impian orang lain. *Ketiga*, kesediaan manager dalam membantu karyawan untuk menyelesaikan masalah pribadi. *Keempat*, manager berbelas kasih terhadap karyawan yang mengungkapkan kerugian pribadi.

Hasil penelitian tentang empat aspek penilaian manajer dari bawahannya menunjukkan, bahwa bawahan menilai atasannya dari segi empati. Hal tersebut dapat dilihat dari penilaian bawahan atas atasannya yang didasarkan pada kepekaan, belas kasih, dan kesadarannya kepada orang lain. Jadi, empati merupakan hal yang penting untuk kepemimpinan.

b. Tiga Pilar Interaksi dalam Berempati

Keahlian teknis, konseptual, dan interaktif sama-sama penting. Namun, peran interaktif mengambil porsi paling besar dalam dunia kerja.[54] Interaktif mengandung keterampilan yang berhubungan dengan manusia. Dari ketiga peran tersebut, interaktif adalah peran yang paling menantang. Setiap orang memerlukan pengetahuan

[53] William A, et all, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, hal. 3.
[54] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 85.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tentang tingkah laku manusia dan kemampuan bekerja bersama individu dan kelompok.

Peran interaktif sebagai inti dari keahlian mengelola sumber daya manusia ditentukan dan didukung tiga pilar interaksi.[55] Dalam peran interaktif, terdapat tiga pilar interaksi yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia. Tiga pilar yang ada dalam interaksi ini menjadi tulang punggung dalam setiap komunikasi.

Pertama, pimpinan menghormati harga diri para karyawan dan menjaga rasa percaya diri mereka. Harga diri adalah perasaan nilai diri. Setiap orang merasa dirinya penting dan terhormat. Selain itu, setiap orang ingin dihargai di hadapan orang lain. Jika karyawan merasa, bahwa kemampuannya dalam melakukan pekerjaan diperhatikan dengan baik, maka karyawan tersebut cenderung memiliki motivasi, produktivitas, dan kerja sama yang lebih baik. Seorang manajer atau pemimpin dapat menjaga harga diri dan perasaan percaya diri karyawan dengan memperlakukannya sebagai individu yang kompeten. Pemimpin tersebut tidak melakukan atau mengatakan sesuatu yang merendahkan kemampuan, kompetensi, atau integritasnya.

Rasa percaya diri yang dijaga dan harga diri yang ditinggikan akan menghasilkan keterbukaan. Keterbukaan dapat membantu

[55] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 96.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pemimpin dalam mengadakan diskusi untuk memecahkan masalah bersama bawahan. Ketika suatu masalah dibicarakan, bawahan umumnya merasa ada penyerangan atas harga dirinya. Bawahan tersebut menjadi defensif dan menarik diri dari pembicaraan tersebut.

Kedua, pimpinan mendengar dan merespon bahasa verbal dan nonverbal. Mendengar merupakan salah satu pekerjaan paling berat dan menuntut kesabaran paling tinggi bagi sebagian besar direktur, manajer, dan para eksekutif lainnya.[56] Mereka lebih suka menggunakan satu lidah daripada telinga yang lebar. Menurut Sutikno, banyak sekali manajer yang tidak menerapkan kiat mendengar dengan baik.[57] Ketika bawahan berbicara, melapor, atau menjawab, manajer sering memotong dan menginterupsinya. Tanpa disadari, manajer tersebut seakan-akan sedang memperlihatkan kehebatan menduga apa yang selanjutnya akan diungkapkan oleh bawahan. Bagi bawahan, tindakan tersebut merupakan contoh keangkuhan manajer.

Perhatian atas interaksi nonverbal atau bahasa tubuh adalah penting. Setidaknya, seorang pemimpin peka terhadap bahasa tubuh bawahannya. Seorang pemimpin juga harus memperhatikan bahasa tubuhnya. Hal tersebut karena bahasa tubuh dapat menggambarkan suasana hati seseorang. Seorang pemimpin dapat membaca bahasa tubuh bawahannya, begitu pula sebaliknya.

---

[56] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 101.
[57] Raja Bambang Sutikno, *The Power of Empathy in Leadership*., hal. 101.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Ketiga, pimpinan membangun sinergi dalam menyelesaikan masalah. Sinergi memberi makna positif. Sedangkan lawan katanya adalah kolusi yang berkonotasi negatif. Kedua kata tersebut sama-sama berarti bekerja sama. Akan tetapi, dalam kolusi kerja samanya tidak menguntungkan semua pihak.

Permintaan atau ajakan kerja sama dapat menjadi alat yang efektif untuk memperoleh komitmen dari karyawan. Komitmen yang kuat dapat diperoleh dengan mengajak, bukan menyuruh. Dengan kata lain, manajer yang meminta pengertian dan ketersediaannya akan mendapatkan kerja sama yang lebih baik daripada menyuruh apa yang harus dikerjakan oleh bawahannya.

Ketika bawahan mempunyai masalah, manajer dapat meminta kerja sama untuk mengatasi masalahnya tersebut. Hal ini dapat membantu manajer dalam menemukan solusi yang baik. Manajer yang meminta kerja sama untuk menyelesaikan masalah yang terjadi memperlihatkan, bahwa manajer tersebut menghargai ide bawahannya. Cara ini dapat menjaga rasa percaya diri dan menjunjung tinggi harga diri bawahan, sehingga manajer menjadi mudah membangun sinergi dengan bawahannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id