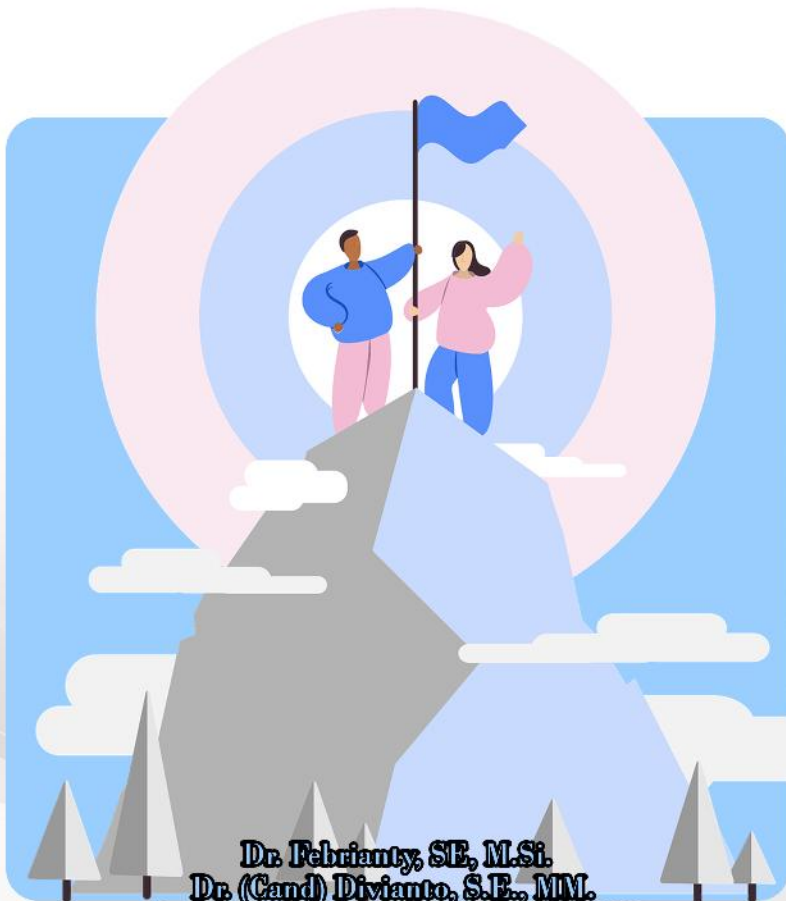




KEPEMIMPINAN APRESIATIF :

MENDORONG PERTUMBUHAN DAN KETERLIBATAN DI TEMPAT KERJA



**Dr. Febrianty, SE, M.Si.
Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.**

**KEPEMIMPINAN APRESIATIF :
MENDORONG PERTUMBUHAN
DAN KETERLIBATAN
DI TEMPAT KERJA**

KEPEMIMPINAN APRESIATIF : MENDORONG PERTUMBUHAN DAN KETERLIBATAN DI TEMPAT KERJA

Dr. Febrianty, SE, M.Si.
Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.



KEPEMIMPINAN APRESIATIF : MENDORONG PERTUMBUHAN DAN KETERLIBATAN DI TEMPAT KERJA

Penulis:

Dr. Febrianty, SE, M.Si.
Dr. (Cand) Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand) Muhammad, S.Kom., MM.

Editor:

Erik Santoso

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : Juni 2023

Hak Cipta 2023, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

**Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT**

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2023 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2023
; 15,5 x 23 cm
ISBN : 978-623-448-541-7

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

Quotes Febrianty:

- Pimpinan sebuah organisasi atau perusahaan tidak akan memiliki SDM yang loyal dan handal jika tidak merintis apresiasi sedari awal SDM tersebut bergabung karena *"Apresiasi adalah Magic bagi perkembangan potensi dan motivasi mereka"*.
- Jangan hanya memikirkan bagaimana bisnis Anda berjalan lancar dan mencapai target saja, akan tetapi apakah Anda sudah berinvestasi pada Program Apresiasi karena *"Apresiasilah yang mujarab untuk menciptakan Pelampuan atas target perusahaan"*
- Saat Anda melukai SDM dengan tajamnya perkataan dan menjatuhkan harkatnya di depan yang lain, maka saat itu Anda tidak hanya akan kehilangan satu SDM saja, akan tetapi banyak SDM lainnya yang menjadi tidak loyal pada Anda dan perusahaan karena *"Apresiasi adalah rantai penghubung yang memperkuat kepercayaan dan hubungan antara pimpinan dan SDM"*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian banyak nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, sehingga penulis tidak mampu untuk menghitungnya. Atas berkat nikmat dan karunia tersebut, penulis dapat menyelesaikan penulisan sebuah buku dengan judul “Kepemimpinan Apresiatif: Mendorong Pertumbuhan dan Keterlibatan di Tempat Kerja”.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik membangun akan diterima dengan tangan terbuka. Akhir kata, penulis berharap semoga buku ini dapat menjadi sebuah sumbangan yang berarti bagi ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi banyak pihak.

Palembang, Juni 2023

Penulis

DAFTAR ISI

QUOTES FEBRIANTY:	5
KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	II
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Pengantar tentang Pentingnya Kepemimpinan Apresiatif dalam Dunia Kerja	1
B. Tujuan dan Ruang Lingkup	4
BAB II MEMAHAMI KEPEMIMPINAN APRESIATIF	8
A. Definisi Kepemimpinan Apresiatif dan Filosofi di Balikny	8
B. Prinsip-Prinsip dan Nilai-Nilai yang Mendasari Kepemimpinan Apresiatif	11
C. Strategi dalam Kepemimpinan Apresiatif	12
BAB III MEMBANGUN HUBUNGAN YANG MEMPROMOSIKAN APRESIASI	15
A. Mengembangkan Hubungan Saling Percaya antara Pemimpin dan Anggota Tim	15
B. Komunikasi Efektif dalam Konteks Kepemimpinan Apresiatif	19
C. Menciptakan Iklim Kerja yang Mendukung Apresiasi dan Keterlibatan	22
BAB IV MENGENALI DAN MENGHARGAI KONTRIBUSI INDIVIDU	27
A. Mengidentifikasi dan Menghargai Kekuatan dan Bakat Individu	27
B. Menyediakan Umpan Balik yang Konstruktif dan Menginspirasi Pertumbuhan	33
C. Mendorong Inovasi dan Kreativitas melalui Apresiasi	36
BAB V MEMBANGUN TIM YANG KUAT DENGAN APRESIASI	40
A. Membentuk Tim yang Kolaboratif dan Saling Mendukung	40
B. Mengelola Konflik dengan Pendekatan Apresiatif	43

C. Menggunakan Apresiasi untuk Memotivasi dan Meningkatkan Kinerja Tim	48
BAB VI MEMIMPIN PERUBAHAN DENGAN APRESIASI	53
A. Mengelola Perubahan dengan Pendekatan yang Positif dan Apresiatif	53
B. Menginspirasi dan Memobilisasi Orang-Orang dalam Proses Perubahan	62
C. Memperkuat Ketahanan dan Adaptabilitas Individu dan Tim Melalui Apresiasi	67
BAB VII MENYEBARKAN BUDAYA APRESIASI DI SELURUH ORGANISASI	75
A. Membangun Budaya Organisasi yang Menghargai dan Mempromosikan Apresiasi	75
B. Menciptakan Sistem Pengakuan dan Penghargaan Yang Efektif	81
C. Melibatkan Seluruh Organisasi dalam Praktik Kepemimpinan Apresiatif	87
BAB VIII MENANGANI TANTANGAN DALAM PRAKTIK KEPEMIMPINAN APRESIATIF	94
A. Mengatasi Hambatan dalam Menerapkan Kepemimpinan Apresiatif	94
B. Mengelola Harapan dan Ekspektasi yang Beragam dari Anggota Tim	98
C. Menangani Situasi yang Menantang dengan Pendekatan Apresiatif	100
BAB IX EVALUASI DAN PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN APRESIATIF	102
A. Mengukur Dampak Kepemimpinan Apresiatif pada Pertumbuhan dan Keterlibatan	102
B. Melakukan Pengembangan Diri dan Peningkatan sebagai Pemimpin Apresiatif	107
C. Menjaga dan Memperkuat Praktik Kepemimpinan Apresiatif Seiring Waktu	111
BAB X KESIMPULAN	117
A. Kesimpulan Manfaat dan Potensi Kepemimpinan Apresiatif di Tempat Kerja	117

B. Ajakan Untuk Mengadopsi Dan Menerapkan Kepemimpinan Apresiatif Dalam Organisasi	117
DAFTAR PUSTAKA	119
GLOSARIUM	122
PROFIL PENULIS	129

BAB I

PENDAHULUAN

A. Pengantar tentang Pentingnya Kepemimpinan Apresiatif dalam Dunia Kerja

Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, Anda harus dapat mempengaruhi dan membimbing anggota tim Anda. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang dapat disesuaikan dengan lingkungan dan situasi individu yang dipimpin. Tingkat absensi yang tinggi dan kurangnya keterlibatan karyawan menunjukkan semangat kerja yang rendah. Ini adalah konsekuensi dari manajemen yang tidak memenuhi harapan. Pemimpin yang baik dapat meningkatkan semangat kerja, meningkatkan kepercayaan diri, dan menanamkan tanggung jawab pada bawahan mereka untuk mencapai tingkat produktivitas organisasi yang tinggi. Untuk meningkatkan kedewasaan bawahan mereka, pemimpin organisasi harus mengutamakan kepemimpinan yang berfokus pada tugas dan hubungan antar manusia. Oleh karena itu, para pemimpin organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan berbagai gaya kepemimpinan, seperti *laissez-faire*, demokratis, atau otokratis.

Organisasi berfungsi sebagai tempat di mana orang-orang melaksanakan kegiatan administratif sehari-hari. Kehadiran manusia sangat penting dalam menjalankan kegiatan administrasi, karena tenaga kerja manusia memiliki peran yang sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap individu memiliki kepribadian dan perilaku yang berbeda, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan, keterampilan, karakter dasar, dan faktor-faktor lain yang terkait dengan

tenaga kerja itu sendiri. Keberagaman perilaku ini akan mempengaruhi proposal kegiatan organisasi dan bukan hanya akan berdampak pada hasil yang dicapai oleh organisasi, tetapi juga akan mempengaruhi masyarakat yang menikmati hasil pelayanan tersebut. Meskipun teknologi terus maju, namun tanpa pengaturan dan keterlibatan tenaga kerja yang kompeten, kemungkinan besar organisasi tidak akan mencapai sasarannya. Tenaga kerja yang bekerja sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya akan membantu mencapai kesuksesan organisasi. Di samping itu, peran seorang pemimpin menjadi kurang penting. Seorang pemimpin organisasi yang bijaksana dan baik dapat memberikan kepuasan kepada para pekerja dan selalu memperhatikan semangat dan motivasi kerja mereka. Tentunya, pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengelola, membimbing, mempengaruhi, memerintah, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi. Dalam mengelola karyawan dalam suatu organisasi, penting untuk menciptakan komunikasi kerja yang baik antara atasan dan bawahan guna menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan sejalan. Dengan semangat dan antusiasme kerja yang meningkat, diharapkan karyawan akan mencapai prestasi yang tinggi dalam bidang pekerjaan masing-masing, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan.

Sebagai seorang pemimpin, salah satu tugasnya adalah membangun lingkungan kerja yang produktif. Salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan mengadopsi gaya kepemimpinan asertif. Dengan memiliki lingkungan kerja yang produktif, setiap individu di dalamnya akan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Selain itu, konflik juga dapat lebih mudah diselesaikan. Sikap asertif juga memungkinkan kamu untuk bekerja secara efisien dengan

orang lain. Dengan demikian, kamu dapat mencapai kesuksesan dalam pekerjaanmu. Kepemimpinan apresiatif adalah sejumlah praktik yang membantu mengubah potensi manusia menjadi kinerja yang positif. Pendekatan ini juga dapat didefinisikan sebagai pendekatan yang berfokus pada kekuatan dan aspek positif dalam kolaborasi manusia, kinerja, dan manajemen perubahan, Mantel & Ludema (2004).

Sebagai pemimpin, membangun lingkungan kerja yang produktif adalah salah satu tugas yang harus dilakukan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang asertif. Lingkungan kerja yang produktif akan meningkatkan kepuasan kerja dan memudahkan penyelesaian konflik. Sikap asertif memungkinkan efisiensi dalam bekerja dengan orang lain, sehingga kesuksesan dalam pekerjaan dapat dicapai. Kepemimpinan apresiatif adalah serangkaian praktik yang membantu mengubah potensi manusia menjadi kinerja yang positif. Pendekatan ini didasarkan pada kekuatan dan orientasi positif dalam kolaborasi manusia, kinerja, dan manajemen perubahan. Kepemimpinan apresiatif merupakan kotak alat untuk perubahan cepat dan berkelanjutan dalam organisasi, melalui proses yang memungkinkan perubahan dan mengadopsi cara berpikir dan bertindak yang baru. Apresiasi melibatkan penilaian dan pengembangan kekuatan, bukan hanya pemecahan masalah. Kepemimpinan apresiatif sangat relevan untuk generasi saat ini dan telah diterapkan di berbagai bidang. Terdapat lima strategi utama dalam kepemimpinan apresiatif, yaitu inkuiri, inklusi, iluminasi, integritas, dan inspirasi. Contoh penerapan strategi-strategi ini dalam kepemimpinan olahraga juga dapat diberikan.

B. Tujuan dan Ruang Lingkup

Seorang pemimpin yang apresiatif aktif mengundang orang lain untuk berbicara tentang apa yang mereka pikirkan, rasakan, kisah, dan gagasan tentang masa depan. Ia dengan penuh semangat membangun organisasi sehingga anggota staf merasa termotivasi untuk belajar, mengambil risiko, dan membuat keputusan. Kelompok tersebut menjadi berani mencoba hal-hal baru dan bereksperimen. Pemimpin seperti menyalakan lampu kapasitas yang sebelumnya mati, mengakui kekuatan setiap orang dan membiarkan mereka bersinar.

Pemimpin ini selalu melihat apa yang dilakukan bawahannya dengan baik dan berkonsentrasi pada itu. Selain itu, ia memiliki kemampuan untuk menggabungkan dan memadukan kekuatan individu untuk membentuk sinergi yang kuat. Pemimpin yang apresiatif menghargai perbedaan dan dapat bekerja dalam lingkungan di mana orang-orang dari berbagai generasi, berbakat, dan bervariasi. Mereka menghargai kontribusi dan anggota kelompok. Caranya adalah dengan meminta orang untuk berbicara tentang pendapat mereka, kisah sukses, atau ide untuk masa depan, dan dengan hati-hati mendengarkan mereka. Selama proses ini, kita dapat menyaksikan munculnya realitas baru yang diciptakan melalui hubungan interpersonal yang ramah. Proses inklusi mendorong orang untuk berpikir dan terus memperbaiki. Ini adalah tempat inspirasi muncul. Membuat orang lebih berani untuk mencoba hal-hal baru dan mencoba hal-hal baru membuat kehidupan organisasi lebih baik.

Pemimpin yang apresiatif dapat mendorong timnya untuk menemukan kekuatan luar biasa mereka dan membantu mereka mencapai potensi terbaik mereka. Dengan menyelidiki dan memahami kekuatan setiap orang,

pemimpin ini dapat mengubah bakat mentah menjadi hasil yang menguntungkan. Akibatnya, menggali potensi setiap orang berdampak pada pertumbuhan dan peningkatan integritas seseorang. Setiap orang lebih berani dalam memilih cara dan tindakan yang mereka anggap paling efektif. Seperti yang dikatakan oleh (Drucker, 2017), "The ageless essence of leadership is to create an alignment of strengths, in ways which make a system's weaknesses irrelevant."

Kemampuan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong kreativitas, ketangkasan, dan kerja sama adalah kunci keberhasilan kepemimpinan apresiatif. Pemimpin apresiatif berusaha keras dan cerdas untuk membuat lingkungan yang mendorong kreativitas dan kekuatan. Membangun pola pikir yang juga apresiatif adalah langkah pertama dalam proses ini. Namun, ini bukanlah tugas yang mudah, karena kebanyakan dari kita lebih suka fokus pada hal-hal yang buruk.

Manajemen organisasi sering disibukkan dengan menemukan ketidaksesuaian antara kenyataan dan harapan, atau antara tujuan dan kinerja. Pemecahan masalah adalah fokus utama kami. Pemimpin harus terhubung dengan mimpi, keinginan, dan dorongan anggota kelompok untuk membangun pola pikir yang apresiatif. Pemimpin yang apresiatif melihat peluang untuk berkembang, membuat perbedaan, mencapai potensi terbaik mereka, memperbaiki dunia, mewujudkan impian, menemukan harapan baru, melampaui harapan, menjadi bagian dari tim yang dinamis dan peduli, dan memberikan kontribusi berarti.

Membangun pola pikir yang apresiatif membutuhkan waktu dan usaha. Pemimpin yang tidak apresiatif percaya bahwa kesuksesan dibangun di atas ketakutan dan kendali, dan hanya berfokus pada masalah sebagai cara terbaik

untuk memperbaiki diri. Pemimpin yang apresiatif dapat tumbuh dan berkembang melalui pembinaan, lingkungan yang mendukung, peluang, dan waktu yang tepat. Karena kepemimpinan apresiatif dapat membuat lingkungan kerja yang positif, produktif, dan inklusif, kepemimpinan apresiatif sangat penting dalam dunia kerja saat ini. Ada beberapa alasan mengapa kepemimpinan apresiatif sangat penting di tempat kerja, termasuk:

- a) Meningkatkan motivasi dan kinerja: Dengan memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap kontribusi individu, kepemimpinan apresiatif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.
- b) Membangun hubungan yang kuat: Kepemimpinan yang apresiatif membantu membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan pemimpin mereka. Pemimpin dapat menciptakan hubungan emosional yang positif dan memperkuat hubungan kerja yang saling menguntungkan dengan mengakui kontribusi individu.
- c) Mendorong kolaborasi dan inovasi: Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja dengan kepemimpinan apresiasi merasa dihargai dan didorong untuk berkolaborasi, berinovasi, dan berbagi ide. Mereka yakin untuk berkontribusi secara aktif karena mereka tahu bahwa mereka akan dihargai dan dihargai.
- d) Meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan: Kepemimpinan apresiatif membantu menciptakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan meningkatkan tingkat loyalitas karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diakui, mereka cenderung tetap setia

terhadap organisasi dan bekerja dengan dedikasi yang tinggi.

- e) Menciptakan budaya kerja yang positif: Kepemimpinan yang apresiatif sangat penting untuk menciptakan budaya kerja yang positif. Ketika penghargaan dan pengakuan menjadi kebiasaan di tempat kerja, itu menciptakan lingkungan yang hidup, ceria, dan saling membantu.
- f) Meningkatkan keragaman dan inklusi: Kepemimpinan apresiatif menghargai perbedaan dan menganggapnya sebagai kekayaan. Metode ini menciptakan lingkungan di mana setiap pekerja merasa diterima dan dihormati tanpa memandang latar belakang mereka atau perbedaan yang ada.

Secara keseluruhan, kepemimpinan apresiatif memainkan peran yang signifikan dalam dunia kerja karena mampu meningkatkan motivasi, kinerja, membangun hubungan yang kuat, mendorong kolaborasi dan inovasi, serta membentuk budaya kerja yang positif. Dengan mengadopsi pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

BAB II

MEMAHAMI KEPEMIMPINAN APRESIATIF

A. Definisi Kepemimpinan Apresiatif dan Filosofi di Balikinya

Menurut Bell et al., (2012), kepemimpinan apresiatif dapat didefinisikan sebagai sejumlah praktik yang membantu mengubah potensi manusia menjadi kinerja yang positif. Pendekatan ini juga berbasis pada kekuatan dan aspek positif dalam kolaborasi manusia, kinerja, dan manajemen perubahan, Mantel & Ludema (2004). Kepemimpinan apresiatif, yang berasal dari filosofi Appreciative Inquiry, telah didefinisikan dengan baik oleh Dr. Diana Whitney dan Dr. James Ludema sebagai kemampuan untuk menemukan, memperbesar, dan menghubungkan apa yang baik dan sehat pada manusia dan dunia di sekitarnya. Hal ini dilakukan dengan cara yang memperdalam keterkaitan, menginspirasi transformasi, dan memobilisasi inovasi sosial yang positif, Cooperrider (1990).” Kepemimpinan apresiatif mewakili pergeseran paradigma dari proses kepemimpinan yang berfokus pada kekurangan dan individualisme menjadi proses kepemimpinan yang dialogis dan relasional, Lewis et al., (2006). Hal ini telah menghasilkan cara positif dalam memimpin dan bekerja, dengan keyakinan bahwa proses positif menghasilkan hasil yang positif.

Secara mendasar, kepemimpinan apresiatif dibangun berdasarkan kekuatan positif untuk belajar dari, menemukan, dan membangun yang terbaik dalam diri individu maupun dalam situasi, serta menciptakan

perubahan positif di dunia. Pada intinya, fokus kita akan menarik lebih banyak hal yang serupa.

Kepemimpinan apresiatif juga terinspirasi oleh buku "Good to Great" karya Jim Collins. Menurut Whitney et al., (2010), Diana Whitney, yang merupakan presiden Corporation for Positive Change, dianggap sebagai pemimpin dalam bidang inkuiri apresiatif atau AI, yang menggambarkan eksplorasi evolusioner untuk mencapai yang terbaik dalam organisasi, individu, dan lingkungan mereka. Jenis kepemimpinan ini bertujuan untuk mempromosikan kepemimpinan yang berbeda dan rendah hati, serta mendorong pertumbuhan berkelanjutan daripada menciptakan tujuan jangka pendek. Kepemimpinan apresiatif juga mendorong motivasi intrinsik secara alami. Menurut Garrison & Innes (2005), kepemimpinan apresiatif didasarkan pada prinsip dan praktik Appreciative Inquiry, serta Action Research dan Whole System Thinking. Ini merupakan praktik relasional untuk mencapai yang terbaik dalam organisasi, individu, dan komunitas.

Appreciative Leadership merupakan bentuk kepemimpinan yang apresiatif, yang memiliki kemampuan relasional untuk memobilisasi potensi kreatif dan mengubahnya menjadi kekuatan positif yang mendorong peningkatan rasa percaya diri, energi, antusiasme, dan kinerja individu. Tujuannya adalah menciptakan perbedaan positif dalam dunia kerja. Pemimpin yang memiliki pendekatan apresiatif sadar bahwa karyawan akan memberikan yang terbaik ketika mereka merasa terinspirasi dan mendapatkan perhatian yang berkelanjutan terhadap kekuatan dan keberhasilan mereka.

Berbeda dengan pemimpin yang hanya fokus pada mencari kesalahan dan masalah, pemimpin apresiatif memberdayakan karyawan dengan membantu mereka

mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung perbaikan dan keberhasilan, seperti peningkatan kualitas produk, kepuasan pelanggan, pengelolaan proses tanpa kesalahan, dan sebagainya.

Menurut Fray (2003), pemimpin apresiatif mengerti pentingnya menjaga organisasi agar tetap menghargai praktik-praktik terbaik dan kemampuan inti yang dimiliki. Mereka meluangkan waktu untuk berbicara dengan karyawan tentang impian dan kekuatan yang mereka miliki, sehingga karyawan merasa didorong dan memiliki kepercayaan diri yang lebih bertahan lama. Hal ini menciptakan peluang bagi terciptanya inovasi dan peningkatan nilai tambah. Ketika diminta untuk membayangkan masa depan, para karyawan akan lebih jelas dan ekspansif dalam mengungkapkan ide-ide mereka. Menurut Fray (2003), ketika diminta untuk membayangkan masa depan, para karyawan akan mengungkapkan ide-ide mereka dengan lebih jelas dan pemikiran yang lebih luas. Pemimpin dalam organisasi yang apresiatif memastikan bahwa bawahannya bekerja berdasarkan kekuatan yang dimiliki dan memiliki tujuan yang melibatkan imajinasi mereka. Pemimpin apresiatif lebih tertarik pada potensi kemungkinan daripada mencari solusi. Mereka memiliki rasa ingin tahu yang besar, selalu menanyakan hal-hal yang memiliki nilai dan apa yang dapat dipelajari dari situasi tersebut. Mereka mengakui momen ketika bawahannya melakukan pekerjaan terbaik, memberikan perhatian pada hal-hal yang berjalan dengan baik, dan mendukung aspirasi tertinggi organisasi.

Dalam penelitian oleh Ricchiuto et al., (2008), disebutkan bahwa pemimpin yang apresiatif memiliki komitmen untuk membangun kepercayaan diri dan kekuatan bawahannya melalui penggunaan pertanyaan yang

memberdayakan dan cerita-cerita yang menginspirasi. Ketika berinteraksi dengan orang lain, memberikan laporan kinerja, atau berpartisipasi dalam pertemuan, mereka fokus pada hal-hal yang telah berjalan dengan baik dan faktor-faktor yang mendukungnya. Apabila percakapan beralih ke aspek-aspek yang mencari kesalahan dan kekurangan, mereka mengalihkannya kembali ke perspektif apresiatif yang lebih produktif, seperti yang disebutkan oleh Susanto (2008).

B. Prinsip-Prinsip dan Nilai-Nilai yang Mendasari Kepemimpinan Apresiatif

Berikut ini adalah beberapa prinsip dan nilai yang terkait dengan kepemimpinan apresiatif:

- 1) Menghargai dan Mengakui Kontribusi Individu: Prinsip ini menekankan betapa pentingnya menghargai dan mengakui kontribusi yang diberikan oleh setiap orang dalam organisasi. Ini mencakup menghargai keberhasilan, upaya, dan ide-ide karyawan.
- 2) Fokus pada Kekuatan dan Keberhasilan: Prinsip kepemimpinan apresiatif menekankan kekuatan dan keberhasilan individu dan tim. Prinsip ini menekankan pentingnya membangun pada apa yang sudah baik dan berhasil daripada hanya berfokus pada apa yang salah.
- 3) Memberi perhatian yang berkelanjutan: Nilai ini mencakup memberikan perhatian yang berkelanjutan kepada karyawan.
- 4) Memperhatikan Kebutuhan dan Aspirasi Individu: Prinsip ini menekankan bahwa pemimpin harus memahami dan memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan aspirasi setiap orang dalam

organisasi. Pemimpin apresiatif membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan orang berkembang. Pemimpin apresiatif juga membantu karyawan mencapai tujuan pribadi mereka.

- 5) Menciptakan lingkungan kerja inklusif: Prinsip ini mengacu pada pembentukan lingkungan kerja di mana setiap orang merasa dihormati dan diterima. Pemimpin apresiatif menghargai perbedaan dan menghormati keragaman.
- 6) Meningkatkan partisipasi dan kolaborasi: Nilai ini menekankan betapa pentingnya bagi karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama secara aktif. Pemimpin yang positif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, membangun tim kerja yang efektif, dan mendorong kerja sama di seluruh organisasi.

C. Strategi dalam Kepemimpinan Apresiatif

Memimpin berarti menggabungkan kebutuhan organisasi dengan keinginan pribadi. Tugas seorang pemimpin adalah menentukan arah dan menetapkan tujuan. Latihan dan ketekunan adalah cara terbaik untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan strategi kepemimpinan. Selain menjadi contoh bagi orang lain, pemimpin harus memiliki kualitas seperti integritas, kejujuran, dan kepercayaan. Tidak ada kolaborasi tim yang efektif tanpa kepercayaan satu sama lain.

Pemimpin yang sukses mempengaruhi anggota kelompok mereka. Mereka tidak hanya memiliki kemampuan transaksional untuk mengubah pikiran orang dalam kondisi yang tenang, tetapi mereka juga memiliki

kemampuan transformasional untuk menghasilkan perubahan besar. Ketika semuanya berjalan baik, memimpin menjadi lebih mudah, tetapi ketika ada masalah atau konflik, anggota tim cenderung mengikuti pemimpin yang dianggap kuat dan dapat diandalkan. Pemimpin yang berbakat dapat menghadapi situasi sulit meskipun tampak mudah. Pemimpin yang berhasil tidak pernah berhenti merencanakan; mereka juga siap untuk mengubah atau mengubah rencana yang telah dicapai untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Mereka tidak hanya memiliki visi, tetapi mereka juga membagikannya kepada tim mereka.

Dalam konteks Kepemimpinan Apresiatif, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan, antara lain:

1. Penyelidikan: Manajer dan penyelia meminta anggota tim untuk berbagi pikiran dan perasaan mereka serta mendengarkan dengan penuh perhatian, menunjukkan penghargaan dan penghormatan kepada anggota tim.
2. Penerangan: Manajer dan penyelia memberikan dukungan dan kepercayaan diri kepada tim untuk mengekspresikan diri, mengambil risiko, dan saling mendukung.
3. Inklusi: Implementasi inklusi meningkatkan rasa kepemilikan dan keterlibatan anggota tim. Manajer dan penyelia yang menerapkan inklusi memungkinkan kerja sama dan kreativitas bersama.
4. Inspirasi: Inspirasi memberikan arahan kepada anggota tim. Manajer dan penyelia menciptakan dasar untuk inovasi, perubahan, dan kinerja tinggi yang berkelanjutan dengan membuat visi yang jelas.
5. Integritas: Panduan tentang harapan dan saling menghormati antara anggota tim diberikan oleh integritas. Ketika manajer dan penyelia bertindak

dengan integritas, mereka menetapkan standar bagi tim.

6. Nilai-nilai dasar Kepemimpinan Apresiatif termasuk:
 - Kepemimpinan Apresiatif dapat diterapkan pada berbagai jenis perusahaan dan aspek kehidupan.
 - Hormati setiap orang dengan melihat kebaikan mereka.
 - Percaya bahwa setiap orang memiliki potensi yang harus diakui.
 - Percaya bahwa setiap orang memiliki kelebihan dan kebutuhan yang harus dipenuhi.
 - Mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan setiap orang.

Selain itu, ada nilai-nilai yang mendasari kepemimpinan apresiatif, seperti:

- a. Mengubah potensi kreatif menjadi kekuatan positif.
- b. Menumbuhkan kepercayaan diri, semangat, dan semangat.
- c. Melihat potensi dalam orang dan situasi di mana orang lain tidak melihatnya.
- d. Menyoroti dan menunjukkan kekuatan positif bahkan dalam situasi sulit.

Kepemimpinan apresiatif memungkinkan anggota tim untuk saling mengenal dalam konteks hubungan daripada peran, dan memungkinkan mereka untuk didengar. Pendekatan ini juga mendorong anggota tim untuk bermimpi dan berbagi mimpi mereka, dan mendorong perubahan yang baik.

BAB III

MEMBANGUN HUBUNGAN YANG MEMPROMOSIKAN APRESIASI

A. Mengembangkan Hubungan Saling Percaya antara Pemimpin dan Anggota Tim

Seorang pemimpin super yang berpengetahuan luas harus bertindak sebagai "pembuat raja", yang memiliki kemampuan untuk membangun atau menghancurkan seseorang. Tugas seorang superleader adalah menemukan talenta yang potensial dan melatih mereka, serta menempatkan mereka di tempat yang sesuai dengan kemampuan mereka. Ini termasuk memberikan pelatihan yang diperlukan, peluang pengalaman, dan upaya pemberdayaan lainnya. Namun, seorang superleader juga harus memastikan bahwa individu yang tidak memiliki integritas (meskipun memiliki kemampuan konseptual dan teknis) dan individu yang tidak memiliki potensi (meskipun pandai memanjakan atasan) tidak diberikan jabatan dan tanggung jawab yang tinggi.

Sebagai seorang superleader, tujuan utamanya adalah menggabungkan kekuatan yang ada sehingga kelemahan menjadi tidak penting. Untuk memanfaatkan kekuatan, pemimpin yang apresiatif ingin menginspirasi dan melibatkan pengikutnya. Superleader tahu bahwa pengikut akan bekerja dengan baik ketika mereka merasa terinspirasi oleh perhatian terus-menerus terhadap kekuatan dan keberhasilan mereka.

Superleader yang bersemangat memahami pentingnya mempertahankan praktik terbaik dan kapabilitas inti organisasi. Ini berbeda dengan pemimpin yang hanya berfokus pada menemukan masalah dan kesalahan, yang

tanpa disadari dapat meredam semangat dan mengabaikan keberhasilan dan kekuatan yang telah dicapai. Mereka menghabiskan waktu untuk berbicara tentang kekuatan dan impian mereka, yang menghasilkan rasa percaya diri baru dan energi dalam jangka panjang. Pemimpin apresiatif mencari kemungkinan daripada solusi. Mereka sangat ingin tahu, mengejar sesuatu yang bermanfaat, dan mengambil pelajaran. Mereka menghargai saat anggota tim mereka melakukan pekerjaan terbaik mereka, memperhatikan hal-hal yang berjalan dengan baik, dan bersuara untuk tujuan tertinggi perusahaan.

Superleader berusaha keras untuk menumbuhkan kepercayaan dan kekuatan anggotanya. Kemampuan mereka untuk membuat lingkungan yang mendorong kreativitas, ketangkasan, dan kerja sama sangat penting untuk keberhasilan mereka. Seorang pengikut tidak akan mengizinkan tindakan yang tidak jujur. Kepercayaan adalah pilar utama kepemimpinan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kejujuran, integritas, dan rasa hormat adalah hal-hal yang paling penting yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam kehidupan pengikutnya. Penghormatan, integritas, dan kejujuran adalah hasil dari hubungan yang kuat yang didasarkan pada kepercayaan.

Superleader harus menunjukkan kepedulian yang tulus terhadap anggota kelompoknya. Ketika pengikut ditanya tentang apa yang pemimpin mereka lakukan dalam kehidupan mereka, mereka sering menggunakan kata-kata seperti kasih sayang, perhatian, persahabatan, dan kebahagiaan. Pengikut menginginkan pemimpin yang dapat membangun pondasi. Saat mereka membutuhkan dukungan, pemimpin yang baik membuat pengikutnya bergantung pada mereka. Survei menunjukkan bahwa pengikut menggunakan istilah seperti keamanan, kekuatan,

dukungan, dan kedamaian. Para pengikut juga bertanya-tanya apakah pemimpin mereka memiliki prinsip yang kuat. Mereka ingin memastikan bahwa harapan mereka dipahami dan mencegah perubahan yang tidak perlu.

Menghormati, bekerja sama, komitmen, kesetiaan, dan hubungan yang setara antara pemimpin dan bawahannya dikenal sebagai kepercayaan terhadap pemimpin. Kepercayaan terhadap pemimpin juga menggambarkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan, integritas, konsistensi, kesetiaan, dan kemampuan komunikasi pemimpin. Hubungan yang menguntungkan antara bawahan dan pemimpin terbentuk. Ketika bawahan percaya pada pemimpin mereka, mereka akan mendukung apa yang mereka lakukan dan yakin bahwa hak dan kepentingan mereka tidak akan disalahgunakan.

Seorang pemimpin dapat meraih kepercayaan timnya. Inovasi, kreativitas, produktivitas, efisiensi, dan moral akan meningkat. Kepemimpinan yang didasarkan pada kepercayaan sangat penting untuk inovasi, kerja sama tim, lingkungan kerja yang sehat, dan komitmen karyawan. Sebaliknya, jika bawahan tidak percaya pada pemimpin mereka, penolakan, apatis, dan kegagalan akan muncul. Studi menunjukkan bahwa kepercayaan bawahan kepada pemimpin mempengaruhi perilaku mereka. Ketika kepercayaan tergoncang, hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja tim atau organisasi. Dapat diasumsikan bahwa bawahan cenderung lebih mungkin mengikuti pemimpin jika mereka secara pribadi mempercayai pemimpin tersebut.

Menurut Gilley (2006), hubungan berbasis kepercayaan antara pemimpin dan bawahan memiliki dampak positif yang terdiri dari lima manfaat berikut ini:

- Meningkatkan kepercayaan diri dan membangun harga diri baik bagi manajer maupun bawahan.

- Meningkatkan tingkat produktivitas.
- Meningkatkan dan memperkuat komunikasi dalam organisasi.
- Meningkatkan pemahaman tentang tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- Meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Mengingat manfaat-manfaat tersebut, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang dapat membangun hubungan positif, bermanfaat, dan berdasarkan kepercayaan. Namun, membangun kepercayaan adalah proses yang kompleks dan membutuhkan waktu. Menurut Gilley (2006), juga mengidentifikasi tujuh faktor kunci dalam membangun hubungan positif yang didasarkan pada kepercayaan. Faktor-faktor tersebut mencakup kebebasan dari rasa takut, komunikasi, interaksi, keterlibatan pribadi, kepercayaan, dan kejujuran.

1. Kebebasan dari rasa takut: Hubungan yang bebas dari rasa takut memungkinkan pemimpin dan bawahan untuk berkomunikasi secara terbuka, mengambil risiko, dan bekerja sama. Hal ini menciptakan lingkungan di mana kreativitas berkembang, di mana staf merasa didorong, ditantang, dan terinspirasi untuk menyelesaikan masalah yang kompleks.
2. Komunikasi: Pemimpin harus mampu berkomunikasi secara efektif dalam satu arah, memungkinkan interaksi aktif antara bawahan mereka, dan mendengarkan dengan baik.
3. Interaksi: Pemimpin yang efektif tidak takut untuk terlibat dalam interaksi pribadi dengan bawahan. Melalui interaksi ini, pemimpin dapat mengenal bawahan mereka, memahami mereka, dan membangun hubungan yang lebih erat.

4. Keterlibatan pribadi: Pemimpin yang efektif mengakui nilai individu dari setiap bawahan dan memperlakukan mereka dengan hormat. Ini mencerminkan perhatian dan minat yang ditunjukkan pada orang lain sebagai individu yang berharga, yang membantu membangun kepercayaan. Menurut Gilley (2006), berpendapat bahwa kepercayaan hanya dapat dibangun jika hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip-prinsip kebenaran, kepercayaan, dan saling menghormati. Hal ini melibatkan berbagi informasi yang penting, solusi yang diusulkan bebas dari bias, dan menghormati kerahasiaan. Dalam hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, tidak ada agenda tersembunyi yang terlibat.
5. Kejujuran: Setelah tercipta kepercayaan, orang yang memimpin dan bawahannya dapat berbicara secara jujur satu sama lain. Pemimpin harus mempertahankan prinsip kebenaran, termasuk memberikan informasi yang mungkin sulit diterima oleh bawahannya.

Membangun kepercayaan adalah hal penting untuk kesuksesan organisasi, namun dibutuhkan waktu. Dengan kepemimpinan yang komitmen, langkah pertama dalam membangun kepercayaan dapat dimulai dari tim sendiri. Dengan kepercayaan yang terbangun, diharapkan perilaku bawahan akan sesuai dengan harapan dan tujuan organisasi.

B. Komunikasi Efektif dalam Konteks Kepemimpinan Apresiatif

Komunikasi adalah bagian penting dari kepemimpinan. Komunikasi adalah bagian penting dari kepemimpinan organisasi, seperti halnya kehidupan manusia. Berbagai