

THE ESSENTIAL OF LEADERSHIP (Book Review)

Oleh: Dyah Sugandini *)

Abstract:

Sebuah perusahaan yang tidak memiliki seorang pemimpin hanya punya sedikit kans untuk selamat. Kepemimpinan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain, katakanlah, para pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Berhasilnya sebuah perusahaan salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi, dan faktor kepemimpinan. Pengaruh pemimpin sangat menentukan pekerjaan bawahan. Pengaruh kepemimpinan ini bisa dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan jika organisasi ingin sukses.

Introduction

Sebelumnya Locke selalu berpikir bahwa apa yang disebut para ilmuwan perilaku sebagai “teori-teori kepemimpinan” bukanlah teori mengenai kepemimpinan tapi lebih sebagai teori penyeliaan (*supervision*). Teori-teori itu tidak hanya gagal mengidentifikasi apa yang dilakukan pimpinan atau orang-orang di posisi teratas suatu organisasi, tapi juga terlalu memfokuskan pada “gaya” kepemimpinan sehingga melupakan substansinya.

Buku ini diterbitkan dan disebut penulis sebagai Esensi Kepemimpinan (*The Essence of Leadership*) dengan maksud **agar buku ini berurusan dengan masalah-masalah esensial, bukan langkah-langkah detail dari kepemimpinan**. Karena **buku ini merupakan gabungan terutama dari (kendati tidak secara eksklusif) berbagai penelitian kualitatif, model yang disajikannya tidak bisa dianggap sebagai bukti ilmiah**. Model itu sesuai dengan apa yang ditemukan oleh orang-orang yang menggeluti masalah kepemimpinan, dan mencakup tema-tema yang selalu muncul sepanjang waktu. Akhirnya, model itu sesuai dengan observasi Locke yang terbatas mengenai apa yang dilakukan para pemimpin efektif.

Warren Bennis dan Burt Nanus menggambarkan pentingnya kepemimpinan bisnis sebagai berikut: **“sebuah perusahaan yang tidak memiliki seorang pemimpin hanya punya sedikit kans untuk selamat”**. Pernyataan tersebut tampak makin menunjukkan kebenarannya pada saat ini karena berbagai faktor seperti laju percepatan perubahan teknologi, makin kuatnya persaingan global, deregulasi, dan tuntutan terhadap respons kompetitif yang lebih cepat.

*) Dosen FE, UPN Yogyakarta, S-2 UGM Yogyakarta

Kendati banyak praktik kepemimpinan yang diketengahkan disini mungkin juga efektif dalam situasi politik, fokus buku ini terutama tertuju pada **kepemimpinan organisasi dan perusahaan**. Pernyataan Bennis dan Nanus (dalam Locke, 1991), bahwa "kepemimpinan merupakan konsep yang paling banyak dipelajari dan paling sedikit dipahami dibandingkan dengan berbagai cabang ilmu sosial lainnya"

dan bahwa tidak pernah ada sesuatu yang begitu lama digarap oleh begitu banyak orang, ternyata hanya memberi hasil yang begitu sedikit" terbukti bila membaca literatur kepemimpinan "klasik" (1985, h. 4, 20).

Overview

Buku ini memfokuskan pada model kepemimpinan yang disajikan pada gambar 1-1, yang dikembangkan berdasarkan berbagai tulisan mengenai kepemimpinan. (kebanyakan tulisan ini merupakan penelitian kualitatif terhadap para pemimpin organisasi aktual). Model ini mengandung empat bagian kunci yang harus dimiliki oleh pemimpin efektif.

1. **Motif (motives) dan bakat (traits)** yang merupakan karakteristik dari pemimpin efektif ditemukan berbeda dari motif dan bakat bawaan nonpemimpin
Pemimpin efektif:
 - Penuh inisiatif, energi, dan ambisi
 - Tekun dan proaktif dalam mengejar sasaran-sasaran mereka;
 - Punya keinginan memimpin – mereka tidak mengharapkan kekuasaan untuk maksud mendominasi orang-orang lain melainkan demi meraih sasaran tertinggi;
 - Jujur dan punya integritas – mereka tidak hanya bisa dipercaya, tapi bisa juga mempercayai orang lain;
 - Mempunyai rasa percaya diri yang tebal, yang tidak hanya memberi kesanggupan pada mereka untuk memikul tanggung jawab dan membangkitkan rasa percaya diri orang lain tapi juga mengatasi segala situasi yang menekan dengan hati tenang;
 - Acapkali kreatif;
 - Bisa fleksibel dalam berstrategi ketika situasi memang mengharuskan bertindak seperti itu.
 - Adakalanya karismatik (tapi tidak esensial untuk kepemimpinan efektif).
 -
2. **Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan** yang berkaitan dengan kepemimpinan efektif adalah:
 - Pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi dan lingkungan organisasi tempat mereka bekerja, dan bisa mendapatkan manfaat dari pengalaman selama bertahun-tahun;

- Keahlian yang beragam. Karena adanya karakter relasi dari kepemimpinan, maka "keahlian dalam hubungan antarmanusia" (people skills) adalah penting. Keahlian ini meliputi mendengar, berkomunikasi verbal, membangun jaringan, manajemen konflik, dan penaksiran atas diri sendiri dan orang lain. Keahlian dalam memecah masalah, mengambil keputusan dan penetapan sasaran juga vital;
 - Kemampuan kognitif, terutama kepandaian memproses informasi yang begitu banyak, memadukannya, dan menarik kesimpulan yang logis.
3. **Visi** merupakan komponen vital lainnya dari kepemimpinan. Tekad (drive) para pemimpin, motivasi untuk memimpin, pengalaman, dan intelegensi memberi mereka kapasitas untuk :
- Menetapkan apa yang harus diperjuangkan oleh organisasi mereka;
 - Mengartikulasikan visi tersebut dengan ringkas;
 - Memformulasikan suatu strategis yang mengspesifikasikan sarana-sarana untuk mencapai visi tersebut;

Mengembangkan komitmen di antara para pengikut dengan cara mengkomunikasikan dalam cara yang jelas sekaligus memaksa.

4. **Mengimplementasikan visi** merupakan syarat untuk suksesnya kepemimpinan. Suatu visi yang tidak diimplementasikan, hanya akan tinggal sebagai impian. Pemimpin yang efektif akan mengambil langkah-langkah untuk menjamin bahwa visi tersebut diterjemahkan dalam berbagai tindakan yang spesifik, yang biasanya diselesaikan dengan bantuan para manajer dan bawahannya. Implementasi tindakan-tindakan yang efektif bisa dibagi dalam enam kategori besar:
- Strukturisasi memungkinkan inovasi dan respons cepat terhadap kondisi-kondisi pasar tanpa campur tangan dari atas.
 - Memilih, melatih dan mengakulturasi sumber daya manusia dipantau dengan seksama, dengan demikian hanya individu-individu yang dinilai cakap dan mampu yang terpilih.
 - Memotivasi para bawahan bisa dilakukan para pemimpin efektif melalui berbagai cara, diantaranya:
 - Menggunakan otoritas yang sah untuk membuat bawahan melakukan apa yang diinginkan;
 - Menjalankan peran teladan dengan melakukan hal-hal yang mereka harap dilakukan para bawahannya (seperti menanyakan pendapat para pelanggan tentang jasa atau produk perusahaan);
 - Menanamkan rasa percaya diri dalam diri para bawahan dengan mengekspresikan keyakinan pada mereka dan kemampuan mereka;
 - Menetapkan sasaran-sasaran yang spesifik dan menantang;
 - Mendelegasikan tanggung jawab dan otoritas kepada para manajer dan pegawai untuk meraih sasaran;
 - Memberi imbalan pada mereka yang ikut andil dalam peraih visi itu dan berusaha keras untuk memberi penghargaan, kenaikan gaji, bonus, dan promosi;
 - Sebaliknya, menghukum mereka yang tidak berprestasi dengan cara tidak memberinya imbalan dan melakukan pemutusan hubungan kerja.

Relevance to Knowledge of Organization

Berhasilnya sebuah perusahaan salah satunya ditentukan oleh sumber daya yang ada dalam organisasi, dan faktor kepemimpinan. Pengaruh pemimpin sangat menentukan pekerjaan bawahan. Pengaruh kepemimpinan ini bisa dilihat dari sikap bawahan terhadap pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif harus dapat memberikan pengarahan terhadap usaha bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan sangat diperlukan jika organisasi ingin sukses.

- Mengelola informasi adalah ciri khas yang lain dari para pemimpin yang efektif. Mereka merupakan penghimpun informasi yang cekatan. Mereka menyimak perkataan para bawahan mereka dan sumber-sumber diluar organisasi, terutama para pelanggan. Mereka selalu

dekat dan siap sedia sama sekali tidak ada kesan jauh atau sulit didekati.

- Upaya pengembangan tim terjadi pada tingkat manajemen puncak dan ini ditiupkan pada semua level di bawahnya oleh seorang pemimpin efektif.
- Merangsang perubahan merupakan praktik yang giat dilakukan oleh pemimpin efektif karena mereka menyadari bahwa sebuah organisasi yang tidak berubah adalah sebuah organisasi yang tidak bertahan dalam waktu lama. Kebutuhan akan perubahan dan inovasi dikomunikasikan secara berkesinambungan. Sasaran-sasaran untuk perubahan yang positif ditetapkan, dan imbalan diberikan ketika berbagai sasaran tersebut tercapai.

Kepemimpinan menurut Locke merupakan suatu konsep relasi (relational concept). Kepemimpinan hanya ada dalam relasi dengan orang-orang lain, katakanlah, para pengikut. Jika tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.

- **Kepemimpinan merupakan suatu proses.** Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Sebagaimana yang telah diobservasi John Gardner (1986-88), kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
- **Kepemimpinan harus membujuk orang-orang** lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Kontras antara **kepemimpinan dan kediktatoran** harus dicatat disini. Seorang **diktator** membuat orang lain bertindak melalui **paksaan fisik** atau **ancaman** serangan fisik. Beberapa diktator memang melakukan aktivitas tertentu yang menjadi karakteristik dari para pemimpin, seperti menawarkan sebuah visi (sebagai contoh, Hitler membangkitkan inspirasi rakyat Jerman dengan menyodorkan suatu visi mengenai dunia yang didominasi oleh Jerman. Lenin menginspirasi para pengikutnya lewat sebuah visi mengenai utopia komunis). Tapi seorang diktator terutama bertumpu pada kekuatan untuk mengaktualisasikan visi apapun yang ia miliki. Seperti halnya yang pernah dikatakan Mao Zedong, "Kekuasaan tumbuh dari laras senjata". Pernyataan ini benar untuk kekuasaan seorang diktator, tapi tidak tepat untuk para pemimpin.

Beberapa orang berargumentasi bahwa seorang **pemimpin yang efektif** bisa membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi kejayaan organisasi tertentu (sebagai contoh Bass 1985). Deskripsi yang lebih baik mengenai pengertian pemimpin efektif dalam hubungannya dengan para bawahan adalah pemimpin yang mampu menyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi para bawahan menjadi bagian dari visi pemimpin itu, serta mampu menyakinkan juga bahwa mereka punya andil untuk sama-sama mengimplementasikannya.

Kepemimpinan Transformasional Versus Transaksional

- Kepemimpinan *transformasional* didefinisikan (Bass 1985; Burns 1978; Tichy dan Devana 1986) sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar mau bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.
- Kepemimpinan *transaksional* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. kepemimpinan jenis ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapatkan imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Kebingungan yang muncul diantara dua istilah ini berkaitan dengan **isu perubahan**. Lawan sebenarnya dari kepentingan transformasional adalah kepemimpinan statis atau *status quo*, bukan kepemimpinan transaksional, karena lawan dari perubahan adalah tidak ada perubahan. Berkenaan dengan definisi tipe imbalan yang disodorkan, kedua istilah itu tidak sesuai. Tidak terlihat adanya keterkaitan antara kepemimpinan transformasional (terfokus pada perubahan) dan nontransformasional (statis) disatu pihak dan tipe imbalan yang digunakan di pihak lain.

Semua kepemimpinan pada dasarnya adalah transaksional, tapi transaksi semacam ini tidak selalu dibatasi dengan imbalan berupa uang dalam jangka pendek. Semua pemimpin efektif harus memikat kepentingan para pengikut mereka, baik karena berhasil membuat para pengikut memahaminya maupun terdorong untuk memahaminya. Berbagai kepentingan yang dipertanyakan ini bisa saja jangka pendek atau jangka panjang atau gabungan keduanya. Kepentingan-kepentingan ini bisa melibatkan imbalan yang nyata (seperti gaji) dan imbalan yang tidak nyata (seperti bekerja demi suatu sasaran yang dianggap penting). Para pemimpin transformasional dan transaksional menggunakan kedua jenis imbalan tersebut (Yukl, 1989), dan para pemimpin yang menggunakan berbagai variasi imbalan jangka pendek dan jangka panjang mempunyai kemungkinan lebih besar untuk menjadi efektif ketimbang mereka yang tidak menggunakannya.

Sebuah pertanyaan yang lebih penting adalah **apakah kepemimpinan nontransformasional seharusnya juga disebut sebagai kepemimpinan. Barangkali tidak. Bekerja menuju suatu sasaran mengimplikasikan suatu tindakan mengarahkan organisasi tertentu ke suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya, jadi bukan mengulang apa yang sudah dilakukan. Para pemimpin yang sekedar melakukan apa yang dilakukan para pendahulunya tidak ada bedanya dengan fungsi pemimpin yang dijalankan para manajer.** Tapi tidak bisa dikatakan bahwa para pemimpin mestinya menyokong perubahan demi perubahan itu sendiri merupakan respon. Pemimpin yang tidak mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya memberikan respons terhadapnya, besar kemungkinannya akan menjebloskan organisasinya dalam situasi stagnan dan akhirnya runtuh.

Analysis of Various Perspectives

Menurut Blake & Molton (1964), seperti yang dikutip oleh Yukl menyatakan bahwa **indikasi manajer yang efektif adalah memperlihatkan perhatian yang tinggi pada produksi dan orang. Pada versi interaksi, terdapat interaksi dua arah yang cukup significant antara atasan dan bawahan. Fleishman (1953), Stogdill (1974) dalam Yulk mengemukakan bahwa memberi dukungan akan berefek langsung pada kinerja bawahan. Indikasi manajer yang efektif dalam supportive leadership adalah:**

1. Manajer yang efektif memperlihatkan penerimaan dan perhatian terhadap orang dengan berbagai cara di dalam perilaku sehari-harinya.
2. Manajer yang efektif selalu sopan dan diplomatis, bukan arogan dan kasar serta selalu melihat orang lain sebagai orang yang patut dihormati dan dipertimbangkan.
3. Para manajer yang efektif memberi pengakuan terhadap keberhasilan dan kontribusi bawahan dengan menyatakan bahwa orang tersebut adalah seorang anggota yang berharga dari organisasi.
4. Para manajer yang efektif memberi bantuan dan saran untuk memudahkan pekerjaan bawahan bila hal itu dibutuhkan. Misalnya, menyingsingkan lengan baju untuk membantu para bawahan dalam melakukan pekerjaan mereka bila beban kerja luar biasa tingginya.
5. Para manajer yang efektif bersedia membantu bawahan dalam menghadapi masalah pribadinya bila bantuan tersebut diminta atau bila ia jelas dibutuhkan karena kinerja dari orang tersebut dipengaruhi secara merugikan.

Whetton & Cameron, 1991 menyatakan bahwa para manajer yang efektif adalah orang **yang mendengarkan dengan baik yang memperlihatkan bahwa mereka memperhatikan apa yang dikatakan seseorang. Ketrampilan untuk mendengarkan dengan aktif adalah penting agar dapat tanggap terhadap keluhan bawahan, tanggap terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, serta masalah pribadi. Studi-studi deskriptif mengenai organisasi yang efektif (Kouzes &**

Posner, 1987; Peters & Agustin, 1985; Peters & Waterman, 1982) dalam Yukl mengindikasikan pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang memberi pengakuan ekstensif kepada para bawahan untuk keberhasilan dan kontribusi mereka.

Critique

Kepemimpinan Versus Manajemen, Menurut Locke, fungsi kunci dari seorang **pemimpin** adalah memantapkan visi dasar (makna, misi, sasaran atau agenda) dari organisasi. Pemimpin menspesifikasi tujuan akhir sekaligus strateginya yang paling jitu untuk mencapainya (Kotter 1990). Fungsi kunci dari seorang **manajer** adalah mengimplementasikan visi tertentu. Manajer dan para bawahannya bertindak dalam suatu cara yang mendukung sarana-sarana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam kenyataannya, sebagaimana dinyatakan John Gardner (1968-88), perbedaan ini seringkali kabur. Hal ini bukan karena perbedaan ini tidak valid. Akan tetapi, karena dalam prakteknya, para pemimpin dan manajemen tidak mempunyai garis demarkasi yang jelas. Para pemimpin efektif harus memainkan sebuah peran dalam mengimplementasikan berbagai visinya sendiri, dan para manajer efektif tidak hanya harus ikut ambil bagian dalam visi para pemimpin, tapi juga harus mengambil tindakan sebagai seorang pemimpin untuk para bawahannya. Para manajer tingkat tinggi (eksekutif) memainkan suatu peran memformulasikan sekaligus mengimplementasikan visi organisasi.

Pendapat tersebut tidak sepenuhnya benar, karena banyak peneliti lain yang secara tegas membedakan leadership dan manajemen. Peneliti-peneliti tersebut antara lain adalah (seperti yang dikutip oleh House dan Aditya (1997). Zaleznik (1997) dalam artikelnya menyatakan bahwa ada perbedaan leadership dan manajemen yang sangat jelas dalam implikasinya. Yukl (1994) menggolongkan isu ini dengan menyatakan bahwa leadership dan manajemen melibatkan proses yang terpisah tetapi tidak membutuhkan orang yang terpisah.

Motiv menurut Locke adalah keinginan yang menggerakkan seseorang untuk bertindak. Beberapa motif sangat kuat dan dapat menggerakkan orang untuk bertindak melampaui segala situasi. Sejumlah motif kuat ini ditemukan dalam diri para pemimpin yang sukses. Pendapat Locke ini dapat diterima karena seorang yang memimpin tetapi tidak mempunyai kegairahan dalam meraihnya tidak mungkin sukses baik dalam menciptakan maupun mengimplementasikan visi. Pendapat ini didukung oleh McClelland dan Burnham (1976), yang menyatakan bahwa keinginan untuk berprestasi dan keinginan untuk melakukan sesuatu yang lebih baik daripada yang dilakukan sebelumnya telah memotivasi seseorang untuk menjadi manajer yang baik. Namun sayangnya hal ini tidak sepenuhnya dapat diterima, karena kebutuhan akan prestasi dapat mendorong seseorang untuk berperilaku dengan cara-cara yang tidak selalu menghasilkan manajemen

yang baik, salah satunya karena orang tersebut cenderung memfokuskan pada perbaikan dirinya sendiri, berupaya lebih baik dari yang lainnya dan akan memotivasi orang lain sesuai apa yang diinginkannya.

Menurut House dan Aditya (1997), *Power motive* diperlukan bagi pemimpin agar efektif karena menyebabkan pemimpin terikat dengan perilaku pengaruh sosial dan beberapa perilaku yang diperlukan bagi kepemimpinan yang efektif. Menurut *leader motive theory*, kombinasi motif adalah generik pada dan bagi keefektifan pemimpin.

McClelland dan Burnman, menyatakan bahwa manajer yang termotivasi oleh kebutuhan kekuasaan pribadi akan lebih efektif dibandingkan manajewr yang termotivasi secara pribadi. Hal ini disebabkan karena manajer ini mampu menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam divisinya dan semangat kelompok yang juga sangat besar.

Bakat, menurut Locke dapat mempunyai pengaruh nyata terhadap keefektifan pemimpin, meskipun terdapat kesulitan untuk menemukan kaitan yang kuat antara bakat kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan. Kesulitan tersebut terjadi karena bakat mesti dikombinasikan dengan factor-factor lain. Pendapat ini didukung oleh Hitt (1993), yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang baik selain harus memiliki bakat juga harus memiliki karakter lain seperti: identity, independence, authenticity, responsibility, courage, dan integrity. **Pengetahuan, Keahlian dan kemampuan**, nilai penting dari pengetahuan, keahlian dan kemampuan seorang pemimpin agar bias efektif secara intuitif maupun empiris menurut Locke sangat jelas, karena lewat kompetensi inilah para pemimpin akan sanggup mengembangkan dan mengimplementasikan visi mereka. Pendapat ini dapat diterima, karena agar dapat efektif pemimpin harus memiliki pengetahuan. Banyaknya informasi tidak mungkin dikuasai oleh seseorang, sehingga manajer harus memiliki kemampuan untuk menyaring dan mengidentifikasi hal-hal mana yang esensial. Menurut Hitt (1993), pemimpin yang berhasil harus memiliki lima tipe pengetahuan, yaitu *knowing oneself, knowing the job, knowing the organization, knowing the business one is in, dan knowing the world*. Visi seharusnya menjadi pedoman utama dari semua aktivitas organisasi. Fungsi kunci dari seorang pemimpin adalah membangun visi tersebut. Setelah menterjemahkannya dalam pernyataan visi yang jelas dan ringkas, pemimpin harus meyakinkan par pengikutnya bahwa bekerja untuk meraih visi merupakan kepentingan mereka yang paling utama dan harus memberi mereka suatu perencanaan strategis bagi pelaksanaannya (Locke). Keberadaan visi bagi keberhasilan pemimpin patut dipertimbangkan, karena visi dapat diibaratkan sebagai lampu jarak jauh yang memberikan arah untuk setiap upaya yang harus dilakukan. Jika visi tersebut jelas dan cemerlang, maka akan menarik perhatian orang, dan minat serta keingintahuannya akan timbul. Jika para pemimpin mampu menguraikan visi dengan cara yang menyentuh para pendukungnya, maka pengikutnya tersebut akan mempunyai komitmen dan tanggung jawab yang besar. Pentingnya visi ini juga didukung oleh Bennis dan Nanus, yang menyatakan bahwa mengkomunikasikan pesan dari visi adalah krusial, para pemimpin harus

mampu menerangkan visi dalam pengertian yang gamblang sehingga para pengikut bisa memahami, menerima dan setia terhadap visi itu. Para pemimpin bisa menjadi kuat kalau berhasil mengkomunikasikan gagasan-gagasannya.

Other Reviewers

Selain Locke, Fiedler (1964) seperti yang dikutip oleh Miner, mengemukakan ada tiga faktor kunci yang dapat menentukan **keefektivan pemimpin**, yaitu:

1. Hubungan antara pemimpin-anggota, yakni derajat keyakinan, kepercayaan, dan perhatian yang dimiliki bawahan terhadap pimpinan mereka.
2. Struktur tugas yakni sejauh mana prosedur penyusunan tugas-tugas, apakah terstruktur dengan baik atau tidak.
3. Kekuasaan jabatan, menunjukkan sejauh mana wewenang formal yang dimiliki oleh seorang pimpinan.

Untuk situasi, Fiedler merumuskan dua karakteristik:

1. Derajat situasi di mana pemimpin menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi.
2. Derajat situasi yang menghadapkan manajer dengan ketidakpastian.

Perbedaan dengan Locke adalah bahwa Fiedler menekankan pada gaya kepemimpinan dan faktor situasional lainnya yang dapat dikendalikan pemimpin, sedangkan Locke menetapkan empat kunci keberhasilan pemimpin yang memfokuskan pada kepemimpinan organisasi yang esensial, dan Locke menghilangkan sama sekali gaya kepemimpinan dari model kepemimpinannya, karena menurut Locke para peneliti dan para pemimpin memiliki pengamatan yang sangat berbeda terhadap gaya kepemimpinan.

Persamaannya, kedua model tersebut bertujuan untuk memberikan pedoman bagi tercapainya keefektifan pemimpin.

Meskipun banyak perdebatan berkaitan dengan definisi kepemimpinan, namun definisi pemimpin yang efektif (*effective leader*) menurut pendapat beberapa pakar, yang dirangkum oleh Hitt (1993:2), dapat dilihat berikut ini.

- Plato : *Effective leaders are philosopher-kings.*
- Machiavelli : *Effective leaders are power-wielders, individuals who employ manipulation, exploitation, and deviousness to achieve their own ends.*
- Weber : *Effective leaders have charisma-that special spiritual power or personal quality that gives an individual influence over large numbers of people.*
- Taylor : *Effective leaders view management as a science.*
- Del'ree : *Effective leaders view management as an art*
- Drucker : *Effective leaders are able to carry out the functions of management: planning, organizing, directing, and measuring.*
- Appley : *Effective leaders have mastered the art of getting things done through others.*
- McGregor : *Effective leaders understand the human side of enterprise.*
- Likert : *Effective leaders are able to establish effective management systems.*
- Blake and Mouton : *Effective leaders choose a leadership style that reflect a concern for both production and people.*
- Iacocca : *Effective leaders focus On the three "Ps", people, product and profit-in that order.*
- Bradford and Cohen : *Effective leaders develop people*
- Block : *Effective leaders empower others.*
- Kanter : *Effective leaders are change masters.*
- Bennis and Nanus : *Effective leaders have vision and are able to translate the vision into action.*
- Burns : *Effective leaders are able to fit followers into their better Selves.*
- Deming : *Effective leaders help others do quality work.*

Agar keefektivan seorang manajer dapat ditingkatkan, menurut Yukl (1993) ada beberapa cara dapat dilakukan. Cara-cara tersebut antara lain:

1. Carilah cara-cara untuk memuaskan baik pertimbangan tugas maupun hubungan.
2. Biarkan sasaran, agenda, dan prioritas membimbing perilaku.
3. Pilihlah perilaku yang cocok dengan situasi.
4. Kembangkan ketrampilan dalam menggunakan praktek-praktek manajerial.

Whetton & Cameron, 1991 (dalam yukl,1993) menyatakan bahwa para manajer yang **efektif adalah orang yang mendengarkan dengan baik yang memperlihatkan bahwa mereka memperhatikan apa yang dikatakan seseorang. Ketrampilan untuk mendengarkan dengan aktif adalah penting agar dapat tanggap terhadap keluhan bawahan, tanggap terhadap masalah-masalah yang berhubungan dengan pekerjaan, serta masalah pribadi. Studi-studi deskriptif mengenai organisasi yang efektif (Kouzes & Posner, 1987; Peters & Agustin, 1985; Peters &**

Waterman,1982 dalam Yuki, 1993) mengindikasikan pemimpin yang efektif yaitu pemimpin yang memberi pengakuan ekstensif kepada para bawahan untuk keberhasilan dan kontribusi mereka.

Concluding Remarks

Beberapa aspek dari model yang disajikan oleh Locke, memiliki tingkat kepentingan yang sama bagi pemimpin jika mereka harus menjadi efektif. Keinginan untuk memimpin, mempunyai kejujuran dan integritas, menguasai cara yang efektif dalam berhubungan dengan orang banyak, menciptakan dan mengkomunikasikan suatu visi adalah penting untuk semua kepemimpinan. Locke menawarkan empat kunci bagi keberhasilan pemimpin. Sementara, ada beberapa penulis lain yang menyajikan kunci untuk menjadi pemimpin yang efektif, seperti Fiedler dengan model kontingensinya. Hersey dan Blanchard seperti yang dikutip oleh Yuki memberikan masukan bahwa keberhasilan pemimpin dicapai melalui pemilihan gaya kepemimpinan yang benar dan pada kedewasaan pengikut-pengikutnya.

Saya setuju bahwa buku ini bisa memberi pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana menjadi pemimpin yang efektif, dan apa yang harus dilakukan agar kepemimpinan bisa berhasil.

Saya berfikir bahwa dengan membaca buku ini banyak manfaat yang dapat diperoleh baik bagi akademisi maupun praktisi yang memimpin perusahaan, karena buku ini sebagian besar merupakan riset kualitatif yang mereview keberhasilan pemimpin di perusahaan-perusahaan besar, sehingga banyak segi pengalaman memimpin dari manajer-manajer perusahaan tersebut yang juga dituangkan dalam buku ini.

Sayangnya, buku ini tidak mengkaitkan gaya kepemimpinan dalam model yang diajukan, padahal gaya kepemimpinan menurut beberapa pakar dapat berpengaruh dalam keefektifan seorang pemimpin.

REFERENCE

- Bennis,W. G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York : Harper & Row.
- D. Hitt, W. 1993 "The Model Leader: A Fully Functioning Person", *Leadership & Organization Development Journal (Vol. 14 No. 7)*, 4-1.
- House, R.J., dan Aditya , R., 1997. The social scientific study of Leadership: Quo vadis, *Journal of Management*, 23:409-473
- McClelland, David. C. 1998. "Power is the great motivator", *Harvard Business Review* (Vol. Januari-Februari).
- Miner, J. B, 1980. *Theories of Organizational Behavior*. Hinsdale, Ill: The Dryden Press.
- Locke, E. A., et al. 1991. *The Essence of Leadership*, Lexington books, An imprint of Macmillan, Inc, Third Avenue, New York.
- Yulk, G. A, (1993). *Leadership in Organizations*,. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.