View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk
brought to you by CORE
provided by Journal of Indonesian Economy and Business

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PEMBERDAYAAN

Hani Handoko*

Fandy Tjiptono**

Pendahuluan

Dalam dekade terakhir, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat dramatis. Globalisas, liberalisasi, perdagangan, deregulasi, dan kemajuan teknologi informasi menciptakan realitas baru persaingan yang kian ketat. Tekanan-tekanan persaingan ini telah "memaksa" banyak organisasi untuk melakukan rightsizing, downsizing, delayering dan restructuring. Menghadapi berbagai perubahan tersebut, para pemimnpin perlu memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass, 1994). Dengan jumlah karyawan lebih sedikit untuk menangani beban kerja yang semakin banyak, para pemimpin harus terus-menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya, sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (*rules of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat.

Implikasinya, muncul kebutuhan konsep kepemimpinan "baru" untuk menghadapi perubahan lingkungan yang terus berlangsung, dan untuk meng-kapitalisasi aset perusahaan paling penting 3/4 sumber daya manusia. Para pemimpin akan semakin dituntut untuk mempunyai kemampuan mengembangkan secara berkesinambungan sumber daya manusia perusahaan sampai mencapai tingkat potensi tertinggi mereka.

Sayangnya, studi kepemimpinan selama ini diwarnai dua perangkap. Perangkap pertama menyangkut asumsi dimensionalitas, suatu pandangan sempit yang tidak ealistis dan terlalu menyederhanakan (*over-simplified*) fenomena kepemimpinan. Banyak penelitian yang terpaku pada pola penggunaan dua dimensi dominan variabel

* Staf pengajar Fakultas Ekonomi dan Program Pascasarjana UGM, dan Kepala Penelitian dan Pengembangan Manajemen (PPM) FE UGM.

** Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.September 1996

kepemimpinan: dimensi manusia/karya-wan dan. dimensi tugas (Karmel, 1978; Chemers dalam Wren, 1995). Berbagai contoh konsep kepemimpinan yang menerapkan asumsi dimensionalitas adalah teori X dan teori Y dari Douglas McGregor, empat sistem manajemen Rensis Likert yang menggunakan dimensi orientasi pada tugas dan orientasi pada karyawan, kisi-kisi manajerial dari Blake dan Mouton (dimensi perhatian terhadap produksi dan perhatian terhadap karyawan), studi Ohio State University (dimensi konsiderasi dan struktur pemrakarsaan), teori empat faktor Bowers dan Seashore (dimensi fasilitasi pekerjaan dan penekanan pada sasaran, serta dimensi dukungan dan fasilitasi interaksi), path-goal theory (ekspektasi dan valensi), dan model kontingensi Fiedler (orientasi pada tugas dan orientasi pada hubungan/orang). Meskipun berbagai konsep kepemimpinan tersebut cukup bervariasi, pada prinsipnya ada kemiripan dalam hal ketergantungan pada kedua dimensi tersebut, dan mengenyampingkan dimensi-dimensi lainnya, seperti tingkat aktivitas, karakteristik atribusi, dan derajat kepentingan (Karmel, 1978).

Sementara itu, perangkap kedua yang tak kalah dominannya adalah isu mengenai gaya kepemimpinan terbaik untuk diterapkan dalam suatu organisasi. Pencarian gaya 'terbaik' untuk segala situasi seringkali menemui jalan buntu. Bahkan gaya manajemen partisipatif atau demokratif pun tidak selalu merupakan solusi terbaik. Gaya seperti ini belum tentu dapat berjalan dengan baik dalam situasi-situasi tertentu. Ini banyak dipengaruhi oleh sifat kepemimpinan itu sendiri yang 'dua arah', artinya melibatkan dua pihak: pemimpin dan pengikut (yang dipimpin) 3/4 serta faktor-faktor situasional.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kom-pleks dan selalu berubah seperti saat ini, studi kepemimpinan tidak bisa lagi sesederhana penggunaan dua dimensi tersebut. Demikian pula upaya pencarian gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku sepanjang masa akan sia-sia. Ada kebu-tuhan untuk menemukan model kepemimpinan yang lebih relevan dengan situasi kompleks seperti sekarang ini. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu konsep "terobosan" yang berhasil menghidupkan kembali gairah studi kepemimpinan yang hampir mati selama

dekade terakhir ini. Menurut konsep ini, tugas seorang pemimpin adalah berupaya memotivasi bawahannya agar dapat berprestasi melampaui harapan dan perkiraan sebelumnya. Esensi kepemimpinan adalah memfasilitasi pengembangan individu untuk merealisasi potensi dirinya.

Tulisan ini mernbahas kepemimpinan transformasional dan pemberdayaan karyawan. Pembahasan diawali dengan menelusuri secara sekilas berbagai teori kepemimpinan; kemudian, dilanjutkan dengan telaah terhadap mitos gaya kepe mimpinan "terbaik". Selanjutnya ulasan difokuskan pada berbagai karakteristik kepemimpinar transformasional yang merupakan trend kepemimpinan di masa datang. Akhirnya, tulisan ini mengupas pandangan mengenai pentingnya dimensi pemberdayaan (*empowerment*) dalam kepemimpinan manajerial, terutama untuk me nyongsong era transformasi akibat perubaha lingkungan yang terjadi secara dramatik.

Teori Kepemimpinan: Selayang Pandang

Kepemimpinan merupakan salah satu topi terhangat dalam manajemen, dan paling banyak mendapatkan perhatian dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Banyak seka bermunculan artikel, buku, penelitian, maupu seminar mengenai topik yang satu ini. Nami ironisnya, Burns (dalam Wren, 1995) mengemu kakan bahwa "kepemimpinan merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati, sekaligus na yang paling sedikit dipahami". Pendapat yang hampir sama juga dilontarkan oleh Karmel (1978). Begitu beragamnya definisi diberikan untuk kata 'kepemimpinan' merupakan salah satu kenyataan yang mendukung pendapat Burns dan Karmel. Saking banyaknya si, Stogdill (dalam Yukl, 1989) menyatakan "jumlah definisi mengenai kepemimpinan hampir sama banyaknya dengan jumlah orang yang mencoba mendefinisikannya". Kepemimpinan mungkin merupakan topik paling banyak ditulis, secara formal diteliti, secara informal didiskusikan, melebihi topik-topik perilaku organisasional lain. Bahkan, sebaanyak contoh, secara humor dikemukakan bahwa kepemimpinan tergantung pada tanggal lahir. Tentu saja,

meskipun para astrolog menyarankan bahwa perusahaan memerlukan pemimpin dengan 'zodiak' sama yang mempengaruhi gaya kepemimpinan mereka, manajemen tidak mentah-mentah untuk mempertimbangkan 'kalender' dalam penentuan atau pemimpin-pemimpin.

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi ini tercermin dalam munculnya bermacam-teori atau pendekatan. Studi kepemimpinan secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga periode (Chemers dalam Wren, yakni periode sifat (trait period) mulai sekitar tahun 1910 hingga Perang Dunia II, periode perilaku (behavior period) semenjak permulaan Perang Dunia II sampai akhir 1960-an. periode kontingensi yang dimulai dari 1960an hingga saat ini.

Pendekatan sifat berupaya mengidentifikasi kombinasi ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang membedakan pemimpin dengan pengikut. Anggapan yang timbul dalam pendekatan ini bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat. Beberapa pemimpin besar yang dipandang memenuhi anggapan ini antara lain Alexander Yang Agung, Napoleon, Washington, Churcill, Bung Karno, dan lain-lain.

Sementara itu, pendekatan perilaku berusaha menentukan apa yang dilakukan para pemimpin efektif. Pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu fungsi kepemimpinan (fungsi task-related dan group maintenance) dan gaya kepemimpinan (task-oriented dan employee-oriented). Beberapa teori terkenal dalam kelompok pendekatan ini antara lain Teori X dan Y (Douglas McGregor), studi University of Michigan (Rensis Likert), kisi-kisi manajerial (Blake dan Mouton), dan studi Ohio State University.

Pada prinsipnya kedua pendekatan pertama ini berupaya mengidentifikasi suatu gaya kepemimpinan 'terbaik'. Dalam era selanjutnya, disadari bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang terbaik dan berlaku universal untuk segala situasi dan lingkungan. Pendekatan situasional/kontingensi menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan tergantung pada faktor-faktor situasi, karyawan, tugas, organisasi, dan variabel lingkungan lainnya. Teori-teori situasional yang banyak diadopsi antara lain rangkaian kesatuan kepemimpinan (Tannenbaum dan

Schmidt), teori kontingensi (Fred Fiedler), teori siklus kehidupan (Hersey dan Blanchard), teori LMX (leader-member exchange), path-goal theory (Robert House), dan leadership-participation model (Victor Vroom dan Philip Yetton). Periode kontingensi juga ditandai dengan adanya beberapa pendekatan lain, yaitu pendekatan transaksional (vertical dyad linkage theory dari George Graen), pendekatan kognitif, dan pendekatan silang budaya.

Lebih lanjut, berdasarkan studi observasional langsung (tidak seperti studi kepemimpinan tradisional yang menggunakan kuesioner dan/atau wawancara), Mintzberg mencoba untuk menjawab pertanyaan, "apa yang sesungguhnya dilakukan para pemimpin". Studinya lebih memfokuskan pada peran manajerial, bukan pada fungsi yang secara formal dideskripsikan dan dipreskripsikan. Berdasarkan hasil studinya, Mintzberg (1973) mengidentifikasi sepuluh peranan manajerial yang secara garis besar dikelompokkan dalam tiga bidang peran. Pertama, bidang peranan yang bersifat interpersonal meliputi peranan manajer sebagai figurehead, leader, dan liaison. Kedua, bidang peranan yang bersifat informasional terdiri atas peranan sebagai pemantau (monitor), disseminator, dan spokesman. Dan kelompok ketiga, bidang peranan sebagai pengartibil keputusan yang mencakup peranan sebagai entrepreneur, disturbances-handler, resource allocator, dan negotiator. Dari kesemua peranan yang ada tersebut, Mintzberg menekankan bahwa yang paling penting adalah peranan manajer sebagai seorang pemimpin. Mengapa demikian? Penyebabnya adalah karena peranan ini menentukan hubungan antara manajer dan karyawan sedemikian rupa sehingga dapat mengarah pada pelaksanaan tugas karyawan secara memuaskan dan pada gilirannya akan dapat mewujudkan tujuan unit organisasi yang menjadi tanggung jawab manajer tersebut.

Mencari Gaya Kepemimpinan "Terbaik"

Kontroversi mengenai isu gaya kepemimpinan 'terbaik' sudah berlangsung lama. Pandangan normatif berkeyakinan bahwa ada gaya terbaik yang berlaku secara

umum untuk segala situasi kepemimpinan. Sedangkan pandangan situasional atau kontingensi percaya bahwa efektivitas gaya kepemimpinan tertentu sangat tergantung pada situasi. Bahkan manajemen partisipatif (yang sangat dianjurkan dalam Total Quality Management) atau yang demokratis sekalipun, dipandang tidak selalu bisa berjalan dengan baik dalam praktik. Tanpa adanya kesediaan dan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan, seorang manajer tidak akan bisa demokratis tanpa bersikap 'directive', misalnya dengan memantau apakah petunjuk yang diberikan sudah dilaksanakan dengan tepat.

Dalam praktik dan berbagai literatur manajemen, tampaknya arahan (direction) memang kurang populer. Seringkali malah dianggap sebagai lawan atau kebalikan dari partisipasi, sehingga keduanya dianggap sebagai dua 'kubu' yang sama sekali berbeda/bertentangan. Kenyataannya memang ada perbedaan di antara keduanya, tetapi bersifat saling melengkapi. Partisipasi berkaitan dengan pembuatan keputusan, sedangkan arahan berhubungan erat dengan pelaksanaan keputusan tersebut. Umumnya kepemimpinan partisipatif atau demokratis dideffinisikan berdasarkan sejauh mana karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan tugas sehari-hari. Akan tetapi, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan aspek yang terpisah dengan jumlah arahan (direction) yang disampaikanj manajer selama pelaksanaan keputusan yang bersangkutan. Jadi, selama proses pengambilan keputusan, mungkin saja seorang manajer bersikap partisipatif, tetapi saat pelaksanaan keputusan bersikap 'direktif. Secara sederhana kedua aspek ini dapat digambarkan Peraga 1.

Pemimpin otokratik berpandangan bahwa ada pemisahan tugas secara nyata antara mereka dan bawahannya. Mereka dibayar untuk membuat berbagai keputusan kunci, sedangka bawahannya dipekerjakan untuk melaksanak keputusan tersebut. Dengan demikian, data kepemimpinan otokratik, karyawan tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Di lain pihak pemimpin demokratik memandang perlu adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, sekalipun sesungguhnya pemimpin telah memiliki wewenang dalam menentukan keputusan akhirnya.

Sementara itu, para pemimpin direkti menentukan segala sesuatu yang harus dilakukan para bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas Mereka juga terus-menerus memantau tahap-tahap pelaksanaan tugas dan hasil yang dicapai Di sisi lain, pemimpin permermisif menuntut tanggung jawab bawahannya terhadap hasil yang dicapai, tetapi memberikan kebebasan kepada mereka untuk menentukan caranya sendiri melaksanakan tugas yang ditetapkan.

Peraga 1

Partisipasi versus Arahan

(Otokratik) Rendah	Partisipasi	Tinggi (Partisipatif/Demokratif)
(Permisif) Rendah	Arahan	Tinggi (Dircktif)

Sebenarnya perdebatan mengenai gaya pemimpinan 'terbaik' sia-sia belaka, karena fmasing-masing kelompok berfokus pada aspek pemimpinan yang berbeda (Muczyk dan Reinmann, 1987). Oleh sebab itu kedua penulis tersebut melontarkan pendekatan baru yang dapat menghubungkan pandangan-pandangan berbeda tersebut, yaitu dengan memanfatkan dimensi partisipasi dan arahan untuk mengklasifikasikan 4 pola perilaku pemimpin (lihat Peraga 2), yaitu:

1. Otokrat Direktif, yaitu tipe pemimpin yang membuat segala keputusan secara sepihak tanpa melibatkan bawahan) dan mengawasi para bawahan secara ketat. Tipe seperti ini cocok diterapkan dalam beberapa situasi berikut:
   - Situasi yang membutuhkan tindakan cepat dan mendesak,
   - Organisasi atau subunit organisasi yang memiliki ukuran/scope terbatas dan tugas-tugas yang ada relatif tidak ter-struktur,
   - Sebagian besar bawahan yang dipimpin masih relatif baru, belum berpengalaman, atau yang kualifikasinya belum memenuhi standar,

- Bawahan yang dihadapi selalu menentang dan harus dipaksa untuk melaksanakan tugasnya,
- Juga sesuai diterapkan dalam organisasi besar yang memproduksi produk homogen dengan teknologi sederhana.

2. Otokrat Permisif, yaitu tipe pemimpin yang membuat keputusan sendiri, tetapi memberikan keleluasaan kepada para bawahan untuk menentukan cara pemenuhan tugas yang didelegasikan kepada mereka. Beberapa kondisi yang memungkinkan tipe ini bisa efektif, antara lain:
   - Situasi yang membutuhkan respon secara cepat,
   - Tugas yang didelegasikan sederhana dan terstruktur,
   - Karyawan cukup berpengalaman, trampil, dan memiliki inisiatif tinggi,
   - Terdapat substitusi bagi arahan personal pemimpin, misalnya tugas yang sifatnya rutin, teknologi, sistem insentif, standar profesional, atau budaya korporasi yang kuat,
   - Organisasi yang sifatnya birokratis ataupun perusahaan high-tech.

3. Demokrat Direktif, yaitu pemimpin yang memberikan partisipasi penuh bagi para bawahannya dalam proses pengambilan keputusan. Akan tetapi, pemimpin tersebut tetap melakukan penyeliaan (supervisi) guna menjamin bahwa para

Peraga 2

Tipe-tipe Perilaku Penmimpin

		Rendah	Tinggi
Jumlah Arahan Pemimpin	Tinggi	Otokrat Direktur	Demokrat Direktif
	Rendah	Otokrat Permisif	Demokrat Permisif

Sumber: Muczyk, J.P. & Reimann, B.C. (1987), p. 304.

bawahan sungguh-sungguh dapat melaksanakan tugas yang telah ditentukan. Tipe pemimpin seperti ini dibutuhkan dalam kondisi:

- Keterlibatan karyawan sangat dibutuhkan dalarn proses pengambilan keputusan, ka-rena keputusannya bersifat kompleks,
- Kecepatan penting, tetapi yang jauh lebih penting adalah ketepatan dan ketelitian,
- Pengalaman, kemampuan/kehandalan, dan inisiatif karyawan relatif kurang.

4. Demokrat Permisif, yaitu tipe pemimpin ideal, di mana para karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki tingkat otonomi yang tinggi dalam meiaksanakan keputusan. Tipe pemimpin seperti ini cocok bagi organisasi yang menghadapi situasi:
   - Keterlibatan karyawan memiliki manfaat informasional dan motivasional,
   - Karyawan berkualifikasi/berkemampuan tinggi,
   - Tersedia substitusi yang efektif bagi pengarahan personal, sehingga pemimpin tidak perlu melakukan supervisi secara ketat,
   - Tersedia cukup waktu untuk mencapai konsensus,
   - Sang pemimpin menghargai proses demokrasi dan percaya akan kemampuan. judgement, dan motivasi bawahannya.

Selain dimensi partisipasi dan arahan, umumnya ada tiga dimensi lain yang banyak dipergunakan sebagai dasar dalam menggambarkan perilaku pemimpin. Ketiga dimensi tersebut adalah consideration (perhatian terhadap manusia atau hubungan antarpribadi yang baik), concern for production (penekanan pada tujuan atau orientasi pada prestasi), dan incentive for performance (hubungan antara kinerja-penghargaan). Di luar kelima dimensi tersebut sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang tak kalah pentingnya, misalnya tingkat aktivitas (activity level), karakteristik atribusi (attribution characteristics), dan kepentingan (importance). Dimensi-dimensi tersebut perlu dipadukan sesuai dengan dengan situasi

kepemimpinan yang dihadapi. Dengan demikian jawaban atas pertanyaan "Gaya kepemimpinan seperti apa yang paling baik?" adalah "Tergantung situasinya!" Konsekuensinya, upaya pencarian gaya "terbaik" secara universal akan sia-sia. Fokus studi sebaiknya diarahkan pada identifikasi berbagai faktor situasional yang relevan, dan perumusan model kepemimpina yang padu dengan karakteristik-karakteristik organisasional "baru" yang merupakan respon organisasi terhadap perubahan lingkungan.

Kepemimpinan Transformasional:
Trend Kepemimpinan di Masa Mendatang

Salah satu faktor situasional yang akan semakin berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan dalam dekade mendatang adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Esensi reasi tersebut adalah interaksi antar pribadi yang terbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya keterampilan, dalam rangka mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Gibson, et al., : 1991; Kreitner & Kenicki, 1992; Stoner, I995-, Wren, 1995; Yulk, 1989).

Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara manajer dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai tugas yang harus dilaksanakan dan penghargaan atas pemenuhan tugas tersebut (prestasi). Ada dua karakteristik utama dalam tipe ini: (1) manajer menggunakan rangkaian penghargaan (rewards) untuk memotivasi para karyawan; (2) manajer hanya melakukan tindakan koreksi apabila bawahannya gagal mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional mengarah pada upaya memper-tahankan atau melanjutkan status quo.

Sedangkan dengan kepemimpinan transformasional, atau sering juga disebut kepemimpinanan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang

memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan Mereka jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model pemimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai. keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan status quo). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut Empat I (Bass dan Avolio, 1994), yaitu:

1. Idealized influence. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai role model dalam perilaku, sikap, maupun komitmen bagi bawahannya. la sangat memperhatikan kebutuhan bawahannya, menanggung risiko bersama, tidak mempergunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan sense of mission, dan menanamkan rasa bangga pada bawahannya. Melalui pengaruh seperti itu, para bawahan akan menaruh respek, rasa kagum, dan percaya pada pemimpinnya, sehingga mereka berkeinginan untuk melakukan hal yang sama sebagaimana dilakukan sang pemimpin. Hal ini sangat besar manfaatnya dalam hal adaptasi terhadap perubahan, terutama yang bersifat radikal dan fundamental.
2. Inspirational motivation. Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan jalan mengkomunikasikan ekspektasi tinggi secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana.
3. Intellectual stimulation. Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat

dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan "ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan dilibatkan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi.

Tabel

Karakteristik Pemimpin Transformasional

Model Tichy & Devanna	Model Kouzes & Posner	Model Bass
• Identifikasi kebutuhan revitalisasi	• • Mempertanyakan proses yang ada	
• Pembentukan visi baru dan mobilisasi komitmen	• Menginspirasikan visi bersama (shared vision) • Memungkinkan orang lain untuk bertindak	• Kharisma • Inspirasi
• Pelembagaan • Perubahan	• Menciptakan model • Mendorong semangat bawahan	• Stimulasi intelektual • Konsiderasi yang bersifat individual

Sumber: Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992), p. 536.

4. Individualized consideration. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap setiap kebutuhan individual untuk berprestasi dan berkembang, dengan jalan bertindak sebagai pelatih (coach) atau penasehat (mentor). Melalui interaksi personal, diharapkan prestasi para karyawan dapat semakin meningkat.

Mengenai karakteristik pemimpin transformasional, ada beberapa pakar yang mengemukakan pendapat yang sesungguhnya satu sama lain berhubungan erat (lihat Tabel 1). Setelah melakukan studi empiris terhadap para pemimpin korporat, Tichi dan Devanna (lihat Luthans, 1995) menemukan berbagai karakteristik pemimpin transformasional sebagai berikut:

1. Mereka mengidentifikasi diri mereka sebagai agen perubahan.

2. Mereka berani dan teguh.
3. Mereka percaya pada orang lain.
4. Mereka value-driven.
5. Mereka pembelajar seumur hidup.
6. Mereka mempunyai kemampuan unti menghadapi kompleksitas, kemenduaan, ke tidakpastian.
7. Mereka visionaris.

Perbandingan antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasioi secara lebih terinci tersaji dalam Tabel 2. Dari berbagai penelitian diperoleh kesimpulan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun pemimpinan transformasional sangat penting dan dibutuhkan setiap organisasi. Organisasi membutuhkan visi, dorongan, dan komitm yang dibentuk pemimpin transformasional. Sementara itu, organisasi juga membutuhkan pemimpin transaksional yang dapat memberikan arahan, berfokus pada hal-hal yang sifatnya terinci, menjelaskan perilaku yang harapkan, dan memberikan reward dan punishment.

Tabel. 2

Kepemimpinan Transaksional versus Transformasional

Pemimpin Transaksional
1. Imbalan kontingen : kontrak pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan bagi kinerja baik, menghargai prestasi kerja. 2. Management by exception (aktif): mengawasi dan mencari deviasi atau penyimpangan dari berbagai aturan dan standar, mengambil tindakan korektif. 3. Management by exception (pasif): melakukan intervensi hanya bila standar tidak tercapai. 4. Laissez faire: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.
Pemimpin Tnmstotm&sionQl
1. Khahsma: memberi visi dan sense of mission, menanamkan rasa bangga, mendapatkan respek, dan kepercayaan. 2. Inspirasi: mengkomunikasikan ekspektasi tinggi, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. 3. Stimulasi tntelektuai. mempromosi intelijensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati. 4. Konsiderasi yang bersifat individual: memberikan perhatian personal, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati. .

Sumber: Bass (1990) dalam Luthans (1995), p. 358

Kepemimpinan : Seni Memberdayakan orang Lain

Esensi kepemimpinan transformasional adalah sharing of power melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubah. Dengan menerapkan berbagai praktik manajerial, mereka mampu untuk memberdayakan bawahan; dengan kata lain, mereka dapat secara signifikan menguatkan keyakinan bawahan pada kemampuan diri mereka sendiri. Dengan sense of self-efficacy yang lebih kuat, karyawan akan lebih mampu mengerjakan dan berhasil dalam melakukan berbagai yang menantang. Banyak studi kepemimpinan baru (Conger, 1989) mengungkap bahwa tik pemberdayaan atau - menciptakan sense power - adalah akar efektivitas organisasi, mama dalam masa transisi dan transformasi.

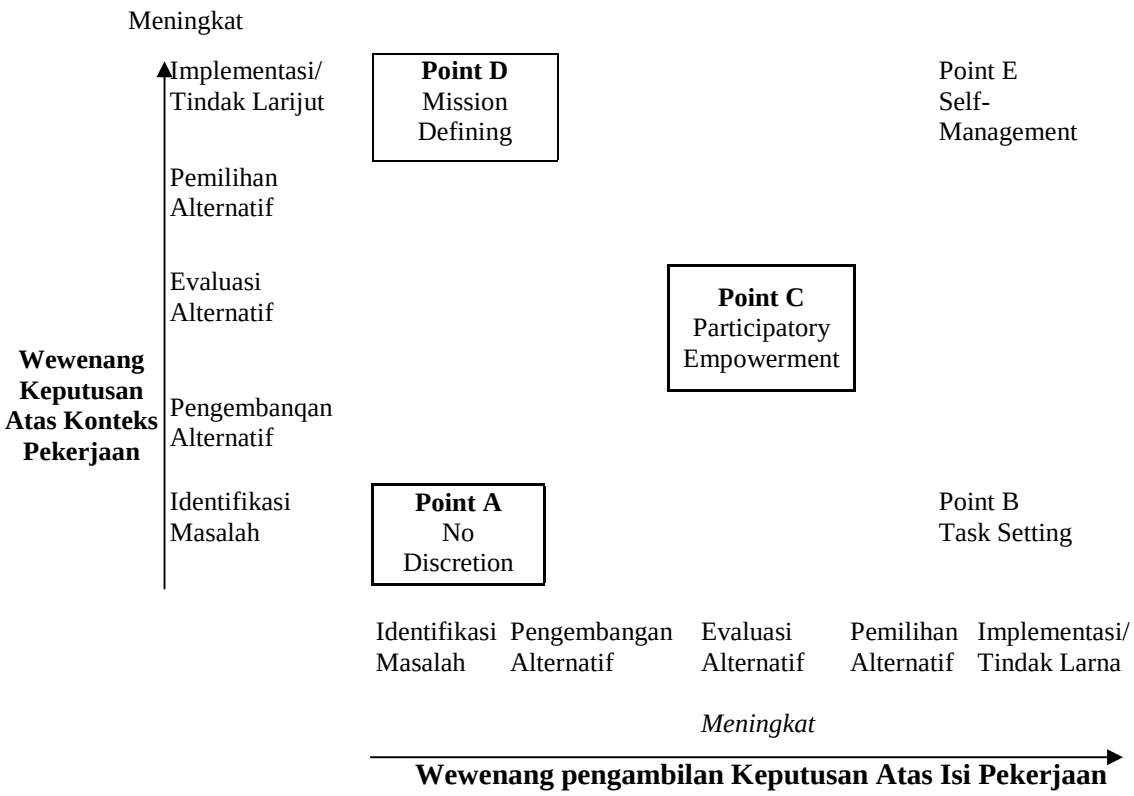
Dewasa ini konsep pemberdayaan (empowerment) mencuat ke permukaan sebagai salah satu pandangan baru untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Melalui konsep ini, karyawan diserahi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan. Di sini dibutuhkan pula komunikasi atau saling tukar informasi dan pengetahuan antara manajer dan karyawan sehingga para karyawan dapat benar-benar memahami tugasnya dan dapat memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian prestasi organisasi. Pemberdayaan berbeda dengan berbagai pendekatan partisipasi di masa lalu, yang cenderung hanya menekan-kan pengumpulan input/masukan dari karyawan, tetapi tidak memanfaatkannya dan/atau tidak membarenginya dengan delegasi wewenang.

Aspek pemberdayaan sebenarnya bukanlah hal yang sifatnya absolut/mutlak, tetapi lebih banyak merupakan 'a matter of degree’. Artinya, tingkat pemberdayaan bagi setiap individu dan tim tidaklah harus sama porsi atau kadarnya. Bahkan untuk tugas individual tertentu atau tanggung jawab kelompok kerja tertentu dalam bidang keputusan (decision area) yang berlainan dapat diberlakukan pemberdayaan dengan kadar yang berbeda. Pemilihan strategi pemberdayaan yang akan diterapkan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan dua dimensi, yaitu job content dan job context (Ford dan Fottler, 1995). Job content menggambarkan tugas dan prosedur yang

dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Sedangkan job context menggambarkan kesesuaian antara pekerjaan dengan misi, tujuan, dan sasaran organisasi secara keseluruhan dan organizational setting di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Berdasarkan kedua dimensi ini, terdapat lima strategi pemberdayaan yang digambarkan dalam Peraga 3.

Peraga 3

Kisi-Kisi Pemberdayaan Karyawan



1. Point A (No Discretion) menggambarkan tugas yang sangat rutin dan repetitif. Karyawan tidak ikut merancang pekerjaan. Pemantauannya pun diserahkan kepada orang lain. Dengan demikian, tidak terdapat wewenang pengambilan keputusan yang berkaitan dengan job content dan job context.
2. Point B (Task Setting), yaitu karyawan diberikan tanggung jawab penuh terhadap keputusan atas job content dan sedikit tanggung jawab atas job

context. Karyawan diberdayakan dalam membuat keputusan mengenai cara terbaik untuk merampungkan tugas yang diberikan. Dalam hal ini manajemen menetapkan misi dan tujuan, sedangkan karyawan diberdayakan untuk mengupayakan cara terbaik untuk mewujudkannya.

3. Point C (Participatory Empowerment), di mana karyawan dilibatkan dalam sebagian pengambilan keputusan atas job content maupun job context. Mereka dilibatkan dalam identifikasi masalah, pengembangan alternatif, dan rekomendasi alternatif dalam job content. Mereka juga dilibatkan untuk aktivitas yang sama di dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan job context.
4. Point D (Mission Defining), di mana karyawan diberdayakan untuk memutuskan job context saja.
5. Point E (Self-Management), yaitu memberi-kan wewenang penuh kepada para karyawan untuk mengambil keputusan mengenai job content dan job context. Untuk itu dibutuhkan kepercayaan atas kemampuan karyawan untuk menggunakan empowerment tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi. Di lain pihak, diperlukan pula keterlibatan tinggi dari para karyawan dalam pengembangan misi dan tujuan organisasi.

Penutup

Selama ini banyak studi kepemimpinan terjebak dalam dua perangkap utama, asumsi mengenai dimensionalitas yang smpau sederhana dan usaha pencarian gaya kemimpinan 'terbaik' yang sia-sia. Kedua perangkap tersebut sudah sepatutnya ditinggalkan, tidak lagi relevan dengan lingkungan persaingan baru yang sangat dinamik. Sebaliknya pendekatan yang lebih relevan adalah kepemimpinan transformasional. Melalui pendekatan ini yang dipadukan dengan dimensi pemberdayaan, organisasi dapat melangkah dengan mantap dalam menyongsong era transformasi.

Daftar Bacaan

Bass, B. M. & B.J. Avolio. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.

Conger, J.A. 1989. Leadership: the art of empowering others. Academy of Management EXECUTIVE, February, 17-24.

Ford, R.C. & M.D. Fottler. 1995. Empowerment: a matter of degree. Academy of Management EXECUTIVE, August, 21-29.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, Jr., J.H. 1991. Organizations: Behavior, Structure, Processes. Homewood, III.: Richard D. Invin, Inc.

Karmel, B. 1978. Leadership: A Challenge to Traditional Research Methods and Assumptions. Academy of Management Review, July, 475-482.

Kreltner, R. & A. Kenicki. 1992. Organizational Behavior. Homewood, III.: Richard D. Irwin, Inc.

Luthans, F. 1995. Organizational Behavior. Seventh Ed. Singapore: McGraw-Hill.

Mintzberg, H. 1973. The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.

Murczyk. J.P. & Reimann, B.C. 1987. The case for directive leadership. Academy of Management EXECUTIVE, November, 301-311.

Robbins, S.P. 1991. Organizational Behavior-. Concepts, Controversies, and Applications. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.

Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., & Gilbert. Jr., D.R. 1995. Management. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International, Inc.

Wren, J.T. 1995. The Leader's Companion. New York: The Free Press.

Yukl, G.A. 1989. Leadership in Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc