

PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Oleh: Miswanto
STIE YKPN Yogyakarta

Abstract

Base on the leadership theory and research shows that transformational leadership is more promising to sustain the success of the organization, especially the influence of organizations that are facing global business today. Development of a transformational leadership model that was developed by the authors to adopt and modify the effective transformational leadership model proposed by Locke and friends. Development of a transformational leadership model is composed of five parts, namely: 1) the motives and character, 2) knowledge, skill, and ability, 3) organizational culture, 4) vision, and 5) implementation of the vision.

Key words: transformational, leadership, organization.

Pendahuluan

Dalam era sekarang yang penuh adanya pengaruh bisnis global, pengelolaan organisasi bisnis belum cukup jika hanya dengan memiliki modal besar, teknologi yang canggih, dan adanya kemudahan-kemudahan dari pemerintah. Hal yang jauh lebih penting yang lebih menjanjikan keberhasilan organisasi bisnis adalah sejauh mana praktik kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan teori dan riset kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih menjanjikan untuk menopang keberhasilan organisasi terutama organisasi yang sedang menghadapi faktor eksternal yang turbulen seperti sekarang ini.

Melalui artikel ini, penulis mencoba menggali atau mengembangkan model kepemimpinan transformasional melalui studi literatur yang ada yang diharapkan dapat digunakan oleh organisasi bisnis dalam upaya mencapai tujuannya dan menatap hari esok atau masa depan organisasi yang lebih cemerlang. Dalam menggali model kepemimpinan transformasional, penulis terlebih dahulu membahas apa itu yang dimaksud dengan kepemimpinan transformasional dan apa perbedaannya dengan teori kepemimpinan yang lain. Kemudian, penulis mencoba memaparkan pengembangan model kepemimpinan transformasional yang penulis adopsi dari model

kepemimpinan Locke dan teman-teman, kemudian memodifikasi model tersebut dengan menambahkan berbagai teori kepemimpinan yang lain dan teori-teori budaya organisasi.

Burn (1978) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai proses menjalankan tujuan melalui penyatuan motif atasan dan bawahan dengan berdasarkan pada arah pencapaian perubahan yang diinginkan (Pawar and Eastman, 1997, p.83). Bennis dan Nanus (1985) mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional terjadi ketika pemimpin dan bawahan saling membangun motivasi yang lebih tinggi.

Rouche dan koleganya (1989) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi nilai, sikap, keyakinan, dan perilaku orang lain dengan melakukan kerjasama antarmereka agar supaya misi dan maksud organisasi dapat terselesaikan. Bas, Avolio, dan Goodheim (1987) menyarankan bahwa pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk bekerja pada tujuan transendental dan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri yang lebih tinggi. Beberapa definisi juga menyatakan kekontrasannya dengan kepemimpinan yang lain, misalnya kepemimpinan transaksional yang mempunyai karakteristik berfokus pada provisi *reward* material untuk bawahan agar mereka mempunyai komitmen (Bass, 1985) (Pawar and Eastman,

1997, p.84). Berdasarkan definisi tersebut, para peneliti menyarankan bahwa pemimpin transformasional menciptakan visi organisasi yang dinamis yang sering memerlukan suatu metamorfosis nilai budaya yang merefleksikan inovasi yang lebih besar, dan hal ini tidak diperlukan pada kepemimpinan transaksional.

Konsep kepemimpinan transformasional adalah konsisten dengan konsep yang disampaikan oleh Bass. Di samping itu, ada konsep yang lain mengenai kepemimpinan, yaitu kepemimpinan strategik dan kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan strategik mencakup pembentukan strategi, struktur, dan proses organisasi agar mempengaruhi efektivitas organisasi. Isi dari kepemimpinan strategik adalah hampir sama dengan isi pada kepemimpinan transformasional. Tetapi peneliti yang mendukung konsep kepemimpinan strategik tidak secara eksplisit menyatakan bahwa kepemimpinan strategik dapat mendorong dan menimbulkan bawahan untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi baik secara individu maupun kolektif. Kemudian konsep kepemimpinan strategik dianggap kurang begitu jelas dibandingkan kepemimpinan transformasional.

Menurut para peneliti, kepemimpinan karismatik hanya menunjukkan kepemimpinan transformasional yang berdasarkan pada identifikasi pribadi bawahan terhadap pemimpinnya. Dengan demikian, kepemimpinan karismatik belum dapat dikatakan sama dengan kepemimpinan transformasional. Ada yang mengatakan bahwa perbedaan antara kedua konsep kepemimpinan transformasional dan karismatik belum begitu jelas. Dengan belum adanya ketidakjelasan perbedaan antara keduanya, tetap masih ada peneliti yang menyatakan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan komponen dari kepemimpinan transformasional (Pawar and Eastman, 1997, p.85).

Sehubungan itu pula, ada peneliti yang lain telah menyarankan bahwa sebenarnya berbeda visi antara kedua konsep kepemimpinan karismatik dan transformasional tersebut. Karena belum ada kejelasan yang pasti antara kedua konsep tersebut, penggunaan pengertian

keduanya masih bersifat fleksibel. Beberapa peneliti menggunakan istilah kepemimpinan karismatik untuk kepemimpinan yang melakukan reorientasi organisasi, dan peneliti yang lain menggunakan istilah kepemimpinan transformasional mencakup konsep-konsep kepemimpinan yang baru (Barling *et.al.*, 2008)

Berdasarkan pada uraian di atas, penulis berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai kelebihan daripada teori-teori kepemimpinan yang lain. Kemudian, berdasarkan definisi dan penjelasan yang terkait dengan kepemimpinan transformasional tersebut di atas, penulis mengembangkan model kepemimpinan transformasional.

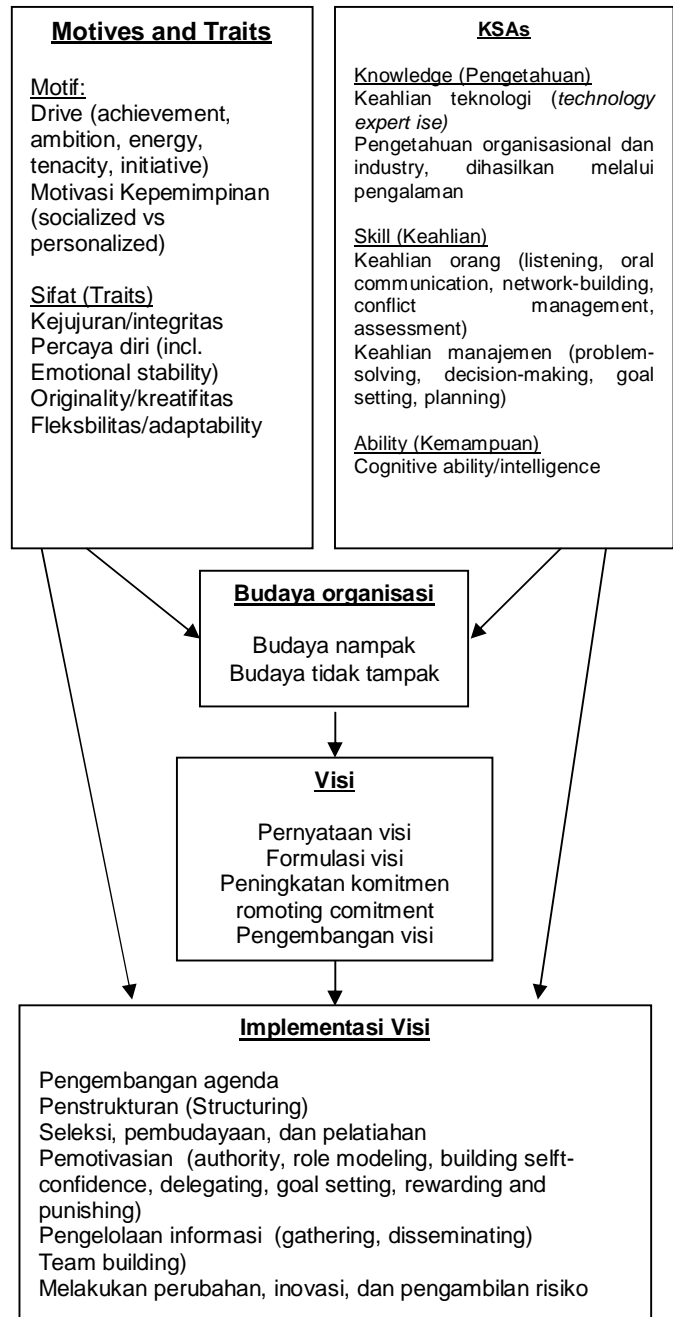
Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang diusulkan oleh penulis mengadopsi model kepemimpinan efektif yang diusulkan oleh Locke dan teman-temannya (Locke *et.al.*, 1997). Dalam paparan artikel ini, model Locke tersebut dimodifikasi dengan memasukkan berbagai literatur kepemimpinan dan budaya organisasi.

Tambahan yang menonjol dari pengembangan model kepemimpinan transformasional yang baru yang penulis usulkan adalah memasukkan budaya organisasi, yang mana model kepemimpinan Locke belum secara jelas memasukkan budaya perusahaan. Memasukkan budaya dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional dikarenakan bahwa budaya organisasi sangat penting dan itu harus diciptakan dan disebarluaskan oleh pemimpin melalui visi, implementasi visi, kebijakan, dan rencana-rencana operasional yang lebih rinci. Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang dimaksud dapat dilihat di Gambar 1 yang berisi lima bagian, yaitu: 1) *motive* dan *trait*, 2) pengetahuan, visi, dan kemampuan, 3) budaya organisasi, 4) visi, dan 5) implementasi visi.

Gambar 1 tersebut juga memberikan informasi mengenai urutan apa yang harus dipersiapkan pemimpin mulai dari tahap pertama sampai dengan tahap kelima, atau terakhir. Karakteristik motif dan sifat pemimpin (bagian 1) dan karakteristik pengetahuan, ketrampilan; dan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin

(bagian 2) akan digunakan oleh pemimpin untuk bekal dan mewarnai pembuatan budaya organisasi (bagian 3) dan pembuatan implementasi visi (bagian 5). Budaya organisasi (bagian 3) yang di antaranya memuat nilai-nilai, mitos, metapor, dan ide-ide yang diciptakan oleh pemimpin transformasional untuk pedoman memformulasikan visi. Visi (bagian 4) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi pernyataan visi, formulasi visi, pernyataan komitmen, dan pengembangan visi strategis. Visi (bagian 4), motif dan sifat (bagian 1), serta: pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (bagian 2) digunakan untuk pedoman melangkah dan mewarnai penyusunan pengimplementasian visi. Pengimplementasian visi (bagian 5) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi 1) rencana pengembangan agenda, 2) rencana struktur, 3) rencana penseleksian, pembudayaan, dan pelatihan karyawan, 4) rencana pemotivasian, 5) pengelolaan informasi, 5) rencana pembangunan tim, dan 6) rencana perubahan, inovasi, dan pengambilan risiko. Agar ada gambaran yang lebih rinci mengenai perspektif pengembangan model kepemimpinan transformasional tersebut, berikut ini penjelasan yang lebih rinci pada masing-masing tahap dalam pengembangan model kepemimpinan transformasional.

Gambar 1:
Model Kepemimpinan Transformasional



Tahap-1: Model Kepemimpinan Transformasional: Motif dan Sifat (Trait)

Memiliki motif dan sifat adalah prakondisi untuk individu menjadi pemimpin yang efektif. Motif adalah berupa *drive* dan motivasi kepemimpinan, dan sifat adalah berupa integritas, jujur dan percaya diri (House and Aditya, 1997, p. 409). Ada beberapa bukti bahwa sifat-sifat lain seperti originalitas, fleksibilitas, dan karisma adalah terkait pada kepemimpinan yang efektif, tetapi bukti yang dimaksud belum begitu cukup (House and Aditya, 1997, p. 410).

Motif. Beberapa motif bersifat umum (*general*), dan motif tersebut menggerakkan orang untuk bertindak melintasi berbagai situasi yang berbeda. Sejumlah motif umum didapatkan dalam pemimpin yang berhasil. *Drive*, motif jenis pertama, dimaksudkan disini untuk mencakupi berbagai yang terkait meskipun motifnya tidak sama. *Drive* tersebut terdiri dari: 1) pencapaian (*achievement*), 2) ambisi, 3) energi, 4) *tenacity* dan 5) inisiatif. Pada *drive* pertama, pencapaian yang tinggi menghasilkan kepuasan dengan tugas yang menantang yang dapat diselesaikan dengan baik, dengan pencapaian standar unggul, dan dengan mengembangkan cara-cara melakukan yang lebih baik (Locke *et.al.*, 1991, p. 14).

Ambisi sebagai jenis *drive* yang kedua mensyaratkan bahwa pemimpin harus mempunyai keinginan untuk maju ke depan dalam karir dan membuat divisi dan perusahaannya tumbuh dan berkembang. Untuk maju dan berkembang, pemimpin harus aktif mengambil langkah-langkah untuk tampil sebagai penggerak dan penentu. Ambisi mendorong pemimpin bekerja keras dan tertantang untuk mencapai tujuan, dan sangat ambisius untuk bekerja dan karir. Pemimpin lebih ambisius daripada bukan pemimpin.

Energi, *drive* yang ketiga, adalah diperlukan pemimpin untuk menopang upaya pencapaian yang tinggi dan maju ke depan dalam organisasi. Kerja yang begitu intensif dan lama mensyaratkan individu mempunyai fisik, mental, dan emosi yang tangguh.

Tenacity, *drive* yang keempat, artinya bahwa pemimpin harus persisten yang tidak

mengenal lelah dalam aktivitasnya, khususnya dalam mengkomunikasikan visinya kepada karyawan. Bukti yang dapat dipertimbangkan menunjukkan bahwa pemimpin efektif harus memiliki *tenacity* yang berlimpah. Pemimpin-pemimpin efektif adalah lebih persisten daripada bukan pemimpin dalam menghadapi rintangan, dan mereka mempunyai kapasitas atau kemampuan yang lebih dalam bekerja dengan rintangan yang begitu tajam dan mempunyai tingkat usaha yang begitu kuat (Locke *et.al.*, 1991, p. 17).

Persistent harus dilakukan dengan cerdas. Upaya yang terlihat dari strategi yang tidak tepat dapat membawa organisasi pada keruntuhan. Oleh karena itu, *tenacity* penting untuk secara terus menerus melakukan sesuatu yang benar (Locke *et.al.*, 1991, p. 19).

Inisiatif, *drive* yang terakhir, adalah motif yang membuat pemimpin efektif untuk melakukan tindakan proaktif (Jago, 1982, p. 317). Pemimpin membuat pilihan dan melakukan sesuatu yang mengarahkan untuk perubahan yang produktif daripada hanya bereaksi pada kejadian atau menunggu sesuatu apa yang terjadi. Manajer superior dan manajer tingkat eksekutif telah didapatkan untuk lebih proaktif daripada manajer yang di bawahnya. Pemimpin efektif tidak hanya memiliki motif *drive*, tetapi juga mereka harus dimotivasi untuk mengarahkan yang lain.

Setelah *drive*, motif yang kedua adalah motivasi Kepemimpinan. Pemimpin efektif harus mau mengarahkan. Motivasi Kepemimpinan meliputi keinginan untuk mempengaruhi yang lain. Motivasi Kepemimpinan sering disamakan dengan kebutuhan pada kekuasaan (*power*). Orang dengan motivasi Kepemimpinan yang tinggi berpikir banyak tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, atau mencapai posisi wewenang yang lebih tinggi (Pfeffer, 1982, b, p. 65)..

Sifat trait berbeda dengan motif, yang mana sifat adalah pola tindakan yang dapat diobservasi atau cara-cara yang biasa digunakan dalam berpikir. Motif dapat mendasari sifat-sifat, tetapi tidak ada hubungan satu sama lain antara sifat dan motif. Sifat yang ada dapat

merefleksikan motif ganda, motif yang ada dapat mendasari sejumlah sifat (Yukl, 1982, b, 274).

Ada sejumlah bukti bahwa Kepemimpinan efektif adalah ditandai dengan sifat-sifat jujur, integritas, dan percaya diri. Ada bukti yang kurang konklusif yang terkait dengan peran sifat kreatif, fleksibilitas, dan karisma. Studi menunjukkan bahwa tanpa jujur dan integritas, perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin akan runtuh perlahan-lahan. Integritas didefinisikan sebagai adanya kesesuaian antara kata dan perbuatan. Jujur menunjukkan manusia yang benar atau tidak suka menipu.

Percaya diri, sifat kedua pemimpin, merupakan sifat penting Kepemimpinan berhasil. Percaya diri memainkan peran penting dalam pengambilan keputusan dan dalam memperoleh kepercayaan dari orang lain. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai tingkat percaya diri lebih tinggi daripada bukan pemimpin.

Originalitas dan kreativitas merupakan sifat ketiga pemimpin. Ada beberapa alasan untuk meragukan originalitas dan kreativitas sebagai sifat Kepemimpinan. Riset terbatas yang telah dilakukan pada kreativitas telah menghasilkan hasil positif, tetapi kreativitas jarang disebutkan sebagai sifat penting dalam studi kualitatif pemimpin (Locke et.al., 1991b, p. 29).

Kreativitas membantu Kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu, misalnya ketika *entrepreneur* melakukan pembuatan barang atau jasa baru, atau ketika membangun perusahaan mulai dari bawah. Konsep yang terkait dengan originalitas adalah imajinasi, yaitu kemampuan untuk memvisualisasikan apa yang mau dilakukan, dan imajinasi adalah penting untuk pengembangan visi

Fleksibilitas dan adaptasi merupakan sifat keempat pemimpin. Pemimpin efektif harus fleksibel untuk menghadapi tantangan perubahan yang drastis dan cepat (Jago, 1982, p. 317). Fleksibilitas dikaitkan dengan kemampuan Kepemimpinan dalam sejumlah kajian yang dilakukan oleh Bass.

Karisma adalah sifat kelima, atau yang terakhir pada pemimpin. Ada yang berpendapat

bahwa orang yang karismatik adalah orang yang lebih memberikan dorongan daripada yang lain. Karisma akan nampak ketika pemimpin berkomunikasi, khususnya ketika pemimpin sedang memberikan kata-kata yang inspiratif untuk mendorong bawahan.

Tahap-2: Model Kepemimpinan Transformasional: Pengetahuan, Ketrampilan, dan Kemampuan

Meskipun memiliki motif dan sifat belum dengan sendirinya membuat pemimpin efektif. Motif dan sifat dapat membantu individu memperoleh pengetahuan dan ketrampilan untuk memformulasikan visi pemimpin dan mengimplementasikan. Kemampuan (*ability*), khususnya kemampuan kognitif memainkan peran penting dalam Kepemimpinan.

Pengetahuan (Knowledge). Keahlian teknologikal sering memfasilitasi kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi. Bass mendapat suatu kesimpulan bahwa pengetahuan yang terspesialisasi adalah kontributor kunci pada kepemimpinan.

Dalam suatu studi kepemimpinan disimpulkan bahwa menjadi orang yang ahli (*expert*) adalah penting untuk kepemimpinan yang efektif, dan keahlian tersebut dapat dihasilkan di samping melalui pendidikan juga dapat dihasilkan melalui pengalaman (Locke et.al., 1991, p. 35).

Ketrampilan (Skill). Ketrampilan pemimpin dibedakan menjadi dua, yaitu: ketrampilan interpersonal dan ketrampilan manajemen. *Interpersonal skill* merupakan ketrampilan yang digunakan dalam berinteraksi antara pemimpin dan pengikutnya (bawahan). Ketrampilan *interpersonal* pemimpin adalah penting dalam proses penginspirasi orang lain ke arah pengimplementasian visi. Pemimpin yang berhasil secara umum mempunyai ketrampilan interpersonal yang sangat kuat, menghadapi orang lain dengan baik, dan pandai berdiplomasi dan bijaksana.

Ketrampilan interpersonal yang lain adalah juga penting untuk dimiliki pemimpin, yaitu ketrampilan mengkomunikasikan visi. Ketrampilan tersebut meliputi ketrampilan:

mendengarkan, komunikasi lisan, membangun jaringan (*network*), manajemen konflik, dan menilai diri dan orang lain.

Selain ketrampilan interpersonal, ketrampilan manajemen juga harus dimiliki oleh pemimpin. Salah satu ketrampilan manajemen adalah ketrampilan administratif. Ketrampilan administratif adalah penting untuk menjalankan fungsi manajemen yang memfasilitasi aktivitas hari ke hari dari suatu organisasi (Locke et.al., 1991, p. 43). Ketrampilan tersebut meliputi pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, dan perencanaan. Keahlian administratif tidak sama dengan gaya manajemen. Keahlian administratif adalah kompetensi yang memberikan pemimpin untuk melaksanakan tugas dengan gaya apapun yang pemimpin pilih (Yukl, 1989, a, 176).

Kemampuan (Ability). Kemampuan kognitif (intelgensi) adalah suatu aset pada pemimpin sebab pemimpin harus mengumpulkan, mengintegrasikan, dan menginterpretasikan sejumlah informasi. Pemimpin membutuhkan kemampuan yang tinggi untuk memformulasikan strategi yang cocok, memecahkan masalah, dan membuat keputusan yang benar. Pemimpin sering dikarakteristikan seperti orang yang cerdas dan dikonsepsikan orang yang ahli.

Tahap-3: Model Kepemimpinan Transformasional: Budaya Organisasi

Budaya adalah bauran yang kompleks dari asumsi-asumsi, perilaku-perilaku, cerita-cerita, kisah-kisah (mitos-mitos), legenda-legenda, dan hal-hal lain yang secara bersama-sama akan menentukan apa artinya menjadi bagian dari suatu masyarakat tertentu (Stoner et.al., 1995, p. 181). Budaya organisasi adalah sekumpulan pemahaman umum seperti norma-norma, nilai-nilai dasar, perilaku, dan kepercayaan-kepercayaan yang dipahami oleh semua anggota organisasi. Dengan demikian, setiap anggota organisasi harus bisa memahami budaya yang ada dalam organisasinya. Pemahaman mengenai budaya organisasi akan membuat tiap anggota organisasi mampu “menyatu” sehingga dengan mudah dapat menjalani kehidupan individunya bersama-sama dengan organisasi dan anggota organisasi yang lain (Hatch, 1993).

Peran manajer dalam menularkan budaya organisasi sangat penting. Oleh karena itu, manajemen harus bisa mengajarkannya pada karyawan dan juga membuat sistem yang “memaksa” karyawan bertindak sesuai budaya organisasi yang telah tersusun. Dengan memperhatikan pengertian budaya dan budaya organisasi di atas, dapat diimplikasikan bahwa: 1) Perbedaan budaya bangsa dapat menyebabkan budaya organisasi yang berbeda, 2) Banyak organisasi mempunyai budayanya sendiri, 3) Banyak aspek budaya yang tidak terlihat seperti persepsi, sikap, dan perasaan, dan 4) Budaya mencerminkan bagaimana organisasi berhubungan dengan lingkungannya.

Budaya organisasi diibaratkan seperti gunung es yang terdiri dari bagian yang tampak (muncul di permukaan laut) dan bagian yang tidak tampak (tertutup oleh air laut) (Stoner et.al., 1995, p. 184). Bagian yang tidak tampak ini seringkali lebih luas dari bagian yang tampak. Edgar Schein membagi budaya menjadi tiga elemen, yaitu: *artifacts*, nilai-nilai yang mendukung (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic assumptions*). *Artifacts* adalah segala hal yang tampak yang menggambarkan suatu budaya (Hatch, 1993, p. 659). Yang termasuk di dalamnya antara lain produk/jasa yang diberikan, perilaku karyawan, program kerja, cara berpakaian, sistem, dan sebagainya. Nilai-nilai yang mendukung adalah alasan-alasan suatu organisasi untuk menjelaskan bagaimana segala sesuatu dijalankan. Asumsi dasar adalah kepercayaan yang digunakan anggota organisasi (Allaire and Firsirotu, 1984, p. 198).

John Kotter dan James Hasket juga mengidentifikasi budaya organisasi menjadi dua kelompok: kelompok yang terlihat (*visible*) dan kelompok yang tidak terlihat (*invisible*) (Stoner et.al., 1995, p. 186). Kelompok yang terlihat merupakan perilaku dan gaya bertindak karyawan. Kelompok yang pertama ini mudah untuk diubah. Kelompok yang tidak terlihat merupakan nilai-nilai dasar dan asumsi yang sudah lama ada dalam organisasi. Kelompok yang kedua ini sulit untuk diubah (Stoner et.al., 1995, p. 185)..

Berdasarkan penelitian yang mereka lakukan, kedua peneliti tersebut menyatakan kesimpulan tentang budaya sebagai berikut:

1. Budaya organisasi akan mempunyai efek pada kinerja ekonomi organisasi dalam jangka panjang.
2. Budaya organisasi akan semakin menjadi faktor penting penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam dekade mendatang.
3. Budaya organisasi yang menghambat kinerja keuangan perusahaan seringkali terjadi meskipun sumber daya manusia dalam organisasi tersebut termasuk dalam kategori sumber daya manusia yang berkemampuan tinggi.
4. Meskipun sulit diubah, budaya organisasi bisa lebih meningkatkan kinerja organisasi.

Kesimpulan di atas menunjukkan pengaruh budaya pada kinerja perusahaan. Oleh karena itu, manajer mempunyai tugas khusus untuk melakukan pembentukan dan juga sosialisasi budaya perusahaan khususnya pada karyawan baru. Mereka harus senantiasa dibekali pemahaman tentang budaya organisasi supaya mereka tahu bagaimana harus bertindak dalam organisasi tempat ia berada.

Seorang peneliti, Prof. Taylor Cox dari *University of Michigan*, menemukan enam alasan mengapa organisasi perlu memperhatikan budaya organisasinya, yaitu:

1. Organisasi yang memperhatikan keberagaman budaya akan mendapat keuntungan dari rendahnya biaya yang timbul akibat masalah keberagaman budaya (Stoner *et.al.*, 1995, p. 197).
2. Organisasi yang memperhatikan keberagaman budaya akan bisa mendapatkan tenaga terbaik bagi organisasinya yang bisa saja berasal dari berbagai latar belakang budaya.
3. Organisasi yang memperhatikan keberagaman budaya akan bisa lebih “menangkap” pasar karena pasar juga merupakan suatu hal yang beragam.

4. Organisasi yang mempunyai sumber daya dari berbagai latar belakang budaya akan mempunyai tingkat kreativitas yang lebih tinggi.
5. Organisasi dengan orang yang beragam akan lebih bisa memecahkan masalahnya dengan lebih baik
6. Organisasi dengan orang yang beragam akan lebih fleksibel dalam sistem yang dijalankannya.

Tahap-4: Model Kepemimpinan Transformasional: VISI

Melalui penciptaan visi, pemimpin mengintegrasikan dan mengarahkan usaha-usaha semua anggota organisasi. Pemimpin efektif mengenali pentingnya visi. Segala sesuatunya, pemimpin harus melakukan sesuai dengan visi atau mendukung visi. Fungsi utama pemimpin adalah menetapkan visi untuk organisasi dan mengkomunikasikan visi dengan cara yang menarik kepada bawahan. Visi didefinisikan sebagai gambaran yang akan datang yang unik dan ideal.

Visi pemimpin mungkin kompleks dan teliti. Visi dapat berisi rincian, ungkapan nilai-nilai pemimpin dan berbagai macam ide yang menyeluruh pada strategi perusahaan. Visi dapat berupa sejumlah ide tentang tipe produk apa yang akan dibuat, tipe karyawan apa yang akan digaji, dan bagaimana *customer* akan dilayani. Isinya visi tentu belum rinci dan belum dikembangkan secara rinci, dan isinya visi yang membuat beda dengan visi perusahaan lain. Langkah-langkah dalam menyusun visi adalah 1) pernyataan visi, 2) formulasi visi, 3) meningkatkan komitmen, dan 4) mengembangkan visi (Locke *et.al.*, 1991, p. 50).

Tahap-5: Model Kepemimpinan Transformasional: Implementasi Visi

Pemimpin menggunakan motif, sifat, dan ketrampilannya untuk mengaktualisasikan visi dalam realitas dengan melakukan tahap-tahap untuk menerjemahkan visinya ke suatu agenda, yaitu daftar sesuatu yang akan dikerjakan. Agenda adalah mengkaitkan antara visi dan implementasinya. Melalui agenda pemimpin menciptakan arahan berbasis realita untuk

pencapaian tujuan visi organisasi. Agenda memuat pokok-pokok cara manajer menyusun kerja. Dengan demikian, agenda berisi keterkaitan antara tujuan dan rencana, memuat keterkaitan antara visi organisasional dan implementasinya oleh anggota organisasi. Serangkaian perkembangan dari visi ke agenda dilanjutkan ke kebijakan dan prosedur. Kebijakan dan prosedur memerlukan implementasi visi yang terdiri dari enam kategori, yaitu 1) struktur, 2) seleksi, pelatihan, dan penggajian karyawan, 3) memotivasi karyawan, 4) mengelola informasi, 5) membangun tim, dan 6) melakukan perubahan (Pfeffer, 1982, p. 258).

Struktur. Struktur, kategori pertama implementasi visi, adalah penting untuk menentukan bagaimana dan apakah visi organisasi akan dapat tercapai. Tom Peter (1987) menekankan secara sederhana pentingnya karakteristik struktur. Dia menekankan pada lapisan-lapisan manajemen dan birokrasi *excessive* (yang melebihi daripada semestinya) yang menjadi masalah utama dalam organisasi.

Seleksi, Pembudayaan, dan Pelatihan. Kategori kedua implementasi yang kedua adalah seleksi, pembudayaan, dan pelatihan karyawan. Seleksi dan pengembangan pengikut atau karyawan yang mampu dan mau untuk bekerja dalam upaya mencapai visi organisasi adalah tugas kepemimpinan yang penting sebab pemimpin dalam menjalankan tugasnya tergantung pada pengikutnya untuk mencapai tujuan (Locke *et al*, 1991, p. 66).

Pembudayaan adalah proses yang mana budaya organisasi dan visi ditanamkan ke anggota individu (Yukl, 1989a, p. 212). Untuk membudayakan pengikut, pemimpin harusnya mengartikulasikan visinya ke dalam filosofi yang mudah dipahami yang mengintegrasikan arahan strategis dan budaya organisasi. Pemimpin harus memotivasi karyawan untuk menerima visi melalui persuasi, dan dengan menghubungkan visi ke kebutuhan dan perhatian individu.

Pelatihan diperlukan untuk membantu anggota organisasi belajar bagaimana mereka menyesuaikan dengan visi dan tujuan organisasi, terutama tanggung jawab dan kewajiban posisi mereka, apa yang diharapkan oleh mereka, dan

bagaimana kinerja mereka akan diukur. Mereka harus dibantu untuk mengembangkan ketrampilannya yang spesifik yang diperlukan di pekerjaannya sekarang dan di masa yang akan datang.

Pembudayaan dan pelatihan dapat dikombinasikan dalam beberapa hal. Sesi pelatihan memberikan peluang yang baik untuk mengajari nilai dan visi. Program pelatihan yang baik harus dilihat sebagai peluang utama untuk menentukan nilai organisasi.

Pemotivasian. Pemotivasian adalah kategori ketiga. Agar pemimpin dapat mencapai visinya, pemimpin harus memotivasi yang lain untuk bekerja dengan hasil yang baik. Karyawan organisasi adalah aset (kekayaan) yang paling berharga dan melalui merekalah cara yang terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Tugas pemotivasian adalah membangkitkan antusiasme untuk kerja, berkomitmen pada sasaran tugas, memenuhi dengan pesanan dan permintaan (Yukl, 1989b, p.274). Pemimpin efektif memotivasi pengikutnya dengan cara menggunakan: 1) wewenang formal, 2) *role modeling*, 3) membangun percaya diri, 4) menciptakan tantangan melalui penentuan tujuan (*goal-setting*), 5) pendelegasian, dan 6) penggajian dan hukuman.

Wewenang formal (cara pertama) melekat pada posisi pemimpin dalam hirarki formal organisasi dan wewenang formal dengan sendirinya menjadi sumber pemotivasian pada pengikutnya. Kenyataan bahwa pemimpin mempunyai tingkat yang lebih tinggi daripada pengikutnya. *Role modelling* (cara kedua) dapat digunakan pemimpin untuk memotivasi yang lain agar bekerja merealisasikan visi. Pemimpin menjalani *role model* yang berarti menjadi simbol yang nampak dari apa yang diinginkan oleh para pengikutnya. Dengan demikian, pemimpin harus memberikan contoh dalam pengimplementasian visi. Membangun percaya diri (cara ketiga) menanamkan pada pengikut suatu keyakinan bahwa mereka mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaannya dengan berhasil dan berkontribusi pada pencapaian visi organisasi. Pemimpin harus membantu bahwa mereka dapat efektif dan tujuan mereka dapat tercapai. Pendelegasian (cara keempat) adalah

kebutuhan untuk menyerahkan beberapa wewenangnya kepada bawahan. Pendelegasian memberikan tanggung jawab dan tingkat otonomi kepada pengikutnya. Pendelegasian membantu pemberdayaan pengikut. Proses pemberdayaan membutuhkan pemimpin yang dapat mentransformasi pengikut untuk bisa menjalankan sebagian daripada yang dijalankan oleh pemimpin.

Penetapan tujuan (*goal-setting*) (cara kelima) dibutuhkan untuk pengimplementasian agenda organisasional dan visi organisasional. Penetapan tujuan adalah metode utama pemotivasian pengikut. Untuk menjadi motivator, tujuan harus tidak hanya menantang, tetapi juga jelas dan spesifik.

Cara memotivasi bawahan yang keenam adalah *rewarding* dan *punishing* yang merupakan faktor penting dalam pemotivasian pengikut untuk mengimplementasikan visi. Pengikut yang merasa kompeten dan mampu mencapai visi organisasi akan langsung menyiapkan kesiapannya untuk bertindak jika di beberapa hal mereka menerima reward dari pemimpinnya.

Pemimpin harus mendesain sistem *reward* yang konsisten dengan visi organisasi dan mengiringi tujuan. Sistem reward diharapkan untuk menghasilkan dorongan yang kuat pada bawahan agar dapat bekerja maksimal sesuai dengan potensinya (Davies, 1991, p.179). Kadang, pemimpin harus menghukum karyawan yang tidak memiliki kesamaan dengan visi organisasi dan menyertai tujuan. Hukuman bisa dari mulai yang ringan misalnya berupa teguran dan sampai dengan hukuman yang paling berat adalah pemberhentian. Hukuman sebaiknya tidak menjadi teknik kepemimpinan yang utama, sebab riset menunjukkan bahwa *reward* positif secara umum lebih efektif daripada hukuman dalam pengelolaan perilaku karyawan dalam jangka panjang.

Pengelolaan Informasi. Pengelolaan informasi terkait pada banyak aspek dari tanggung jawab dan aktivitas pemimpin, misalnya penilaian dan pemantauan *feedback*, perencanaan, dan pengambilan keputusan. Pengumpulan dan pemrosesan informasi

mengonsumsi waktu yang begitu banyak. Pemimpin harus terampil saat pengumpulan informasi yang dibutuhkan dan mengintegrasikan informasi untuk membuat keputusan efektif, meskipun dalam kondisi tertekan, tidak pasti, dan turbulen (Pfeffer, 1982, p. 112).

Pengumpulan informasi adalah aspek manajemen informasi, dan mendengarkan adalah metode pengumpulan yang pokok dalam pengumpulan informasi. Pemimpin dapat menerima sejumlah informasi dari dalam organisasi melalui formalisasi sistem informasi manajemen. Informasi selain dari dalam organisasi, informasi juga dapat diperoleh dari lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal adalah sumber informasi yang lain untuk memformulasikan visi dan strategi produk dan jasa yang berhasil. Dengan demikian, agar dapat diperoleh informasi dari lingkungan eksternal, pemimpin yang berhasil harus melakukan *networking* dengan lingkungan eksternal.

Sisi lain dari informasi adalah penyaringan informasi. Penyaringan informasi digunakan secara intensif oleh pemimpin yang efektif. Penyaringan informasi mempunyai banyak benefit bagi organisasi. Dengan informasi, manajer dapat membuat keputusan dan memahami bagaimana pengaruh keputusan tersebut bagi organisasi. Dengan membagikan informasi, pemimpin akan meningkatkan kemampuan karyawan.

Pembangunan Tim. Pemimpin yang ahli pada pembangunan tim (sebagai kategori kelima) yang kooperatif meningkatkan kemungkinan bahwa bawahannya akan tertarik kerja sama untuk mengimplementasikan visi (Locke et al., 1991, p. 94). Kemampuan untuk membangun tim manajemen yang kohesif adalah sangat penting. Kemampuan membangun tim ini membedakan pemimpin yang berhasil dari pemimpin yang tidak berhasil. Tim kerja yang kohesif adalah penting sebab membagi-bagi visi tidak dengan sendirinya menjamin bahwa individu akan dapat berkerja sama. Kerja tim yang kooperatif juga memberikan dukungan kepada bawahan yang mungkin menghadapi hambatan dan tantangan selama perjalanan yang panjang dalam merealisasikan visi perusahaan.

Meningkatkan Perubahan, Inovasi dan Pengambilan Risiko. Ini merupakan kategori terakhir dalam implementasi visi. Pemimpin yang efektif berinisiatif dan melakukan perubahan dan inovasi. Pekerjaan pemimpin adalah mempersiapkan orang dan organisasi untuk berhubungan dengan menyukai, mengembangkan afektif pada perubahan (Locke et al., 1991, p. 95). Perubahan datang dalam bentuk yang berbeda-beda. Perubahan mungkin berupa: bentuk produk baru, pasar baru, inovasi teknikal atau memperbaiki produk dan jasa yang ada. Kemampuan pemimpin untuk menciptakan dan mengelola perubahan adalah penting dan krusial tidak hanya untuk mencapai visi tetapi juga untuk keberhasilan dan kelangsungan organisasi. Inovasi harus secara konstan 'diusulkan, diuji, ditolak, dimodifikasi, dan dilakukan' pada organisasi untuk menjadi efektif, karena keberhasilan perusahaan terletak pada kemampuan berinovasi melakukan perubahan.

Kesimpulan

Pemahaman mengenai apa itu kepemimpinan transformasional dan apa perbedaannya dengan kepemimpinan transaksional, karismatik, dan strategik masih ada sedikit kontroversi. Meskipun masih ada sedikit kontroversi, sebagian banyak peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap lebih maju dari yang lain.

Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan di artikel ini mengadopsi dan memodifikasi model kepemimpinan transformasional efektif yang diusulkan oleh Locke dan teman-temannya. Pengembangan model kepemimpinan transformasional yang dimaksud terdiri lima bagian, yaitu: 1) motif dan sifat, 2) pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan, 3) budaya organisasi, 4) visi, dan 5) implementasi visi. Karakteristik motif dan sifat pemimpin (bagian 1) dan karakteristik pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang harus dimiliki pemimpin (bagian 2) akan digunakan oleh pemimpin untuk

bekal dan mewarnai pembuatan budaya organisasi (bagian 3) dan implementasi visi (bagian 5). Budaya organisasi (bagian 3) yang di antaranya memuat nilai-nilai, mitos, metapor, dan ide-ide yang diciptakan oleh pemimpin transformasional untuk pedoman memformulasikan visi. Visi (bagian 4) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional berisi pernyataan visi, formulasi visi, pernyataan komitmen, dan pengembangan visi strategik. Visi (bagian 4), motif dan sifat (bagian 1), serta: pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan (bagian 1) secara bersama-sama digunakan untuk pedoman melangkah dan mewarnai penyusunan pengimplementasian visi. Pengimplementasian visi (bagian 5) yang diciptakan oleh pemimpin transformasional yang berisi 1) rencana pengembangan agenda, 2) rencana struktur, 3) rencana penyeleksian, pembudayaan, dan pelatihan karyawan, 4) rencana pemotivasian, 5) pengelolaan informasi, 5) rencana pembangunan tim, dan 6) rencana perubahan, inovasi, dan pengambilan risiko

Dengan model kepemimpinan transformasional tersebut diharapkan pimpinan dapat menjalankan organisasinya lebih baik, lebih menjanjikan, dan lebih dapat menatap masa depan yang lebih cemerlang, meskipun kondisi eksternal organisasi tidak bersahap seperti sekarang ini. Apabila model kepemimpinan transformasional sudah dibuat dan dilaksanakan oleh pemimpin organisasi, namun asumsi-asumsi yang dipergunakan sudah dilanggar, misalnya faktor lingkungan eksternal tidak lagi sesuai dengan yang diasumsikan, maka model kepemimpinan transformasional yang telah dibuat tersebut tidak dapat berjalan dengan efektif. Jalan keluar yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah ini adalah membuat desain ulang model kepemimpinan yang baru untuk memperbaiki yang lama. Desain ulang yang dilakukan tidak perlu mengubah model dan tahap-tahapannya, melainkan kualitas isi atau kandungan yang ada di bagian-bagian yang ada di dalam model tersebut yang harus diperbaiki.

Daftar Pustaka

- Allaire, Yvan and Mihaela E. Firsirotu. 1984. Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5/3: 193-226. *Academy of Management Review*. Vol 22, No. 1: 80-109.
- Barling, Julian, Amy Christie, and Nick Turner. 2008. Pseudo-Transformation Leadership Toward the Development and Test of Model. *Journal of Business Ethic.* 81: 851-861.
- Davies, Adrian H. 1991. *Strategic Leadership*. Singapore: Woodhead-Faulkner (Publisher) Limited.
- Hatch, Mary Jo. 1993. The Dynamics of Organizational Culture. *Academic Management Review*. Vol. 18. No. 4: 657-693
- House, Robert J, and Ram N. Aditya. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*. Vol. 23 No. 3: 409-473
- Jago, Arthur G. 1982. *Leadership: Perspectives in Theory and Research*. *Management Science*. Vol. 28. No. 3.
- Locke, *et al.* 1991. *The Essence of Leadership*. Canada: Lexington Book An Imprint of Macmillan, Inc.
- Pawar, Bardrinarayan Shankar, and Kenneth K. Eastman. 1997. The Nature and Implication of Contextual Influence on Transformational Leadership: A Conceptual Examination. *Academic Management Review*. Vol. 22, No. 1: 80-109
- Pettigrew, Andrew M. 1979. On Study Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 24.
- Pfeffer, Standord. 1982. *Organizational and Organizational Theory*. Mashachusetts: Pitman Publishing. Inc.
- _____. 1975. The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review* 2, No. 1, pp. 104-12
- Smircich, Linda and Gareth Morgan. 1982. Leadership: The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 18, Number 3.
- Stoner, James A.F., et. al. 1995. *Management*. Sixth Edition. USA: Prentice Hall, In.
- Yukl, Gary. 1989 a. *Leadership in Organization, Second Edition*. New Jersey: Prentice Hall
- _____. 1989 b. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Manjament*, Vo. 15, No. 2. 251-289.

