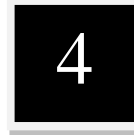


**IMPLEMENTASI PERAN KEPEMIMPINAN  
DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN MENUJU  
KESUKSESAN ORGANISASI**

*Oleh: Daswati*

**ABSTRAK**

Berorganisasi atau berkelompok, sangat membutuhkan seorang pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan dalam meningkatkan kemampuan sumberdaya manusia. Oleh karena itu para pemimpin pada sebuah organisasi sedapat mungkin berperan sebagai penentu arah bagi sumber daya manusia dan sedapat mungkin menjadi agen perubahan, juru bicara dan pelatih. Berperan tidaknya seorang pemimpin dalam mensukseskan organisasi tercermin pada gaya kepemimpinan yang diterapkan untuk mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan pengikutnya dengan maksud mampu membuat pengikutnya beraksi bersama-sama untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

***Kata Kunci: Implementasi, Peran, Kepemimpinan dan Organisasi***

**PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat penting dibalik kekuasaan berbagai organisasi dan bahwa untuk menciptakan organisasi yang efektif maka ruang lingkup kerja mengenai apa yang bisa mereka capai, kemudian memobilisasi organisasi itu untuk berubah kearah visi baru tersebut (Werren Bennis & Burt Nanus, 2006:2). Tidak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan. Di dalam kepemimpinan terdapat pemimpin dan pengikut.

Memang benar bahwa seorang pimpinan baik secara individual maupun sebagai kelompok, tidak mungkin dapat bekerja sendirian akan tetapi membutuhkan sekelompok orang lain yang dikenal sebagai bawahan, yang digerakkan sedemikian rupa sehingga para bawahan itu memberikan pengabdian dan sumbangsinya kepada organisasi, terutama dalam cara bekerja efektif, efisien, ekonomis dan produktif.

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis, memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pencapaian tujuan suatu organisasi, karena kepemimpinan inti dari pada manajemen yang merupakan penggerak bagi sumber daya dan fungsi manajemen serta alat lainnya. Untuk menggerakkan sumber daya terutama sumber daya manusia atau pegawai diperlukan kualitas kepemimpinan seseorang. Salah satu faktor untuk menilai berkualitas tidaknya seorang pemimpin termasuk pendapat Werren Bennis & Burt Nanus (2006:3), mengatakan bahwa berperan kepemimpinan dapat dilihat dari aspek peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara dan pelatih.

Ketiga aspek tersebut dapat dilaksanakan jika seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi para pengikutnya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Werren Bennis & Burt Nanus (2006:4) mengatakan bahwa sudah 850 definisi yang diberikan oleh banyak ahli selama 75 tahun terakhir, namun tidak ada pemahaman yang jelas dan tegas tentang apa yang membedakan pemimpin dan bukan pemimpin, akan tetapi menurut Bennis yang lebih penting adalah pemimpin yang efektif dan pemimpin yang tidak efektif dan organisasi efektif dan organisasi yang tidak efektif.

Memaknai pendapat Werren Bennis tersebut, bahwa para pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan pada sebuah organisasi dituntut melaksanakan peran kepemimpinan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pelaksana administrasi dalam sebuah organisasi. Untuk mempengaruhi sumberdaya pegawai kearah pencapaian tujuan, tidak semudah apa yang dibayangkan, karena sumber daya pegawai memiliki karakteristik yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan seorang pemimpin untuk menggerakkannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Thoah ,2004: 51). Hersey dan Blanchard (1982) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola-pola perilaku konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan melalui orang lain seperti dipersepsikan orang-orang itu

Dalam rangka mempersoalkan gaya-gaya kepemimpinan hendaknya jangan beranggapan bahwa seorang individu dapat atau harus mempertahankan gaya konsisten dalam semua aktivitasnya. Justru sebaliknya, ia harus bersifat sefleksibel mungkin, dan menyesuaikan gayanya dengan situasi spesifik dan individu-individu yang bersangkutan.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Konsep Kepemimpinan**

Berbicara tentang kepemimpinan berarti kita tidak dapat melepaskan diri dari masalah manusia, karena memang yang menjalankan kepemimpinan adalah manusia itu sendiri. Memiliki pemikiran realistis dalam menghadapi berbagai proses aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Jadi unit analisisnya adalah manusia/individu. Oleh karena itu kepemimpinan tidak akan ada tanpa pemimpin dan yang dipimpin, keduanya ini adalah manusia yang memiliki potensi mengarahkan manusia dengan meningkatkan motivasi kerja sumber daya pegawai di dalam mencapai tujuan organisasi. Tak dapat dipungkiri bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada kepemimpinan.

Muladi Adi Sujatno (2008:9) mengungkapkan pendapat Dale Carnegie dalam bukunya “The leader in You”, mengatakan bahwa: *ada jiwa kepemimpinan di dalam diri manusia dan diperkuat oleh Warren Bennis (2006) dalam buku Muladi Adi Sujatno (2008:9) yang mengatakan bahwa: “Seorang pemimpin berbeda dengan orang kebanyakan.” Ia memiliki kelebihan yang orang lain tidak memilikinya. Hal tersebut senada dengan pendapat Sri Sultan Hamengku Buwono X bahwa: “Setiap kita sesungguhnya memiliki kapasitas untuk menjadi pemimpin. Kekuatan terdahsyat pemimpin adalah suri teladan (uswatun hasanah) dan kejujuran (siddiq).”*

Kedua pendapat tersebut, membuktikan bahwa keberadaan pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan sangat penting, karena dalam Al-Quran dan al-Kitab dituliskan bahwa pada dasarnya manusia diciptakan Tuhan Yang Maha Esa untuk memimpin dunia, memimpin alam semesta, dan memimpin jagat raya ini. Sejak kelahirannya, fitrah manusia diciptakan sebagai pemimpin khalifatullah di dunia.

Muladi Adi Sujatmo (2008:3) mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan tema yang selalu menarik diperbincangkan dan tak akan pernah habis dibahas. Masalah kepemimpinan akan selalu hidup dan berusaha ditelusuri dari satu generasi ke generasi selanjutnya, guna mencari formulasi yang lebih aktual dan tepat sehingga dapat diterapkan pada setiap zamannya. Kepemimpinan merupakan fenomena yang kompleks, dan merupakan gejala kemanusiaan yang universal (Bass,1981). Kepemimpinan juga merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami (Burns, 1978).

Akhir-akhir ini masalah kepemimpinan semakin menarik perhatian banyak kalangan, utamanya dalam kajian manajemen publik, sebab kepemimpinan dilihat dari segi kualitas memiliki dimensi yang luas dan dari segi kuantitas sangat kurang, akan tetapi yang menjalankan kepemimpinan memiliki potensi yang lebih dibanding dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tidak hanya berarti pemimpin terhadap manusia, tetapi juga pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, tetapi juga merupakan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya. Oleh sebab itu definisi dan penafsiran kepemimpinan semakin beragam dalam perkembangannya.

Dalam catatan sejarah perkembangan kepemimpinan (Luthans, 2006:639), secara historis terdapat dua pandangan mengenai pemimpin dan kepemimpinan: darimana ia berasal. *Pertama*, teori genetik (*genetic theory*), yang menyebut bahwa pemimpin dan kepemimpinan ditentukan oleh faktor genetik (turunan). *Kedua*, teori yang mencatat pentingnya karakter/kepribadian (*traits theory*). *Ketiga*, teori pengaruh lingkungan (*behavioral theory*). Benarkah pemimpin dan kepemimpinan semata ditentukan oleh faktor genetik? Tidak sepenuhnya benar. Faktor genetik memang perlu sekali, tetapi yang terpenting adalah bagaimana karakter kepemimpinan dapat hadir dalam sosok individu seorang pemimpin. Selain itu, kapasitas dan kapabilitas kepemimpinan seseorang juga ditentukan oleh seberapa besar pengalaman dan persentuhannya dengan lingkungan (Parmudji,2010:279). Oleh sebab itulah, harus dipahami bahwa setiap individu memiliki potensi kepemimpinan, yang apabila diasah

dan dikembangkan, maka ia akan tampil sebagai sosok pemimpin yang mumpuni di bidangnya.

Perlu disadari bahwa sumberdaya manusia merupakan suatu potensi kesuksesan untuk mengimbangi perubahan dan kemajuan dalam sebuah organisasi dan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pimpinan dan efektivitas organisasi. Keseluruhan tugas hanya akan bermanfaat dan berhasil baik, apabila diusahakan oleh kerjasama antara pimpinan dan yang dipimpin. Dengan adanya kerjasama diharapkan seorang pemimpin mempunyai kemampuan kerja yang serbaguna, berhasil guna dan dapat bekerja sesuai kebutuhan serta tuntutan organisasi dimana ia bekerja. Di dalam kepemimpinan ada pemimpin, dipimpin dan situasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Yukl (2001:13) membahas tentang kepemimpinan ada tiga domain yang saling berhubungan yaitu pemimpin, dipimpin dan Situasi.

Kunci utama yang perlu dipahami untuk efektivitas kepemimpinan adalah (1) Karakteristik pemimpin, (2) Karakteristik pengikut, (3) karakteristik situasi.

Karakteristik Pemimpin	Karakteristik Pengikut	Karakteristik Situasi
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciri (motivasi, keperibadian, nilai)</li> <li>● Keyakinan dan optimisme</li> <li>● Keterampilan &amp; Keahlian</li> <li>● Perilaku</li> <li>● Integritas &amp; Etis</li> <li>● Taktik Pengaruh</li> <li>● Sifat pengikut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ciri (Kebutuhan, nilai, konsep peribadi)</li> <li>● Keyakinan &amp; Optimisme</li> <li>● Keterampilan &amp; keahlian</li> <li>● Sifat dari pemimpinnya</li> <li>● Kepercayaan kepada pemimpin</li> <li>● Komitmen dan upaya tugas</li> <li>● Kepuasan terhadap pemimpin &amp; Pekerjaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● -Jeni Unit Organisasi</li> <li>● -Besarnya Unit Organisasi</li> <li>● -Posisi Kekuasaan &amp; wewenang</li> <li>● -Struktur &amp; kerumitan tugas</li> <li>● -Kesaling tergantungan tugas</li> <li>● -Keadaan lingkungan yang tdk menentu</li> <li>● -Ketergantungan eksternal.</li> </ul>

Sumber: diadaptasi dari Yukl, 2001,

Mencermati tabel tersebut, berdasarkan pendapat Yukl, maka pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan selalu berinteraksi dengan pengikut dan situasi, sehingga dalam sebuah organisasi sulit mencapai tujuan tanpa ada kepemimpinan. Kepemimpinan adalah tentang karakter. Karakter adalah sesuatu yang terus menerus berevolusi. Proses untuk menjadi seorang pemimpin kurang lebih dengan proses menjadi seorang manusia yang utuh (Werren Bennis

& Burt Nanus (2006:xiv). Untuk menjadi pemimpin yang utuh maka pemimpin tersebut dalam melaksanakan kepemimpinan dituntut melaksanakan peran kepemimpinan secara efektif, baik sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih, demi peningkatan kemampuan sumberdaya pegawai pada sebuah organisasi.

## **2. Peran Kepemimpinan**

Peranan berasal dari kata peran, berarti sesuatu yang menjadi bagian atau memegang pimpinan yang terutama. Peranan menurut Levinson sebagaimana dikutip oleh Soejono Soekamto (2006: 238) peranan adalah suatu konsep perihal apa yang dapat dilakukan individu yang penting bagi struktur sosial masyarakat, peranan meliputi norma-norma yang dikembangkan dengan posisi atau tempat seseorang dalam masyarakat, peranan dalam arti ini merupakan rangkaian peraturan-peraturan yang membimbing seseorang dalam kehidupan kemasyarakatan. Menurut Biddle dan Thomas, peran adalah serangkaian rumusan yang membatasi perilaku-perilaku yang diharapkan dari pemegang kedudukan tertentu. Misalnya dalam keluarga, perilaku ibu dalam keluarga diharapkan bisa memberi anjuran, memberi penilaian, memberi sanksi dan lain-lain.

Mengadopsi pendapat kedua para ahli tersebut, bahwa peran kepemimpinan merupakan suatu perilaku-perilaku yang diharapkan oleh pemimpin dalam menduduki suatu posisi tertentu diharapkan bisa berperan untuk mempengaruhi, membimbing, mengevaluasi bawahannya kearah pencapaian tujuan sebuah organisasi. Ketika istilah peran digunakan dalam lingkungan pekerjaan terutama seorang pemimpin, maka seseorang yang diberi (atau mendapatkan) sesuatu posisi, juga diharapkan menjalankan perannya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh pekerjaan tersebut. Karena itulah ada yang disebut dengan *role expectation*. Harapan mengenai peran seseorang dalam posisinya, dapat dibedakan atas harapan dari si pemberi tugas dan harapan dari orang yang menerima manfaat dari pekerjaan/posisi tersebut.

Bertolak dari definisi secara umum tersebut, maka peran kepemimpinan tidak lain dari sikap dan perilaku dalam memengaruhi Sumber Daya Manusia atau pegawai, agar mereka mau dan bersedia bekerja dan bekerja sama, untuk mencapai tujuan organisasi secara

efektif dan efisien, sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mengadopsi pendapat Sujatno (2008:9), menyatakan kepemimpinan adalah "penampakan". Maksud dari pendapat tersebut bahwa seorang pemimpin akan tampak bila dapat melakukan peran secara nyata di dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti menentukan arah bagi bawahannya/staf, mengajak bawahannya untuk berpartisipasi melaksanakan kebijakan atau menghadapi berbagai perubahan, menjadi juru bicara dalam mengambil keputusan untuk kepentingan organisasi dan kesejahteraan para anggotanya walaupun keputusan tersebut berisiko, dan siap menjadi pelatih dengan memberi teladan bagi bawahannya.

Nanus (2001:95), Komariah (2003:93), Sujatno (2008:62) mengilustrasikan bahwa ada 4 (empat) peran penting bagi kepemimpinan efektif yaitu:

1. Penentu arah, pemimpin harus mampu melakukan seleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi dalam mencapai visi, pemimpin yang dapat berperan sebagai penentu arah adalah pemimpin visioner.
2. Agen perubahan, pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perubahan dan perkembangan lingkungan global dan membuat prediksi tentang implikasinya terhadap organisasi, mampu membuat skala prioritas bagi perubahan yang diisyaratkan visinya, serta mampu mempromosikan eksperimentasi dengan partisipasi orang-orang untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan.
3. Juru bicara, pemimpin harus mampu menjadi negosiator dan pembentuk jaringan hubungan eksternal, menyusun visi dan mengkomunikasikannya melakukan pemberdayaan serta melakukan perubahan.
4. Pelatih, pemimpin harus memberitahu orang lain tentang realita saat ini, apa visinya atau ke mana tujuan, bagaimana merealisasikannya. Selalu member semangat untuk maju dan menuntun bagaimana mengaktualisasikan potensi mencapai visi.

Mencermati peran kepemimpinan yang dinyatakan oleh Nanus, penulis mengaggap peran tersebut dapat terwujud jika para pemimpin memiliki kredibilitas dan integritas yang memadai dalam menggerakkan pengikut untuk bertindak, dan arena tindakan itu,

organisasi akan berkembang dan mengalami kemajuan. Karena organisasi harus bergerak maju, maka peran visi dalam mengarahkan organisasi ke depan tidak dapat diabaikan.

### **3. Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan teori-teori kepemimpinan yang telah dibahas sebelumnya, maka semua para ahli sepakat bahwa kiat kepemimpinan seorang sangat ditentukan oleh perilaku pemimpin tersebut dalam menghadapi para bawahannya. Kepemimpinan efektif dapat dibina dan dikembangkan menurut prinsip genetis, atau lingkungan atau prinsip ekologi. Penganut teori genetis, mengatakan bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Dalam keadaan bagaimanapun seseorang ditempatkan, karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, satu kali kelak ia akan tampil sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong kepada pandangan yang fatalistik atau filosofis atau deterministik.

Sedangkan faktor ekologi, yang pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang efektif, apabila ia pada waktu lahirnya telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan. Bakat itu kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman-pengalaman yang untuk mengembangkan lebih lanjut bakat yang memang telah dimiliki itu. Dari kedua teori ini jika digabungkan akan nampak segi-segi positif karena dapat mendekati kebenaran, namun demikian penyelidikan yang jauh lebih mendalam masih diperlukan untuk dapat mengatakan secara pasti, apa faktor-faktor yang menyebabkan seorang timbul sebagai pemimpin yang efektif.

Menurut pakar kepemimpinan organisasi Hersey & Blanchard, dapat menerapkan gaya instruktif, gaya partisipatif, gaya konsultatif, dan gaya delegasi, tetapi memperhatikan tugas maupun hubungan manusia (Fiedler). Teori kepemimpinan "Kontingensi" menyatakan bahwa semua kepemimpinan tersebut ada baik dan ada kelemahannya. Seorang pemimpin akan menentukan gaya yang akan diterapkan berdasarkan pada situasi dan kondisi yang bersangkutan. Menurut teori ini tidak ada gaya kepemimpinan yang seragam terhadap semua instansi.

Mengikuti perkembangan, tentang paradig kepemimpinan, maka penulis membatasi pada pendekatan situasional dengan



mengacu pada kepemimpinan transformasional dan transaksional. Salah satu alasan penulis membatasi pada dua aspek ini karena pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu membaca ciri dan karakter yang dipimpinnya. Karakter tersebut mengacu pada tingkat kematangan pengikut dilihat dari aspek keyakinan & Optimisme, keterampilan & keahlian, Sifat dari pemimpinnya, kepercayaan kepada pemimpin, komitmen dan upaya tugas, Kepuasan terhadap pemimpin & Pekerjaan (Yulk, 2001:13). Untuk menyesuaikan antara karakter pengikut dengan gaya kepemimpinan yang harus diterapkan oleh seorang pemimpin, maka penulis mengacu pada pendapat Luthans (2006: 651), teori kepemimpinan moderen dikelompokkan ke dalam, (1) teori kepemimpinan transformasional, (2) teori kepemimpinan transaksional, (3) teori kepemimpinan kharismatik,.

#### **a. Teori Kepemimpinan Transformasional .**

Salah satu asumsi dasar dari teori kepemimpinan transformational yang perlu digaris bawahi bahwa para pemimpin organisasi harus mampu menghadapi perubahan-perubahan secara berkesinambungan agar bisa bersaing dalam situasi ekonomi yang berubahnya serba cepat.

Dalam situasi seperti ini setiap organisasi atau perusahaan menghadapi dua persoalan pokok dimasa yang akan datang. Pertama, perubahan teknologi yang begitu cepat dan berkesinambungan. Kedua, perubahan sosial dalam arti arus manusia yang masuk ke dalam angkatan kerja dan pasar kerja dengan kebutuhan, nilai-nilai, dan sikap yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Bass dalam Gibson (1997: 86), menyatakan bahwa kepemimpinan transformational adalah kemampuan untuk memberi inspirasi dan memotivasi pengikut untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara orsinil dan untuk imbalan internal. Dengan mengungkapkan suatu visi, pemimpin transformasional membujuk para pengikut untuk bekerja keras mencapai sasaran yang digambarkan. Visi pemimpin memberikan motivasi bagi pengikut untuk bekerja keras yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. Yukl (1994), mengatakan bahwa konsep kepemimpinan pertama kali dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978, dari penelitian deskriptif kepemimpinan politik. Burns menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai sebuah proses yaitu para

pemimpin dan pengikut saling meningkatkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral dengan menstransformasikan menggerakkan kebutuhan kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi sebagaimana hierarkhi kebutuhan Maslow (1965). Kemudian dikembangkan oleh Bass (1985), kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pimpinan untuk mempengaruhi anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya.

#### **b. Kepemimpinan Transaksional**

Kemudian kepemimpinan transaksional pada prinsipnya sangat tergantung pada pertukaran imbalan antara pimpinan dengan bawahan. Kesepakatan antara pimpinan dan bawahan tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seorang bawahan dimaksudkan untuk memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Namun demikian kepemimpinan transaksional juga menyangkut nilai-nilai, akan tetapi nilai-nilai tersebut hanya relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbale balik. Dengan demikian seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, serta menjelaskan bahwa ke duanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

Model kepemimpinan transaksional mempunyai dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif dimana model transaksional ini terletak pada efisiensi di dalam pelaksanaan kerja, karena kejelasan pembagian kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing staf dalam organisasi, standarisasi pedoman dan aturan kerja, dan konsistensi terhadap tata aturan yang telah ditetapkan (Harbani Pasolong, 2008:127),.

Transaksional kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa bawahan dan sistem kerja lebih baik jika pemimpin memotivasi dengan memberi reward dan hukuman (Kuhlert 1994). Dengan demikian seorang pemimpin transaksional juga mengakui kebutuhan dan keinginan bawahan, menjelaskan bahwa ke duanya hanya bisa dicapai dengan memuaskan jika para bawahan mencurahkan usahanya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Veithzal Rivai (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan suatu kemampuan pemimpin untuk memandu atau memotivasi pengikut

kearah pencapaian tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa efektivitas transaksional semata-mata ditentukan oleh kemampuan seseorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seseorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dan transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya. Kepemimpinan ini mempunyai karakteristik utama yakni pertukaran antara produktivitas dengan imbalan atau hukuman.

### 3. Kepemimpinan Kharismatik

Kepemimpinan kharismatik menjadi salah satu faktor khusus yang perlu dipertimbangkan dalam suatu pemetaan akan seorang pemimpin yang nantinya akan memiliki legalitas-otoritas untuk menentukan suatu kebijakan. Kepemimpinan kharismatik merupakan suatu kualitas special dari pemimpin yang tujuannya, kekuasaannya, dan ketegasannya berbeda dari pemimpin yang lain (Andrew J. DubRin, 2005: 44).

Teori kepemimpinan kharismatik yang didasarkan atas asumsi bahwa kharisma adalah sebuah fenomena atribusi. Dimana dikatakan bahwa atribusi charisma oleh pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Perilaku-perilaku tersebut tidak diasumsikan ada pada semua pemimpin kharismatik dengan tingkat yang sama, dan kepentingan yang relative dari masing-masing perilaku untuk diatribusikan kepada charisma tergantung sampai tingkat tertentu kepada situasi kepemimpinan (Conger and Kanungo, 1987 dalam Syahrir Natsir, 2004:38).

Dari beberapa teori tentang kepemimpinan kharismatik memberi sejumlah penjelasan yang saling bersaing bagi proses-proses mempengaruhi yang terdapat di dalamnya. Penjelasan Conger and Kanungo (1987: 637) kelihatannya menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama dan internalisasi sebagai proses skunder. Sedangkan teori House (1977: 187-207), menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin, dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut.

Kata akhir yang perlu dipahami dalam hal ini ialah kepemimpinan kharismatik mungkin tidak selalu diperlukan untuk mencapai tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Namun, pemimpin kharismatik mungkin paling tepat jika tugas pengikut memiliki suatu komponen ideologis. Hal ini dapat menjelaskan mengapa pemimpin kharismatik lebih dimungkinkan muncul dalam konteks politik, agama, waktu perang atau apabila suatu perusahaan bisnis memperkenalkan suatu produk yang benar-benar baru (baca: produk kreatif dan inovatif) atau menghadapi suatu krisis yang mengancam kehidupannya.

#### **4. Implementasi Peran Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan dalam Menuju Kesuksesan Organisasi.**

Mencermati berbagai konsep tentang kepemimpinan, peran kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, maka penulis yakin bahwa seorang pemimpin dalam sebuah organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan tanpa memiliki kemampuan mengimplementasikan peran kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang dimaksud pada tulisan ini adalah peran kepemimpinan yang mengacu pada pendapat Werren Bennis & Burt Nanus yaitu peran kepemimpinan sebagai penentu arah, agen perubahan serta juru bicara dan pelatih. Sedangkan gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan Bass & Avolio yang dikutip dari Luthans yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Hubungan kedua aspek ini dapat dilihat pada perilaku pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin melaksanakan peran kepemimpinan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Sedangkan Pengikut sebagai staf menerima dan merespon peran yang dimainkan oleh unsur pimpinan tersebut.

Mengimplementasikan peran kepemimpinan sebagai penentu arah, dalam arti kata pemimpin mengarahkan pengikutnya ke arah pencapaian tujuan organisasi. Jika pemimpin tidak memahami kondisi pengikut, maka untuk menggerakkan kearah tujuan organisasi mustahil akan tercapai. Oleh karena itu para pemimpin di dalam bertindak sebagai penentu arah, bagaikan alat (kompas) penentu arah yang digunakan oleh seorang nahkoda di tengah laut kemana tujuan dan sasaran yang dituju. Tujuan suatu organisasi tentunya mengacu pada visi organisasi, tanpa visi maka organisasi tersebut bisa salah arah. Sebagaimana yang diungkapkan oleh

Werren Bennis & Burt Nanus (2006:ii) mengatakan bahwa elemen yang paling penting dari kepemimpinan yang sukses adalah visi yang disampaikan dengan jelas, atau indra yang tajam dalam menentukan arah untuk memfokuskan perhatian semua orang yang terkait dengan organisasi. Jadi visi organisasi merupakan panduan untuk mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Untuk mengarahkan pengikut ke arah pencapaian visi, maka pemimpin harus memahami karakteristik pengikut menurut Yukl, bahwa karakteristik setiap pengikut tercermin pada Ciri (Kebutuhan, nilai, konsep pribadi, Keyakinan & Optimisme, Keterampilan & keahlian, Sifat dari pemimpinnya, Kepercayaan kepada pemimpin, Komitmen dan upaya tugas, Kepuasan terhadap pemimpin & Pekerjaan. Setelah memahami karakteristik pengikut, maka unsur pimpinan memahami dan menyesuaikan gaya kepemimpinan apa yang cocok bagi setiap pengikut agar mau mengikuti arahan yang bersumber dari pimpinan. Misalkan salah satu karakteristik yang dilihat dari aspek keterampilan dan keahlian, maka unsur pimpinan sebenarnya menanamkan dan memberi keyakinan bahwa apa yang dimiliki dapat memberi kontribusi terhadap organisasi, oleh karena itu pengikut merasa diperhatikan dan diharagai. Jika mengalami hambatan dengan adanya potensi yang dimiliki maka unsur pimpinan mengarahkannya sesuai tujuan yang hendak dicapai serta memberinya motivasi untuk meningkatkan kemampuan dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan. Jika tidak mengalami hambatan, maka unsur pimpinan memberi penghargaan baik berupa materi maupun non materi, seperti pujian, karena tidak semua manusia dalam bekerja hanya sekedar memenuhi kebutuhan hidup secara mendasar akan tetapi masih ada beberapa manusia membutuhkan aktualisasi. Untuk memenuhi kebutuhan setiap manusia atau pengikut maka unsur pimpinan dapat menerapkan gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional.

Gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan semangat kerja pengikut melalui transaksi/imbalan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Burns (dalam Khaerul Umam, 2010:293), bahwa gaya kepemimpinan transaksional merupakan hubungan antara pimpinan dan bawahan yang didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar menawar antar keduanya. Adapun karakteristik kepemimpinan transaksional

menurut Burns adalah contingent reward dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, yaitu berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan oleh Burns bahwa penghargaan yang diberikan pada bawahan baik berupa pujian atas upaya-upayanya maupun jika terjadi kesalahan yang dilakukan oleh bawahan kemudian pimpinan member arahan kearah pencapaian tujuan. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu gaya kepemimpinan yang dapat memberi motivasi para bawahan dengan membuat mereka lebih sadar akan pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan yang lebih tinggi. Kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat dimanfaatkan kedua-duanya tergantung situasi dari pada pengikut. Burns mengatakan bahwa jika pengikut memiliki kebutuhan yang rendah maka pemimpin menerapkan kepemimpinan transaksional, sedangkan pengikut yang membutuhkan aktualisasi diri maka pimpinan sebaiknya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional.

Mengimplementasikan Peran kepemimpinan sebagai agen perubahan. Untuk menjadi agen perubahan merupakan suatu lanjutan dari pemimpin sebagai penentu arah, karena arahan yang diberikan pada pengikut bersumber dari visi, karena visi merupakan komoditi dari para pemimpin (Werren Bennis & But Nanus, 2006:19). Wahyu Suprpti (2000:35) mengatakan bahwa perubahan adalah kebutuhan setiap organisasi, baik organisasi birokrasi pemerintahan maupun organisasi swasta, Hal ini sejalan dengan dengan visi dan misi masing-masing organisasi serta dinamika perubahan perkembangan ilmu dan teknologi.

Untuk mengikuti dinamika perubahan tersebut, maka semua unsur pimpinan sedapat mungkin menggalang kerjasama atau mengupayakan agar orang-orang bersedia untuk bekerja dalam satu kata dan semangat kebersamaan, karena kedua aspek tersebut merupakan tugas utama dari seorang pemimpin untuk mencapai visi yang telah ditentukan. Pemimpin yang mau menerima perubahan dapat dikategorikan pemimpin transformasional atau visioner, karena kedua pemimpin tersebut yang melakukan aktivitas selalu mengacu pada visi organisasi.

Implementasi peran kepemimpinan sebagai juru bicara. Untuk menjadi juru bicara atau pembicara maka seorang pemimpin sedapat mungkin memiliki kelebihan atau profesional dalam bidangnya agar dapat menjadi negosiator dengan pihak luar. Untuk menjadi pembicara yang efektif harus membangun jejaringa dengan dunia luar, agar memperoleh informasi, dikungan, ide dari sumberdaya yang bermanfaat bagi perkembangan organisasi.

Implementasi peran kepemimpinan sebagai pelatih. Untuk menjadi pelatih bagi pengembangan organisasi, maka unsur pimpinan harus memiliki kemampuan membina, memberdayakan setiap pengikut sesuai dengan job yang telah ditentukan kemudian mengarahkannya kearah pencapaian visi yang telah dirumuskan. Kemudian pemimpin tersebut mampu menjadikan visi sebagai realita.

Keempat peran tersebut dapat memberi kontribusi terhadap organisasi jika peran kepemimpinan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan oleh Werren Bennis & Burt Nanus. Untuk menerapkannya unsur pimpinan dapat menyesuaikan dengan gaya kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi, dalam era globalisasi seperti sekarang ini yang membutuhkan lingkungan kerja sama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan masalah strategis. dan kepatuhan.

Pada dasarnya dapat dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses menginspirasi perubahan dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, untuk meningkatkan kemampuan mereka miliki dan untuk meningkatkan kualitas proses-proses keorganisasian, Kesemua itu dimungkinkan berproses sebab para bawahan menerima tanggungjawab dan mempertanggungjawabkannya untuk dirinya sendiri dan proses-proses untuk tugas-tugas yang telah ditetapkan.

## **KESIMPULAN**

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk berperan aktif dalam melaksanakan peran kepemimpinan, baik peran sebagai penentu arah, agen perubahan, juru bicara maupun pelatih untuk meningkatkan kinerja atau semangat kerja bagi pegawai/pengikut pada sebuah organisasi. Peran

tersebut mempunyai pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan gaya kepemimpinan untuk menggerakkan pengikut kearah pencapaian visi organisasi. Memadukan gaya kepemimpinan dengan karakteristik pengikut, maka akan organisasi menuju pada kesuksesan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adi Sujatno, Muladi., 2008. *Traktat Etis Kepemimpinan Nasional*, Jakarta: Wahana Semesta Intermedia.
- Bass, B.M. 1981. *Stogdils Handbook of Leadership, A Survey of theory and research* . Revised and Ekspanted Editon: New York: Free Press.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership New York* : Harper and Row
- Conger, J.A. and Kanungo, 1987a. *Toward a Behavioral Theory of charismatic Leadership in organizational settings* . Academy of Management Review .
- Gibson, Ivancevich, Donnelly, 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses* Edisi Kedelapan , terjemahan Jakarta: Binarupa Aksara
- Koehler, Jerry W & Joseph M. Pankowski, 1997. *Transformational Leadership in Government*. Florida : St. Lucie Press.
- Komariah, Aan, 2008. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif*: Jakarta: Bumi Aksara
- Luthans. 2006. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Edisi 10. Vivin Andika Yuwono. Yogyakarta.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and personality*. New York Herper .
- Pasolong Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta
- Pamudji, S, 2010. *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara
- Rivai, Veitzal, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Thoha, 2002a. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Werren Bennis & Burt Nanus, 2006. *Leaders Strategi untuk Mengemban Tanggung Jawab*. PT. Buana Ilmu Populer Kelompok Gramedia: Jakarta.
- Yukl, Gary A. 1994a. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- , 2001b. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Terjemahan. Budi Suprianto. Jakarta: Prenhalindo.