

## GENDER DALAM KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

**Tanti Handriana**

*Staf Pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga*

### ABSTRACT

*From the time being transactional leadership start to be left, researchers and practitioners commence to move to transformational leadership. Some research findings show consistent result - transformational leadership determines organizational performance in which the leadership is effective. Meanwhile gender is a variable that influence leadership effectiveness needed to be discussed. This paper tried to link between transformational leadership and gender.*

*Keywords: leadership effectiveness, transformational, gender.*

### 1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan transformasional merupakan tema kepemimpinan kontemporer yang diharapkan dapat memberikan arah pengembangan baru dalam teori dan praktik kepemimpinan. James McGregor Burns dan Bernard M. Bass merupakan kontributor utama pada pendekatan ini. Pada dasarnya kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk membawahi orang-orang dan organisasi untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan dalam rangka mencapai sukses di waktu mendatang, sehingga seorang pemimpin yang transformatif adalah pemimpin yang mampu merealisasikan misi, mendorong para anggota untuk melakukan pembelajaran, serta mampu memberikan inspirasi kepada bawahan mengenai berbagai hal baru yang perlu diketahui dan dikerjakan.

Pendekatan apapun dalam kepemimpinan tidak akan ada maknanya apabila tidak efektif, oleh karena itu efektifitas kepemimpinan transformasional ini sangat diperlukan keberadaannya. Suatu kepemimpinan dianggap efektif apabila seorang pemimpin mempunyai 4 kunci (Locke et al., 1991: 6) yaitu: kunci pertama Motif dan Sifat (*Motives and Traits*), kunci kedua Pengetahuan, Keahlian dan Kemampuan (*Knowledge, Skills and Ability*), kunci ketiga Visi (*Vision*), dan kunci terakhir adalah Implementasi Visi (*Implementing of the vision*). Sementara menurut Yukl (2010: 30) terdapat 3 kunci variabel yang relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan, yaitu karakteristik pemimpin, karakteristik pengikut, dan karakteristik situasi.

Keefektifan dalam memimpin organisasi juga dipengaruhi oleh gender, seperti yang diungkap oleh Boatwright & Forrest (2007) bahwa wanita lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transformasi, sedangkan pria lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transaksi. Juga bahwa wanita lebih menyukai untuk menggambarkan gaya kepemimpinan mereka dengan mengadopsi bentuk transformasional, sedangkan pria lebih menyukai bentuk transaksional. Sementara itu Elliot & Stead (2008) mengatakan bahwa ide-ide kontemporer tentang gender dan kepemimpinan menyebabkan karakteristik feminin memberikan wanita suatu keunggulan di tempat kerja di mana gaya organisasional lebih disukai partisipatif dan demokratis.

Setelah munculnya tiga pendekatan utama dalam metodologi penelitian (*positivist social science, interpretive social science, critical social science*), maka munculah pendekatan metodologi lain yakni *postmodern research* dan *feminist reseach*. *Feminist research* dipimpin oleh orang-orang yang umumnya adalah perempuan, yang memegang identitas diri feminis dan secara sadar menggunakan perseptif feminis. Mereka

menggunakan berbagai teknik riset, yang berusaha untuk memberi suatu suara bagi wanita, dan bekerja untuk memperbaiki dominasi perspektif yang berorientasi pria. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pengalaman subyektif wanita berbeda dengan pria (Neuman, 2000: 409). Dengan demikian terlihat bahwa pendekatan metodologi penelitian feminis saat ini juga menjadi topik yang menarik untuk didiskusikan, seperti Sinclair, A. dan Miller J. B. adalah merupakan para periset yang giat melakukan penelitian kepemimpinan dari sudut pandang feminis.

Terkait dengan tiga isu di atas (gender dalam kepemimpinan, keefektifan kepemimpinan dan kepemimpinan transformasional), maka dalam paper ini mencoba untuk mengupas tentang keberadaan/pengaruh gender pada efektifitas seorang pemimpin yang menggunakan pendekatan transformasional. Adapun sistematika dari tulisan ini, diawali dengan definisi kepemimpinan, kepemimpinan transformasional, variabel-variabel keefektifan kepemimpinan, kunci untuk mewujudkan kepemimpinan efektif, dan pembahasan tentang gender dalam kepemimpinan. Bagian akhir dari tulisan ini ditutup dengan kesimpulan.

## 2. DEFINISI KEPEMIMPINAN

Sampai saat ini, memang masih terdapat kesimpang-siuran dalam definisi kepemimpinan. Masing-masing definisi berbeda tergantung pada tujuan si penulis/peneliti, seperti yang diungkap oleh Pfeffer (1977) bahwa hingga saat ini memang masih terjadi ambiguitas berkaitan dengan definisi kepemimpinan. Seperti misalnya definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Stoner, Freeman, dan Gilbert (1995: 470) bahwa kepemimpinan sebagai proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam berbagai aktifitas yang harus dilakukan. Sejalan dengan hal ini adalah definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Locke et al. (1991: 2) bahwa kepemimpinan adalah proses yang menyebabkan yang lain melakukan tindakan kearah suatu sasaran umum. Sementara itu Yukl (2010: 26) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi yang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang dibutuhkan untuk dikerjakan dan bagaimana mengejakannya, dan proses untuk memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk menyelesaikan tujuan bersama. Dengan demikian kepemimpinan sebagai bentuk sifat individu, perilaku, mempengaruhi orang lain, pola interaksi, hubungan peran, capaian posisi administratif, dan persepsi oleh legitimasi pengaruh lain. Para teoritis berpendapat bahwa definisi awal kepemimpinan tidak akan menentukan sebelumnya jawaban untuk pertanyaan apa yang membuat seorang pemimpin efektif? (Yukl, 1989).

Terkait dengan kepemimpinan adalah manajemen. Apa yang membedakan antara seorang pemimpin dan seorang manajer? Sampai saat ini perdebatan mengenai perbedaan prinsip antara pemimpin dan manajer belum mendapatkan suatu titik temu. Seseorang dapat menjadi pemimpin tanpa menjadi seorang manajer, demikian juga sebaliknya, bahwa seorang manajer bisa menjadi pemimpin. Tentu saja beberapa manajer tidak mempunyai bawahan, misal manajer *financial accounts* (Yukl, 1989). Benis dan Nanus (1985) dalam House dan Aditya (1997) membedakan antara manajer dengan pemimpin bahwa: “manajer melakukan sesuatu dengan benar, pemimpin melakukan sesuatu yang benar”. Kepemimpinan secara umum dilihat sebagai keterlibatan artikulasi suatu visi organisasi, pengantar perubahan organisasi yang utama, memberikan inspirasi, dan berhadapan dengan tekanan yang tinggi dan aspek-aspek yang menyusahkan dari lingkungan eksternal organisasi. Manajemen secara umum dilihat sebagai implementasi visi pemimpin, dan memelihara infrastruktur organisasi.

Yukl (1994) dalam House dan Aditya (1997) mengemukakan bahwa kepemimpinan dan manajemen tidak satupun yang terlibat dalam satu proses, namun membutuhkan keterlibatan dari orang-orang yang berbeda. Bahwa manajer diorientasikan ke arah stabilitas, dan pemimpin diorientasikan ke arah inovasi; manajer mendapatkan orang-orang untuk melakukan sesuatu yang lebih efisien, sedangkan pemimpin mendapatkan orang-orang untuk menyetujui tentang apa yang akan dikerjakan. Dengan demikian tugas dari seorang manajer adalah mengimplementasikan visi dan strategi yang diberikan oleh pimpinan, melakukan koordinasi pada

penyusunan staf, melakukan administrasi infrastruktur organisasi, mengatasi permasalahan sehari-hari organisasi.

Perbedaan nyata antara manajer dan pimpinan terlihat pada saat kegiatan perencanaan, maka manajer lebih memfokuskan pada langkah-langkah spesifik yang akan dilakukannya beserta stafnya sekaligus mengalokasikan sumber daya, sementara pemimpin memfokuskan pada penentuan arah dari kegiatan yang akan dilakukan organisasi. Pada tahap implementasi, manajer memfokuskan pekerjaannya pada pengawasan atas apa yang sudah direncanakan secara spesifik, sedangkan pemimpin melakukan pemberian motivasi dan inspirasi bagi anggota organisasi. Meskipun terdapat perbedaan-perbedaan antara manajer dan pimpinan, namun pada kenyataannya penggunaan kedua istilah ini (pemimpin dan manajer) sering dipertukarkan secara bergantian.

Hal senada juga dikatakan oleh Yukl (1989) bahwa terdapat kontroversi yang terus menerus dalam membedakan antara kepemimpinan dan manajemen. Hal ini pada akhirnya membuat rancu manakala membahas tentang peran dari seorang pemimpin, apakah mereka sedang berperan sebagai pemimpin ataukah mereka sedang berperan sebagai manajer. Seperti yang diungkap oleh Yukl (1989) bahwa pemimpin membutuhkan suatu peran penting sebagai manajer dan suatu alasan utama mengapa pekerjaan manajerial eksis. Senada dengan pendapat Yukl adalah pendapat Mannasse (1985) bahwa: *"The distinction between leadership and management becomes blurred because generally, our organizations are designed in such a way that we expect both leadership and management from the same individual"*.

### 3. KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Burns (1978: 20) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana pemimpin dan pengikut meningkatkan satu dan yang lainnya untuk level yang lebih tinggi atas moralitas dan motivasi. Kepemimpinan transformasional baik pada proses pengaruh tingkat mikro maupun individu-individu dan sebagai proses tingkat makro yang memobilisasi kekuatan untuk perubahan sistem sosial dan reformasi institusi. Sementara itu Bass (1985) dalam Yukl (2010: 278) memandang bahwa kepemimpinan tidak cukup hanya kharisma, tetapi juga stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Dengan demikian Bass mendefinisikan kepemimpinan dalam lingkup yang lebih luas daripada Burn (Yukl, 1989), yakni tidak hanya menggunakan insentif sebagai upaya untuk mempengaruhi, tetapi juga klarifikasi pekerjaan dibutuhkan untuk memperoleh *reward*.

Yukl (1989), mendefinisikan kepemimpinan transformasional lebih pada proses mempengaruhi perubahan-perubahan besar pada sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan dan strategi organisasi. Kepemimpinan transformasional ini menjelaskan proses kepemimpinan yang dikenali melalui hasilnya, seperti perubahan besar pada budaya dan strategi organisasi, atau perubahan dalam sistem sosial. Kepemimpinan transformasional ini melibatkan banyak pengaruh pemimpin pada bawahan, di mana efek dari pengaruh tersebut adalah untuk memberdayakan bawahan agar berpartisipasi di dalam proses transformasi organisasi. Dengan demikian kepemimpinan transformasional seringkali dilihat sebagai *shared process* yang melibatkan tindakan pimpinan pada berbagai tingkatan yang berbeda dan di dalam sub unit organisasi yang berbeda pula.

Sementara itu Bass (2000) mengatakan bahwa pemimpin transformasional memberikan kesadaran atas konstituen mereka apakah penting, peningkatan perhatian untuk pencapaian aktualisasi diri dan ide mereka bergerak mengikuti ketertarikan mereka sendiri untuk sesuatu yang baik bagi kelompok, organisasi atau komunitas, negara atau masyarakat secara keseluruhan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mengartikulasikan satu visi ke depan yang dapat dibagi dengan rekan kerja dan bawahan, mempunyai karismatik dalam arti mampu

menginspirasi bawahan, mampu menstimuli intelektual bawahan, memberi perhatian untuk masing-masing individu berbeda dengan yang lainnya, misal menggunakan sumber personal termasuk waktu, pengetahuan dan layanan sebagai pelatih, guru dan mentor.

Bass (1985) dalam Bass (2000) mengemukakan adanya 3 faktor kepemimpinan transformasional, yakni: 1) Karismatik/inspirasi (*Charismatic/inspirational*), bahwa pemimpin yang memimpin suatu nilai masa depan, diartikulasikan bagaimana untuk meraihnya; menetapkan standar tinggi dan menetapkan dirinya sendiri sebagai contoh yang pengikut mengidentifikasikannya dan ingin untuk menyamainya; 2). Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), bahwa pemimpin mendorong pengikut untuk mengasumsikan pertanyaan-pertanyaan dan melihat permasalahan lama dengan cara baru untuk membolehkan pengikut untuk lebih inovatif dan kreatif; 3). Konsiderasi individualis (*Individualized Consideration*), bahwa pemimpin diperhatikan oleh setiap pengikutnya secara individual dengan kebutuhan yang berbeda untuk memberikan dorongan dan pengembangan. Bass (2000) juga mengusulkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan suatu “range” yang berkontribusi secara ideal untuk kreasi dan pemeliharaan pada pembelajaran organisasi (*learning organizations*), antara lain: *inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive leadership*. Elemen-elemen yang umum dalam kepemimpinan transformasional antara lain: demokratis, pemberdayaan, kepemimpinan partisipatif, pertukaran antara pimpinan-anggota, kepemimpinan strategik, kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan kepemimpinan yang didasarkan pada kompetensi komunikasi (Bass, 2000).

Tucker dan Rusll (2004) mengusulkan karakteristik kepemimpinan transformasional, antara lain: konteks internal, konteks eksternal, dan konteks relasional. Ketiga hal ini berhubungan dengan motivasi internal yang dimiliki oleh pengikutnya, konteks internal perilaku individu merupakan pondasi kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin transformasional harus berpengalaman melakukan perubahan/transormasi pribadi di dalam diri mereka sendiri sebelum mereka dapat sungguh-sungguh merubah orang lain. Sementara itu konteks eksternal terkait dengan kondisi organisasi, seperti iklim dan budaya organisasi. Konteks relasional terfokus pada hubungan antara pimpinan dan pengikut, biasanya dilihat dari *deep thinking* dan empati.

#### 4. KEEFEKTIFAN KEPEMIMPINAN

Seperti halnya kepemimpinan, konsep tentang keefektifan kepemimpinan juga berbeda-beda dari satu penulis/peneliti dengan penulis/peneliti lainnya. Yukl (2010: 506-507) menawarkan sepuluh fungsi kepemimpinan yang paling penting untuk mempertinggi kerja kolektif dalam tim dan organisasi, sebagai esensi dari kepemimpinan efektif, antara lain: 1). Membantu interpretasi atas maksud kejadian; 2). Menciptakan penajajaran (*alignment*) antara sasaran dan strategi; 3). Membangun komitmen tugas dan optimisme; 4). Membangun kepercayaan dan kerjasama; 5). Penguatan identitas kolektif; 6). Mengorganisir dan mengkoordinasi kegiatan; 7). Mendorong dan memfasilitasi pembelajaran kolektif; 8). Memperoleh sumberdaya yang diperlukan dan dukungan; 9). Mengembangkan dan memberdayakan orang-orang; dan 10). Menggalakkan keadilan sosial dan moralitas.

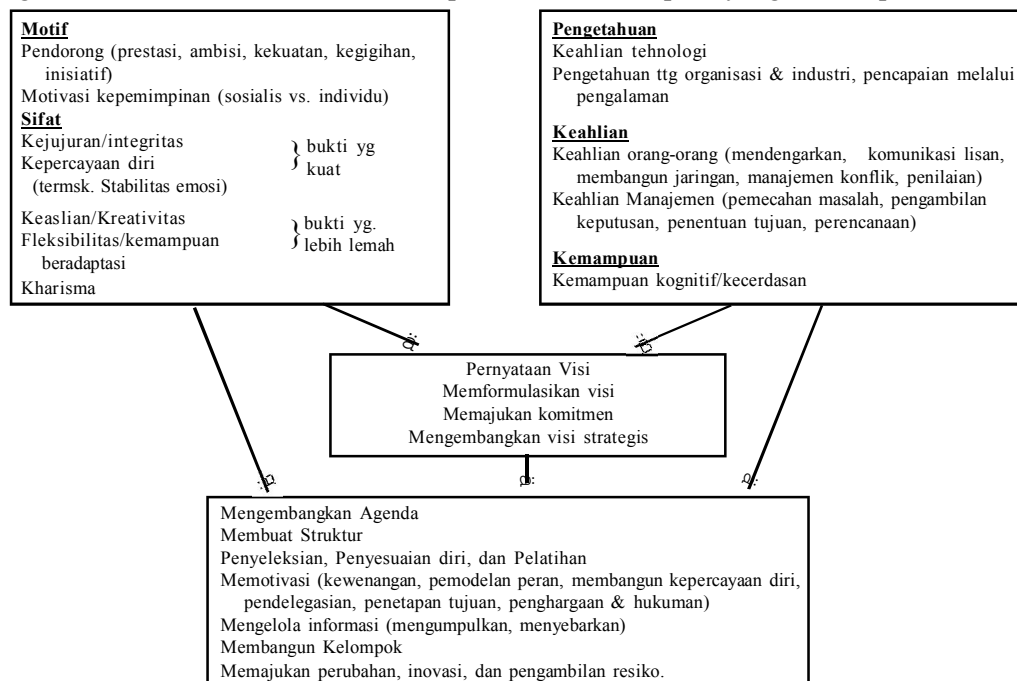
Beberapa pendekatan langsung yang digunakan untuk menentukan bagaimana sifat atau perilaku pemimpin dikaitkan dengan indikator efektivitas kepemimpinan dalam situasi yang berbeda-beda. Teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam variabel moderator situasional yang disebut sebagai teori kontingensi kepemimpinan (Yukl, 2010: 164). Dalam hal ini Yukl (2010: 164-165) menyajikan enam teori kontingensi untuk melihat efektivitas kepemimpinan dari masing-masing sudut pandang teori, antara lain: teori *path-goal*, teori *situational leadership*, teori *leader substitutes*, model *multiple-linkage*, teori *LPC contingency*, dan teori *cognitive support*.

Secara umum ukuran keefektifan pemimpin dilihat dari kesuksesan pimpinan dalam tugas dan keberhasilan dalam mencapai tujuan, misal tujuan organisasi adalah keuntungan bersih, profit margin, peningkatan penjualan, pangsa pasar, tingkat pengembalian investasi (ROI), tingkat pengembalian asset (ROA), produktivitas, biaya per unit output, dan biaya dalam hubungannya dengan anggaran pengeluaran. Ukuran subyektif termasuk tingkat efektivitas yang dicapai dari atasan pimpinan, rekan maupun bawahan. Sikap pengikut terhadap pimpinan juga merupakan indikator keefektifan pimpinan. Hal ini terkait dengan seberapa baik pimpinan bisa memuaskan kebutuhan dan harapannya? Apakah pengikut menyukai, respek dan mengagumi atasan, apakah bawahan melaksanakan permintaan atasan dengan sungguh-sungguh, ataukah mereka justru mengabaikan, menentang, melawannya? Untuk bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, maka digunakan sarana kuesioner atau wawancara. Beberapa aspek perilaku pengikut juga memberikan suatu indikator tidak langsung atas ketidakpuasan dan permusuhan terhadap pimpinan. Indikator-indikator tersebut adalah tingkat absensi, tingkat keluar masuknya karyawan, keluhan, komplain pada manajemen yang lebih tinggi, permintaan untuk transfer, pelambatan pekerjaan, dan adanya sabotase.

Efektivitas pimpinan adakalanya diukur dalam bentuk kontribusi pimpinan pada kualitas proses kelompok, seperti persepsi pengikut atau pengamat dari luar. Apakah pimpinan bisa meningkatkan bersatunya kelompok, kerja sama anggota, motivasi anggota, penyelesaian masalah, pengambilan keputusan, dan resolusi konflik diantara anggota? Apakah pimpinan berkontribusi pada efisiensi peran spesialisasi, mengorganisir aktivitas, akumulasi sumber daya, dan kesiapan kelompok menghadapi tantangan dan krisis? Apakah pemimpin meningkatkan kualitas hidup pekerja, membangun kepercayaan diri pengikut, meningkatkan keahlian, berkontribusi pada psikologis dan pertumbuhan?

## 5. KUNCI KEPEMIMPINAN EFEKTIF

Menurut Locke et al. (1991: 6), kepemimpinan yang efektif adalah apabila seorang pemimpin mempunyai 4 (empat) kunci, kunci pertama adalah Motif dan Sifat kunci kedua Pengetahuan, Keahlian dan Kemampuan, kunci ketiga Visi, dan kunci terakhir adalah Implementasi Visi, seperti yang terlihat pada Gambar 1.



Sumber: Locke et al. (1991), halaman 7

**Gambar 1 Model Kepemimpinan**

Unsur pertama sebagai kunci sukses dalam memimpin organisasi adalah *Motive & Traits* (Locke et al., 1991: 13). Motif merupakan suatu keinginan yang menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu tindakan, dalam hal ini motif dibedakan menjadi dua, yaitu sebagai pendorong (*drive*) dan sebagai motivasi kepemimpinan (*leadership motivation*). Sementara itu Yukl (2010: 43) mengungkapkan bahwa sifat dan keahlian dapat memprediksi apakah seseorang akan mencapai posisi sebagai pimpinan dan efektif dalam posisi tersebut, sedangkan Locke et al. (1991: 37). memasukkan *skill* sebagai salah satu komponen dalam kunci yang kedua (KSAs). Yukl (1989) juga mengungkap bahwa pendekatan trait lebih mengarah pada karakteristik seorang pemimpin, antara lain *need achievement*, *need power*, kepercayaan diri, kematangan emosional, keahlian teknis, keahlian konseptual dan keahlian interpersonal.

Yukl (2010: 52) menghubungkan antara *specific trait* dengan efektifitas kepemimpinan, antara lain terlihat pada tingkat energi yang tinggi dan toleransi stress, kepercayaan diri, orientasi pada internal *locus of control*, kematangan dan stabilitas emosi, integritas personal, *socialized power motivation*, *moderately high achievement orientation*, dan kebutuhan untuk berafiliasi yang rendah. Sedangkan Locke et al. (1991: 24). hanya memasukkan unsur trait yang meliputi kejujuran/integritas (termasuk stabilitas emosi), keaslian/kreativitas, fleksibilitas/kemampuan untuk beradaptasi, dan kharisma.

Sebagian besar peneliti dan pakar kepemimpinan mengungkapkan bahwa *trait* merupakan satu komponen yang memegang peran penting bagi efektifitas kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh House dan Aditya (1997) bahwa:

*“systematic research concerned with leadership first focused on the search for individual characteristics that universally differentiate leaders from nonleaders. This research was largely atheoretical. A large number of personal characteristics were investigated such as gender, height, physical energy and appearance as well as psychological traits and motives such as authoritarianism, intelligence, need for achievement, and need for power. The dominant part of this literature was published between 1930 and 1950”.*

Komponen terakhir dari trait menurut Locke et al. (1991: 32) adalah kharisma, meskipun dikatakan oleh Locke et al. (1991: 34). bahwa aspek kharisma tidaklah esensiil untuk kepemimpinan yang efektif. Sementara itu House dan Aditya (1997) mengungkapkan bahwa: *these personality traits are asserted to be antecedents to charismatic leadership and effectiveness*. Bahkan Yukl (1989) mengatakan bahwa kepemimpinan yang didasarkan pada kharisma mencakup aspek yang luas, meliputi variabel sifat, power, perilaku dan situasional.

Pendekatan perilaku manajerial, menurut Yukl (1989) meliputi berbagai aktivitas dari seorang pemimpin antara lain merencanakan, memecahkan masalah, mengklarifikasi, mengawasi, menginformasikan, memotivasi, memberikan pengakuan, memberikan upah, mendorong, mentoring, membangun jaringan kerja, memberikan konsultasi dan mempresentasikan. Sementara Locke et al. (1991: 6) melakukan pemisahan dari berbagai aktivitas manajerial ini ke dalam 4 kunci untuk menjadi seorang pemimpin yang sukses.

Sedangkan Hughes, Ginnett dan Curphy (2002: 173) lebih melihat pada proses terbentuknya keahlian/kompetensi dari dua sisi, yaitu satu sisi yang lebih mudah untuk berubah (meliputi pengetahuan dan pengalaman), dan sisi lainnya yang lebih sulit untuk berubah (meliputi kecerdasan; kepribadian, bakat dan preferensi; serta nilai, interest dan motif/tujuan). Kepribadian, bakat dan preferensi termasuk unsur yang lebih sulit untuk berubah, namun faktor ini merupakan unsur yang penting bagi efektivitas kepemimpinan, dimana Hughes, Ginnett dan Curphy (2002: 171) menyebutnya sebagai *The Five Factor Model of Personality*, yang meliputi *urgency* (kekuasaan & keramahan), *agreeableness* (empati, bersahabat), dapat diandalkan (organisasi, kredibilitas, orientasi pencapaian & kecocokan), penyesuaian (keteguhan hati dan penerimaan diri) dan *intellectance*. Sementara itu Locke et al. (1991: 38) melihat keahlian hanya dari

sisi *people skill* (mendengarkan, komunikasi lisan, membangun jaringan, manajemen konflik, penilaian) dan *management skill* (pemecahan masalah, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, perencanaan).

Menurut Locke et al. (1991: 37) bahwa membangun jaringan atau hubungan baik dengan bawahan adalah merupakan bagian dari *skill* yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin. Hal ini sejalan dengan pendapat Miner (1980: 376), bahwa peran pemimpin dalam *dyadic relationship* memegang peran penting untuk membangun suatu hubungan. Demikian juga dengan pendapat House dan Aditya (1997) bahwa teori *Leadership Member Exchange (LMX)* merupakan sebuah teori tentang pengembangan dan pengaruh hubungan *dyadic* diantara atasan dan bawahan. Teori ini potensial menjadi teori sistem hubungan *dyadic*.)

Keahlian merupakan salah satu unsur dari kunci ke-2 dalam model Locke et al. (1991: 37). Dalam hal ini, menurut Locke et al. (1991: 40), *skill* meliputi keahlian untuk berhubungan dengan orang lain dan keahlian manajemen. Hal senada juga dikemukakan oleh Bass, 1985; Hosking & Morley, 1988; Katz, 1955; Mann, 1965 dalam Yukl (1989) bahwa: "*Skills are another promising predictor of leader effectiveness. Technical skill, conceptual skills, and interpersonal skills are necessary for most leadership role. ....some specific skill such as analytical ability, persuasiveness, speaking ability, memory for details, empathy, tact, and charm.*"

Hughes, Ginnett dan Curphy (2002: 425) mengemukakan bahwa terdapat dua kategori skill yang harus dipunyai oleh seorang pemimpin, yakni keahlian kepemimpinan dasar (*basic leadership skills*) dan keahlian kepemimpinan lanjutan (*advanced leadership skills*). *Basic leadership skills* meliputi keahlian untuk: belajar dari pengalaman, komunikasi, mendengarkan, melakukan penilaian, memberikan umpan balik secara konstruktif, memberikan arahan untuk manajemen stres yang efektif, membangun kompetensi teknis, membangun hubungan yang efektif dengan atasan, membangun hubungan yang efektif dengan rekan sejawat, menentukan tujuan, memberi hukuman, dan memimpin pertemuan. Sementara *advanced leadership skills* meliputi keahlian untuk: mendelegasikan, mengelola konflik, melakukan negosiasi, memecahkan masalah, meningkatkan kreativitas, mendiagnosis permasalahan kinerja individu dan kelompok serta organisasi, membangun tim kerja, mengembangkan rencana, memiliki kredibilitas, melatih, dan pemberdayaan.

Menurut Yukl (2010: 83) bahwa aktivitas manajerial yang utama dapat digambarkan dalam bentuk 4 proses umum, antara lain: (1) mengembangkan dan mengelola hubungan, (2) memperoleh dan memberikan informasi, (3) membuat keputusan, dan (4) mempengaruhi orang. Sementara menurut Locke et al. (1991: 7-8) keempat aktivitas diatas termasuk dalam keahlian (KSAs) dari seorang manajer.

Kunci ketiga menurut Locke et al. (1991: 49) yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan adalah visi. Sementara itu Hughes, Ginnett dan Curphy (2002: 407) mengungkapkan tentang perlunya keterlibatan banyak pihak dalam pembuatan visi organisasi: bahwa suatu pernyataan yang baik tidak dibuat oleh usaha satu orang, namun dari sekelompok orang. Greenfield (1986) dalam Manasse (1985) mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner tergantung pada kejelasan *sense of personal* dan nilai organisasional, digunakan sebagai criteria keputusan dalam memutuskan berbagai tindakan alternative "*competing standards of goodness*"

Dari sejumlah riset tentang keefektifan kepemimpinan, Yukl (2010: 30) mengemukakan adanya tiga tipe variabel yang dianggap relevan untuk memahami efektivitas kepemimpinan, yaitu 1). Karakteristik pimpinan; 2). Karakteristik pengikut; dan 3). Karakteristik situasi. Karakteristik pimpinan meliputi: bakat (motif, kepribadian, nilai), kepercayaan & optimisme, keahlian dan pengalaman, perilaku, integritas dan etika, pengaruh taktik dan atribusi tentang bawahan. Sementara karakteristik pengikut meliputi: bakat (kebutuhan, nilai, konsep diri), kepercayaan dan optimisme, keahlian dan pengalaman, atribusi tentang pimpinan, kepercayaan pada pimpinan, komitmen pada tugas dan usaha, kepuasan dengan pekerjaan dan pimpinan. Terakhir komponen karakteristik situasi mencakup: tipe unit organisasional, ukuran unit, kekuatan posisi dan kewenangan pimpinan,

struktur tugas dan kompleksitas, interdependensi tugas, ketidakpastian lingkungan, dan ketergantungan eksternal. Pada artikelnya, Yulk (1989) mengusulkan satu pendekatan baru yang merupakan gabungan dari pendekatan-pendekatan diatas, yang disebut dengan pendekatan integratif.

## 6. FAKTOR GENDER DALAM KEPEMIMPINAN

Pembicaraan mengenai gender tidak akan terlepas dari masalah kemitraan dan keadilan peran sosial antara pria dan wanita, yang dalam sepanjang waktu manusia telah dikonstruksikan oleh agama, adat dan budaya. Boatwright & Forrest (2007) mengungkapkan bahwa wanita lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transformasi, sedangkan pria lebih menyukai untuk menafsirkan kepemimpinan dalam bentuk transaksi. Juga bahwa wanita lebih menyukai untuk menggambarkan gaya kepemimpinan mereka dengan mengadopsi bentuk transformasional, sedangkan pria lebih menyukai bentuk transaksional.

Banyak literatur dan penelitian tentang kepemimpinan dan manajemen dikembangkan oleh para pria dan dengan beberapa teori organisasional didasarkan pada observasi manajer pria, bukan suatu kejutan bahwa fokus pada pengalaman pemimpin pria manikkan nilai pria sebagai norma perilaku manajerial (Lansa & Sintonen, 2001 dalam Elliot & Stead, 2008). Umumnya literatur tentang wanita dan kepemimpinan diidentikkan dengan bias, kontradiksi dan paradok. Dengan demikian dominasi maskulin masih terlihat untuk penggolongan kepemimpinan dan dinamika manajemen.

Paradigma *Feminism* dalam penelitian yang telah menggunakan berbagai tehnik riset, dan berusaha untuk memberi suatu suara bagi wanita, dan bekerja untuk memperbaiki dominasi perspektif yang berorientasi pria. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa pengalaman subyektif wanita berbeda dengan pria (Neuman, 2000: 408). Dengan demikian terlihat bahwa pendekatan metodologi penelitian feminis saat ini juga menjadi topik yang menarik untuk didiskusikan.

Peranan usia, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, gender dan kebutuhan untuk berhubungan diprediksi sebagai preferensi ideal pekerja untuk berhubungan dan perilaku kepemimpinan. Powell et al. (2004) dan Lowe & Galen (1996) dalam Embry, Padgett & Caldwell (2008) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional lebih jelek daripada kepemimpinan transformasional, dan kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional. Dari hasil penelitiannya Powell (1990) menemukan bahwa pemimpin wanita mendapatkan evaluasi lebih rendah ketika menggunakan suatu gaya inkonsistensi gender (*gender-inconsistent*) (transaksional) dimana pemimpin pria mendapatkan evaluasi lebih tinggi ketika menggunakan suatu gaya inkonsistensi gender (transformasional), sebab gaya transformasional dilihat lebih positif daripada gaya transaksional. Jadi dari penelitian ini, tidak jelas apakah pengaruh penggunaan gaya inkonsistensi gender terhadap pemimpin pria dan wanita (Embry, Padgett & Caldwell, 2008).

Suatu *overview* tentang trend penelitian dengan subyek pemimpin dan manajer wanita pada 20 tahun terakhir ini, terlihat fokus pada pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut ini: (1). Dapatkah wanita menjadi pemimpin?, (2). Mengapa pemimpin pria dan wanita berbeda dalam perilaku dan keefektifannya dalam organisasi?, dan (3). Mengapa hanya sedikit pimpinan wanita yang bisa mencapai level tertinggi dalam organisasi?

Apabila dikatikan dengan tiga pertanyaan di atas, maka paper ini termasuk dalam kategori pertanyaan yang ke dua, yaitu terkait dengan mengapa pemimpin pria dan wanita berbeda dalam perilaku dan keefektifannya dalam organisasi. Lebih spesifik lagi, pada tulisan ini difokuskan hanya pada kepemimpinan transformasional.



## 7. SIMPULAN

Pergeseran riset dan aplikasi kepemimpinan, dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasi saat ini sedang melanda banyak organisasi, karena dari banyak hasil riset menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif daripada kepemimpinan transaksional (Embry, Padgett & Caldwell, 2008). Pengukuran efektifitas kepemimpinan diantara para peneliti masih terdapat banyak perbedaan pendapat (Yukl, 2010: 130), hal ini disebabkan karena masing-masing peneliti mempunyai tujuan riset dan menggunakan pendekatan (teori) yang berbeda-beda. Dengan demikian dalam pengukuran keefektifan kepemimpinan dapat dilakukan dengan mengkombinasikan dari berbagai ukuran yang ada, meskipun *trade-off* sering muncul di sana.

Sementara itu, isu gender dalam kepemimpinan pada 20 tahun terakhir ini juga mulai banyak diperbincangkan (Elliot & Stead, 2008) ditambah lagi munculnya paradigma penelitian *feminism/postmodernism* (Neuman, 2000: 282), maka semakin banyak peneliti yang fokus pada gender yang terkait dengan kepemimpinan. Kedepan dapat dilakukan penelitian dengan tema pengaruh gender pada keefektifan kepemimpinan transformasional, dalam rangka untuk menguji proposisi yang telah diajukan di sub pembahasan sebelumnya. Metode penelitian yang cocok barangkali adalah dengan menggunakan studi eksperimen pada mahasiswa, dengan menggunakan kuesioner tentang efektifitas kepemimpinan transformasional, yang bisa diturunkan dari variabel-variabel untuk mengukur keefektifan kepemimpinan dan kuesioner tentang kepemimpinan transformasional dapat diambilkan dari *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) (Avolio & Bass, 1999). Meskipun Powell (1990) menyatakan bahwa masih terdapat ketidakkonsistenan temuan atas perbedaan gender pada kepemimpinan, seperti berikut ini:

*"There is little reason to believe that either women or men make superior managers, or that women and men are different types of managers. Instead, there are likely to be excellent, average, and poor managerial performers within each sex. Success in today's highly competitive marketplace calls for organizations to make best use of the talent available to them. To do this, they need to identify, develop, encourage, and promote the most effective managers, regardless of sex"*

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Avolio, B.J., Bernard M. Bass, D.I. Jung. 1999. Reexamining The Componens of Transactional and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionare, *Journal of Occupational & Organization Psychology*, Vol. 72: 441-462.
- Bass, Bernard M., 2000. The Future of Leadership in Learning Organizations, *The Journal of Leadership Studies*, Vol. 7, No. 3: 18-40.
- Boatwright, Karyn J., Linda Forrest. 2007. Leadership Preferences: The Influence of Gender and Needs For Connection On Workers' Ideal Preferences For Leadership Behaviors, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2007; 7: 18-34.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*, New York: Harper & Row
- Elliot, Carole, Valerie Stead 2008. Learning From Leading Woment Experience: Towards a Sociological Understanding, *Journal of Leadership*, Vol. 4(2): 159-180.
- Embry, Andrew, Margaret Y. Radgett, Craig B. Caldwell. 2008. Can Leader Step Outside of The Gender Box? An Examination of Leadership Gender Role Stereotyps, *Journal of Leadership*, Vol. 15, No. 1: 30-45.
- House, J. Robert, Ram N. Aditya. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?, *Journal of Management*, Vo. 23, No. 3: 409-473.
- Hughes, L. Richard, Robert C. Ginnett, and Gordon J. Curphy. 2002. *Leadership Enhancing the Lessons of Experience*, 4<sup>th</sup> edition, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Locke, A. Edwin, Shelley Kirkpatrick, Jill K. Wheeler, 1991. *The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully*, New York: Lexington Books.
- Manasse, A. Lorri. 1985. Vision and Leadership: Paying Attention to Intention, *Peabody Journal of Education*, Vo. 63, 1: 150-173.
- Miner, B. John. 1980. *Theories of Organizational Behavior*, Illinois: The Fryden Press.
- Neuman, W. Lawrence. 2000. *Social Research Methods*, USA: Allyn and Bacon.
- Pfeffer, Jeffrey. 1977. The Ambiguity of Leadership, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 1:104-112.
- Powell, G. N. 1990. One More Time: Do Female and Male Managers Differ?, *Academy of Management Executive*, Vol. 4, 68-75.
- Stoner, James AF., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Jr. 1995, *Management*, Sixth Edition.
- Tucker, Bruce, A., Robert F. Rusll. 2004. The Influence of The Transformational Leader, *Journal of Leadership & Organizational Dtudies*, Vol. 10, NO. 4: 103-111.
- Yukl, A. Gary. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, *Journal of Management*, Vo. 15, No. 2: 251-289.
- , 2010. *Leadership In Organizations*, Seventh Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc.