

Kepemimpinan Transformasional sebagai Kepemimpinan Dakwah

Yusuf Rahmat Allolangi
UIN Sunan Gunung Djati Bandung
E-mail: yusufra@yahoo.com

Abstract

There are two paradigms we can find when discussing about leadership; those are transactional and transformational leadership. This paper is to examine the contribution of transformational leadership to commitment and its concomitants of involvement, loyalty, and satisfaction. I also consider the mechanisms underlying the process. Although transformational leadership clearly affects the performance of work groups and organizations, the strongest effects of transformational leadership seem to be on followers' attitudes and their commitment to the leader and the organization. Moreover, it may be that it is the extraordinary commitment of followers of transformational leaders that underlies the exceptional performance of many groups led by transformational leaders.

Kata Kunci:

Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Dakwah, Kepuasan

A. Pengantar

Kepemimpinan efektif adalah puncak dari keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas kepemimpinan. Semua pemimpin menginginkan agar kepemimpinannya berjalan secara efektif. Namun demikian, untuk mencapai tingkat kepemimpinan efektif tidak semudah membalikkan telapak tangan. Pemimpin membutuhkan penguasaan beberapa faktor yang menyebabkan timbulnya efektivitas kepemimpinan ini.

Sebagai konsekuensinya, perbincangan mengenai kepemimpinan efektif pada akhirnya akan memperbincangkan standar kepemimpinan yang ideal. Standar kepemimpinan yang hampir menjadi impian semua pemimpin. Itulah sebabnya, banyak perdebatan mengenai kepemimpinan yang efektif. Tulisan ini akan mencoba melakukan analisis tentang sifat-sifat kepemimpinan transformasional yang sejalan

dengan model kepemimpinan dakwah sehingga dapat diaplikasikan dalam memimpin organisasi dakwah.

B. Kepemimpinan Transformasional

Sejauh ini literatur yang memperbincangkan kepemimpinan, terlebih dalam organisasi profit, lebih cenderung tergolong pada kategori kepemimpinan transaksional dimana setiap perilaku pemimpin diarahkan untuk peningkatan produktivitas dan sebagai konsekuensinya, motivasi yang dibangun di tingkat pengikut pun lebih terfokus pada hal-hal yang bersifat material. Pola-pola *reward and punishment*, bonus, upah lembur dan semacamnya merupakan manifestasi nyata dari pola kepemimpinan transaksional.

Perbedaan kedua paradigma ini tentu amat menarik, terlebih dalam konteks organisasi hari ini yang kian kompleks. Tidak hanya dari aspek lingkungan yang mengalami perubahan, tetapi juga komponen organisasi itu sendiri, seperti pengelola, anggota dan bagian-bagian lain dalam organisasi memiliki motivasi lain di luar motivasi yang semata-mata bersifat material. Paradigma kepemimpinan transaksional pada akhirnya dianggap tidak humanis karena hanya mementingkan pertukaran yang pada titik tertentu hanya melahirkan “manusia-manusia industri” yang tidak jauh berbeda dengan robot. Dalam konteks inilah, paradigma kepemimpinan transformasional mendapat peluang untuk dilirik, bahkan dijadikan alternatif utama bagi organisasi yang menghendaki perubahan signifikan tidak hanya dalam aspek produktivitas, tetapi juga komitmen, loyalitas dan kepuasan pengikut.

Kepemimpinan transformasional dipandang Bass dan Riggio lebih menekankan pada motivasi intrinsik dan perkembangan positif dari bawahan. Selain itu, keduanya juga memandang bahwa kepemimpinan transformasional merepresentasikan pandangan kepemimpinan yang lebih menarik dibanding kepemimpinan transaksional yang mementingkan proses pertukaran peran-peran sosial. Mungkin juga, menurut keduanya, hal itu disebabkan kepemimpinan transformasional lebih memungkinkan untuk diaplikasikan dalam organisasi dewasa ini yang semakin kompleks dimana para pengikut tidak hanya menginginkan pemimpin yang dapat menginspirasi dalam membantu mereka melalui lingkungan tertentu tetapi juga mereka menginginkan “aroma” tantangan apakah mereka memiliki loyalitas atau tidak, apakah

mereka memperlihatkan kinerja yang baik atau tidak (Bass and Riggio, 2006: xi).

Sesungguhnya banyak ilmuwan yang telah lama mengakui bahwa kepemimpinan lebih dari sekadar pertukaran sosial antara pemimpin dan pengikut sebagaimana diungkapkan Levinson (1980). Jika kepemimpinan dibatasi pada perilaku seorang pemimpin yang memberi hadiah ketika bawahannya berhasil dan memberikan hukuman jika gagal, maka kepemimpinan semacam itu akan membuat bawahan merasa seperti seekor keledai. Kepemimpinan semestinya juga ditujukan untuk menciptakan komitmen dan keterlibatan yang sesungguhnya dari pengikut atau bawahan secara sukarela. Hal inilah yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk melakukan sesuatu untuk memperlihatkan kemampuan terbaik mereka.

Pemimpin transformasional juga cenderung memiliki komitmen untuk memuaskan para pengikutnya. Lebih dari itu, pemimpin transformasional memberdayakan dan memperhatikan kebutuhan pribadi dan perkembangan personal bawahan, dan membantu mereka mengembangkan potensi kepemimpinan yang mereka miliki. Kepemimpinan transformasional menyempurnakan paradigma pada kepemimpinan transaksional yang menekankan pada pertukaran peran sosial di antara pemimpin, rekan dan pengikut. Pertukaran ini didasarkan pada apa yang dikatakan pemimpin mengenai apa yang dapat mereka peroleh jika mampu melakukan tugas dengan baik dan sebaliknya.

Dengan begitu, pola kepemimpinan transformasional meningkatkan kepemimpinan pada tingkat yang lebih tinggi. Ia melibatkan proses menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, menantang mereka untuk menjadi *problem solver* yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pelatihan, mentoring, dan dukungan lainnya.

Secara sepiantas, kepemimpinan transformasional hampir mirip dengan kepemimpinan kharismatik, namun kharisma hanya merupakan bagian kecil dari kepemimpinan transformasional. Perhatian pada teori kepemimpinan transformasional dan kharismatik melibatkan banyak hal yang merujuk pada sisi gelap kharisma—bahwa pemimpin kharismatik menggunakan kemampuan mereka secara egois dan bahkan sewenang-wenang.

Istilah kharismatik ini pertamakali diaplikasikan sebagai sifat kepemimpinan oleh Max Weber (1864–1920), seorang sosiolog Jerman. Ia memosisikan tiga bentuk otoritas dalam masyarakat yakni; tradisional, legal-rasional dan kharismatik. Kharismatik itu sendiri digunakan Weber untuk menjelaskan kepemimpinan yang didasarkan pada persepsi kolektif masyarakat yang diberikan kepada seseorang. Dalam konteks ini, pemimpin yang menjalankan pola kharismatik memiliki peluang untuk bertindak sewenang-wenang karena ia mendapatkan semacam legitimasi kolektif dari bawahan mereka. Sebut saja misalnya Adolf Hitler, Mussolini, Pol Pot, Joseph Stalin dan beberapa pemimpin lain yang memiliki karakter kharismatik yang demikian kuat. Bernard M. Bass menyebut jenis kepemimpinan mereka sebagai *pseudo-transformational* atau transformasional palsu (Bass dan Riggio, 2006: 5).

C. Karakteristik Umum Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional melakukan lebih dari sekadar pertukaran dan kesepakatan kerja. Lebih dari itu, mereka bertujuan mencapai hasil yang jauh lebih baik dengan menerapkan beberapa karakteristik kepemimpinan. Dalam beberapa hal, komponen atau karakteristik kepemimpinan transformasional dianggap indikator yang dapat digunakan untuk memahami konsep dan melakukan pengukuran efektivitas kepemimpinan transformasional. Secara konseptual, kepemimpinan ini bercorak kharismatik dimana pemimpin menginspirasi pengikutnya dengan tantangan dan pendekatan persuasif, memberikan makna dan pemahaman atas tugas-tugas bawahan dalam organisasi.

Lebih dari itu, secara intelektual kepemimpinan adalah juga melakukan stimulasi, meningkatkan kemampuan bawahan atau pengikutnya. Dengan demikian, pada akhirnya kepemimpinan akan berujung pada bagaimana memberikan bimbingan, dukungan, dampingan dan pelatihan bagi para pengikut atau bawahannya.

Bass dan Riggio menyebutkan beberapa karakteristik yang dapat diidentifikasi sebagai kepemimpinan transformasional, yaitu, berikut:

1. Pengaruh yang diidealkan

Para pemimpin transformasional menggunakan cara yang memungkinkan mereka dianggap sebagai model bagi para pengikut mereka. Dalam praktik sehari-hari, hal ini sejalan dengan konsep

“keteladanan.” Pemimpin adalah sosok yang dihargai, dihormati dan dipercaya. Para bawahannya mengidentifikasikan diri mereka dengan karakter pemimpin mereka dan berusaha mengikuti jejaknya; pemimpin dianggap sebagai sosok yang memiliki kemampuan luar biasa, ketekunan dan pengaruh yang kuat.

Perlu diingatkan dalam hal ini bahwa dalam term manajemen pada umumnya, istilah pengaruh sering disandarkan pada *power* yang mengimplikasikan pada tindakan fisik-material, bukan *influence* yang lebih mengimplikasikan aspek mental seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya.

Oleh karenanya, ada dua aspek dalam *idealized influence*, yakni perilaku pemimpin dan elemen yang diatributkan pada pemimpin oleh pengikut dan rekan-rekannya. Dengan kata lain, pemimpin yang memiliki pengaruh yang diidealkan adalah mereka yang bersedia mengambil resiko dan konsisten, bukan arbitrer, apalagi otoriter yang menggunakan otoritasnya dengan sewenang-wenang. Mereka dapat memperhitungkan apa yang harus dilakukan, dan mempraktikkan standar etika dan moral yang tinggi. Dengan kata lain, pemimpin menjadi model yang layak diikuti, diteladani dan dijadikan standar perilaku bagi para bawahannya. Meski terdengar agak normatif, para teoritis tetap meyakini bahwa pengaruh ini menduduki peran paling penting bagi seorang pemimpin yang menghendaki organisasi yang efektif.

2. Motivasi yang Inspiratif

Secara mendasar, motivasi merupakan pengejawantahan lain dari komunikasi organisasi sebab memiliki tujuan akhir yang sama, yakni munculnya tindakan positif untuk kelangsungan organisasi dalam mencapai tujuan. Namun demikian, motivasi sering dipandang sebagai sesuatu yang lebih praktis dan berkait erat secara langsung dengan faktor-faktor psikologis setiap individu dalam organisasi.

Para pemimpin besar telah membuktikan bahwa pemberian motivasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kesuksesan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Seorang jenderal perang, jika tidak mampu memberikan motivasi kepada pasukannya, mungkin akan sulit dalam mengendalikan situasi. Begitu pula seorang pemimpin secara umum. Kehebatannya memimpin terkadang ditentukan oleh kemampuannya dalam memberikan motivasi kepada bawahannya.

Sebagaimana telah dikemukakan pada bagian-bagian awal bahwa inti dari proses kepemimpinan adalah bagaimana menggunakan pengaruh terhadap orang lain. Dalam praktiknya, pengaruh ini ditransformasikan sedemikian rupa sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi sehingga melahirkan motivasi. Motivasi, dengan demikian, merupakan wujud paling ideal dari hasil penggunaan pengaruh seorang pemimpin.

Secara bahasa, motivasi berasal dari kata Latin, “*mavere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut dalam sekumpulan manusia (Hasibuan, 1996: 220). Motivasi mempersoalkan cara untuk mendorong gairah seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Misalnya, seorang ayah yang memberikan hadiah kepada anaknya merupakan bentuk motivasi agar anaknya belajar lebih giat lagi. Ketika si anak memperoleh prestasi lebih baik, si ayah pun kemudian memberikan lebih banyak dan seterusnya. Namun demikian, pemberian motivasi memang tidak selalu diwujudkan melalui penghargaan material, tetapi juga dalam bentuk lain.

Secara konseptual, dapatlah kiranya diperoleh pemahaman bahwa motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan sesuatu pekerjaan (Pace dan Faules, t.th.: 113). Misalnya, kenapa seseorang memiliki semangat untuk menuntut ilmu sampai pada jenjang yang paling tinggi, atau, kenapa orang membanting tulang untuk mencari nafkah, atau, mengapa anak-anak usia sekolah harus belajar, atau, seseorang berusaha melakukan suatu pekerjaan sebaik-baiknya, dan seterusnya.

Secara praktis, motivasi dapat dipahami sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan tertentu. Dengan demikian, dalam konteks kepemimpinan, seorang pemimpin dituntut memiliki kepekaan dan kemampuan untuk memberikan motivasi kepada orang-orang yang dipimpinnya dalam organisasi, yaitu dengan cara melakukan sesuatu sehingga masing-masing individu dapat memenuhi kebutuhannya masing-masing. Dengan kata lain, seorang pemimpin harus mampu “menyulap” tujuan organisasi sekaligus sebagai kebutuhan individu-individu yang dipimpinnya (Robbins, 2001: 166).

Para pemimpin transformasional memiliki kemampuan memotivasi dan menginspirasi mereka yang berada di sekelilingnya

dengan memberikan pemahaman dan tantangan pada pekerjaan bawahan mereka. Semangat tim dapat meningkat dengan tajam yang diperlihatkan dengan antusiasme dan optimisme yang tinggi. Pemimpin memperoleh keterlibatan pengikut mereka secara atraktif; mereka menciptakan ekspektasi komunikasi yang jernih yang diinginkan oleh bawahan dan juga mempraktikkan komitmen pada tujuan dan visi bersama.

3. Stimulasi Intelektual

Para pemimpin transformasional melakukan stimulasi pada pengikut mereka agar lebih inovatif dan kreatif dengan meminta pendapat, menggambarkan masalah, dan melakukan pendekatan baru terhadap masalah yang dihadapi (Bass dan Riggio, 2006: 7). Mereka tidak melakukan kritik di muka umum terhadap bawahannya. Gagasan-gagasan baru dan solusi kreatif atas masalah diperoleh dari bawahan yang dilibatkan dalam proses penyelesaian masalah. Dengan cara ini, para bawahan memiliki keberanian untuk mencoba pendekatan-pendekatan baru.

Dengan kata lain, pemimpin transformasional tidak memosisikan bawahan sebagai objek kepemimpinan, tetapi juga sebagai subjek yang memiliki potensi kepemimpinan yang oleh karenanya ia lebih membuka peluang setiap bawahan untuk mengembangkan berbagai pendekatan baru dalam mencapai tujuan organisasi. Keuntungan yang diperoleh dari perilaku ini bukan hanya secara organisasional, tetapi juga, secara individu setiap bawahan akan merasa bahwa kebutuhan afiliasi (*need for affiliation*) yang mereka miliki akan terpenuhi dan hal ini akan berhubungan dengan komitmen yang mereka berikan.

4. Pertimbangan Individu

Pada umumnya, tugas-tugas manajemen dalam organisasi dipukul rata karena didasarkan pada *job description* yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada titik ini, manajemen hampir tidak lagi peduli kondisi kemampuan dan persoalan-persoalan lain yang dihadapi individu. Bertolak dari kenyataan ini, kepemimpinan transformasional justru melihat perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahan semestinya melahirkan *treatment* yang berbeda pula.

Pemimpin transformasional menaruh perhatian khusus pada kebutuhan prestasi masing-masing bawahannya dan meningkatkannya

dengan memfungsikan diri sebagai pelatih atau mentor. Para bawahan dan kolega dikembangkan untuk memperoleh potensi tertinggi mereka.

Pemimpin benar-benar menerima perbedaan individual, misalnya beberapa karyawan mendapat dorongan lebih besar, yang lain memiliki otonomi lebih tinggi, sebagiannya dengan standar yang lebih kuat, dan seterusnya. Aktivitas komunikasi dilakukan secara dua arah, dan “*management by walking around*” dipraktikkan. Interaksi dengan para bawahan dilakukan secara personal, misalnya, pemimpin mengingat betul percakapan terakhir mereka, merupakan salah satu bukti bahwa pemimpin memperhatikan pada individu bawahan, dan melihat individu sebagai keseluruhan bukan hanya sebagai pekerja).

Tugas-tugas yang didelegasikan dimonitor untuk melihat apakah bawahan butuh arahan atau dukungan tambahan untuk mencapai kemajuan yang diharapkan; secara ideal, bawahan tidak akan merasa bahwa sesungguhnya pemimpin sedang memeriksa hasil pekerjaan mereka. Dengan kata lain, skala pertimbangan individual adalah, “*The leader spends time teaching and coaching.*” Pemimpin banyak menghabiskan waktu untuk membimbing dan melatih.

D. Komitmen dan Loyalitas

Banyak alasan yang membuat para pekerja akan merasakan komitmen yang kuat pada organisasi dan pekerjaan mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh jenis pekerjaan yang mereka lakukan, manfaat dan uang yang mereka dapatkan dibanding di tempat lain. Mungkin saja mereka menemukan tempat dan orang-orang yang menarik.

Secara teoritik, Fred Luthan mendefinisikan komitmen dalam beberapa bentuk; *pertama*, keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; *kedua*, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan *ketiga*, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Sementara itu, pandangan lain dikemukakan oleh Allen dan Meyer, yang menjelaskan tiga dimensi komitmen antara lain:

1. Komitmen afektif (*affective comitment*), yakni keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi,
2. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*), yakni komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit, dan
3. Komitmen normatif (*normative commiment*), yakni perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dari dua definisi yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa komitmen dan loyalitas adalah dua konsep yang dijalankan secara bersamaan. Dengan kata lain, ketika seseorang memiliki komitmen terhadap sebuah organisasi misalnya, maka ia akan memiliki loyalitas terhadap organisasi itu.

Komitmen dan loyalitas bagi anggota organisasi merupakan aspek yang saling bertautan satu sama lain. Komitmen dapat ditemui dalam organisasi, pada kelompok dan seterusnya. Komitmen dapat pula ditemui dalam hubungan seseorang dengan pelaksanaan tugas atau karir. Ada pula komitmen yang berbentuk moral yakni ketika seseorang memiliki komitmen pada sistem nilai atau keyakinan yang dianutnya. Pemimpin dalam organisasi dapat memainkan bagian penting dalam mempengaruhi level komitmen bawahannya dengan cara membangun komitmen pada tim, pemimpin dan organisasinya. Pemimpin yang efektif mampu meluruskan segi ini untuk menunjukkan tujuan dan nilai-nilai para pengikut, kelompok dan organisasi dalam kesepakatan yang sangat mendasar.

Kark dan Shamir (2002: 67-91) menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi identifikasi dan komitmen bawahan pada pemimpin dan juga mempengaruhi identifikasi sosial bawahan secara positif dengan organisasi. Salah satu contoh yang paling baik mengenai peran kepemimpinan transformasional dalam membangun komitmen dan motivasi adalah dalam dunia militer.

Gal yang dikutip oleh Bass, beranggapan bahwa komitmen merupakan konsep utama dalam motivasi di dunia militer yang berbeda dengan konsep sebelumnya yang menekankan pada kepatuhan. Keinginan untuk membangkang akan berkurang melalui komitmen yang

dibangun.

Kepatuhan didasarkan pada rasa takut dan hukuman sebagaimana dikembangkan dalam fase awal sosialisasi dalam kehidupan militer yang dicirikan dengan pola transaksional yang cukup tinggi; yang diwujudkan dengan kenaikan pangkat, penghargaan, lencana, promosi dan sebagainya. Dalam konteks ini, ia ditingkatkan dengan ancaman dan sanksi. Secara gradual, kepatuhan digantikan oleh pola perilaku yang diinternalisasikan yang otonom.

Namun demikian, kepatuhan dapat menjadi pedang bermata ganda, khususnya ketika ia tidak lagi melihat keadaan tertentu, seseorang dapat ditekan untuk memenuhi tugas sebagai bentuk kepatuhan meskipun mereka enggan melakukan tugas tersebut. Perilaku kepatuhan pada otoritas yang dilegitimasi, individu dapat kehilangan *sense of responsibility* atas tindakan mereka.

Ada tiga segi komitmen dalam dunia militer, yakni organisasi, karir, dan komitmen moral terhadap sesuatu yang membuat seseorang rela berkorban (Sarkesian, 1981: 1-22). Tiga segi ini harus disejajarkan secara harmonis dalam organisasi mereka. Oleh karena itu, aspek penting dari kepemimpinan transformasional adalah mengembangkan, memelihara dan meningkatkan penyesuaian segi-segi yang berbeda ini.

E. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Komitmen dan Loyalitas

Meskipun kepemimpinan transformasional jelas-jelas berpengaruh pada kinerja organisasi atau kelompok kerja, pengaruh yang paling kuat dari kepemimpinan transformasional tampaknya lebih jelas terlihat pada sikap bawahan dan komitmen mereka pada pemimpin dan organisasi.

Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Rai dan Sinha pada sebanyak 261 manajer tingkat menengah beberapa bank di India, skor manajer pada kepemimpinan transformasional memperlihatkan angka signifikan berkaitan dengan komitmen pekerja mereka. Selain itu, komitmen kuat dari bawahan ini tampaknya diterjemahkan kedalam kinerja finansial yang lebih baik di cabang-cabang mereka. Hasil yang sama ditemukan pula ketika penelitian dilakukan pada departemen-departemen di 70 universitas. Departemen yang mempraktikkan

kepemimpinan transformasional terbukti lebih komitmen dan memperoleh kepuasan yang lebih banyak dari anggotanya (Brown and Moshawi, 2002: 79-94).

Hal ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya soal mengarahkan bawahan agar dapat melakukan pekerjaan secara lebih baik. Lebih jauh dari itu, kepemimpinan transformasional sangat mementingkan komitmen dan kepuasan kerja yang diyakini banyak berkaitan dengan kualitas kerja bawahan untuk kepentingan organisasi secara menyeluruh.

Dalam hal ini, masing-masing komponen kepemimpinan transformasional dapat membangun komitmen bawahan dengan cara yang bervariasi. *Idealized influence*, dimana bawahan meneladani pemimpin atau mengidentifikasi dirinya dengan pemimpin secara emosional—membawa pada identifikasi pada tujuan, kepentingan, dan nilai-nilai yang diyakini oleh pemimpin. Pemimpin berperan sebagai model pada bawahannya, dan orang yang konsisten dengan nilai-nilai yang dianutnya, dapat dengan mudah membangun komitmen pada nilai-nilai, tujuan atau standar perilaku kelompok atau organisasi.

Para pemimpin menggunakan motivasi inspiratif untuk membangun komitmen emosional atas sebuah misi atau tujuan tertentu. Nilai-nilai, keyakinan dan tanggungjawab seluruhnya didorong oleh pemimpin transformasional. Pemimpin inspiratif bekerja dengan menggerakkan para pengikutnya untuk memperhatikan nilai-nilai moral agar senantiasa dilibatkan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka sebagai bagian dari organisasi dan profesi mereka.

Oleh karena komitmen memiliki segi yang bermacam-macam misalnya karir, ideologi, dan organisasional, sejumlah kalangan beranggapan bahwa komitmen pada organisasi dapat muncul dalam berbagai bentuk. Allen dan Mayer (1990) membedakan komitmen afektif atau emosional para pekerja pada organisasi dengan komitmen yang berkesinambungan yang sejalan dengan komitmen normatif dimana para pekerja memiliki keinginan untuk tetap berada dalam organisasi tersebut.

Meskipun sangat jelas bahwa kepemimpinan transformasional membantu membangun komitmen dan loyalitas bawahan, namun prosesnya tetap saja merupakan sesuatu hal yang tidak mudah. Peran kharisma dalam memahami proses ini tetap memiliki peran penting.

Dalam kehidupan organisasi secara umum, banyak dijelaskan bahwa mekanisme dinamika yang ada dalam kepemimpinan transformasional, khususnya yang mencakup komponen *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration*. Secara umum setiap manusia menghendaki sesuatu yang praktis dan ingin mencapai tujuan, mencari imbalan dan menghindari sanksi. Namun kita juga mengekspresikan perasaan, nilai-nilai estetis, dan konsep-diri untuk mengakui dan memperkokoh sikap, keyakinan dan nilai-nilai yang kita yakini. Kita dimotivasi untuk menjaga dan meningkatkan self-esteem (harga diri) dan kompetensi kita untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Pemahaman kita pada masa lalu, masa kini dan masa depan dan kesesuaian diantara perilaku dan konsep-diri kita. Konsep-diri kita merupakan gabungan dari identitas kita sebagai anggota kebangsaan, kelompok sosial, dan jenis kelamin, beberapa diantaranya lebih penting dari yang lainnya. Keyakinan dapat memotivasi kita sebagaimana perhitungan rasional kita atas sesuatu. Apresiasi akan sifat manusia ini memungkinkan untuk memahami perbedaan pengaruh dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional pada pembangunan komitmen.

Dengan menekankan aspek simbolik dan ekspresif dalam pelaksanaan tugas dan tujuan dan nilai-nilai penting yang terlibat di dalamnya, pemimpin transformasional membuat semacam statement moral. Sebaliknya, pemimpin transaksional menekankan pada keuntungan untuk memuaskan kepentingan diri bawahan. Dalam kepemimpinan transformasional, partisipasi dalam upaya pencapaian tujuan menjadi ekspresi anggota dan identitas secara kolektif. Menonjolnya identitas ini meningkat dalam konsep-diri bawahan, yakni peningkatan komitmen. Harga-diri bawahan diperkuat oleh kepemimpinan transformasional melalui ekspresi kepercayaan diri di tingkat bawahan.

Dengan mengartikulasikan visi atau misi, pemimpin transformasional meningkatkan nilai-nilai intrinsik dari pencapaian tujuan. Melampaui spesifikasi tujuan para pemimpin transaksional, pemimpin transformasional menghadirkan nilai-nilai dalam tujuannya. Pencapaian tujuan menjadi lebih bermakna dan konsisten dengan konsep-diri para bawahan.

Namun harus diingat bahwa kepemimpinan transformasional ini ada yang bersifat otentik dan tidak otentik. Konsep pemimpin otentik dan tidak otentik (*pseudo-transformational*) telah dikemukakan secara singkat pada bagian awal tulisan ini. Pemimpin transformasional yang otentik adalah mereka yang menjaga komitmen, keterlibatan dan loyalitas bawahan dengan didasarkan dari kekuatan dan harga-diri.

Sementara itu pemimpin yang *pseudo-transformasional* adalah mereka yang menggunakan kekuasaan mereka untuk memberikan imbalan dan hukuman dalam rangka mendominasi bawahan mereka. Mereka cenderung memperlihatkan sikap otoriter, memperkaya diri, dan mengeksploitasi bawahan mereka. Manipulasi, ancaman dan janji-janji digunakan untuk mencapai tujuan mereka. Mungkin saja bawahan memperlihatkan komitmen, namun komitmen yang mereka perlihatkan sesungguhnya bersifat publik, bukan pribadi. Komitmen, keterlibatan dan loyalitas didasarkan ketergantungan pada pemimpin, yang merupakan hasil dari rasa takut akan hukuman atau hilangnya peluang untuk mendapatkan imbalan.

Pemimpin transformasional otentik seperti Mahatma Gandhi atau Martin Luther King, Jr., menyerukan secara ideologis akan masa depan yang lebih baik bagi para pengikut mereka tanpa menyakiti orang lain. Mereka berbicara mengenai persaudaraan yang universal. Para pemimpin semacam ini bertujuan untuk mengembangkan pengikut mereka dan menstimulasi mereka secara intelektual. Mereka adalah pemimpin yang otentik—benar menurut mereka sendiri dan orang lain.

Berbeda dengan komitmen bawahan pada pemimpin transformasional ini, komitmen pada pemimpin *pseudo-transformasional* mungkin hanya berlangsung sekejap bagi sebagian bawahan, selanjutnya komitmen mereka hanya didasarkan pada rasa takut dan janji yang diberikan pemimpin atau sebagai konsekuensi yang

dikondisikan. Lebih jauh, ketika komitmen merupakan konsekuensi dari kekuasaan pemimpin yang bersifat koersif, ia dapat menyebabkan pertentangan, pengunduran diri, dan tindakan lain di luar batas (Bass, 1960).

Dalam mencapai internalisasi dan komitmen di tingkat bawahan, pemimpin transformasional yang otentik membantu perubahan konsep diri mereka dan bawahannya untuk kepentingan bersama. Hal ini merupakan bukti bahwa kombinasi kharismatik dan pertimbangan individual yang dijalankan oleh pemimpin transformasional membuat konsep diri para pengikut mereka lebih siap diakses.

F. Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Bawahan

Pemimpin transformasional memiliki bawahan yang memiliki kepuasan yang lebih tinggi daripada mereka yang bukan pemimpin transformasional. Hubungan yang tercipta antara kepemimpinan transformasional dengan kepuasan bawahan tampaknya sangat substansial sebagaimana mestinya. Pemimpin yang inspiratif dan menunjukkan komitmen pada organisasi, yang memberikan tantangan kepada bawahan mereka untuk berpikir, dan mereka yang memperlihatkan perhatian sebaik-baiknya pada mereka semestinya memiliki bawahan yang lebih puas.

Meskipun teori kepemimpinan transformasional cenderung memfokuskan pada pemimpin dan bukan pada hubungan dengan para pengikutnya, namun para pengikut cenderung memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dan hal ini membuktikan hubungan yang positif. Kontribusi utama teori ini adalah pentingnya proses emosional sebagaimana proses rasional dalam kepemimpinan. Kontribusi lain ialah penekanan pada pemberdayaan bawahan, yakni sebuah proses membagi kekuatan yang memungkinkan para bawahan untuk mengembangkan potensi kepemimpinan mereka sendiri. Pemberdayaan ini mengubah sifat hubungan pemimpin-bawahan (Goethal et al., 2004: 831).

Secara mendasar, dapat dikemukakan bahwa beberapa hal yang menyebabkan kepuasan bawahan ini antara lain adanya; *trust* (kepercayaan), dan *emotional* (emosi). Para pemimpin transformasional memperoleh kepercayaan bawahan dengan menjaga integritas dan

dedikasi mereka, dengan bertindak adil dalam memperlakukan bawahan atau pengikut mereka dan dengan menunjukkan keyakinan mereka pada bawahan dengan memberdayakan mereka. Hal ini sesuai dengan saran bahwa salah satu cara yang dijalankan kepemimpinan kharismatik dan transformasional adalah dengan mempraktikkan dedikasi mereka dan membangun kepercayaan bawahan mereka melalui perilaku pengorbanan diri (*self-sacrificial behaviors*).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peran kepuasan bawahan dengan pemimpin dan kepercayaan yang dijalankan pemimpin dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dalam perilaku organisasional yang dijelaskan sebagai keterikatan bawahan dengan perilaku membantu, mengekspresikan loyalitas pada organisasi, bersungguh-sungguh, dan memperlakukan orang lain dengan adil.

Selain kepercayaan, kepemimpinan juga mengandalkan proses emosional secara intrinsik, dimana para pemimpin memperlihatkan emosi untuk membangkitkan reaksi emosional bawahan. Hal ini semestinya menjadi tindakan yang benar bagi pemimpin transformasional dan kharismatik, yang menggunakan motivasi inspiratif untuk mendorong para pengikutnya. Para pemimpin diasumsikan dapat mempengaruhi iklim efektif secara keseluruhan dari kelompok dan tingkatan kepuasan kerja.

Para pemimpin transformasional secara tipikal memperlihatkan tujuan mereka lebih jauh dari pencapaian tugas-tugas organisasi atau tujuan-tujuan yang terikat oleh ruang dan waktu. Ketika mereka mengalami kesuksesan, tujuan itu data bertahan lebih lama. John F. Kennedy memang menjadi korban penembakan, namun visinya tentang relasi ras di Amerika Serikat diimplementasikan oleh penggantinya. Demikian juga dengan Martin Luther King Jr. yang dibunuh, semua pengikutnya bergerak untuk mewujudkan apa yang telah dimulainya (Denning, 2007: 60-61).

Dengan kata lain, kepuasan yang diperoleh bawahan bukan hanya dimanifestasikan dalam bentuk material, tetapi juga hal-hal yang bersifat non-material, seperti kepercayaan dan emosi yang secara umum dipraktikkan dalam kepemimpinan transformasional yang lebih berorientasi pada perubahan cara kerja organisasi melebihi pertukaran peran-peran sosial sebagaimana yang dipraktikkan dalam kepemimpinan transaksional.

G. Penutup

Komitmen, loyalitas dan kepuasan merupakan isu utama dalam pengelolaan organisasi. Ia menjadi wilayah strategis seseorang dalam menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Bahkan secara matematis, mungkin dapat dirumuskan bahwa kepemimpinan efektif dapat ditandai dengan tiga aspek tersebut.

Dalam kaitannya dengan tiga isu penting di atas, ada dua paradigma kepemimpinan yang dapat dikembangkan dalam organisasi, yakni paradigma kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional adalah paradigma yang paling sering kita temui dalam kehidupan organisasi di manapun, khususnya organisasi yang bersifat profit, sebab salah satu karakter paradigma ini adalah bahwa kepemimpinan dipahami sebagai proses pertukaran peran sosial sehingga kepemimpinan model ini mengimplikasikan konsekuensi *reward and punishment* dan sebagainya.

Sementara itu pada paradigma kepemimpinan transformasional, kepemimpinan lebih dari sekadar pertukaran peran tetapi sebuah proses menstimulasi dan menginspirasi bawahannya untuk memperoleh hasil dan proses yang luar biasa dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan dirinya sendiri. Dengan kata lain, pemimpin transformasional membantu pengikutnya berkembang dengan merespon kebutuhan individual pengikutnya dengan cara memberdayakan mereka sejalan dengan tujuan organisasi.

Hal ini tentu memiliki implikasi kuat pada proses pembangunan komitmen, loyalitas dan kepuasan bawahan. Bukan berarti bahwa kepemimpinan transaksional sama sekali tidak menghasilkan ketiga hal ini, namun komitmen, loyalitas dan kepuasan bawahan lebih bersifat organisasional atau bersifat ekstrinsik.

Sementara itu, kepemimpinan transformasional lebih membangun komitmen, loyalitas dan kepuasan dengan pendekatan individual dan intrinsik melalui motivasi yang ditumbuhkan dari dalam diri bawahan sendiri. Oleh karena itulah kepemimpinan transformasional bekerja dengan empat hal, yakni (a) *Idealized Influence* dimana pemimpin menjadi model ideal atau teladan bagi bawahan, baik secara normatif maupun profesional, (b) *Inspirational Motivation*, dimana pemimpin memberikan motivasi yang tidak hanya bersifat material tetapi juga mental yang memiliki cakupan lebih luas, (c) *Intellectual Stimulation*, yakni rangsangan pemimpin atas bawahan untuk

mengembangkan dan meningkatkan potensi kepemimpinan mereka sendiri, dan (d) *Individualized Consideration* yakni menjalankan kepemimpinan dengan melihat berbagai pertimbangan yang bersifat individual bawahan.

Tampaknya paradigma ini layak dipertimbangan sebagai salah satu alternatif dalam kondisi saat ini dimana kita tengah mengalami krisis kepemimpinan, atau krisis kepercayaan terhadap pemimpin. Dengan paradigma ini, seorang pemimpin tidak lagi memandang bawahan sebagai objek yang dapat diperlakukan sewenang-wenang, sebab pada kenyataannya kerja organisasi membutuhkan pekerja dengan komitmen dan loyalitas dan kepuasan kerja yang kuat agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan baik.[]

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). 'The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization.' dalam *Journal of Occupational Psychology*
- Bass, Bernard M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper & Row
- Bass, Bernard M. dan Riggio, Ronald E.. (2006). *Transformational Leadership*, Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Brown, F. W., & Moshavi, D. (2002). 'Herding Academic Cats: Faculty Reactions to Transformational and Contingent Reward Leadership by Department Chairs'. dalam *Journal of Leadership Studies, Volume 8*
- Burns, James M. (1978). *Leadership*, New York: Harper & Row
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California: SAGE Publications
- Denning, Stephen. (2007). *The Secret Language of Leadership: How Leaders Inspire Action through Narrative*. San Fransisco: Jossey-Bass
- Goethals, George R. et al. (ed.). (2004). *Encyclopedia of Leadership*, Vol. I, California: SAGE Publications
- _____. (2004). *Encyclopedia of Leadership*, Vol. II, California: SAGE Publications
- Hasibuan, Malayu S.P. (1996). *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. cetakan ke-2, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung
- Kark, R., & Shamir, B. (2002). "The Dual Effect of Transformational Leadership: Priming Relational and Collective Selves and Further Effects on Followers" dalam B. J. Avolio & F. J. Yammarino (ed.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Oxford: JAI/Elsevier
- Levinson, H. (1980). 'Power, Leadership, and the Management of Stress.' dalam *Professional Psychology, Volume 11*

- Microsoft Encarta Encyclopedia 2006* [DVD], 2005, Redmond, WA: Microsoft Corporation
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. (t.th.). *Komunikasi Organisasi*. terj. Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Rai, S., & Sinha, A. K. (2000). 'Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Facilitating Climate.' dalam *Psychological Studies*
- Robbins, Stephen P. (2001). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo
- Sarkesian, S. C. (1981). 'Moral and Ethical Foundations of Military Professionalism.' dalam J. Brown & M. Collins (ed.). *Military Ethics and Professionalism: A Collection of Essays*. Washington: National Defense University Press