

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan

Bagus Riyono

PENGANTAR

Studi tentang kepemimpinan menghangat kembali pada dekade terakhir ini berkat dirumuskannya teori tentang kepemimpinan transformasional (Den Hartog dkk, 1997), yang terutama dikemukakan oleh Bass (1985; 1990). Konsep kepemimpinan transformasional ini, menurut Bass, memiliki dimensi yang berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini merupakan gabungan antara paradigma 'trait', gaya dan pendekatan contingensi (ketergantungan) (Den Hartog dkk, 1997), sehingga dapat dimasukkan dalam penganut aliran yang penulis istilahkan sebagai *integrated psychology* (Riyono, 1998). Salah satu ciri dari *integrated psychology* adalah konsepnya tentang manusia yang memandang manusia sebagai 'integrated man', 'being', and 'becoming' (Bennis dkk, 1994).

Menurut Bass (1985) -- berdasar pada konsep kepemimpinan transaksional dari Burns (1978) -- penelitian-penelitian mengenai kepemimpinan, pada umumnya merumuskan konsep kepemimpinan sebagai proses pertukaran timbal balik. Misalnya, anak buah akan menerima imbalan berdasarkan perilakunya yang sesuai dengan keinginan sang pemimpin. Imbalan tersebut bisa bersifat material (upah, insentif) atau immaterial (kebanggaan, kepuasan).

Teori kepemimpinan transaksional dilandasi oleh ide bahwa hubungan pemimpin dan anak buah merupakan serangkaian pertukaran atau tawar-menawar secara implisit. Peran pemimpin adalah sebagai pengisi kekosongan dalam hubungan pekerja dengan pekerjaannya serta lingkungannya. Ketika pekerjaan dan lingkungan tidak menyediakan bimbingan, kepuasan atau dorongan motivasi, maka adalah tugas pemimpin untuk menyediakan hal-hal tersebut (Den Hartog dkk, 1997). Pada prinsipnya, kepemimpinan transaksional memotivasi anak-buah untuk berprestasi sesuai dengan yang diharapkan. Berbeda halnya dengan kepemimpinan transformasional, yang memungkinkan anak buah untuk berprestasi lebih dari yang diharapkan.

TEORI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang melebihi kepemimpinan transaksional, yaitu mengilhami dan memotivasi anak buah untuk berbuat lebih dari yang diharapkan. Indikator langsung dari adanya kepemimpinan transformational ini terletak pada perilaku para pengikutnya yang didasarkan pada persepsi mereka terhadap sang pemimpin. Oleh karena itu teori ini dapat dikategorikan sebagai teori atribusi.

Jika kita amati panggung politik negara kita secara sepintas, kita akan menemukan banyak contoh-contoh pemimpin dengan berbagai macam sifat, gaya dan perilakunya, yang memiliki dampak berbeda terhadap perilaku para pengikutnya. Misalnya, di era reformasi ini kita mengenal Amien Rais, Gus Dur dan Megawati. Kemudian kita juga bisa melihat sepak terjang Pak Harto, Harmoko dan Habibie. Dari observasi pada perilaku para pendukung masing-masing pemimpin tersebut, bisa dilihat bahwa ada pendukung yang rela berkorban demi pemimpinnya tanpa mengharapkan balasan untuk dirinya sendiri. Sedang di pihak lain kita juga bisa melihat perilaku para pendukung yang sekedar melakukan apa yang diharapkan pemimpinnya dengan imbalan yang setimpal. Secara sederhana hal tersebut mengilustrasikan perbedaan antara pemimpin transformasional dan transaksional.

Dalam dunia usaha, sangat lazim terjadi hubungan pimpinan-bawahan yang bersifat transaksional sehingga kadang jika pimpinan lupa atau lalai tidak memberikan imbalan yang setimpal maka produktivitas langsung turun. Hal semacam itu tidak akan terjadi jika sang pemimpin memiliki kualitas yang transformasional. Bagi para pengikutnya, pemimpin transformasional dapat mendorong mereka untuk bertindak melebihi yang diharapkan. Mereka mau berkorban dan merasa ikhlas untuk bekerja sehingga bisa lebih mandiri dan lebih maju.

Teori-teori kepemimpinan yang lama memang sudah berusaha untuk menerangkan fenomena kepemimpinan semacam ini, namun belum ada yang bisa menerangkannya selengkap Bass (1985). Seorang pemimpin untuk bisa mencapai kualitas transformasional memang harus berusaha keras untuk dapat memiliki pengaruh seperti yang diterangkan di atas. Untuk itu Bass telah merumuskan empat ciri atau kualitas pribadi dari pemimpin transformasional.

EMPAT CIRI PEMIMPIN TRANSFORMASIONAL

Bass (1990) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional. Pertama, pemimpin tersebut memiliki karisma yang diakui oleh pengikutnya (*charisma*), sehingga dia dapat memberikan inspirasi atau menjadi sumber inspirasi bagi anak buahnya (*inspirational*). Ciri yang ke tiga adalah perilakunya dan perhatiannya terhadap anak buah yang sifatnya individual (*individualized consideration*). Artinya dia bisa memahami dan peka terhadap permasalahan dan kebutuhan tiap-tiap anak buahnya. Hal ini tercermin dari persepsi anak buahnya yang merasa bahwa sang pemimpin mampu memahami dirinya sebagai individu. Setiap anak buah merasa dekat dengan pemimpinnya dan merasa mendapat perhatian khusus. Ciri yang ke empat adalah kemampuan sang pemimpin untuk menstimulasi pemikiran atau ide-ide dari bawahannya (*intelektual stimulation*). Dalam pemahaman kita mungkin bisa dikatakan bahwa pemimpin transformasional adalah seorang pemimpin yang cerdas sehingga ide-idenya atau analisisnya mampu memberikan pencerahan intelektual pada anak buahnya.

Keempat syarat tersebut akan saling melengkapi, namun tidak harus semuanya dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional. Semakin banyak kualitas yang dimiliki akan semakin kuat pengaruhnya sebagai pemimpin transformasional. Menurut Bass (1990) kepemimpinan transformasional ini sifatnya kontinum dan merupakan suatu tingkatan di atas kepemimpinan transaksional. Bass (1990) tidak sependapat dengan Burns (1978) yang

mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kebalikan dari kepemimpinan transaksional.

STUDI EMPIRIS MENGENAI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Semenjak dirumuskan oleh Bass (1985), teori kepemimpinan transformasional ini telah merangsang banyak penelitian yang berusaha menguji efektivitasnya pada berbagai ragam organisasi. Bass (1990) menyebutkan bahwa studi empiris telah dilakukan terhadap tidak kurang dari 1.500 pimpinan organisasi, yang terdiri dari General Manager, ketua tim teknis, pengelola sekolah dan kantor-kantor pemerintahan, manager tingkat menengah atas, dan perwira angkatan bersenjata. Hasil penelitian tersebut mendukung secara empirik bahwa semakin transformasional seorang pemimpin maka organisasi yang mereka pimpin juga semakin efektif. Di samping itu semakin transformasional seorang pemimpin maka semakin baik pula hubungannya dengan atasannya serta anak buahnya. Anak buah melaporkan bahwa mereka rela untuk bekerja lebih giat bagi pemimpin semacam itu.

Yang menarik adalah penelitian yang menilai satu orang pemimpin oleh dua kelompok anak buah yang berbeda. Satu kelompok menilai tingkat transformasional pemimpinnya dan yang lain menilai tingkat keberhasilan organisasinya. Pemisahan ini dimaksudkan untuk mengurangi bias yang mungkin terjadi jika penilaian kualitas pribadi dengan hasil kerja dilakukan oleh orang yang sama. Karena, jika seseorang telah menilai pemimpinnya sebagai pemimpin yang baik maka penilaian terhadap prestasinya juga cenderung baik. Ternyata walaupun dipisahkan penilaiannya, kepemimpinan transformasional tetap berkorelasi positif dengan prestasi organisasinya (Bass, 1990).

Bass telah mengerjakan tugasnya dengan baik. Di samping argumentasinya yang meyakinkan mengenai konsep kepemimpinannya, dia juga telah menyusun alat ukur untuk mengukur tingkat kepemimpinan transformasional, sehingga hal ini memudahkan peneliti lain untuk bekerja. Alat ukur ini disebut MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*).

ALAT UKUR UNTUK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Pendapat Bass (1990) tentang kepemimpinan transformasional ternyata lebih populer dibandingkan dengan pendapat Burns (1978). Salah satu kekuatan Bass adalah alat ukur yang dikembangkannya dan telah teruji secara empiris yaitu *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)*. Untuk mendukung argumentasinya bahwa kepemimpinan transformasional bukanlah kebalikan dari kepemimpinan transaksional, melainkan “kelanjutan”nya, Bass bersama rekan-rekannya Waldman dan Einstein (Waldman dkk, 1987) melakukan analisis regresi hierarkis. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang melebihi dan di atas (*over and above*) kepemimpinan transaksional.

MLQ memiliki 8 faktor kepemimpinan yang terdiri dari 4 faktor kepemimpinan transformasional, 3 faktor kepemimpinan transaksional dan satu faktor kepemimpinan “Laissez-faire” (Den Hartog dkk, 1997). Seperti tersebut di atas, 4 faktor kepemimpinan transformasional adalah karisma, inspirasi, perhatian individual (*individual consideration*), dan stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*). Kepemimpinan transaksional dibagi dalam tiga

faktor, yaitu, reinforcement yang sesuai (*contingent reinforcement*), manajemen seperlunya (*management-by-exception*) aktif dan manajemen seperlunya pasif. Sedangkan faktor ke delapan adalah kepemimpinan serba boleh (*Laissez-faire*).

Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, memunculkan kebanggaan, menimbulkan hormat dan kepercayaan, dan peningkatan optimisme. Pemimpin yang karismatik membuat anak buah bersemangat, terangsang dan terinspirasi (Bass & Avolio, 1989; Bass, 1985; Yammarino & Bass, 1990).

Dimensi inspirasi mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk bertindak sebagai model atau panutan bagi pengikutnya. Tindakan itu dapat juga berupa cara mengkomunikasikan visi dan penggunaan simbol-simbol sehingga anak buah dapat bekerja dan berusaha secara terfokus.

Perhatian individual dapat berupa aktivitas pembimbingan dan mentoring, yang merupakan proses pemberian *feedback* yang berkelanjutan dan pengkaitan misi organisasi dengan kebutuhan individual sang anak buah. Dengan demikian anak buah akan merasakan pentingnya berusaha dan bekerja semaksimal mungkin karena itu terkait langsung dengan kebutuhannya sendiri.

Dimensi stimulasi intelektual ditandai oleh kemampuan pemimpin untuk mencetuskan ide-ide segar yang merangsang pemikiran dan memberikan tantangan untuk pemecahan permasalahan yang berbeda dengan cara-cara yang lazim. Stimulasi intelektual ini merangsang kesadaran akan permasalahan, kesadaran akan cara berpikirnya selama ini dan merangsang imajinasi. Oleh karena itu stimulasi intelektual ini meningkatkan penghargaan anak buah terhadap keyakinan dan nilai-nilai sang pemimpin. Adanya pengaruh stimulasi intelektual ini dapat dilihat dari kemampuan anak buah dalam hal konseptualisasi, pemahaman komprehensif, dan analisis permasalahan, serta pemecahan masalah yang mereka lakukan.

Dimensi *reinforcement*-yang-sesuai mengukur apakah imbalan yang diberikan oleh sang pemimpin sudah sesuai dengan usaha yang diberikan dan prestasi yang dicapai. Kesesuaian imbalan dengan usaha dan prestasi ini akan mempengaruhi prestasi selanjutnya dan kepuasan kerja anak buah (Bass, 1990).

Dimensi manajemen seperlunya adalah sikap pemimpin yang sekedar mempertahankan cara kerja yang sudah ada asal berjalan baik. Pimpinan hanya bertindak jika ada penyimpangan atau ada masalah. Dimensi ini dibagi dua, yang aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apakah ada penyimpangan prosedur atau kesalahan-kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya. Disebut pasif jika pemimpin hanya bertindak jika ada laporan penyimpangan atau kesalahan, sehingga tanpa adanya informasi yang diberikan padanya sang pemimpin tidak mengambil tindakan apa-apa.

Dimensi serba boleh adalah dimensi yang paling pasif, sehingga sering juga disebut sebagai kondisi yang sama dengan tidak ada kepemimpinan sama sekali. Segalanya serba boleh, karena pemimpin tidak berani mengambil keputusan.

Pembagian menjadi 8 faktor (dimensi) ini dikritik oleh Den Hartog dkk, (1997) terutama pembedaan manajemen seperlunya yang pasif dengan serba boleh. Hasil uji ulang mereka menunjukkan bahwa pembagian dua faktor itu tidak begitu berarti dan sebaiknya digabungkan

saja menjadi satu faktor, yaitu kepemimpinan pasif. Namun demikian studi mereka semakin memperkuat signifikansi faktor-faktor yang lain sebagai alat ukur yang handal untuk kepemimpinan transformasional.

BAGAIMANA MENDIDIK DAN MEMBENTUK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Teori kepemimpinan transformasional bukanlah penganut paham naturalistik, walaupun banyak dimensinya, seperti misalnya karisma dan kemampuan intelektual, yang seolah bersifat bawaan. Oleh karena itu Bass (1996) mengilustrasikan paling tidak dua strategi untuk mendidik atau membina pemimpin transformasional.

Strategi pertama adalah dimulai dengan evaluasi kualitas kepemimpinan transformasional yang dimiliki peserta *training*, yang diperoleh dari bawahan dan/atau rekan kerja. Hasil evaluasi tersebut kemudian didiskusikan dengan seorang mentor dan dibandingkan dengan evaluasi yang dilakukan diri sendiri. Evaluasi kualitas kepemimpinan transformasional tersebut dilakukan dengan MLQ. Fokus dari diskusi adalah jika terjadi kesenjangan antara hasil evaluasi orang lain dengan hasil evaluasi diri sendiri. Kemudian ditanyakan mengapa orang lain memiliki pandangan seperti itu, hal-hal apakah yang bisa dilakukan untuk menutup kesenjangan tersebut dan sebagainya.

Proses diskusi ini dapat juga dilakukan secara kelompok. Dalam kelompok, masing-masing peserta dapat berbagi pengalaman tentang apa yang telah dilakukan sehingga, misalnya, dia mendapatkan skor tinggi dalam hal stimulasi intelektual. Peserta lain kemudian dapat mengambil pelajaran dari pengalaman rekannya.

Strategi ke dua adalah dengan membayangkan sosok pemimpin yang ideal yang mereka pernah kenal. Kemudian dijabarkan dan ditelaah bagaimana perilaku sosok pemimpin ideal tersebut. Biasanya akan muncul contoh-contoh yang menunjukkan karisma, perhatian individual atau kemampuan stimulasi intelektual. Pelatih harus menekankan bahwa kualitas seperti itu bukanlah monopoli sang pemimpin ideal, melainkan dapat dikembangkan oleh siapa saja yang mau berusaha. Kemudian perilaku-perilaku ideal yang sudah diidentifikasi ditelaah lebih lanjut untuk dapat ditiru dan diterapkan dalam konteks lingkungan kerja masing-masing peserta training.

Masih banyak cara yang mungkin dikembangkan dalam usaha untuk membina pemimpin transformasional ini. Yang penting adalah pemahaman yang mendalam akan keempat ciri-cirinya dan kemampuan untuk mengukurnya. Tentu saja ukuran yang paling tepat adalah bagaimana prestasi organisasi dari sang pemimpin tersebut.

TANTANGAN DAN PELUANG BAGI ILMUWAN INDONESIA

Setelah kita bahas apa dan bagaimana kepemimpinan transformasional tumbuh menjadi salah satu teori kepemimpinan yang mampu menerangkan efektivitas peranan pemimpin dalam organisasi, pertanyaan selanjutnya adalah bagaimana kita bisa memanfaatkan dan mengembangkan teori ini agar bermanfaat bagi bangsa Indonesia. Sebagai ilmuwan psikologi

tentunya tantangan pertama adalah melakukan penelitian lokal tentang teori ini untuk menguji universalitasnya.

Beberapa pertanyaan yang bisa digali dari teori ini adalah misalnya, kemampuan intelektual yang dimiliki seorang pemimpin apakah memiliki dampak yang sama pada anak buah yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda? Bagaimana pengaruh karisma pada anak buah yang memiliki kemampuan tinggi dan kepercayaan diri yang tinggi? Apakah sama pengaruh kepemimpinan transformasional pada anak buah yang memiliki sikap idealis dan pragmatis, misalnya pada profesional versus pegawai negeri (birokrat).

Di samping peluang-peluang untuk penelitian tersebut, terbuka pula peluang untuk penerapan. Misalnya pada pendidikan kepemimpinan, kita bisa memakai kerangka pikir teori kepemimpinan transformasional ini untuk meningkatkan kualitas pemimpin. Kemudian, bisa dievaluasi efektivitas dari dimensi-dimensi kepemimpinan yang dikembangkan tersebut setelah mereka kembali bertugas di organisasinya masing-masing.

Sebagai ilmuwan sosial, kita juga bisa menguji teori ini untuk memprediksi calon pemimpin bangsa kita, misalnya dengan meneliti persepsi masyarakat terhadap para calon presiden. Siapakah di antara mereka yang memiliki ciri-ciri kepemimpinan transformasional paling kuat. Lalu bisa dilihat pada hasil pemilihan, siapakah yang akhirnya terpilih menjadi presiden. Lebih lanjut lagi bisa kita teliti di antara para pemimpin yang telah lalu, seberapa kuat sifat-sifat kepemimpinan transformasionalnya, kemudian kita bandingkan prestasi dari organisasi yang mereka pimpin.

Memang teori kepemimpinan transformasional ini menarik sehingga mampu merangsang dilakukannya penelitian-penelitian lanjutan. Menariknya teori ini pertama-tama, karena teori ini sejalan dengan akal sehat kita bahwa seorang pemimpin memang semestinya bisa menjadi teladan, berkarakter kuat, berperilaku baik dan cerdas. Kedua, teori ini menarik karena Bass dengan cukup meyakinkan mampu menjabarkan unsur-unsur kepemimpinan ini menjadi definisi operasional yang dapat diukur dan dibentuk. Bass bahkan juga menyediakan alat ukurnya yang siap pakai (MLQ). Kemampuan untuk menjabarkan hal yang intuitif dan abstrak menjadi tolok ukur yang konkret dan operasional ini juga merupakan hal yang menarik untuk kita pelajari dan latih, sehingga sebagai ilmuwan timur yang memiliki banyak 'wisdom' yang filosofis, akan mampu merumuskan teori-teori tentang perilaku yang bermanfaat bagi kemajuan bangsa kita.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1989. *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*, 3rd ed. New York: Free Press.

- Bass, B.M. 1996. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. In Steers, R.M., Porter, L.W. and Bigley, G.A. (Eds), *Motivation and Leadership at Work: Sixth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bennis, W., Parikh, J., and Lessem, R. 1994. *Beyond Leadership: Balancing Economics, Ethics and Ecology*. Cambridge: Blackwell Publishers Inc.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. and Koopman, P.L. (1997). Transactional versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol 70 No 1, 19-24.
- Riyono, B. 1998. *Prinsip-Prinsip Psikologi Islami*. Dalam proses untuk dipublikasikan pada jurnal Psikologika.
- Waldman, D.A., Bass, B.M., and Einstein, W.O. 1987. Leadership and outcomes of performance appraisal process. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 177-186.
- Yammarino, F. J. & Bass, B.M. 1990. Long-term forecasting of transformational leadership and its effects among naval officers: Some preliminary findings. In K.E. Clark & M.B. Clark (Eds), *Measures of Leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.