

Menjadi Perusahaan yang *Survive* dengan *Transformasional Leadership*

Oleh : Sinjo J. Laoh, PhD

Abstract

Tujuan artikel ini adalah membandingkan dua macam gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dengan transformasional dan mengusulkan penerapan transformasional *leadership* agar perusahaan tetap *survive*. Komponen-komponen transformasional *leadership* yang dapat diterapkan adalah penentuan visi yang lebih sesuai, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation* dan terakhir dengan *individualized consideration*. Gaya kepemimpinan ini akan lebih efektif saat karakteristik karyawannya sesuai dengan Teori Y dari McGregor (1960). Hasil penerapan transformasional *leadership* adalah karyawan yang semakin loyal, memiliki komitmen tinggi pada perusahaan, antusias dalam bekerja lebih dari yang diharapkan. Dengan hasil tersebut perusahaan berjalan secara efektif dan mampu menghadapi perkembangan dunia bisnis yang cepat dan dapat tetap *survive*.

Keywords

gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, teori Y, survive

PENDAHULUAN

Beberapa peneliti mengatakann, pernyataan “*leadership* itu penting” terlalu berlebihan. Bahkan Meindl, Ehrlich dan Dukerich (1985:79) setuju dengan pendapat tersebut, menurut mereka kemampuan *leader* dinilai secara tidak obyektif dan terlalu diromantisir. Menurut penulis, pendapat tersebut bisa dibenarkan pada kondisi normal.

Saat kondisi normal, boleh jadi kegiatan *leader* tidak berhubungan dengan kegiatan mengarahkan bawahan. Mereka hanya berperan sebagai simbol dan melakukan kegiatan-kegiatan sederhana seperti makan siang dengan relasi perusahaan atau main golf.

Saat berindaj sebagai *leader* ada dua gaya kepemimpinan/*leadersip* yang banyak diterapkan yakni transaksional dan transformasional. *Leader* dikatakan menerapkan gaya kepemimpinan transaksional saat menerapkan *reward* dan *punishment* secara mutlak. Karyawan berprestasi diberi *reward* dan yang bersalah di beri hukuman. Sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tidak memimpin dengan hanya menerapkan *reward* dan *punishment* melainkan menggerakkan karyawan dengan visi, motivasi, menstimulasi untuk kreatif dan peka terhadap keinginan karyawan.

Pada akhirnya transformasional *leadership* mampu memenangkan loyalitas, komitmen, antusiasme bawahan/karyawan. Tanpa diawasi karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan akan bekerja seefektif dan seefisien mungkin tanpa memikirkan berapa banyak waktu yang dihabiskan untuk perusahaan dan tanpa mempersalahkan berapa uang lembur yang akan diterima.

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan transaksional. Gaya kepemimpinan ini dianggap mampu menjadi perusahaan bertahan/*survive* lebih lama.

Tujuan penulisan artikel ini adalah membandingkan gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya kepemimpinan transaksional dengan gaya kepemimpinan transformasional dan membahas lebih jauh tentang gaya kepemimpinan transformasional agar perusahaan tetap *survive*. Selain itu terkait gaya kepemimpinan ini dengan Teori Y juga dibahas. Diharapkan, tulisan ini dapat bermanfaat bagi para peneliti maupun para manajer perusahaan. Bagi peneliti, artikel ini dapat dijadikan bahan rujukan saat meneliti kepemimpinan transformasional. Adapun bagi manajer, artikel ini memberikan gambaran bahwa kepemimpinan transaksional mengandung banyak kelemahan. Oleh karenanya para manajer perlu mempertimbangkan penggunaan gaya kepemimpinan transformasional agar perusahaan tetap *survive*. Artikel ini diorganisir sebagai berikut: bagian kedua membahas gaya kepemimpinan transaksional, bagian tiga membahas gaya kepemimpinan transformasional

bagian keempat pembahasan dan diakhiri dengan kesimpulan.

1. Transaksional Leadership

Transaksional *leadership* terjadi jika *leader* selalu menghubungkan *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawan (Bass, 1998:6). Jika karyawan bekerja dengan baik diberi penghargaan, jika sebaliknya karyawan akan ditegur, disalahkan dan diberi hukuman. *Leader* akan bertindak sebagai pengawas yang akan selalu memonitor pekerjaan bawahan dan melakukan koreksi jika terjadi kesalahan. Jenis *leader* ini lebih baik dari *authoritarian* karena pada beberapa perusahaan kinerja yang harus dicapai sudah disepakati terlebih dahulu. Tetapi *leader* yang memimpin dengan cara ini hanya akan memperoleh karyawan yang patuh pada pimpinan berdasarkan *reward* yang diberikan. Jika perusahaan dalam kondisi sulit dan tidak mampu memberi *reward* yang cukup maka akan meninggalkan perusahaan.

Istilah lain yang juga mewakili gaya kepemimpinan transaksional adalah *management by exception* (MBE). MBE dibedakan menjadi MBE aktif dan pasif. Pada MBE aktif, manajer secara terus menerus memonitor kinerja bawahan untuk mengantisipasi kesalahan dan segera melakukan koreksi agar kesalahan tersebut tidak berakibat fatal. Sedangkan pada MBE pasif, manajer baru bereaksi setelah terjadinya kesalahan. Hal ini dilakukan setelah tugas diselesaikan oleh bawahan (Howell dan Avolio: 1993, 891).

2. Tranformasional Leadership

Bahasan mengenai transformasional *leadership* tidak dapat dipisahkan dengan *charismatic leadership*. *Leader* yang *charismatic* dianggap memiliki “*gift*” atau kemampuan yang diberikan Tuhan untuk menciptakan keajaiban atau mampu memprediksi kejadian di masa yang akan datang. *Charismatic leadership* oleh House didefinisikan sebagai seorang *leader* yang memiliki *power*, mempunyai kekuatan mengimpresi bawahan, mampu memberi contoh dan mampu mengkomsumsikan harapannya terhadap bawahan. (Yukl, 1998:206).

charismatic leadership menurut Weber adalah orang yang memiliki kemampuan supernatural, manusia super dan memiliki kualitas dan kekuatan yang tidak dimiliki oleh manusia kebanyakan (Conger dan Kanungo, 1994:440).

Beberapa peneliti tidak membedakan *charismatic* dengan transformasional *leadership*. Dua istilah tersebut saling menggantikan. Namun Bass (1990:5) menyatakan bahwa *charismatic leadership* merupakan bagian dari transformasional *leadership*.

Bass mendefinisikan transformasional *leadership* sebagai *leader* yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yukl, 1989:224). Dengan penerapan transformasional *leadership* bawahan akan terasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada *leadernya*. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diterapkan.

Selanjutnya Bass (1998:5-6) menyatakan bahwa transformasional *leadership* memiliki empat komponen yang terdiri dari:

1. *Charismatic Leadership (idealized Influence)*: *leadership* dianggap memiliki kemampuan, ketahanan dan kekuatan penentu yang luar biasa.
2. *Inspiration Motivation*: *leader* berperilaku tertentu yang mampu memotivasi dan mengantisipasi bawahan untuk bekerja lebih keras.
3. *Intellectual Stimulation* : *leader* menstimulasi usaha bawahan agar lebih kreatif dan inovatif.
4. *Individualized Consideration* : Memberi perhatian pada kebutuhan bawahan akan *achievement* pengembangan diri dengan berperilaku sebagai *coach* dan *mentor*.

Sedangkan transformasional *leadership* menurut Tichy dan Devanna (Yukl, 1989:2016-220) dapat dilakukan dengan :

1. Mengenali Kebutuhan akan Perubahan : *Leader* harus mampu mengenali perubahan gradual maupun spontan dari dunia bisnis.
2. Mengelola Proses Transisi : *Leader* harus mampu mengenali masalah dan menentukan perubahan mana yang penting bagi perusahaan.
3. Membuat Visi Baru : *Leader* harus mampu membuat visi yang tepat memotivasi bawahan untuk mewujudkannya.
4. Menerapkan Perubahan : *Leader* harus dapat berkoalisi dengan orang-orang penting di perusahaan agar mereka memiliki komitmen tinggi untuk mewujudkan visi.

4. Pembahasan

Sebelum dikenal gaya kepemimpinan transaksional telah dikenal gaya kepemimpinan otoritarian. *Leader* dengan gaya kepemimpinan ini adalah *Leader* yang otoriter. *Leader* yang otoriter menurut Schriesheim, House dan Kerr adalah *Leader* yang sangat mengarahkan/menentukan (*directive*), memiliki kekuatan untuk menghukum dan diktator (Salam dkk., 1997:187). *Leader* ini mendasarkan tindakannya pada *position power* yang dimilikinya dan membuat keputusan secara individu. *Leader* jenis ini mungkin saja membuat organisasi yang dipimpinnya sukses. Tetapi bawahan yang dipimpinnya akan merasa terjajah, terhina, terlukai dan tidak puas. Hal tersebut bila terakumulasi akan berakibat sangat buruk bagi perusahaan. Contoh ketidakpuasan bawahan yang sering kita lihat adalah: pemogokan, sabotase, perusakan pabrik dan sebagainya.

Dengan adanya dampak buruk tidak diinginkan dari gaya kepemimpinan otoritarian dan dengan semakin meningkatkan kesadaran akan hal yang dimiliki bawahan maka gaya kepemimpinan ini semakin kurang diminati dan beralih pada gaya kepemimpinan transaksional.

Sesuai dengan tujuan artikel ini, berikut ini dibandingkan dua jenis gaya kepemimpinan yaitu transaksional dan transformasional yang dikemukakan oleh Salam, Cox dan Seims (1997:191) seperti terlihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1.

Perbandingan antara Transaksional dan Transformational *leadership*

Transformasional <i>Leadership</i>	Transaksional <i>Leadership</i>
- Memberikan visi yang jelas pada bawahan - Memotivasi bawahan agar kinerja bawahan meningkat - Digerakan oleh ide yang berasal dari kepercayaan <i>leader</i> - Menentang status quo seperti ide-ide mapan, rutin dan konvensional	- Memberi reward sesuai dengan performance yang dicapai bawahan - Memberi reward dalam bentuk lain misal penghargaan - Memberitahu bawahan bahwa <i>leader</i> tidak puas dengan hasil yang diperoleh

Dari perbedaan tersebut terlihat bahwa transaksional *leader* telah memerlukan bawahan dengan baik. Jika bawahan berprestasi diberi *reward* dan jika melakukan kesalahan dikenai hukuman. Kepemimpinan gaya ini biasanya dilakukan oleh perusahaan mapan, cenderung beroperasi secara konvensional dan enggan berubah. Saat perusahaan menghadapi perubahan dunia bisnis yang cepat maka diperlukan gaya kepemimpinan lain yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Pada gaya kepemimpinan transformasional, *leader* bekerja, mengawasi dan berkreasi melalui karyawannya. Jika *leader* berhasil mempengaruhi bawahan dengan visinya, menanamkan karismanya, memotivasi dan menjadi inspirator, menstimulasi kreatifitas maka dapat dipastikan karyawan akan bekerja dengan baik, sungguh-sungguh dan loyal pada perusahaan.

Dibanding dengan transaksional *leadership*, perusahaan yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hal itu ditunjukkan oleh Howell dan Avolio (1993:899), mereka menunjukkan bahwa transformasional *leadership* memiliki kontribusi yang cukup dalam pencapaian tujuan bisnis unit yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan penelitian Hater dan Bass (1988, 700). Penelitian mereka menunjukkan bahwa penerapan transformasional *leadership*. Begitu pula penelitian dari Keller (1992, 498). Menurut mereka gaya kepemimpinan transformasional membuat group riset dan development berjalan lebih efektif, hal itu tercermin dari hasil yang lebih berkualitas dengan jadwal yang tepat.

Keberhasilan gaya kepemimpinan transformasional tersebut membuat penulis berkeinginan untuk menelaah penulis berkeinginan untuk menelaah lebih jauh tentang gaya kepemimpinan tersebut. Pada artikel ini akan dibahas tiga komponen transformasional *leadership* dari Bass (1998;5-6) yang terdiri dari *inspirational leadership*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration* dan satu dari Tichy dan Devanna (Yukl, 1989, 1998) yaitu membuat visi baru (*creating new vision*).

1. Creating New Vision

Dimaksud dengan visi adalah pernyataan tentang niat/*intent* suatu perusahaan dan mampu mendorong bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Schuster, 1994:40). Misalkan visi sebuah perusahaan adalah menjadi perusahaan dengan bidang usaha global, terkenal didunia dan istimewa dilihat dari kacamata karyawan,

pelanggan, pesaing, investor maupun publik.

Walaupun membuat visi tampaknya hanya menghasilkan sederatan kalimat namun pencapaiannya tidak sesederhana itu. Tugas transformasional *leader* harus mampu menterjemahkan visi kedalam strategi yang directive bagi bawahan. Ketidakmampuan *leader* menterjemahkan visi akan berakibat buruk pada perusahaan.

2. Inspirational Motivation

Visi yang sudah dibuat harus dapat diserapkan (*shared*) pada bawahan. *Leader* harus berupaya agar karyawan terinspirasi dan termotivasi oleh *visi*. Sehingga karyawan tidak diarahkan oleh hukuman/*punishment* (*authoratic leadership*) dan iming-iming *reward* (transaksional *leadership*) melainkan digerakan oleh *visi*.

Agar kepemimpinan transformasional berhasil, *visi* yang sudah ditetapkan diyakinkan pada bawahan sebagai inspirasi yang akan mengarahkan mereka pada tujuan. *Leader* harus memperlihatkan keyakinan dan keoptimisan, mengkomunikasikan harapan kepada bawahan, menggunakan simbol-simbol tertentu untuk memfokuskan usaha dan menjelaskan tujuan yang ingin dicapai dengan cara yang mudah dipahami bawahan. Jika hal ini berhasil dilakukan, dapat dipastikan karyawan bersedia bekerja melebihi yang diharapkan.

3. Intellectual Stimulation

Terkadang karena berbagai hal perusahaan tidak dapat beroperasi dengan cara lama. Pada saat tertentu terobosan-terobosan kreatif harus dicoba agar perusahaan tetap *survive*. Hal yang harus dilakukan transformasional *leader* adalah menstimulasi bawahan agar potensi kreatifitas tergali. Hal ini sudah lama dilakukan oleh *leader-leader* di Jepang. Mereka mendorong (*encourage*) bawahan untuk lebih kreatif, dan inovatif. Bahkan semakin baik. Bawahan tidak perlu ragu membuat kesalahan saat menerapkan ide “gila” tadi karena sudah ada pos khusus untuk mendanai ide/proyek yang gagal tersebut.

Selain itu, *leader* harus mampu memberdayakan karyawannya agar mereka mampu secara mandiri menyelesaikan masalah perusahaan dengan baik. Tentu saja kemampuan memecahkan masalah harus dilatih sedikit demi sedikit. Transformasional *leader* adalah orang yang paling tepat melatih bawahan untuk mengambil keputusan tepat pada saat itu adalah bawahan mampu menghantarkan perusahaan menjadi perusahaan yang efektif.

4. Individualized Consideration

Transformasional *leader* harus juga memberi perhatian lebih kepada karyawannya terutama karyawan yang mempunyai posisi kunci/penting dalam perusahaan. Walau tingkat pengangguran tinggi tetapi tetap tidak mudah bagi perusahaan untuk merekrut karyawan yang kompeten. Akan lebih baik jika perusahaan mempertahankan karyawan yang sudah dibanding

merekrut karyawan baru mentraining mereka. *Leader* harus lebih memperhatikan kebutuhan karyawan untuk berprestasi. *Leader* harus mampu bertindak sebagai mentor yang mau mendengarkan dan membimbing bawahan.

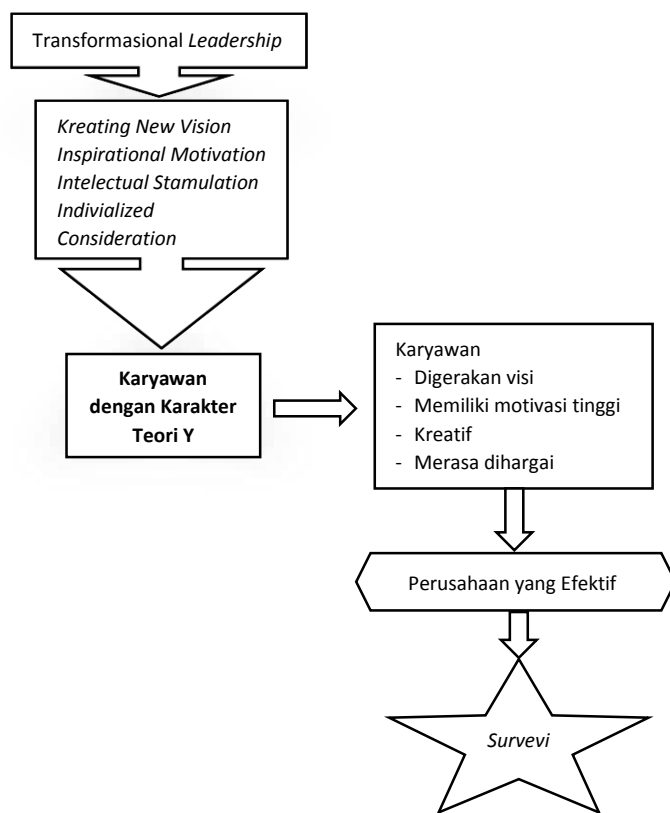
Terkait dengan Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh McGregor (1960), gaya kepemimpinan transformasional ini akan lebih efektif saat manajer mengasumsikan bawahannya sebagai individu yang sejalan dengan teori Y. Adapun beberapa asumsi Teori Y adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan fisik dan mental selama bekerja sama seperti bermain dan beristirahat.
2. Pengawasan eksternal dan ancaman hukuman bukan satu-satunya cara untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan akan mengarahkan dan mengawasi diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakatinya.
3. Komitmen terhadap tujuan merupakan fungsi dari reward yang terkait dengan pencapaian. Adapun reward yang penting dapat berupa pemuasan ego dan aktualisasi diri.
4. Rata-rata karyawan akan mencari tanggung jawab, tidak hanya menerima tanggung jawab.
5. Kapasitas untuk melaksanakan imajinasi, kecerdasan dan kreatifitas sebagai solusi masalah organisasi tersebar dalam sebuah populasi.
6. Pada kehidupan industrial modern, potensi intelektual manusia hanya sebagian saja yang digunakan.

Karyawan yang sesuai dengan Teori Y tersebut akan sangat sesuai jika diarahkan oleh manajer dengan gaya kepemimpinan transformasional. Jika manajer mampu mentimulasi potensi intelektual dan kreatifitas karyawan maka hasilnya akan sangat luar biasa. Akam muncul ide-ide baru, segar dan kreatif dari bawaham. Ide tersebut akan bermanfaat bagi perusahaan katena

bawahan dengan karakteristik Teori Y ini tidak keberatan untuk bekerja keras saat menerapkan idenya. Selain itu manajer tidak perlu repot mengawasi karyawan karena mereka telah mampu mengontrol dan mengawasi diri sendiri.

Keempat peran transformasional *leadership* dan hubungannya dengan karyawan berkarakteristik Teori Y, tampak pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1.

Peran Transformasional *Leadership* untuk
Membuat Perusahaan tetap *Survive*.

Dari gambar tersebut terlihat bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional pada karyawan dengan karakteristik Teori Y akan menghasilkan karyawan yang bekerja dengan digerakan oleh visi bukan oleh *reward*. Selanjutnya karyawan ini akan bekerja dengan keras, bermotivasi tinggi juga kreatif. Mereka juga merasa nyaman bekerja karena karyanya dihargai oleh *leader*. Hasil akhirnya adalah tercapainya tujuan perusahaan bahkan melebihi apa yang diharapkan (*beyond leader's expection*). Dengan begitu perusahaan akan dapat berjalan secara efektif dan mampu menghadapi setiap tantangan bisnis yang timbul di dalam perjalanannya dan pada akhirnya *survevi* dalam waktu yang panjang.

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut ditunjukkan oleh Koemiati (2001). Penelitiannya menggunakan data yang lengkap oleh 188 pesawat dari 4 rumah sakit swasta dan pemerintah. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bawahan.

Walapun bagitu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar gaya kepemimpinan ini memberikan hasil seperti yang diharapkan. Menurut Pawar dan Eastman (1997, 92-97) gaya kepemimpinan transformasional akan berhasil jika diterapkan pada perusahaan dengan kriteria berikut ini:

1. Perusahaan yang berorientasi pada adaptasi dibanding perusahaan yang berorientasi pada efisiensi.
2. Perusahaan yang sangat dominan dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dibanding perusahaan yang terisolasi dari pengaruh eksternal.
3. Perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang sederhana dibanding struktur organisasi yang sangat birokratis.
4. Perusahaan yang dikelola dengan model "clan" dibandingkan yang dikelola dengan model "market" dan model birokratis.

Kesimpulan

Dibanding gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional *leadership* lebih baik. Hal ini didukung oleh penelitian Howell dan Avolio (1993: 899) dan Hater dan Bass (1988: 700). Hal ini karena gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya bertumpu pada *reward* dalam menggerakkan karyawannya. Keistimewaan transformasional *leadership* adalah kemampuan gaya manajemen ini untuk menggerakkan karyawan berdasarkan visi bukan berdasarkan *reward*. Selain itu mampu menstimulasi kreatifitas bawahan dan membuat karyawan merasa dihargai.

Gaya kepemimpinan ini akan lebih efektif saat karyawan yang diarahkan adalah karyawan dengan kriteria Teori Y. Hasilnya terlihat pada karyawan yang semakin loyal, memiliki komitmen tinggi pada perusahaan dan bekerja lebih dari yang diharapkan. Akibatnya perusahaan tumbuh menjadi perusahaan yang efektif dan mampu survive dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, Bernard M, 1990 From Transactional to Transformational *Leadership: Learning to Share the Vision, Organization Dynamics*, Winter.
- Bass, 1998, *Transformational Leadership: Industrial, Military, an Education Impact*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Conger, Jay A, and Rabindra N. Kanungo, 1994, Charismatic *Leadership* in Organization: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal* kepuasan kerja Bawahan dengan Locus of Control sebagai Variabel Pemoderaso”, thesis UGM, tidak diterbitkan, Yogyakarta.
- Meindl, James R, and Sanford B Erlich, and Janet M. Dukerich, 1985, *The Romance of Leadership, Administrative Science Quarterly*, Vol. 30:78-102.
- of *Organizational Begavior*, Vol. 15:439-452.
- Hater, John J. dan Bernard M. Bass, 1988, Superior’s Evaluations and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional *Leadership, Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, No. 4, 595-702.
- Howell, Jane M. And Bruce J. Avolio, 1993, Transformational Ledership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidadet-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol 78., No. 6, 891-902.
- Keller, Robert T., 1992, Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups, *Journal of Management*, Vol. 18., No. 3, 489-501.
- Koemiati, 2001, “Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transformational terhadap
- Mcgregor, Douglas (1960), *The Human Side of Enterprose*, McGraw-Hill Bokk Company, Inc.
- Salam, Sabrina, Jonathan F Cox, Henry P. Sims, JR, 1997, In the Eye of the Beholder, How *Leadership* Realates to 360-Degree Performance Rating, *Group & Organization Management*, Vol. 22 No. 2 185-209.

Schuster, John P, 1994, Transforming
Your *Leadership* Style,
Leadership: 39-42

Yikl, Gary, 1989, Managerial Leadership:
A Review of Theory and

Research, Journal of
Management, Vol. 15 No. 2:
251-289.