

TEORI KEPEMIMPINAN VISIONER VISIONARY LEADERSHIP THEORY (VLT)

*Meddy Sulistiyanto**

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

VLT terdiri dari 3 komponen utama yaitu perilaku kepemimpinan transaksional, perilaku kepemimpinan transformasional, dan karakteristik kepemimpinan transformasional (Sashkin, 1989). Komponen utama dari VLT membawa pada konsep bahwa kepemimpinan adalah ketrampilan dan perilaku yang dapat dipelajari. Karena setiap pekerjaan memiliki komponen yang dapat diukur untuk mengetahui potensi pengembangan dari manajemen

Kata Kunci: karakteristik kepemimpinan - perilaku

Pendahuluan

Visionary Leadership Theory (VLT) merupakan pendekatan kepemimpinan yang bersifat komprehensif karena memberikan kerangka yang integratif dalam memahami faktor yang penting bagi pemimpin dan menguraikan interaksi beberapa aspek secara sinergis. Pendekatan ini mengidentifikasi karakteristik dan perilaku individu yang penting bagi pemimpin dan mengkaitkannya dengan bidang kritis seperti efektivitas manajemen, hubungan pimpinan dengan bawahan, dan membangun budaya organisasi.

Teori VLT tidak hanya tepat digunakan oleh perusahaan privat, tetapi pendekatan ini juga relevan bagi organisasi militer dan pemerintahan karena dalam banyak penelitian dapat dibuktikan bahwa terdapat hubungan antara pimpinan yang memi-

liki skor tinggi pada VLT dengan prestasi organisasi, kreativitas tim, pengembangan budaya organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan kombinasi dari sifat yang dapat dipelajari dan perilaku. Dengan demikian setiap orang dapat menumbuhkan kemampuan kepemimpinannya. Selain itu VLT dapat memberikan panduan dalam melakukan transformasi individu dan organisasi dengan tujuan pengembangan diri.

VLT terdiri dari 3 komponen utama yaitu perilaku kepemimpinan transaksional, perilaku kepemimpinan transformasional, dan karakteristik kepemimpinan transformasional. (Sashkin, 1989). Komponen utama dari VLT membawa pada konsep bawa kepemimpinan adalah ketrampilan dan perilaku yang dapat dipelajari. Karena setiap pekerjaan memiliki komponen yang dapat diukur untuk mengetahui potensi pengembangan dari

*Meddy Sulistiyanto staf Pengajar Fakultas Psikologi UMS

manajemen. Terdapat kesetaraan antara konsep *The Job Challenge Profile (JCP)* yang biasa digunakan untuk mengukur prestasi individu dalam berbagai variasi pekerjaan (McCauley, Ohlott, & Ruderman's, 1989).

Pendekatan transaksional melihat ketrampilan dan perilaku pemimpin sebagai aktivitas manajerial yang utama, penting juga mengkomunikasikan secara jelas pertukaran yang dilakukan antara pimpinan dan bawahan. Tetapi pimpinan tidak hanya mengkomunikasikan tugas ataupun pekerjaan, pimpinan harus mengkomunikasikan nilai. Pimpinan tidak semata mendorong agar bawahan melakukan apa yang diinginkan oleh pimpinan. Pimpinan dapat menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya dengan cara positif, dan lebih mengembangkan pemikiran yang lebih komprehensif. Hasil yang akan didapatkan akan lebih berarti dibandingkan hasil yang diperoleh melalui pertukaran. Transformasi pada bawahan yang berjalan dengan baik akan membawa dampak positif terhadap transformasi organisasi.

Perilaku Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah kepemimpinan yang didasarkan pada kontrak pertukaran/transaksi antara pimpinan dan bawahannya. Kontak transaksi tidak hanya dalam konteks material seperti gaji, tetapi juga meliputi aspek-aspek non material. Sebagaimana sering dikatakan "Perusahaan akan memperhatikan anda, jika anda memperhatikan perusahaan", dapat dimanifestasikan melalui laporan penilaian prestasi, pertimbangan khusus, penghargaan, dan lain-lain.

Menurut Bass (1985), kepemimpinan transaksional akan menjelaskan tanggung jawab bawahannya, harapan yang diinginkan

kan pimpinan, tugas yang akan dilakukannya, dan keuntungan bagi diri pribadi bawahan sebagai imbalan atas kontrak yang telah dipenuhinya. Kepemimpinan didasarkan proses pertukaran dimana pimpinan memberikan imbalan, sedangkan bawahan menunjukkan usaha dan prestasi.

Kepemimpinan transaksional berbeda dengan negosiasi. Dimensi pertukaran dan kontrak antara pimpinan dan bawahan disebut transaksional. Aspek imbalan dan hukuman merupakan 2 faktor penting dalam kepemimpinan transaksional. Faktor pertama disebut faktor kontinyen, yaitu adanya imbalan atas prestasi yang dicapai, dan faktor kedua disebut manajeen by exception, yaitu dilakukannya tindakan korektif sebagai respon tidak tercapai prestasi yang diinginkan.

Burns (1978), karakteristik kepemimpinan transaksional adalah pertukaran atas sesuatu yang dianggap bernilai penting oleh partisipan secara individual. Kepemimpinan transaksional berorientasi memenuhi kebutuhan utama yang bersifat ekstrinsik (Sergiovanni, 1990). Herzberg (1968) membedakan antara kebutuhan tingkat lebih rendah atau kebutuhan ekstrinsik dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi atau kebutuhan intrinsik. Terpenuhinya kebutuhan ekstrinsik akan memotivasi karyawan yang berada pada tahap tidak terpuaskan, sedangkan kepuasan akan tercapai jika kebutuhan yang lebih tinggi atau kebutuhan intrinsik dapat terpenuhi. Maslow (1965) secara jelas juga berpendapat bahwa kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus terpenuhi terlebih dahulu sebelum memasuki pada kebutuhan pada tahap yang lebih tinggi.

Akan tetapi, pertukaran ini merupakan bagian kritis dalam lingkungan kerja karena tidak selalu pertukaran dirasakan memberikan keadilan yang sama bagi

kedua belah pihak. Untuk menghindari ketidakadilan ini, perilaku kepemimpinan transaksional bagian yang melekat dalam manajemen yang efektif dan mendorong orang agar bekerjasama. Perilaku kepemimpinan transaksional juga sangat diperlukan dalam tugas administrasi sehari-hari dan tugas manajemen yang berdimensi jangka pendek.

Survey yang dilakukan oleh *Centre of Study Leadership* terhadap manajer madya dan senior di New Zealand (Victoria Graduate School, 1999) menggunakan pendekatan kepemimpinan transaksional dengan membaginya dalam komponen:

1. **Constructive Transaction** - Mengembangkan peranan dan harapan yang telah dideskripsikan dengan jelas untuk mencapai kualitas prestasi yang diinginkan.
2. **Management-by-exception (active)** - Mencari apa yang mungkin salah, bukan mencari apa yang akan dikerjakan dengan benar.
3. **Management-by-exception (passive)** - Memusatkan perhatian pada kesalahan yang telah terjadi.
4. **Laissez-faire** - menghindari sikap pemimpin, melepaskan tanggung jawab.

Seiring dengan pola kepemimpinan transaksional maka budaya organisasi yang akan terbangun juga mengikuti semangat transaksional yaitu:

1. Menitik beratkan pada point kontrak yang jelas dan adil
2. Semuanya dapat dinilai dengan harga
3. Dominasi individualisme dan kepentingan pribadi
4. Komitmen jangka pendek didasarkan pada imbalan

Budaya organisasi kepemimpinan transaksional memiliki korelasi negatif signifikan dengan prestasi kerja ($r = -0.22$.

$p < 0.005$) dan efektivitas organisasi ($r = -0.37$, $p < 0.005$). (Victoria Graduate School, 1999). Artinya semakin tinggi budaya organisasi kepemimpinan transaksional maka semakin rendah prestasi kerja dan semakin rendah pula efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi lebih dipengaruhi oleh tinggi rendahnya budaya organisasi kepemimpinan transaksional dibandingkan prestasi kerja individu.

Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional akan memotivasi bawahannya untuk menunjukkan prestasinya melebihi apa yang diharapkannya, dengan cara mengaktifkan akan adanya kebutuhan yang lebih tinggi pada diri bawahan, mendorong tumbuhnya suasana penuh kepercayaan, dan mengarahkan bawahan untuk berorientasi pada kepentingan pribadi yang bersifat transendental untuk diterapkan dalam organisasi. Faktor utama dari model kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avilio (1993) adalah kharisma atau pengaruh ideal yaitu bawahan percaya dan akan terikat secara emosional dengan pimpinan, motivasi inspirasi yaitu bawahan memiliki simbol dan daya tarik emosi yang ditujukan pada pencapaian prestasi, stimulasi intelektual yaitu bawahan dirangsang untuk mempertanyakan cara mereka melakukan pekerjaan selama ini dan mencoba sesuatu yang baru, dan pertimbangan individual yaitu penugasan pada bawahan merupakan kesempatan untuk belajar.

Perilaku Kepemimpinan Transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan menitik beratkan pada perilaku untuk membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Perilaku ini meliputi:

1. ***Idealised Influence*** - Memberikan kepercayaan, penghargaan, dan percaya diri. Pimpinan menjadi model dan berperilaku membesarkan hati
2. ***Inspirational Motivation*** - Menyampaikan keinginan pada masa mendatang dan menjelaskan rencana pencapaiannya. Pimpinan menunjukkan visi dan misi organisasi serta meyakinkan bahwa itu bisa tercapai dengan partisipasi semua pihak.
3. ***Intellectual Stimulation*** - Mempertanyakan status Quo dan secara terus menerus melakukan inovasi bahkan ketika berada dipuncak keberhasilan.
4. ***Individualised Consideration*** - Memfasilitasi orang untuk mengembangkan diri dan mencapai prestasi optimalnya.

Dengan menggunakan perilaku transformasional, seorang pimpinan dapat menciptakan lingkungan yang kondusif dimana terdapat stimulasi mutual antara pimpinan dan bawahan. Perilaku ini juga penting dalam menumbuhkan nilai-nilai berdasarkan budaya organisasi yang efektif.

Adapun budaya organisasi yang akan terbangun memiliki ciri:

1. Pemimpin berperan sebagai model, mentors, pelatih
2. Mendukung tujuan dan sasaran organisasi
3. Mengajukan dan mendorong inovasi
4. Terbuka untuk diskusi dan tanggap terhadap issue yang berkembang
5. Tidak mengutamakan kepentingan pribadi
6. Memiliki perasaan kekeluargaan

Budaya organisasi kepemimpinan transformasional memiliki korelasi positif signifikan dengan prestasi kerja ($r = 0.24$, $p < 0.005$) dan efektivitas organisasi ($r = 0.44$, $p < 0.005$). (Victoria Graduate School, 1999). Berarti semakin tinggi budaya organisasi kepemimpinan transformasional

maka semakin tinggi pula prestasi kerja dan efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi lebih dipengaruhi oleh budaya organisasi kepemimpinan transformatif dibandingkan prestasi kerja individu.

Karakteristik Pimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional membutuhkan lebih dari sekumpulan perilaku khas. Kepemimpinan efektif pada level puncak, kepemimpinan transformasional tergantung tidak hanya pada perilaku individu tetapi juga harus memiliki karakteristik tertentu. Karakteristik perlu dibedakan dengan sifat atau kepribadian. Kepribadian bersifat relatif permanen sedangkan karakteristik tidak permanen, relatif mudah untuk dikembangkan. Ada 3 karakteristik yang penting bagi pemimpin transformasional, yang harus dikembangkan dalam diri mereka. Setiap karakteristik merupakan hasil penelitian dari para ahli yang berbeda.

Karakteristik pertama. Peneliti psikologi seperti Dr. Albert Bandura menemukan bahwa pemimpin yang berhasil memiliki karakteristik yang disebut *self efficacy* yang maknanya lebih kurang adalah percaya diri, namun lebih dapat dikembangkan melalui pengalaman. Secara praktis *self efficacy* menggambarkan dorongan untuk mencoba menyelesaikan tugas sampai berhasil. Berhasil atau tidak hanya merupakan perubahan. Seorang pemimpin transformasional seringkali merasa seseorang akan berhasil. Pimpinan transformasional tidak hanya membimbing, memberikan pengarahannya, memberikan pengetahuan atau mengajarkan ketrampilan agar bawahan berhasil. Pemimpin tersebut mendorong, membesarkan hati, memperkuat sehingga bawahan menjadi lebih percaya diri. Pemimpin tersebut yakin pada

kemampuannya untuk membuat perbedaan. Yakin bahwa seseorang dapat melakukan sesuatu yang memberikan dampak yang berarti.

Karakteristik kedua didasarkan oleh penelitian McClelland tentang kebutuhan akan kekuasaan. Pimpinan yang efektif tidak hanya didorong oleh kebutuhan untuk berprestasi tetapi lebih ditentukan oleh kebutuhan akan kekuasaan. Lebih lanjut, tingginya kebutuhan akan kekuasaan khususnya pada pimpinan tingkat madya dan yang lebih tinggi, ternyata tidak berkaitan dengan kepemimpinan yang efektif. Individu yang memiliki kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi akan efektif jika diarahkan pada cara yang positif. Pimpinan efektif menggunakan kekuasaan dan pengaruhnya pada organisasi dan anggotanya, tidak hanya untuk memuaskan kepentingannya pribadi. Penggunaan yang umum dari kekuasaan dikenal dalam terminologi pemberdayaan. Kekuasaan dan pengaruh digunakan tidak untuk menjadikan bawahan melakukan apa yang diinginkan pimpinan, tetapi untuk memberdayakan bawahannya untuk menyelesaikan tugas yang lebih berarti. Tentu saja, kekuasaan tidak banyak berarti jika pimpinan tidak yakin dapat menciptakan perbedaan. Oleh karena itu, karakteristik pertama yaitu kepercayaan diri harus dimiliki oleh pimpinan yang efektif.

Karakteristik ketiga diperkenalkan oleh Dr. Elliott Jaque, seorang psikolog organisasi yang mendalami visi seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki visi biasanya memiliki visi yang panjang bahkan lebih dari satu dekade. Mereka berfikir dan membuat rencana secara detail, dan membaginya dalam beberapa elemen dan kegiatan dalam satuan tahun. Jangka waktu ini dapat meningkat, bisa melebihi usia kehidupan. Jangka waktu visi tidak

terbatas, akan tetapi dapat digunakan untuk menentukan arah perkembangan, dan juga untuk mengidentifikasi perkembangan kebutuhan individu.

Jadi untuk menyusun lingkungan kerja yang adil, membangun nilai berdasarkan budaya organisasi, dan mendorong agar bawahan berkembang, seorang pemimpin transformasional membutuhkan karakteristik pribadi yang mendukung tugas-tugas transformasional, yaitu:

- (1) Percaya diri,
- (2) Tingkatan dimana pimpinan memandang bawahan lebih sebagai partner dibanding sebagai "pesuruh"
- (3) Kemampuan untuk memahami masalah kompleks atau memiliki kemampuan kognitif yang memadai
- (4) Kemampuan untuk mengembangkan dan mendorong nilai-nilai bersama dalam organisasi

Kepemimpinan Transaksional sama dengan Manajemen

Gasper (1992) menunjukkan bahwa melalui *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan transaksional dan transformasional *actional leadership*, ternyata diperoleh kesimpulan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan sinonim dari manajemen.

Manajemen menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya dan aktivitas, memberi imbalan atas prestasi yang dicapai, menentukan strategi yang terbaik untuk menjalankan tugas, negosiasi, dan memberi hukuman pada yang tidak berprestasi, serta menjamain bahwa ketrampilan untuk menyelesaikan tugas harus selalu ada. (Zaleznik, 1977). Hal itu berkaitan dengan kontrak yang dibuat secara jelas mendefinisikan tujuan dalam kerangka waktu yang terbatas. (Moch and Seashore,

1981). Manajemen menggunakan kontrak sebagai dasar melakukan pertukaran antara imbalan dengan prestasi. (Bennis and Nanus, 1985). Dengan demikian jelas bahwa kepemimpinan transaksional yang menggunakan mekanisme himbalan dan hadiah merupakan sinonim dari konsep manajemen pada umumnya.

Kepemimpinan Transformasional berbeda dengan Manajemen

Kepemimpinan transformasional berbeda dengan manajemen dalam hal tujuan, ketrampilan, nilai, dan kompetensi. (Fairholm, 1991). Kepemimpinan menekankan pada tujuan dasar dan nilai-nilai dalam organisasi (Bennis and Nanus, 1985). Kepemimpinan menumbuhkan komitmen, membentuk arti, menggunakan simbol, mengangkat nilai-nilai bersama, dan memanfaatkan kesempatan untuk mengadakan perubahan (Deal, 1987). Kepemimpinan menggunakan visi untuk menggerakkan dan mengarahkan energi yang ada (Kotter, 1990). Kepemimpinan adalah esensi dari adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Schein, 1991).

Kepemimpinan bergerak pada tataran emosional sedangkan manajemen beroperasi pada tingkatan fisik. Manajemen berkaitan erat dengan pengukuran kuantitatif dan pengendalian aktivitas. Jika tugas dapat diukur maka berkaitan dengan manajemen, sebaliknya kepemimpinan berkaitan dengan nilai yang bersumber tindakan bawahan secara bebas dan bersifat kualitatif.

Kepemimpinan Transformasi dan Manajemen saling melengkapi

Kepemimpinan memberikan perubahan, manajemen memberikan stabilitas (Kotter, 1990). Keduanya dibutuhkan. Manajemen bertugas memastikan orien-

tasi pada produksi dan pencapaian tujuan. Sedangkan kepemimpinan merangsang dan melepaskan hambatan yang menahan ekspresi potensi bawahan. Stoner-Zemel (1988) menemukan bahwa kombinasi antara manajemen efektif dan perilaku kepemimpinan yang memiliki visi berkaitan erat dengan prestasi organisasi. Seorang manajer yang baik adalah pemimpin. Kepemimpinan organisasi yang efektif membutuhkan pengetahuan manajemen (Jaques and Clement, 1991). Manajer yang baik seharusnya adalah pemimpin sekaligus manajer.

Bass (1985), Berlew (1974) and Hollander (1990) mendukung model bahwa kepemimpinan transformasional adalah pelengkap dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional berarti kepemimpinan, dan manajemen adalah kepemimpinan transaksional. Keduanya berbeda, namun saling melengkapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1993. *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 49--80. San Diego: Academic Press.
- Bennis, W. and Nanus, B. .1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York, NY: Harper and Row.
- Berlew, D. E. .1974. *Leadership and Organizational Excitement, in California Management Review*, 17, 21-30
- Burns, J. M. .1978. *Leadership*. New York, NY: Harper and Row.

- Cynthia D McCauley, Patricia J. Ohlott, Marian N. Ruderman .1989. *Job Challenge Profile*. Facilitator's Guide and Participant's Workbook
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A. .1982. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fairholm, G. W. .1991. *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*. New York, NY: Praeger.
- Gasper, J. M. .1992. *Transformational Leadership: An Integrative Review of the Literature*. Doctoral Dissertation, Western Michigan University.
- Herzberg, F. .1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*, 46 (1).
- Hollander, E. P. and Offermann, L. R. .1990. *Power and Leadership in Organizations*. *American Psychologist*, 45 (2), 179-189.
- Jaques, E. and Clement, S. D. .1991. *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*. Arlington, VA: Carson Hall and Co.
- Kotter, J. P. .1990. *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York, NY: The Free Press.
- Maslow, A. H. .1965. *Eupsychian Management: A Journal*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc. and The Dorsey Press.
- Moch, M. and Seashore, S. E. .1981. *How Norms Affect Behaviors in and of Corporations*. Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. *Handbook of Organizational Design, Vol 1: Adapting Organizations to Their Environments*. Oxford University Press.
- Sashkin, M. 1989. *Visionary Leadership*. In Rosenbach, W. E. and Taylor, R. L. (Eds.). *Contemporary Issues in Leadership*: 222- 234. Boulder, CO: Westview Press.
- Schein, E. H. .1991. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T.J. .1990. *Adding Value to Leadership Gets Extraordinary Results*. *Educational Leadership*, 47 (8), 23-27.
- Stoner-Zemel, M. J. .1988. "Visionary Leadership, Management, and High Performing Work Units: An Analysis of Worker's Perceptions." Doctoral Dissertation, University of Miss.
- Victoria Graduate School of Business and Government, 1999. *The New Zealand Leadership Survey*, Centre for The Study of Leadership.
- Zaleznik, A. 1977. *Managers and Leaders: Are They Different?* *Harvard Business Review*, 55 (5), 67-80.