

# KEPEMIMPINAN DAN KEKUASAAN SUATU TINJAUAN PERILAKU ORGANISASI

Mukeri\*)

## *Abstrak*

*Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi. Teori – teori kepemimpinan seperti : teori kepemimpinan sifat, teori situasional dan teori kontigensi, kepemimpinan ki Hadjar Dewantara, kepemimpinan transaksional dan transformasional serta kepemimpinan kharismatik dan visioner. Wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi. Teori kepemimpinan dalam kajian ini dapat dikatakan timbul bertentangan dengan kondisi praktek kepemimpinan di lapangan. Praktek kepemimpinan yang sudah dijalankan untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan peningkatan kinerja.*

***Kata Kunci : Kepemimpinan, Wewenang dan Kekuasaan***

## PENDAHULUAN

Salah satu isu dalam perspektif manajemen yang cukup menarik untuk diperbincangkan dewasa ini adalah kepemimpinan. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis untuk pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi. Sehingga dengan peran kepemimpinan yang optimal akan mampu membawa organisasi pada pencapaian keberhasilan dari organisasi itu sendiri (Locke, EA, 1997).

Keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan serta kemampuan dalam memenuhi tanggungjawab sosialnya tergantung pada perilaku anggota (pegawai) yang ada dalam organisasi tersebut. Apabila orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, akan berdampak pada organisasi tersebut pada pencapaian sasarnya. Suatu organisasi juga membutuhkan figur pemimpin yang memiliki kepribadian yang baik, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau karyawannya. Jadi seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui

---

\* Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran

sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi ke arah tujuan hidup manusia.

Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dari keberhasilan atau kegagalan organisasi (Menon, 2002) demikian juga keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi baik yang berorientasi bisnis maupun publik, biasanya dipersepsikan sebagai keberhasilan atau kegagalan pemimpin. Begitu pentingnya peran pemimpin sehingga isu mengenai pemimpin menjadi faktor yang menarik perhatian para peneliti bidang perilaku keorganisasian. Hal ini akan membawa konsistensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban memberikan perhatian yang sungguh-sungguh untuk membina, menggerakkan, mengarahkan semua potensi karyawan dilingkungannya agar terwujud volume dan beban kerja yang terarah pada tujuan.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat meningkatkan kinerja dan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan kepemimpinan yang baik, para karyawan akan berkesempatan untuk mempelajari perilaku yang tepat untuk berhadapan dengan pekerjaan mereka. Demikian pula halnya dengan birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil atau tidaknya birokrasi publik menjalankan tugas-tugasnya sangat ditentukan oleh kualitas pimpinannya, karena kedudukan pemimpin sangat mendominasi semua aktivitas yang dilakukan.

Dalam suatu organisasi terdapat orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan, membimbing dan juga sebagian orang yang mempunyai kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mengikuti apa yang menjadi kehendak dari pada atasan atau pimpinan mereka. Karena itu kepemimpinan dapat dipahami sebagai kemampuan mempengaruhi bawahan agar terbentuk kerjasama didalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Apabila orang-orang yang menjadi pengikut atau bawahan dapat dipengaruhi oleh kekuatan kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan maka mereka akan mau mengikuti kehendak pimpinannya dengan sadar, rela, dan sepenuh hati.

Pemimpin menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada setiap orang dan mengilhami orang-orang tersebut dalam menghadapi segala rintangan. Kotter menganggap, baik kepemimpinan yang kuat maupun manajemen yang kuat merupakan faktor penting bagi optimalisasi efektifitas organisasi.

Tingkah laku pemimpin yang istimewa, pertama adalah kemampuan memberi inspirasi bersama atau pemimpin sebagai *inspirational motivation*, yaitu memberikan gambaran ke masa depan dan membantu orang lain. Kedua adalah kemampuan membuat model pemecahan (*idealized influence*), yaitu memberi keteladanan dan merencanakan keberhasilan-keberhasilan kecil. Semuanya untuk memahami tentang *transformational leadership*, yaitu bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individualized consideration* (Bass, 1997).

## **GAYA KEPEMIMPINAN**

Terdapat suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. Jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya kepemimpinan

yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya.

Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana caranya memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara yang dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2001).

Dalam teori jalur tujuan (*Path Goal Theory*) yang dikembangkan oleh Robert House (1971, dalam Kreitner dan Kinicki, 2005) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Dalam situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yaitu karakteristik personal dan kekuatan lingkungan. Teori ini juga menggambarkan bagaimana persepsi harapan dipengaruhi oleh hubungan kontijensi diantara empat gaya kepemimpinan dan berbagai sikap dan perilaku karyawan. Perilaku pemimpin memberikan motivasi sampai tingkat (1) mengurangi halangan jalan yang mengganggu pencapaian tujuan, (2) memberikan panduan dan dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawan, dan (3) mengaitkan penghargaan yang berarti terhadap pencapaian tujuan.

Terdapat tiga hal utama seperti dikemukakan oleh Locke (1997) berkenaan dengan kepemimpinan, yaitu :

1. Kepemimpinan menyangkut 'orang lain', bawahan atau pengikut, kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin. Jika tidak ada pengikut, maka tidak akan ada pula pemimpin. Tanpa bawahan semua kualitas kepemimpinan seorang atasan akan menjadi tidak relevan. Terkandung makna bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan menjalin relasi dengan pengikut mereka.

2. Kepemimpinan merupakan suatu 'proses'. Agar bisa memimpin, pemimpin mesti melakukan sesuatu, kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu posisi otoritas. Kendatipun posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, tetapi sekedar menduduki posisi itu tidak memadai untuk membuat seseorang menjadi pemimpin.
3. Kepemimpinan harus 'membujuk' orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya lewat berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi.

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

## **TEORI KEPIMIMPINAN SIFAT**

Keberhasilan seorang pemimpin dapat ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki oleh pemimpin itu. Sifat tersebut dapat berupa sifat fisik atau sifat psikologis. Untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil sangat ditentukan kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai macam sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya. Oleh karena itu timbul usaha para ahli untuk meneliti dan memerinci lebih jauh kualitas seorang pemimpin yang berhasil di dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya, kemudian hasil-hasil tersebut dirumuskan ke dalam sifat-sifat umum seorang pemimpin. Usaha tersebut melahirkan dan berkembang

menjadi teori kepemimpinan yang disebut “*teori sifat-sifat kepemimpinan*” atau *traits theory of leadership*”

Tokoh yang mengupas sifat kepemimpinan adalah Barnard, Ordway Tead (sepuluh sifat), Millet (empat sifat), Stogdill, Davis (4 kelebihan dan kelemahan teori sifat), G.R. Terry (2 sifat utama teori sifat), Ruslan Abdulgani (tiga prinsip teori sifat), dan sebagainya. Usaha yang dilakukan para ahli sangat heterogen, sehingga kadang-kadang timbul keragu-raguan terhadap hasil tersebut.

Menurut M. Thoha (1994) pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri, yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

Sehubungan dengan hal tersebut, Keith Davis (dalam Kartini Kartono, 1994) merumuskan empat sifat umum yang nampaknya mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan efektifitas kepemimpinan yaitu :

- 1) Kecerdasan, hasil penelitian pada umumnya membuktikan bahwa pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, pemimpin cenderung menjadi matang dan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial. Dia mempunyai keinginan menghargai dan dihargai.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi, para pemimpin secara relatif mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Mereka bekerja berusaha mendapatkan penghargaan yang intrinsik dibandingkan dengan ekstrinsik.
- 4) Sikap dan hubungan kemanusiaan, pemimpin-pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kekuatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya.

Teori yang dikemukakan di atas disamping mendapat pertentangan dari berbagai pihak, dalam prakteknya mempunyai kelemahan yang sulit dipraktekkan. Kelemahan tersebut antara lain : (Kartini Kartono, 1994)

- 1) Diantara para pendukung teori tersebut tidak ada kekompakan sehingga timbul berbagai pendapat diantara para pendukung teori tersebut
- 2) Teori sifat terlalu bersifat deskriptif, tidak mempunyai analisis bagaimana sifat-sifat itu kaitannya dengan keberhasilan seorang pemimpin
- 3) Tidak selalu ada relevansi antara-antara sifat yang dianggap unggul tersebut dengan efektivitas kepemimpinan
- 4) Terlalu sulit untuk menentukan dan mengukur masing-masing sifat yang berbeda-beda satu dengan yang lain
- 5) Situasi dan kondisi tertentu dimana kepemimpinan dilaksanakan, memerlukan sifat pemimpin yang tertentu pula.

Dalam kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan, setiap pemimpin dalam kehidupan organisasi, ditampilkan sebagai tokoh panutan, atau tokoh yang selalu diteladani oleh bawahannya. Sebagai tokoh panutan yaitu tokoh yang dianut oleh bawahannya, harus selalu memberikan contoh-contoh positif terhadap bawahannya. Sifat-sifat yang unggul tersebut di atas merupakan kepribadian pemimpin yang didalamnya mengandung arti luas : kecakapan, daya tangkap, pengetahuan, daya ingat, imajinasi, keyakinan, ketekunan, daya tahan, kejujuran, keberanian, harga diri dan berbagai nilai moral yang lain.

Berbagai keunggulan yang dimiliki pemimpin, kewibawaan seorang pemimpin akan selalu dapat dipertahankan, sehingga ketaatan dari bawahan dapat terpelihara. Kepemimpinan yang menganut prinsip “keteladanan” akan berhasil melaksanakan tugas-tugas kepemimpinannya apabila prinsip-prinsip teori sifat dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

## **TEORI SITUASIONAL DAN TEORI KONTINGENSI**

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas

kepemimpinan. Menurut Fred Fiedler, kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

Sehubungan dengan hal tersebut Fiedler (dalam Kartini Kartono, 1994) mengelompokkan gaya kepemimpinan sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada orang (hubungan).

Dalam gaya ini pemimpin akan mendapatkan kepuasan apabila terjadi hubungan yang mapan diantara sesama anggota kelompok dalam suatu pekerjaan. Pemimpin menekankan hubungan pemimpin dengan bawahan atau anggota sebagai teman sekerja.

b. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas.

Dalam gaya ini pemimpin akan merasa puas apabila mampu menyelesaikan tugas-tugas yang ada padanya. Sehingga tidak memperhatikan hubungan yang harmonis dengan bawahan atau anggota, tetapi lebih berorientasi pada pelaksanaan tugas sebagai prioritas yang utama.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menselaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2001). Pada awalnya studi kepemimpinan menggunakan sifat-sifat pribadi yang menunjuk pada sifat bawahan sejak lahir seperti daya fisik, keakraban, kecerdasan yang dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin, sebagaimana terungkap dalam teori-teori genetika, sosial dan ekologi.

Munculnya teori kepemimpinan situasional sebagai ketidakpuasan atas kegagalan studi-studi kepemimpinan perilaku dalam mengidentifikasi hubungan yang konsisten antara pola perilaku pemimpin dan kinerja kelompok. Ada suatu hal yang nampaknya hilang yaitu pertimbangan dari faktor-faktor situasional (kontingensi) yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin.

Teori *kontingensi* mengidentifikasi tiga faktor situasional yang menentukan sesuai tidaknya penerapan gaya kepemimpinan. Faktor-faktor itu adalah hubungan

antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi. Penelitian yang dilakukan oleh Feidler mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dirumuskan dalam ketiga faktor tersebut di atas.

Dalam teori pendekatan situasional, kepemimpinan yang efektif adalah bagaimana seorang pemimpin dapat mengetahui keadaan baik kemampuan ataupun sifat dari anak buah yang di pimpinnya untuk kemudian pemimpin dapat menentukan perintah atau sikap terhadap anak buah sesuai dengan keadaan ataupun kemampuan anak buahnya (Thoha, 2001).

Selanjutnya gaya kepemimpinan situasional dibagi menjadi:

- 1) Gaya menyampaikan informasi (telling), dimana seorang pemimpin memberitahukan pada bawahan mengenai apa, bagaimana, bilamana dan dimana kegiatan pekerjaan ini dilaksanakan.
- 2) Gaya membimbing (selling), dimana seorang pemimpin berperilaku menjual artinya pekerjaan telah dirumuskan dengan tegas dan hubungan pemimpin dengan bawahan bersifat intensif. Pemimpin memberi petunjuk-petunjuk pelaksanaan sehingga mendukung semangat kerja para bawahan. Dengan demikian penyelesaian pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
- 3) Gaya peran serta (participating), dimana seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya hanya dengan mengajak bawahan berperan sebagai fasilitator untuk memperlancar tugas para bawahan antara lain dilakukan dengan menggunakan saluran komunikasi yang ada secara efektif.
- 4) Gaya pendelegasian (delegating), dimana seorang pemimpin membatasi diri dalam hal ini memberikan pengarahan dan menyerahkan pelaksanaan pekerjaan kepada para bawahan tanpa banyak campur tangan.

### **GAYA KEPEMIMPINAN KI HADJAR DEWANTARA**

Ki Hadjar Dewantara sebagai pahlawan nasional juga menemukan suatu konsep gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya Jawa. Gaya kepemimpinan yang diusung oleh ki Hajar Dewantara adalah ajaran triloka “*Ing ngarso sung tulodo, ing madyo mangun karso, tut wuri handayani*”, menunjukkan seorang

pemimpin harus mampu bertindak sesuai dengan situasi yakni apabila di depan, ia memberikan keteladanan, apabila di tengah-tengah para bawahan, harus membangun kemauan, atau semangat pegawai; dan apabila di belakang, para pemimpin harus memberikan motivasi tiada henti kepada para pegawainya (Wibowo, 2011).

*Ing ngarso sung tulodo* mempunyai arti di depan / di muka, mempunyai menjadi seorang pemimpin harus mampu memberikan suri tauladan bagi orang - orang disekitarnya. Sehingga yang harus dipegang teguh oleh seseorang adalah kata suri tauladan. Dalam ajaran Ki Hajar yang pertama ini menggambarkan situasi dimana seorang pemimpin bukan hanya sebagai orang yang berjalan di depan , namun juga harus menjadi teladan bagi orang - orang yang mengikutinya . Kata Ing Ngarso tidak dapat berdiri sendiri , jika tidak mendapatkan kalimat penjelas dibelakangnya

*Ing Madyo Mangun Karso* artinya di tengah-tengah, berarti membangkitkan atau menggugah sebagai bentuk kemauan atau niat. Jadi makna dari kata itu adalah seseorang ditengah kesibukannya harus juga mampu membangkitkan atau menggugah semangat . Karena itu seseorang juga harus mampu memberikan inovasi-inovasi dilingkungannya dengan menciptakan suasana yang lebih kondusif untuk keamanan dan kenyamanan.

Tut Wuri artinya mengikuti dari belakang dan handayani berarti memberikan dorongan moral atau dorongan semangat. Sehingga artinya Tut Wuri Handayani ialah seseorang harus memberikan dorongan moral dan semangat kerja dari belakang. Dorongan moral ini sangat dibutuhkan oleh orang - orang disekitar kita menumbuhkan motivasi dan semangat (<http://www.gudangmateri.com/2011/04/tiga-ajaran-kepemimpinan-ki-hajar.html>).

Secara keseluruhan makna Ing Ngarso Sun Tulodo, Ing Madyo Mbangun Karso, Tut Wuri Handayani merupakan kriteria bagi pemimpin maupun calon pemimpin . Mulai dari ajaran Ing Ngarso Sun Tulodo yang mengharuskan pemimpin menjadi teladan, Ing Madyo Mbangun Karso seorang pemimpin harus berbaaur , dan Tut Wuri Handayani yang mengajarkan sikap mandiri dan tidak tergantung pada orang lain . Bilamana seseorang telah berhasil menerapkan dengan

tepat ajaran kepemimpinan Ki Hajar Dewantara ini maka niscaya kemakmuran dan kesejahteraan akan meliputi orang yang dipimpinnya .

## **TEORI KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL**

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional (Bass, 1990). Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang menerapkannya dalam konteks politik. Gagasan ini selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Berry dan Houston, 1993).

Burns (Dunford, 1995) mengemukakan bahwa “kepemimpinan transaksional dicirikan dengan perancangan tujuan-tujuan tugas, penyediaan sumberdaya untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan penghargaan terhadap kinerja”. Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas (Robbins, 2007).

Bass (1990) dan Yukl (1989) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni :

- 1) Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
- 2) Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan
- 3) Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Bass (dalam Howell dan Avolio, 1993) mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri atas dua aspek, yaitu imbalan kontingen, dan manajemen eksepsi. Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di

mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Judge dan Locke (1993) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Keluarnya karyawan lebih banyak disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja karena karyawan merasa pimpinan tidak memberi kepercayaan kepada karyawan, tidak ada keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pemimpin berlaku tidak objektif dan tidak jujur pada karyawan.

Kepemimpinan transformasional merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional, yakni lebih dari sekedar pertukaran dan kesepakatan. Hoy dan Miskel (2008) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional itu proaktif, meningkatkan kesadaran bawahan tentang kepentingan kolektif yang inspirasional, dan membantu bawahan mencapai hasil kinerja yang tinggi luar biasa. Menurut Robbins (2007) pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Bass (1990) mengemukakan ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya, yaitu dengan : 1) mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha ; 2) mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan 3) meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Bass (1990) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu : 1) karisma, 2) inspirasional, 3) stimulasi intelektual, dan 4) perhatian individual. Berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap perilaku karyawan, Podsakoff dkk. (1996) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang mempengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan di mana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, motivasi, kepuasan kerja dan mampu mengurangi sejumlah konflik yang sering terjadi dalam suatu organisasi.

## **KEPEMIMPINAN KHARISMATIK DAN VISIONER**

Max Weber, seorang sosiolog, adalah ilmuwan pertama yang membahas kepemimpinan karismatik. Lebih dari seabad yang lalu, ia mendefinisikan karisma (yang berasal dari bahasa Yunani yang berarti "anugerah") sebagai "suatu sifat tertentu dari seseorang, yang membedakan mereka dari orang kebanyakan dan biasanya dipandang sebagai kemampuan atau kualitas supernatural, manusia super, atau paling tidak daya-daya istimewa. Kemampuan-kemampuan ini tidak dimiliki oleh orang biasa, tetapi dianggap sebagai kekuatan yang bersumber dari Tuhan, dan berdasarkan hal ini seseorang kemudian dianggap sebagai seorang pemimpin.

Kepemimpinan kharismatik adalah membuat para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku – perilaku tertentu pemimpin mereka (Robbins, 2007). Meski terdapat sejumlah studi yang berupa mengidentifikasi karakteristik personal pemimpin kharismatik, catatan dokumentasi terbaik telah mengisolasi lima karakteristik tersebut sebagai berikut . (Robbins, 2007)

- 1) Visi and artikulasi, pemimpin karismatik dan visioner memiliki visi, yaitu tujuan ideal, dan mampu menjelaskan visi tersebut kepada rakyat.
- 2) Risiko Personal, dimana pemimpin karismatik berani mengambil resiko pribadi untuk mencapai visi.
- 3) Peka terhadap Lingkungan, pemimpin karismatik mampu melakukan perhitungan realitis mengenai hambatan dari lingkungan dan kebutuhan sumberdaya untuk mengupayakan terjadinya perubahan.
- 4) Peka terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin karismatik mencoba memandang dari perspektif orang lain (tidak hanya perspektif diri sendiri), serta berempati terhadap kebutuhan dan perasaan orang lain.
- 5) Perilaku tidak konvensional, pemimpin karismatik menunjukkan perilaku (konstruktif) diluar kebiasaan dan seringkali menentang norma.

Tinjauan terhadap berbagai definisi menemukan bahwa visi dalam beberapa hal berbeda dari bentuk – bentuk lain penetapan arah :'Visi memiliki gambaran yang jelas dan mendorong, yang menawarkan cara yang inovatif untuk memperbaiki, yang mengakkui dan berdasarkan tradisi serta terkait dengan

tindakan – tindakan yang dapat diambil orang untuk merealisasikan perubahan. Visi menyalurkan emosi dan energi orang. Bila diartikulasikan secara tepat, visi menciptakan kegairahan sebagaimana yang dimiliki orang terhadap peristiwa – peristiwa olah raga dan kegaitan – kegiatan pengisi waktu luang lainnya, yang membawa energi dan komitmen ke tempat kerja (Robbins, 2007).

Kepemimpinan mendapatkan tempat yang semakin penting dalam konteks tim. Ketika tim semakin populer, peran pemimpin dalam memandu anggota tim menjadi semakin penting. Dan peran pemimpin tim berbeda dari kepemimpinan tradisional yang dijalankan oleh para penyelia lini pertama. Banyak pemimpin yang tidak disiapkan agar mampu menangani perubahan menjadi tim.

Tantangan bagi sebagian besar manajer, selanjutnya adalah mempelajari cara menjadi pemimpin tim yang efektif. Mereka harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran membagi informasi, percaya ke orang lain, menghentikan otoritas, dan memahami kapan harus melakukan intervensi. Pemimpin yang efektif menguasai tindakan penyeimbang yang sulit sehingga mampu mengetahui kapan meninggalkan tim mereka sendiri dan kapan mereka ikut serta lagi. Pemimpin tim yang baru mungkin saja berusaha mempertahankan terlalu banyak kendali pada saat anggota tim memerlukan lebih banyak otonomi, atau mereka mungkin meninggalkan tim mereka pada saat tim membutuhkan dukungan dan bantuan (Robbins, 2007)

## **KEKUASAN DAN WEWENANG**

Kekuasaan adalah kemampuan untuk menggunakan pengaruh pada orang lain; artinya kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok. Kekuasaan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi individu, kelompok, keputusan, atau kejadian. Kekuasaan tidak sama dengan wewenang, wewenang tanpa kekuasaan atau kekuasaan tanpa wewenang akan menyebabkan konflik dalam organisasi (Noviyanto, 2008).

Kekuasaan tidak begitu saja diperoleh individu, ada 5 sumber kekuasaan menurut John Brench dan Bertram Raven (dalam Noviyanto, 2008), yaitu :

- 1) Kekuasaan menghargai

- 2) Kekuasaan memaksa (*coercive power*)
- 3) Kekuasaan sah (*legitimate power*)
- 4) Kekuasaan keahlian (*expert power*)
- 5) Kekuasaan rujukan (*referent power*)

Pandangan kekuasaan dengan wajah negatif mengartikan kekuasaan sebagai mempunyai kekuasaan atas diri orang lain yang kurang beruntung dan menganggap orang sebagai tidak lebih dari pion untuk digunakan atau dikorbankan kalau ada kebutuhan untuk itu. Pandangan ini akan menyebabkan kegagalan bagi pengguna kekuasaan, karena orang yang dijadikan pion cenderung akan menentang wewenang atau menerima dengan sangat pasif. Apapun yang terjadi nilainya bagi manajer amat terbatas.

Wajah positif kekuasaan yang paling baik dicirikan dengan perhatian untuk struktur kelompok. Manajer akan mendorong anggota kelompok untuk mengembangkan kekuatan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjadi sukses sebagai individu dan sebagai anggota dari organisasi.

Kekuasaan adalah fakta penting dari kehidupan organisasi. Manajer tidak hanya harus menerima dan memahaminya sebagai bagian dari pekerjaan, tetapi harus juga belajar cara menggunakannya tanpa menyalahgunakannya untuk mencapai sasaran sendiri dan organisasi.

## **WEWENANG**

Mengapa manajer dapat memerintah karyawan. Pada situasi yang normal, manajer dapat membuat karyawan mengerjakan apa yang ia perintahkan. Mengapa manajer dapat mendapatkan hak untuk memerintah (Noviyanto, 2008).

Ada dua pandangan yang menjelaskan wewenang formal (resmi):

1. Pandangan klasik (*classical view*)

Wewenang datang dari tingkat paling atas, kemudian secara bertahap diturunkan ke tingkat yang lebih bawah

2. Pandangan penerimaan (*acceptance view*)

Sudut pandang wewenang adalah penerima perintah, bukannya pemberi perintah. Pandangan ini dimulai dengan pengamatan bahwa tidak semua

perintah dipatuhi oleh penerima perintah. Penerima perintah akan menentukan apakah akan menerima perintah atau tidak.

#### Wewenang Lini, Staff dan Fungsional

##### 1) Wewenang Lini

Dimiliki oleh manajer lini yang mengambil keputusan untuk mencapai tujuan organisasi secara langsung. Dalam bagan organisasi, wewenang lini digambarkan oleh garis yang menghubungkan manajemen puncak sampai ke manajemen tingkat bawah.

##### 2) Wewenang Staff

Dilakukan oleh orang atau kelompok orang yang memberikan jasa atau nasehat kepada manajer lini. Staff ahli biasanya merupakan istilah yang menggambarkan posisi tersebut. Staff ahli memberikan nasehat berdasarkan keahlian, pengalamana, atau riset dan analisis yang diperlukan, termasuk bantuan pelaksanaan kebijakan, monitor, dan pengendalian.

##### 3) Wewenang Fungsional

Kadang organisasi mempunyai manajer atau departemen yang mempunyai wewenang fungsional. fungsi keuangan dan akuntansi sering diberikan wewenang fungsional.

#### Delegasi Wewenang

Dapat diartikan sebagai penugasan wewenang dan tanggung jawab formal organisasi kepada orang lain, dalam hal ini karyawan. Wewenang dapat didelegasikan sesuai dengan prinsip skalar dari manajemen klasik, yang mengatakan bahwa garis wewenang harus ditetapkan dengan jelas dari manajemen puncak sampai karyawan paling bawah. Delegasi wewenang bukan merupakan pelepasan tanggung jawab.

#### **PENUTUP**

Perkembangan teori kepemimpinan memberikan gambaran, bagaimana gaya kepemimpinan berupaya untuk bersinergi dengan organisasi dan kultur yang berkembang pada organisasi tersebut. Fenomena teori kepemimpinan dalam kajian ini dapat dikatakan timbul bertentangan dengan kondisi praktek kepemimpinan di

lapangan. Sehingga perlu adanya pendekatan – pendekatan kepemimpinan dengan nuansa yang religius dan pendekatan spiritual. Praktek kepemimpinan yang sudah dijalankan untuk selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan peningkatan kinerja kepemimpinan

## DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M., 1997, “Does The Transactional - Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, *Journal American Psychologist*, 52: 130-139
- Bass, B.M dan Avolio, 1990, “*The Implications of Transaksional and Transformational*”, *Team and Organization Development*, 4, p.231-273
- Dunford, Richard W, 1995,. *Organizational Behavior: An Organizational Analysis Perspective*. Sydney: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., dan Donnelly, James H. 2000. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Howell, J.M., dan Avolio, B.J. 1993. Transformasional Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (6): 891-902.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G, 2008, *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. (8th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.  
<http://www.gudangmateri.com/2011/04/tiga-ajaran-kepemimpinan-ki-hajar.html>
- Judge dan Locke, 1993, “Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 85 (5): 751- 765.
- Kartono, Kartini, 1994, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Locke, E. A., 1997, *Esensi Kepemimpinan (terjemahan)*, Mitra Utama , Jakarta.
- Menon, Maria E, 2002, “Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus”, *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.
- Noviyanto, 2008, *Kekuasaan dan Wewenang*, [http://viyan.staff.gunadarma.ac.id/2\\_WEWENANG,+DELEGASI+DAN...](http://viyan.staff.gunadarma.ac.id/2_WEWENANG,+DELEGASI+DAN...)

- Robbins, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. a.b. Jusuf Udaya, Lic.,Ec. Englewood Cliffs:Prentice Hall, Inc - Jakarta: Penerbit Arcan.
- Robbins, Stephen P, 2007, *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Cetakan II, Perason Education International, PT., Indeks, Jakarta
- Thoha, M., 1994, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Thoha, M, 2001, *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Suatu Pendekatan Perilaku*, Rajawali Press , Jakarta.
- Wibowo, Udik Budi, 2011, *Teori Kepemimpinan*, Makalah disampaikan pada Pembekalan Ujian Dinas Tahun 2011, BKD Kota Yogyakarta
- Yukl, Gary A. (1989). *Leadership in Organizations*. 2nd Ed.New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.