

Resensi Buku : Edwin A. Locke
The Essence of Leadership: The Four Keys to Leading Successfully

Dwi Irawati
irasoepardjo@yahoo.com
Universitas Muhammadiyah Purworejo

PENDAHULUAN

Buku *The Essence of Leadership* memberikan model bagi kepemimpinan yang berhasil berdasarkan pada pemimpin yang sesungguhnya dan bukan hanya berdasarkan teori yang abstrak semata. Edwin A. Locke meneliti gaya dan metoda kepemimpinan dalam perusahaan dan mencermati karakteristik umum dan *skills*-nya ke dalam prototipe kepemimpinan yang efektif yang diharapkan oleh organisasi. Model yang diusulkan oleh Locke didasarkan pada empat elemen proses kepemimpinan yaitu (1) motivasi dan kepribadian, (2) pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, (3) visi, (4) kemampuan merealisasikan visi. Locke menunjukkan bagaimana model bekerja di dalam dunia nyata dengan menerapkan studi David Garvin's tentang 16 perusahaan produsen *Air Conditioned* (AC) di Jepang dan Amerika. Dari contoh kasus nyata tersebut, Locke menyimpulkan bahwa memang betul-betul kepemimpinan lah yang menyebabkan suatu organisasi akan sukses atau gagal.

Selama ini, menurut Locke, yang disebut dengan "leadership theories" sebetulnya bukan lah merupakan teori mengenai kepemimpinan, sama sekali.

"Teori kepemimpinan" yang selama ini ada lebih merupakan teori supervise. Tidak hanya teori tersebut gagal menentukan apa yang dilakukan pemimpin di dalam organisasi, namun teori yang ada tersebut lebih merupakan teori mengenai "gaya" kepemimpinan dibandingkan substansi kepemimpinan itu sendiri.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan dibutuhkan untuk mengelola hubungan antar manusia, namun kajian-kajian mengenai pemimpin (*leader*) yang selama ini ada sebetulnya lebih merupakan kajian mengenai *supervisor/manager* dan sama sekali tidak memberikan pencerahan. Kajian mengenai kepemimpinan merupakan kegiatan yang paling banyak dilakukan namun sekaligus merupakan konsep yang paling sedikit dipahami dibandingkan konsep-konsep yang lain dalam ilmu sosial, berdasarkan literature kepemimpinan "klasik". Menurut ilmuwan sosial Bennis dan Nanus, potret kepemimpinan telah mengalami perubahan secara radikal dalam beberapa dekade terakhir. Penelitian mengenai kepemimpinan yang sempit dan minor telah digantikan oleh kajian-kajian mengenai pemimpin (bukan manajer) yang

efektif. Lebih jauh, potret mengenai kepemimpinan yang efektif memerlukan konsistensi dari satu kajian/penelitian ke kajian yang lain.

Buku *The Essence of Leadership* diawali dengan pertanyaan mengenai “Apakah kepemimpinan itu?”. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses menginspirasi atau mendorong orang lain melakukan aktivitas guna mencapai tujuan bersama. Definisi ini melibatkan tiga elemen yaitu (1) kepemimpinan merupakan konsep mengenai hubungan/relasional. Secara implicit mengandung premis bahwa pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana cara menginspirasi dan berinteraksi dengan pengikutnya; (2) kepemimpinan merupakan sebuah proses. Bahwa untuk memimpin, seorang pemimpin harus melakukan sesuatu. Pemimpin lebih dari sekedar memegang kekuasaan dalam posisi formal tertentu. Meduduki jabatan tertentu tidaklah cukup untuk menjadikan seseorang sebagai pemimpin; (3) kepemimpinan menuntut adanya proses menginspirasi orang lain untuk melakukan tindakan. Pemimpin mempunyai banyak cara untuk mendorong bawahan bertindak, misalnya dengan menggunakan legitimasi kekuasaannya, *modelling*, *goal setting*, memberikan *reward* dan hukuman, membentuk tim kerja, dan mengomunikasikan visi organisasi.

Di dalam mempelajari kepemimpinan kita harus dapat membedakan antara pemimpin dengan manajer, karena antara keduanya sangat

berbeda dalam hal fungsi. Pemimpin berfungsi membangun visi fundamental organisasi, sedangkan manajer berfungsi mengimplementasi visi yang ditetapkan pemimpin. Pemimpin memberikan spesifikasi visi dan menentukan strategi dalam mencapai visi, sedangkan manajer bersama dengan bawahan melakukan serangkaian upaya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Namun pada kenyataannya, perbedaan fungsi antara pemimpin dan manajer sering sekali kabur karena tidak jelasnya garis pembatas keduanya.

Pemimpin yang efektif haruslah berperan di dalam pencapaian visinya, dan seorang manajer yang efektif tidak harus setuju dengan visi yang ditetapkan pemimpin namun manajer harus bertindak/bekerja melaksanakan upaya pencapaian visi. Sering sekali terjadi, seorang pemimpin hanya menjalankan fungsi manajerial pekerjaan mereka. Banyak organisasi (menurut Bennis dan Nanus), dewasa ini berada dalam kondisi “*overmanaged*” dan “*underled*” (dikutip dari Kotter, 1990).

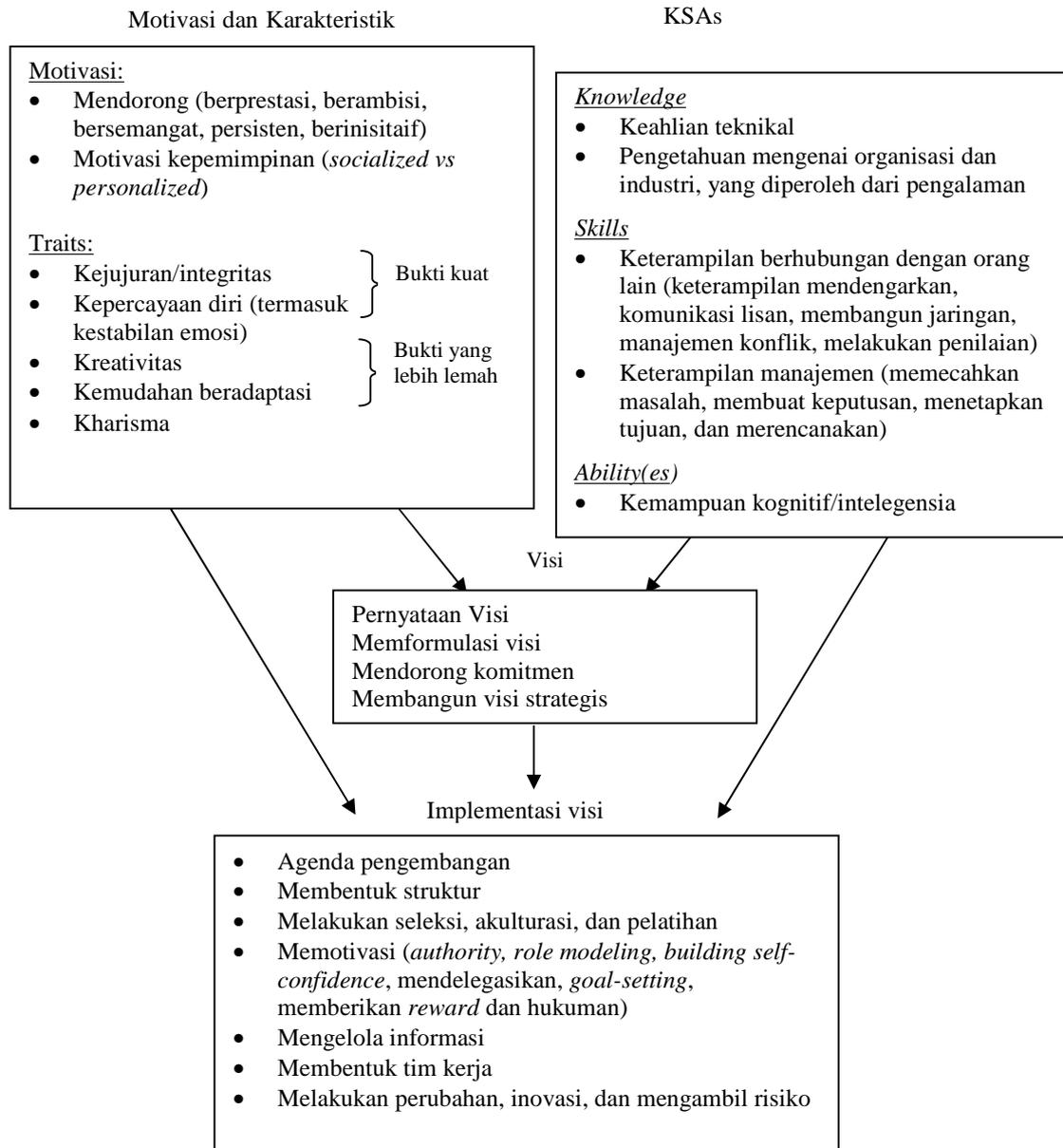
Ketidakjelasan konsep juga terjadi dalam perbedaan dan pengertian antara kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional (oleh Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy and Devanna, 1986) didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mengimplikasi perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak memelihara *status quo*, memotivasi bawahan untuk mau bekerja mencapai

tujuan “tingkat lebih tinggi” dengan tidak mengenyampingkan tujuan pribadi bawahan. Kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mempertahankan atau melestarikan *status quo*, suatu kepemimpinan yang melaksanakan proses pertukaran yang di dalamnya bawahan mendapatkan dengan segera tangibale reward karena telah melaksanakan perintah pemimpin. Ketidakjelasan muncul dalam terma isu perubahan. Kebalikan yang benar dari kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan statis atau kepemimpinan *status quo*, dan bukan kepemimpinan transaksional. Karena lawan dari perubahan adalah tidak ada perubahan. Sehubungan dengan hal itu, juga tidak ada hubungannya antara kepemimpinan yang

change-focused dan kepemimpinan yang statik dengan tipe *reward* yang diberikan di sisi lain. Semua kepemimpinan pada kenyatannya merupakan kepemimpinan transaksional, namun tidak semua kontrak dipenjarakan oleh *reward* jangka pendek yang bersifat finansial. Setia pemimpin memang harus melakukan pendekatan terhadap kepentingan pribadi bawahannya dan mendorongnya untuk mencapai tujuannya tersebut yang dapat bersifat jangka pendek ataupun jangka panjang. Sementara itu, *rewards* yang diberikan dapat berupa *tangible rewards* maupun *intangible rewards*, jangka pendek ataupun jangka panjang.

Buku *The essence of Leadership* berfokus pada model kepemimpinan yang digambarkan dalam figur berikut ini.

**Figur
Model Kepemimpinan**



Knowledge, skills, dan ability (KSA) yang di dalamnya organisasi bekerja dan mendapatkan manfaat dari pengalaman-pengalaman yang diperolehnya; (2) dihubungkan dengan kepemimpinan efektif yang meliputi (1) pengetahuan yang luas mengenai industri, teknologi, dan lingkungan organisasional keterampilan yang bervariasi; karena pemimpin adalah memimpin hubungan

antarmanusia maka “*people-skills*” menjadi hal penting ; (3) kemampuan kognitif khususnya intelegensia untuk memproses informasi yang sangat banyak, mengintegrasikannya, dan menarik kesimpulan logis dari informasi tersebut.

Visi merupakan komponen vital kepemimpinan. Pemimpin mendorong, mempunyai motivasi untuk memimpin, berpengalaman, dan mempunyai intelegensia tinggi membuat pemimpin mempunyai kapasitas untuk mendefinisikan apa yang harus dilakukan organisasi, mengartikulasi visi secara jelas, memformulasi visi strategis yang menspesifikasi pencapaian visi, dan mendorong komitmen bawahan dengan cara berkomunikasi secara jelas dan intensif.

Implementasi visi merupakan tuntutan bagi kepemimpinan yang sukses. Visi yang tidak diimplementasi hanya menjadi mimpi belaka. Seorang pemimpin harus dapat menjamin bahwa visi diterjemahkan ke dalam upaya-upaya khusus yang biasanya melibatkan manajer dan bawahannya.

Memotivasi bawahan dapat dilakukan pemimpin dalam berbagai cara misalnya dengan menggunakan legitimasi kekuasaannya (memaksa) bawahan melakukan apa yang diperintahkan, membangun kepercayaan diri bawahan dengan cara menampilkan kepercayaan dirinya dan kemampuannya sendiri, menentukan tujuan/*goals* yang spesifik dan menantang, dsb.

Pemimpin yang berhasil harus dapat membangun dan mengembangkan

jejaring informasinya. Pemimpin yang berhasil mengontribusikan dan menyebarluaskan informasi yang diperolehnya kepada bawahan. Menurut *contingency theory* kepemimpinan, teori kepemimpinan yang tradisional secara umum menyatakan bahwa teori kepemimpinan secara situasional kontinjen, artinya, prinsip-prinsip kepemimpinan harus diterapkan secara berbeda manakala situasi atau kondisi lingkungan yang dihadapi juga berbeda. Beda situasi dan kondisi, menuntut dan membutuhkan tipe pemimpin yang berbeda. Misalnya, dalam situasi lingkungan yang tidak terlalu banyak melibatkan kompleksitas teknologi yang tinggi, maka sifat intelegen yang disyaratkan agar seorang pemimpin dapat efektif, kurang diperlukan. Atau, pengalaman pemimpin lebih dibutuhkan dalam industri tertentu, atau, karakteristik *entrepreneurial* lebih dibutuhkan di dalam organisasi yang sedang berkembang.

Secara garis besar, beberapa spek model kepemimpinan yang telah digambarkan di atas merupakan semuanya memiliki krusialitas yang sama bagi semua tipe pemimpin yang ingin menjadi pemimpin yang efektif. Mempunyai keinginan untuk memimpin, mempunyai kejujuran dan integritas, mampu berhubungan dengan orang lain secara efektif, mampu menciptakan dan mengomunikasikan visi organisasi.

Sifat-sifat dan Motivasi Kepemimpinan

Kebanyakan para ahli berpendapat bahwa seorang pemimpin yang efektif

haruslah mempunyai sifat-sifat (*traits*) tertentu. Menurut para ahli, sifat-sifat tersebut sangat berpengaruh terhadap keefektifan seorang pemimpin. Namun, mulai abad pertengahan, Lord, De Vader, dan Alliger (1986), menyimpulkan hasil penelitian yang mereka lakukan bahwa *traits* dan keefektifan pemimpin tidak mempunyai hubungan/keterkaitan yang jelas. Sehingga kemudian mereka mengatakan bahwa *traits* tidak ada pengaruhnya sama sekali terhadap keefektifan pemimpin. Oleh Gary Yukl (1989) pendapat mereka dibantah. Mereka dikatakan terlalu *overreact* dengan mengatakan *traits* tidak dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif. Kesulitan utama menemukan hubungan yang kuat antara *traits* dengan keefektifan pemimpin adalah meskipun *traits* dibutuhkan oleh seorang pemimpin namun keberadaannya tidak dapat sendirian saja. *Traits* juga musti hadir bersama-sama dengan faktor-faktor yang lain seperti *knowledge*, *skills*, dan *ability* juga harus dipunyai pemimpin dalam implementasi visinya. *Traits* yang dibutuhkan misalnya integritas/kejujuran dan kepercayaan/keyakinan pada diri sendiri.

Sedangkan motivasi utama yang mutlak dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif adalah (1) *drive* (saya artikan sebagai dorongan dari dalam dirinya sendirinya) dalam upaya mengimplementasi visi, (2) ambisi untuk berprestasi lebih baik dibandingkan dengan orang lain (bawahan), (3) energik, yaitu daya tahan pemimpin untuk tetap berprestasi tinggi dengan berbagai kendala

yang ada, (4) *tenacity*, yaitu motivasi pemimpin untuk mempertahankan energi yang berorientasi tujuan sepanjang waktu dengan berbagai kendala yang dihadapi.

Traits yang dibutuhkan seorang pemimpin yang efektif adalah (1) Kejujuran/integritas, (2) keyakinan pada diri sendiri, (3) originalitas/kreativitas, (4) fleksibilitas/kemampuan adaptasi, dan (5) charisma.

Knowledge, Skills, dan Ability

Selain motivasi dan sifat-sifat utama yang diperlukan kepemimpinan, *knowledge*, *skills*, dan *ability* dibutuhkan dalam membangun dan mengimplementasi visi organisasi. *Knowledge* yang dibutuhkan meliputi (1) keahlian teknologis, (2) pengetahuan akan organisasi dan industri, agar pemimpin dapat dengan dengan tepat dan cepat mengambil keputusan. *Skills* yang dibutuhkan meliputi (1) *interpersonal skills* yang terdiri dari *people skills* (keterampilan berhubungan dengan orang lain), (2) kemampuan mendengarkan secara aktif; keterampilan ini dapat dibangun apabila terdapat rasa saling percaya antara pemimpin dan bawahan, (3) keterampilan membangun jaringan (antara bawahan, rekan kerja, dan *supervisor*), yang menentukan kualitas kerja pemimpin, (4) keterampilan mengelola konflik (pemimpin sering sekali dihadapkan pada adanya konflik yang terjadi antara bawahan dengan rekannya, konflik antara bawahan dengan *supervisor*, atau bahkan konflik antara bawahan dengan pemimpin. Kestabilan emosi diperlukan dalam

manajemen konflik ini, (5) keterampilan manajemen dan kompetensi yang meliputi keterampilan administrasi (diperlukan dalam kegiatan rutin organisasi agar senantiasa berhasil baik, lancar, dan efektif), keterampilan menentukan tujuan (*goal-setting*), keterampilan membuat perencanaan yang berorientasi masa depan; adanya komunikasi dan interaksi yang intensif antar anggota organisasi; sistematis dan komprehensif; menganalisis secara komprehensif kekuatan dan kelemahan sekaligus juga peluang dan ancaman yang akan dihadapi organisasi; dan mengalokasi sumber daya secara tepat.

Visi

Visi didefinisikan sebagai “gambaran yang ideal dan unik masa depan organisasi” (Kouzes dan Posner, 1987:85). Pemimpin berfungsi dan bertanggung jawab membangun visi organisasi. Pernyataan visi organisasi, haruslah jelas sehingga dapat dipahami dengan benar dan dapat dicapai dengan baik. Visi juga harus dapat menginspirasi dan memotivasi. Visi yang menginspirasi dan memotivasi mempunyai karakteristik (1) *brevity*; dinyatakan secara singkat sehingga mudah dan sering dikomunikasikan; (2) *clarity*; visi harus dinyatakan secara jelas sehingga mudah dipahami dan diterima anggota; (3) *abstractness*; artinya, visi harus lebih merupakan kondisi umum yang diidealkan dibandingkan kondisi khusus yang diidamkan; (4) *challenge*; visi merupakan ide yang memotivasi anggota untuk bekerja guna mencapai *outcome* yang diinginkan, sehingga visi haruslah dapat

memberikan tantangan kepada anggota; (5) *future-orientation*; visi yang ditetapkan harus berfokus pada perspektif jangka panjang organisasi dan lingkungan di mana organisasi berada, (6) *stability*; visi yang ditetapkan tidak dengan mudah diubah-ubah; manakala salah satu tujuan jangka pendek tercapai, visi tidak kemudian diubah namun cukup disesuaikan. saja; namun apabila pernyataan visi harus diubah secara keseluruhan maka artinya organisasi harus melakukan transformasi yang signifikan; (7) *desirability*; hal yang penting di sini adalah anggota haruslah merasa dan mempunyai anggapan bahwa visi organisasi adalah sesuatu yang ideal dan patut diperjuangkan sehingga anggota akan mempunyai komitmen mencapai tujuan organisasi.

Proses merumuskan visi dimulai dari (1) mengumpulkan informasi (berarti memonitor lingkungan, berisi kegiatan mendengarkan dan berbicara dengan orang-orang yang berbeda di dalam organisasi), (2) mengolah informasi, (pemimpin menganalisis dan mensintesis informasi yang diperoleh dari berbagai sumber), (3) mengonseptualisasi visi (visi harus dinyatakan secara singkat, jelas, abstrak, menantang, berorientasi masa depan, stabil, diinginkan oleh seluruh anggota organisasi), dan (4) mengevaluasi visi (perlu dilakukan pengujian (tes) dan revisi terhadap pernyataan visi organisasi sebelum visi diimplementasikan dalam skala yang lebih luas).

Mengimplementasi Visi

Seorang pemimpin yang termotivasi, mempunyai keterampilan, dan visioner (dan tidak lebih dari itu saja), maka dia tidak akan menjadi seorang pemimpin. Dia hanya akan menjadi seorang pemimpin yang termotivasi dan mempunyai keterampilan. Seorang pemimpin harus dapat menerjemahkan visi menjadi sebuah agenda kegiatan. Agenda merupakan jembatan antara visi dan kegiatan implementasi. Diperlukan kebijakan dan prosedur khusus untuk mengimplementasi visi dalam enam kategori yaitu (1) *structuring*, (2) *selecting, training, and aculturating employees*, (3) *motivating employees*, (4) *managing information*, (5) *team building*, (6) *promoting change*.

Studi Kasus: Implementasi Kepemimpinan Kualitas-Industri AC Ruang

Buku ini dilengkapi dengan studi kasus dalam industri AC ruangan mengenai kepemimpinan kualitas produk, antara produsen Jepang dan produsen Amerika. Secara umum, tidak ada perbedaan kualitas AC buatan Jepang dengan AC buatan Amerika. Perbedaan yang dimunculkan adalah pada filosofi kedua perusahaan tersebut dan implementasinya, di mana faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi filosofi dapat dikendalikan oleh pemimpin dan manajer kedua perusahaan.

Perusahaan Jepang, pemimpinnya melibatkan seluruh anggota (dimulai dari level paling rendah hingga level paling tinggi) di dalam menentukan tujuan, membangun visi, serta mengomunikasikan

visi dengan lebih baik kepada seluruh anggotanya, dibandingkan dengan pemimpin perusahaan Amerika. Visi dan tujuan ditetapkan secara spesifik serta ada prioritas terhadap tujuan. Perusahaan Jepang menyatakan filosofinya (mengenai kualitas AC) secara jelas, spesifik, berdasarkan prioritas, berdasarkan masukan/informasi dari bawahan, dan merumuskannya secara bersama-sama sehingga anggota lebih mempunyai *sense*-yang baik (menilai visi organisasi ideal, penting, dan harus dicapai) terhadap visi. Filosofi meminimalkan kerusakan, dan mengurangi kegagalan produksi, merupakan upaya-upaya pencapaian visi yang dilakukan dengan sangat baik oleh seluruh anggota, seluruh level organisasi. Tidak demikian halnya dengan perusahaan Amerika.

Penutup

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan empat kunci kesuksesan seorang pemimpin adalah

1. seorang pemimpin mempunyai **motivasi dan sifat-sifat** seorang pemimpin yang efektif (sukses memimpin);
2. seorang pemimpin yang efektif (sukses memimpin) perlu mempunyai **knowledge, skills, dan ability**;
3. seorang pemimpin yang efektif (sukses memimpin) harus mempunyai visi ke depan dan dapat membangun **visi** dengan baik;
4. seorang pemimpin yang efektif (sukses memimpin) harus dapat **mengimplementasi visi** yang dibangunnya.

Komitmen seluruh anggota organisasi, komunikasi visi yang baik antar anggota organisasi, jejaring kerja yang baik, penetapan agenda, dan penetapan prioritas kegiatan menjadi faktor kunci keefektifan pemimpin. ■