

# ***EMPOWERMENT DALAM TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP***

## **UNTUK Mendukung *PERFORMANCE* KARYAWAN**

Wijayanti  
Universitas Muhammadiyah Purworejo

### **Abstrak**

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Apabila organisasi ingin mengarah kepada inovasi, baik itu inovasi produk, pelayanan ataupun *market*, pemimpin harus menciptakan atmosfir kerja yang mendukung pada inovasi. Pemimpin harus terus mendorong karyawan siap untuk menunjukkan sesuatu yang baru, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dengan demikian, pemimpin akan mengarah kepada *empowerment* karyawan. Pemimpin akan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan atau organisasi.

Kata Kunci: Pemimpin, Kepemimpinan, Empowerment, Transformational Leadership, Performance Karyawan

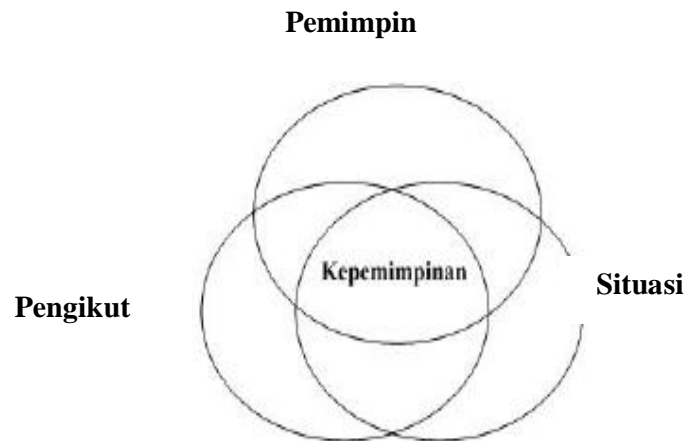
### **PENDAHULUAN**

Organisasi yang ingin mencapai keberhasilan ditentukan salah satunya oleh faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu usaha untuk mempengaruhi dan memotivasi individu dalam mencapai tujuan (Gibson, *et al.*, 2006 ). Individu yang lebih banyak mempengaruhi orang lain disebut pemimpin.

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan suatu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional (Gumilar, 2004). Untuk menjadi pemimpin yang efektif

bukan sesuatu yang mudah. Pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi. Suatu kepemimpinan membawa arti adanya fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, pengikut, dan situasi (Wahono, 2000). Situasi yang dimaksud misalnya situasi kerja, stres, dan lingkungan. Tiga elemen ini saling berinteraksi dalam hubungan saling membutuhkan dengan kapasitasnya masing-masing. Hubungan tersebut dapat dilihat pada gambar 1.

Gambar 1 : Hubungan antara pemimpin, pengikut, dan situasi



Sumber : Membedah Akar Kepemimpinan, Romi Satria Wahono

Moeljono (2003) mengklasifikasikan definisi pemimpin dan kepemimpinan ke dalam empat pendekatan. Pertama, pendekatan berdasarkan ciri. Pendekatan ciri menyatakan bahwa seseorang yang menjadi pemimpin berarti mempunyai ciri yang berbeda dari individu lainnya. Kedua, pendekatan berdasarkan perilaku. Pendekatan ini mengklasifikasikan perilaku-perilaku yang akan membantu memahami tentang kepemimpinan. Ketiga, pendekatan kekuasaan-pengaruh yang mencoba mempelajari proses mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut. Keempat, pendekatan situasional. Pendekatan yang menekankan pada pentingnya faktor-faktor kontekstual, seperti sifat

pekerjaan yang dikerjakan oleh pemimpin.

Sifat kepemimpinan menurut Martin (2004) mengalami perubahan. Penyebab perubahan tersebut ada beberapa hal yaitu kompetisi, globalisasi, ekspektasi yang meningkat, inovasi, keinginan untuk *merger* dan akuisisi, dan kebutuhan untuk *reinvention*. Kompetisi dan globalisasi akan menuntut pemimpin untuk berpikir secara global tentang keunggulan kompetitif yang dimiliki organisasi. Apabila organisasi ingin melakukan inovasi maka pemimpin juga harus aktif memberikan stimuli kepada karyawan untuk memberikan ide-ide yang kreatif dan inovatif.

Organisasi akan melakukan perubahan apabila ada keinginan untuk

melakukan kompetisi. Dalam menjalankan bisnis, tentu organisasi bersaing dengan organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama maupun yang berbeda. Pemimpin merupakan salah satu faktor yang penting dalam mendorong karyawan dalam berkompetisi. Organisasi yang mampu bersaing akan dapat *survive* dalam persaingan yang terjadi. Perubahan sifat kepemimpinan juga akan berubah ketika ada globalisasi. Pemimpin akan melakukan hal yang berbeda ketika organisasinya masuk ke dalam dunia perdagangan atau bisnis yang global. Ide-ide pemimpin harus mampu mendukung dan mendorong organisasi untuk memahami pasar dan konsumen yang berubah.

Organisasi yang ingin mengarah kepada inovasi, baik itu inovasi produk, pelayanan ataupun *market*, pemimpin seharusnya menciptakan atmosfir kerja yang mendukung pada inovasi. Pemimpin harus terus mendorong karyawan siap untuk menunjukkan sesuatu yang baru, sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Pada saat organisasi melakukan *merger* atau akuisisi, berarti ada perubahan sifat kepemimpinan karena menyesuaikan dengan dua atau lebih

organisasi yang mempunyai karakteristik yang berbeda.

Sifat kepemimpinan yang dapat mendukung eksistensi dan berbagai perubahan di dalam organisasi tidak hanya satu atau 2 karakter, tetapi banyak yang harus dipenuhi oleh seorang pemimpin yang berkualitas. Menurut Kirkpatrick and Locke (1991), karakter kepemimpinan yang ideal antara lain meliputi:

- (1) Mampu mendorong pengikut.
- (2) Mempunyai keinginan untuk mengarahkan.
- (3) Jujur dan mempunyai integritas.
- (4) Percaya diri
- (5) mempunyai kemampuan kognitif
- (6) pengetahuan tentang bisnis.

Menurut Lako 2004, kepemimpinan yang efektif adalah pemimpin yang memiliki sifat-sifat visioner, penuh gairah, kreatif, luwes, inspiratif, inovatif, penuh daya dorong, imajinatif, eksperimental, dan independen. Menurut Moeljono (2003), ada tiga hal tentang pemimpin yang unggul sehingga mampu mengarahkan organisasi pada efektifitas. Tiga hal tersebut adalah *vision*, *value*, dan *courage*. *Vision* mencerminkan kedalaman dan keluasan kecenderungan dimasa depan yang akan mengarahkan

organisasi mampu menghadapi masa depan. *Value* akan menentukan bahwa seorang pemimpin efektif atau tidak. *Courage* diperlukan pemimpin untuk membuat keputusan. Dalam hal ini, diharapkan pemimpin mempunyai keberanian untuk membuat keputusan.

Ketiga hal tersebut menurut Moeljono (2003), ketiga hal diatas tidak cukup. Ada dua hal lain yang cukup penting yaitu *competence* dan *strong character*. *Competence* merupakan kecakapan yang sesuai untuk melaksanakan tugas. Pemimpin harus mempunyai kecakapan untuk mengidentifikasi masalah yang muncul sampai mengambil keputusan yang tepat. *Strong character* merupakan watak yang dilandasi keteguhan pendirian. Dengan demikian pemimpin akan mampu membuat kondisi yang pasti dan stabil sehingga pihak yang berhubungan dengan organisasi tidak khawatir.

Sondang (1994) dalam Gumilar menyimpulkan bahwa seseorang hanya akan menjadi seorang pemimpin yang efektif apabila :

a. Seseorang secara genetika telah memiliki bakat-bakat kepemimpinan

b. Bakat-bakat tersebut dipupuk dan dikembangkan melalui kesempatan untuk menduduki jabatan kepemimpinannya.

c. Ditopang oleh pengetahuan teoritikal yang diperoleh melalui pendidikan dan latihan, baik yang bersifat umum maupun yang menyangkut teori kepemimpinan.

Berbicara tentang motivasi, pemimpin dapat mendorong pengikutnya dengan cara memberikan motivasi. Dengan demikian, pengikut dapat menyelesaikan tugas dengan baik sehingga dapat memberikan kontribusi positif dalam pencapaian tujuan. Memotivasi karyawan merupakan suatu ketrampilan (Pradhana, 2006). Pemimpin dapat melakukan berbagai cara untuk memotivasi karyawan. Misalnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang mampu memberikan kontribusi positif pada organisasi, memberikan ucapan selamat kepada karyawan yang berprestasi.

Memotivasi karyawan akan lebih baik dilakukan secepat mungkin untuk menghindari rasa bosan dalam diri karyawan. Pemimpin dapat fokus pada karyawan yang kurang kreatif dalam mengemukakan ide untuk

mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk mengarahkan karyawan sehingga bertanggung jawab dalam pekerjaannya merupakan faktor penting dalam memotivasi karyawan. pemimpin yang mampu memotivasi karyawan berarti mendukung *self efficacy* karyawan.

Keberhasilan dalam memotivasi karyawan didukung dengan kemampuan komunikasi pemimpin dengan karyawan. Karyawan dalam organisasi akan dapat melakukan tugasnya dengan baik apabila diarahkan oleh pemimpin. Cara menyampaikan suatu tugas atau permasalahan kepada karyawan dengan baik akan mendorong karyawan untuk mengikuti pemimpin. Hal tersebut akan tercapai apabila pemimpin mempunyai kemampuan berkomunikasi dengan baik. Cara ini juga akan membuat karyawan simpati kepada pemimpin karena merasa dihargai dalam organisasi.

Komunikasi yang tercipta diharapkan dua arah sehingga ada *feedback* dari karyawan. apabila komunikasi hanya terjadi satu arah, maka karyawan akan cenderung mendengarkan keputusan dari pemimpin saja. Karyawan tidak akan mempunyai kesempatan memberikan

ide untuk perbaikan organisasi. *Feedback* akan menumbuhkan semangat untuk bekerja pada karyawan karena merasa memiliki dan sebagai bagian dari perusahaan.

Ketrampilan berkomunikasi juga diperlukan ketika pemimpin berkomunikasi dengan berbagai pihak terutama, misalnya; penentu kebijakan yang berhubungan dengan arah organisasi. Kegagalan bekerja sama dengan perusahaan lain sering gagal karena pemimpin tidak mampu berkomunikasi. Hal itu disebabkan adanya salah satu pihak yang terancam atau tidak nyaman sehingga negosiasi gagal. Banyak metode komunikasi yang dapat diterapkan pemimpin agar informasi dapat disampaikan dengan tepat dan cepat. Komunikasi akan berjalan baik apabila pemimpin mengerti dan memahami karyawan. Beberapa model komunikasi dalam kepemimpinan yang dapat diterapkan organisasi yaitu (Gumilar, 2004):

a. Model Rantai

Metode jaringan komunikasi di sini terdapat lima tingkatan dalam jenjang hirarkisnya dan hanya dikenal komunikasi sistem arus ke atas (*upward*) dan ke bawah (*downward*), yang artinya menganut

hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadinya suatu penyimpangan.

b. Model Roda

Sistem jaringan komunikasi di sini, semua laporan, instruksi perintah kerja dan pengawasan terpusat satu orang yang memimpin empat bawahan atau lebih, dan antara bawahan tidak terjadi interaksi (komunikasi sesamanya).

c. Model Lingkaran

Model jaringan komunikasi lingkaran ini, pada semua anggota/staff bisa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hirarkinya tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkat yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level.

d. Model Saluran Bebas/Semua

Saluran

Model jaringan komunikasi sistem ini, adalah pengembangan model lingkaran, di mana dari semua tiga level tersebut dapat melakukan interaksi secara timbal balik tanpa menganut siapa yang menjadi tokoh sentralnya.

e. Model Huruf 'Y'

Model jaringan komunikasi dalam organisasi di sini, tidak jauh

berbeda dengan model rantai, yaitu terdapat empat level jenjang hirarkinya, satu

Masalah yang timbul dalam komunikasi ada beberapa hal (Gumilar, 2004). Pertama, karena pesan yang mengalir ke atas sering merupakan pesan yang harus didengar oleh hirarki yang lebih tinggi atau atasan, para pekerja seringkali enggan menyampaikan pesan yang negatif. Kedua, seringkali pesan yang disampaikan ke atas, terutama yang menyangkut ketidakpuasan bawahan, tidak didengar atau ditanggapi oleh manajemen. Ketiga, kadang-kadang pesan tidak sampai karena disaring oleh penjaga gerbang arus pesan atau bisa terjadi lebih baik bertanya pada rekan kerja. Keempat, Arus ke bawah terlalu besar sehingga tidak ada celah untuk menerima pesan dari bawah. Kelima, hambatan fisik. Biasanya secara fisik pimpinan dengan bawahan berjauhan.

Integritas merupakan kesesuaian tindakan pemimpin dengan prinsip yang dianut perusahaan. Pemimpin seharusnya mempunyai konsistensi integritas. Hal ini disebabkan karena dalam organisasi terdiri dari berbagai karyawan yang memiliki karakteristik berbeda tetapi memiliki tujuan dan nilai

yang sama. Hal penting lain yang juga perlu dimiliki oleh seorang pemimpin adalah mempunyai kemampuan dan pengetahuan tentang bisnis sehingga pemimpin tidak akan salah mengambil keputusan. Selain itu, pemimpin tidak akan salah menginterpretasikan banyak data atau informasi yang didapat jika mempunyai kemampuan dan pengetahuan. Pemimpin akan mudah dan tepat dalam mengambil keputusan jika ada banyak data dan informasi.

Menurut Foglemen dalam terjemahan dari [www.au.af.mil](http://www.au.af.mil), karakteristik pemimpin yang mempunyai integritas antara lain;

#### 1. Ketulusan

Pemimpin mampu bertindak sesuai dengan perkataannya tanpa ada sifat pura-pura. Karyawan akan lebih mempercayai pemimpin yang mempunyai sifat tanpa kepura-puraan. Pemimpin yang mempunyai ketulusan akan dengan sepenuh hati mencurahkan kemampuan untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Konsistensi

Dalam melakukan setiap tindakan, seharusnya pemimpin konsisten sehingga dapat menjadi panutan pengikut atau karyawan. Konsistensi akan berkaitan dengan

arah atau tujuan dari organisasi. Jika pemimpin tidak konsisten, akan kesulitan untuk fokus dalam mencapai tujuan.

#### 3. Keteguhan hati

Jika pemimpin mempunyai keteguhan hati, maka akan mampu menghadapi tantangan maupun persaingan dalam bisnis. Pemimpin tidak akan mudah terpuruk, sekalipun terdapat masalah dalam organisasi.

#### 4. Pemimpin harus mampu bertahan

Pemimpin yang mampu bertahan dari persaingan dan lingkungan yang terus berubah diperlukan dalam organisasi. Ide untuk memecahkan setiap masalah yang muncul diperlukan agar mampu bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah.

Selain itu, berpikir inovatif dan kreatif akan mendukung dalam pengambilan keputusan. Pemimpin akan mampu membuat keputusan dengan tepat apabila mempunyai kemampuan dan pengetahuan. Berbagai alternatif pemecahan masalah akan dapat disajikan oleh pemimpin apabila mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang diperlukan organisasi. Pemimpin yang kreatif akan

mampu berpikir kritis dalam menyelesaikan setiap masalah yang dihadapi organisasi. Akhirnya, hal tersebut akan meningkatkan produktifitas organisasi.

### **Transformational Leadership**

Tondok dan Anderlina (2000) menemukan lima sub dimensi kepemimpinan transformational. Kelima subdimensi tersebut adalah:

#### *1. Vision*

Visi merupakan gambaran ideal atas masa depan yang didasarkan pada nilai-nilai organisasional

#### *2. Inspirational communication*

Dalam dimensi ini, pemimpin berusaha mengarahkan minat dan bakat dari karyawan. Karyawan yang mempunyai bakat dapat secara optimal memberikan kontribusi yang positif guna tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin dapat mengatakan kepada karyawan tentang hal-hal yang membangun percaya diri. Hal itu dapat dilakukan dengan komunikasi yang baik dengan karyawan.

#### *3. Supportive Leadership*

Pemimpin mendukung yang dilakukan pemimpin sejauh hal yang dilakukan mendukung

pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini pemimpin lebih sering mempertimbangkan masukan dari bawahan sehingga karyawan merasa dihargai. Dimensi ini mengarahkan kepada kepuasan atau kebutuhan karyawan.

#### *4. Intellectual Stimulation*

Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya kemampuan karyawan. pemimpin mendorong karyawan untuk mampu memikirkan masalah-masalah yang terjadi dalam organisasi sehingga mampu menghadapi masa depan.

#### *5. Personal Recognition*

*Personal recognition* merupakan pemeberian reward kepada karyawan baik itu berupa *reward financial* maupun *non financial reward*. *Non financial reward* dapat berupa pujian kepada karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik.

Kelima hal diatas akan mengarah kepada *empowerment* karyawan. Dalam *Transformational Leadership*, *empowerment* merupakan sesuatu yang penting. Penelitian yang mendukung hal tersebut antara lain penelitian dari Bartram 2006. *Empowerment* dilakukan pemimpin



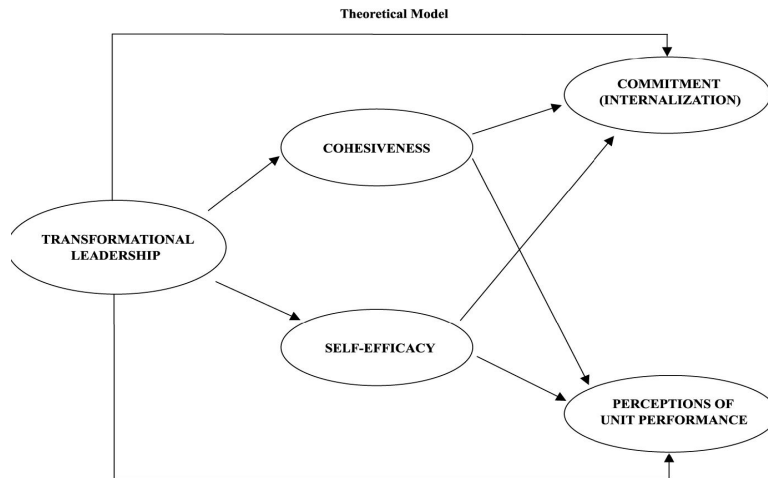
kepada karyawan agar karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap organisasi.

Pemimpin berusaha untuk meningkatkan inisiatif karyawan dan memberikan stimuli agar muncul inovasi-inovasi untuk kemajuan organisasi. Dengan demikian, karyawan akan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Stimuli dapat berupa kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide tentang perbaikan ataupun pemecahan masalah untuk mendukung tujuan organisasi.

*Empowerment* berkaitan dengan kompetensi, *influence*, *meaning*, dan *self determination* (Bartram, 2006). Ada empat hal dalam empowerment yaitu *competence*, *impact*, *meaning*, dan *self determination*. *Competence* mengacu pada *self efficacy*. *Impact* mengacu bahwa sesuatu dapat mempengaruhi hasil organisasi. *Meaning* berhubungan dengan pentingnya penempatan kerja

sesuai dengan *value*. *Self determination* mengacu pada otonomi.

Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan berarti mendukung *self efficacy* dari karyawan yang akan berpengaruh pada *performance*. *Self efficacy* mengarah pada bahwa karyawan mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas. Hal tersebut akan menentukan kompetensi karyawan, karena karyawan merasa bahwa mereka mempunyai kemampuan (*ability*) untuk menyelesaikan tugas. Selain itu, akan lebih baik apabila karyawan mempunyai *self determination* yaitu otonomi untuk membuat keputusan dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin memperlakukan karyawan sebagai partner kerja yang dapat memberikan usulan ide untuk pengambilan keputusan. Dengan demikian, karyawan akan mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan semua kewajibannya. Hubungan antara *self efficacy* dan *performance* terlihat pada gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2

Sumber : Pillai, 2004

*Empowerment* akan mempengaruhi *outcome* dari organisasi. Karyawan yang sungguh-sungguh menjalankan tugas organisasi akan meningkatkan *outcome* dari organisasi. Mereka akan memberikan kontribusi positif untuk pencapaian tujuan organisasi. Hal penting lainnya dalam *empowerment* adalah pekerjaan yang dilakukan didasarkan pada *value* yang dianut organisasi. Dengan demikian, pencapaian tujuan akan terarah dan efektif. Apabila pemimpin sudah mengarah kepada *empowerment*, berarti pemimpin sudah memahami bahwa karyawan merupakan sumber daya yang penting dalam perusahaan.

Pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan berarti memberikan otonomi pada karyawan untuk membuat keputusan dalam

pekerjaan. Otonomi yang diberikan kepada karyawan tidak akan optimal apabila dalam setiap pekerjaannya selalu diawasi dengan ketat. Seorang pemimpin sering mementingkan mengawasi karyawannya, dari pada memotivasi atau memberikan otonomi dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang mempunyai motivasi tinggi tidak perlu diawasi setiap saat, karena sudah mempunyai kesadaran sendiri tentang sesuatu yang harus dikerjakan. Karyawan merasa dipercaya dapat menyelesaikan tugas, sehingga dengan sungguh-sungguh akan menjalankan tugas tersebut.

Tubbs (2004) mengatakan bahwa sistem *value* yang kuat dalam individu dan bisnis akan berpengaruh pada kesuksesan jangka panjang.

Berikut ini adalah gambar *value* dalam leadership (Gambar 3).  
 Gambar 3: Value dalam Leadership

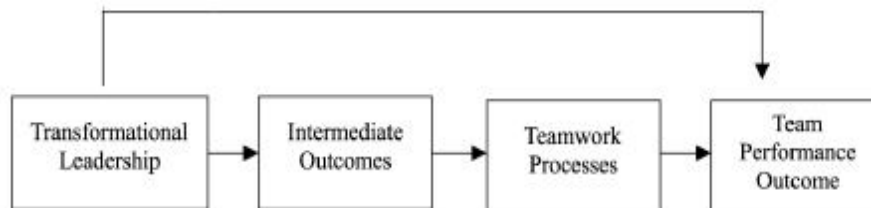


Sumber : Tubbs, Leadership Competencies: Can They Be Learned?

Gambar di atas menunjukkan adanya komitmen untuk mencapai keunggulan kompetitif organisasi. *Leading change* dalam gambar meliputi penciptaan perubahan transformasional, mengembangkan budaya organisasi dengan pembelajaran yang terus menerus, menciptakan mekanisme dukungan, dan mengelola proses perubahan.

Pembentukan *teamwork* juga penting untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Proses *teamwork* meliputi kohesi, komunikasi, dan manajemen konflik (Shaw 1976; Dyer 1987; Zender 1994, dalam Yammarino et.al, 2004). Item lain dalam gambar sudah dijelaskan. Hubungan antara *teamwork* dan *transformational leadership* secara khusus ditunjukkan dalam gambar 4.

Gambar 4: *Transformational leader dan team performance*



Sumber : Shaw 1976; Dyer 1987; Zender 1994, dalam Yammarino et.al, 2004,  
 Transformational leadership and team performance

Menurut banyak penelitian, antara lain Bartram 2007, Avolio et al 2004, Dvir 2002, pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan merupakan salah satu hal penting pada *transformational leader*. Tipe kepemimpinan ini, mendorong pengikut atau karyawan mewujudkan visi untuk masa yang akan datang dari pada fokus pada *reward* dan *punishment*. Pemberian hukuman dirasa kurang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin yang selalu memberi hukuman hanya akan melemahkan mental karyawan. Meskipun demikian, pemimpin yang akan memberikan *reward* juga harus adil sehingga karyawan merasa diperlakukan sama.

Kaitannya dengan motivasi, pemberian *reward* tidak harus berupa uang, tetapi bisa berupa pujian atau *reward non financial*. Pujian merupakan salah satu cara menghargai karyawan. Pemimpin harus menyadari bahwa dalam mencapai visi organisasi tidak dapat dilakukan sendiri. Pemimpin tidak akan mampu mengerjakan semua pekerjaan yang dianggap penting bagi organisasi. Mereka harus mampu membuat orang

lain menerima visi dan rencana untuk organisasi.

*Transformational leader* menggunakan pengaruhnya untuk setting tujuan organisasi, mengklarifikasi hasil yang diinginkan serta memberikan umpan balik. *Transformational leader* menggunakan pengaruhnya untuk memperluas dan memperbaiki tujuan pengikut atau karyawan serta memperbaiki kepercayaan untuk mencapai tujuan yang melebihi ekspektasinya. 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. Tondok dan Andarika (2000) menyebutkan 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.

Sesuai dengan studi empiris yang dilakukan oleh Bartram 2007, ditemukan bahwa *transformational leadership* dengan *performance* dimediasi oleh *empowerment*. Hasil studi empiris tersebut juga didukung oleh Shamir et. al (1993) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* secara langsung mempengaruhi kompetensi, value, kemampuan untuk mengontrol lingkungan, dan persepsi terhadap tugas. Semua itu merupakan komponen dari pengukuran *empowerment*.

Ada peningkatan ketertarikan peran pemimpin untuk memberi inisiatif, dan menstimuli inovasi. Dvir (2002), menyatakan bahwa *transformational leader* melakukan *empowerment* dengan memperluas kapasitas pengikut atau karyawan untuk berpikir pada pengembangan ide-ide baru. *Empowerment* mengacu pada proses bahwa *self efficacy* individu yang didukung oleh pemimpin.

*Empowerment* akan mengarah pada perbaikan kinerja karyawan. Menurut Bartram 2006, *empowerment* berhubungan dengan kontrol dan

komitmen. Karyawan akan menyelesaikan tugas dengan baik karena diberikan otonomi untuk memutuskan hal yang harus dikerjakan. Selain itu, karyawan yang dilibatkan dalam pengambilan keputusan akan menjalankan hasil keputusan tersebut secara optimal.

Organisasi yang menerapkan *transformational leader* menonjolkan perilaku yang kharismatik, membangun inspirasi motivasi, memperbaiki intelektual stimulasi dan melatih individu atau karyawan untuk mempertimbangkan dirinya dalam pengambilan keputusan.

Perilaku kharismatik mampu memberikan inspirasi pada karyawan tanpa karyawan merasa dipaksa untuk menyelesaikan kewajibannya. Intelektual stimulasi dibangun agar karyawan mampu memberikan kontribusi positif pada pencapaian tujuan dengan menggunakan pengetahuan yang dimiliki. Berperilaku rasional dan berhati-hati terhadap pemecahan masalah juga merupakan bagian dari intelektual stimulasi. Dengan demikian, diharapkan karyawan mempunyai potensi yang penuh dan kinerja yang tinggi.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Organisasi yang mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terus-menerus sehingga bisa *survive* salah satu faktor penentu adalah pemimpin. Pemimpin harus mempunyai sifat kepemimpinan yang efektif sehingga dapat mengarahkan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemimpin diharapkan mampu memotivasi, memberikan otonomi, dan mempunyai integritas. Karyawan akan menjalankan tugas dengan baik jika termotivasi.

Motivasi dapat berupa *financial reward* maupun *non financial reward*. Contoh non financial reward berupa pujian terhadap karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Pemberian otonomi untuk melakukan pekerjaan juga akan berdampak positif pada karyawan. Karyawan tidak merasa diawasi setiap pekerjaannya. Karyawan akan merasa dipercaya mampu menyelesaikan tugas. Jika karyawan diawasi, maka akan merasa bahwa dianggap tidak mampu dalam menyelesaikan tugas.

Dengan demikian, pemimpin akan mengarah kepada *empowerment* karyawan. Pemimpin akan melibatkan

karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan atau organisasi. Apabila karyawan mempunyai rasa memiliki maka karyawan akan mencurahkan segala kemampuan untuk mendukung organisasi. Dalam hal ini, *self efficacy* karyawan akan muncul. Jadi, *empowerment* merupakan hal yang penting dalam suatu kepemimpinan.

Sejumlah hasil survei menunjukkan bahwa model *transformational leadership* yang digagas oleh Bass cukup relevan dan efektif untuk meningkatkan kinerja organisasional dan kinerja karyawan subordinat secara berkelanjutan (Lako, 2004). Alasannya adalah pemimpin *transformational* akan mencurahkan dan memberdayakan segala kemampuannya untuk mencapai kinerja yang tinggi.

### **Daftar Pustaka**

- Bartram, Timothy Gian Casimir, (2006). *The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader ; The mediating effects of empowerment and trust in the leader*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 28 No. 1, pp. 4-19.
- Dionne, Sheley. D. et.al. (2004). *Transformational leadership and*

- team performance.* Journal of Organizational Change Management. Vol. 17, No. 2, pp. 177-193.
- Dvir, Taly. et.al. (2002). *Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment.* Academy of Management Journal. Vol. 45, No. 4, 735-744.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M, Donnelly, J.H, Konopaske, (2006) *'Organizations: Behavior, Structure, Process,* 12 th edition, New York: McGraw-Hill.
- Gumilar, Gumgum. (2004). *Kepemimpinan dalam organisasi.* Bandung: Universitas Komputer Indonesia
- Lako, Andreas. (2006). *Kepemimpinan.* Yogyakarta.
- Martin, Andre'.(2004). *The Changing Nature of Leadership.* Center for creative leadership. North America, Europe, Asia.
- Moeljono, Djokosantoso. (2003). *Beyond Leadership.* Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Pillai, Rajnandini, Williams, Ethlyn A. (2004). *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance.* Journal of Organizational Change Management Vol. 17 No. 2, pp. 144-159.
- Tondok, Marselius, Sampe, Andarika, Rita. (2000). *Hubungan Antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dengan Kepuasan Kerja Karyawan.* Jurnal PSYCHE. Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang.
- Tubbs, Stewart L., Schulz, Eric. (2004). *Leadership Competencies: Can They Be Learned?* Eastern Michigan University
- Wahono, Romi Satria. (2000). *Membedah Akar Kepemimpinan*
- Yammarino et.al, 2004, Transformational leadership and team performance.