

KOMPARASI GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DI DALAM TEORI LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

M. Ikhwan Maulana Haeruddin

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar

Email : ikhwan.maulana80@gmail.com

ABSTRAK

Tulisan ini bertujuan untuk membandingkan keefektifan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional, khususnya di dalam pengaplikasiannya pada teori *Leader-Member Exchange* (LMX). Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ini jauh lebih efektif, hal ini disebabkan oleh adanya inspirasi sehingga menimbulkan komitmen dan lebih jauh lagi, menciptakan perilaku positif (*Organizational Citizenship Behaviour*, OCB).

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Transformasional, Transaksional, LMX, OCB

COMPARATIVE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND TRANSACTIONAL LEADERSHIP STYLE IN THE THEORY OF LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)

M. Ikhwan Maulana Haeruddin

Faculty of Economics, State University of Makassar

Email : ikhwan.maulana80@gmail.com

ABSTRACT

This paper aims to compare the effectiveness of transformational leadership styles and transactional leadership styles, particularly in their application to Leader-Member Exchange (LMX) theory. It can be concluded that this transformational leadership style is much more effective, this is due to the inspiration leading to commitment and further, creating positive behavior (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB).

Key Words : Leadership Style, Transformational, Transactional, LMX, OCB

PENDAHULUAN

Disadari atau tidak, aspek kepemimpinan pada sebuah organisasi dapat membawa dampak yang sangat signifikan terhadap kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Definisi kepemimpinan menurut Yukl (Dashborough dan Ashkanasy, 2002, hal. 615) adalah sebuah proses interaksi sosial di mana para pemimpin mempengaruhi perilaku dari pengikut-pengikut mereka. Sebagai tambahan, House (2004), juga mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah *skill* dari seorang individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan memberdayakan bawahan-bawahannya untuk menyelesaikan dan mencapai tujuan kolektif organisasi secara efektif dan efisien. Saat ini, terdapat banyak pendekatan-pendekatan atau teori di dalam mempelajari kepemimpinan. Pendekatan-pendekatan tersebut umumnya didasarkan atas tipologi kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut Bass (Dulewicz dan Higgs, 2005; Yukl, 2006). Di kehidupan nyata, juga terdapat banyak perdebatan mengenai efektivitas dari pendekatan kepemimpinan transaksional dan transformasional di organisasi, sehingga menimbulkan banyak pertanyaan; seperti, diantara kedua pendekatan tersebut, yang manakah yang lebih efektif di dalam menciptakan hubungan pemimpin – pengikut yang berkualitas? dan apakah pendekatan transaksional adalah

satu-satunya obat mujarab di dalam mengelola orang-orang di dalam organisasi, dibandingkan dengan pendekatan transformasional? (Haeruddin, 2011).

Lebih jauh lagi, ketika menilai tingkat efektifitas dari gaya kepemimpinan pada aspek hubungan pemimpin – pengikut, kita harus melihat banyak faktor utama, sebagai konsekuensi dari kekompleksan dan dinamika dari kepemimpinan itu sendiri (Yukl, 2006). Juga kita harus menggarisbawahi, bahwa pertanyaan-pertanyaan di atas tersebut belum banyak membahas mengenai teori Hubungan Pertukaran Pemimpin-Anggota (*Leader-Member Exchange, LMX*). Teori LMX memegang peranan penting di dalam menentukan tingkat efektifitas (Lee, 2004 ; Boies and Howell, 2006 ; Barge and Schlueter, 1991 ; Wang, Law, Hackett, Wang, and Chen, 2005 ; Robbins, 2003).

Tujuan tulisan ini adalah untuk menegaskan bahwa kepemimpinan transaksional tidak lebih efektif dibanding kepemimpinan transformasional di dalam mengembangkan hubungan pemimpin-pengikut (LMX) yang berkualitas untuk meningkatkan kinerja kerja karyawan dan kepuasan kerja. Tulisan ini terbagi atas tiga bagian utama, pertama; adalah definisi dan perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Bagian kedua adalah membahas alasan mengapa transaksional tidak selalu lebih efektif dibanding dengan transaksional. Dan yang terakhir, adalah kesimpulan dan saran.

PEMBAHASAN

Definisi dari pemimpin transaksional adalah seorang pemimpin yang mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan dan tujuan-tujuan dari bawahannya, dan juga menyediakan sumber daya bagi bawahannya untuk menyelesaikan tugas-tugas (Pawar, 2003), sedangkan menurut Caldwell (2003), di mana seorang pemimpin transformasional tidak hanya mampu memenuhi kebutuhan bawahannya, tapi juga mampu mengkomunikasikan visi strategis yang memotivasi bawahan untuk berpartisipasi di setiap perubahan (*Citizenship*). Lebih jauh lagi menurut Robbins, pemimpin transformasional jauh melampaui kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dibangun di atas kepemimpinan transaksional sebagai pondasinya – di mana kepemimpinan transaksional menghasilkan tingkat produktivitas dan kinerja bawahan jauh melampaui dengan apa yang akan terjadi dengan pendekatan transaksional itu sendiri (2003, hal. 262).

Pada dimensi karakteristik umum, Bass membedakan kepemimpinan transaksional dan transformasional ke dalam karakteristik berikut (dikutip di dalam Senior and Fleming, 2005, hal. 262).

Gambar 1.

Perbedaan Karakteristik antara Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Transactional and transformational leaders

Transactional leader

- *Contingent reward*: contracts exchange of rewards for effort, promises rewards for good performance, recognizes accomplishments.
- *Management by exception (active)*: watches and searches for deviations from rules and standards, takes corrective action.
- *Management by exception (passive)*: intervenes only if standards are not met.
- *Laissez-faire*: abdicates responsibilities, avoids making decisions.

Transformational leader

- *Charisma*: provides vision and sense of mission, instills pride, gains respect and trust.
- *Inspiration*: communicates high expectations, uses symbols to focus efforts, expresses important purposes in simple ways.
- *Intellectual stimulation*: promotes intelligence, rationality and careful problem solving.
- *Individualized consideration*: gives personal attention, treats each employee individually, coaches, advises.

Source: Bass, B. M. (1990), 'From transactional to transformational leadership: learning to share the vision', *Organizational Dynamics*, Winter, p. 22.

Pada level organisasi, tingkat keefektifan biasanya dihubungkan dengan peranan pemimpin dan kemampuan untuk memfasilitasi dan memastikan seluruh fungsi vital

berjalan dengan semestinya, dan setiap tugas diselesaikan oleh anggota-anggotanya (Yukl, 2006 ; Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas, dan Halpin, 2006). Pada beberapa organisasi, tingkat keefektifan juga kadang diukur dengan melihat keuntungan bersih, margin keuntungan, peningkatan tingkat penjualan, pangsa pasar, *Return on Investment* (ROI), keluaran per pekerja, dan biaya yang dikeluarkan untuk produksi per unit (Yukl, 2006). Pada saat yang sama, persepsi anggota terhadap pemimpin juga dapat dijadikan sebuah alat untuk mengukur seberapa efektif gaya kepemimpinan (Casimir, Waldman, Bartram, and Yang, 2006) dan atas alasan itu, teori LMX diikutsertakan di dalam tulisan ini, untuk membuktikan bahwa pendekatan transformasional lebih efektif di dalam mengembangkan hubungan pemimpin-anggota yang berkualitas. Teori LMX adalah pengembangan dari teori *Vertical Dyad Linkage* (VDL) dan dikembangkan oleh Graen dan Cashman, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan timbal-balik (dua arah) antara pemimpin dan anggotanya secara unik (Yukl, 2006 ; Lee, 2005). Sebagai tambahan, terdapat tiga tahap dari hubungan ini, antara lain yaitu : tahap 1 (*stranger/terasing*), tahap 2 (*acquittance/perkenalan*) dan tahap 3 (*partner/mitra*). Hubungan yang terjadi antara pemimpin dan anggotanya semakin erat seiring berjalannya waktu, kecuali hubungan resiprokal ini rusak (2006).

Alasan-alasan utama mengapa tulisan ini lebih pro ke pendekatan transformasional, karena berdasarkan apa yang telah dinyatakan oleh Robbins (2003) sebelumnya bahwa kepemimpinan transformasional dibangun satu tingkat di atas kepemimpinan transaksional. Secara rasional, jika kepemimpinan transaksional terbukti efektif di dalam mengembangkan hubungan pemimpin; oleh karena itu, kepemimpinan transformasional jauh lebih efektif di dalam melakukan hal tersebut. Alasan kedua menurut Yukl (2006), adalah jika pada tiga tahap di teori LMX, kepemimpinan transaksional sangat erat hubungannya dengan tahap pertama (*stranger*), di mana kepemimpinan transformasional diasosiasikan dengan tahap ketiga (*partner*).

Selanjutnya, mirip dengan pernyataan Dasborough dan Ashkanasy (2002), pemimpin transformasional mendorong anggotanya untuk mencapai tujuan-tujuan dan visi organisasi dan membangun hubungan emosional yang kuat guna mencapai tujuan dan sasaran. Dengan cara menginspirasi, menantang intelektualitas anggota, dan pertimbangan-pertimbangan yang khusus, pemimpin dapat mengharapkan anggotanya untuk lebih dapat bekerja secara produktif. Di samping itu, pada kepemimpinan transformasional, pemimpin lebih mengkondisikan pendekatannya terhadap setiap di dalam organisasi untuk meningkatkan suasana yang lebih hangat dan bersahabat di lingkungan kerja (Lee, 2005, hal. 657) – yang secara tidak langsung dapat berarti – pemimpin tersebut dapat menciptakan hubungan LMX yang tinggi. Lebih jauh lagi, Lee juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional kerap diasosiasikan dengan aspek-aspek emosional dari pengembangan bawahan, maka tidak heran jika pendekatan ini memiliki dampak terbesar terhadap dimensi-dimensi LMX (2005, hal. 665).

Seluruh metode ataupun karakteristik dari kepemimpinan transformasional yang telah disebutkan di atas, lebih memberikan sentuhan manusiawi – dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional – kepada anggota-anggotanya; sehingga, anggota merasa bahwa mereka dihargai dan dihormati oleh pemimpin mereka. Juga, pemberdayaan dan pemberian kesempatan untuk berpartisipasi, pemberian bimbingan, nasihat dari pemimpin, maka anggota akan lebih merasa bahwa kebutuhan sisi manusia mereka akan terpenuhi. Lebih jauh lagi, pemimpin transformasional akan mendorong anggotanya untuk berani mengambil resiko dan tanggungjawab untuk membangun dan meningkatkan potensi dan kepercayaan diri anggotanya (Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia, 2004). Hal-hal semacam ini akan mendorong anggota untuk lebih bertanggungjawab dan lebih memiliki komitmen terhadap tujuan kolektif organisasi dan secara sukarela

untuk berkorban melampaui kepentingan pribadi atau golongan demi tercapainya tujuan kolektif yang dimaksud (Yukl, 2006, hal. 262).

Sebagai tambahan, teori Y dari McGregor juga teraplikasi pada kepemimpinan transformasional, di mana semua anggota diasumsikan bahwa mereka memiliki motivasi, mencintai pekerjaan mereka, memiliki kompetensi yang dibutuhkan, dan mempraktikkan disiplin, mengawasi diri sendiri (Herman, 2000). Oleh karena itu, terdapat sebuah kesempatan untuk mendapatkan tingkat produktifitas yang tinggi dengan cara memberikan kebebasan dan kewenangan untuk menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya tanpa harus terus menerus diawasi oleh supervisor atau pemimpin mereka.

Pendekatan kepemimpinan semacam ini, lebih efektif dibanding dengan transaksional jika diterapkan pada organisasi skala besar, dalam perspektif adaptasi dengan lingkungan eksternal, di mana terdapat tingkat kesiapan yang tinggi dari anggota, dan karakter dari pekerjaan itu cocok dengan gaya kepemimpinan. Sebagai contoh, pada sebuah organisasi yang bergerak di bidang Informasi dan Teknologi (IT), seorang pemimpin idealnya menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional di dalam mengelola bawahannya. Seperti yang umumnya kita ketahui, karakteristik dari pekerja di bidang IT adalah memiliki *skill* yang tinggi, pekerjaannya berurusan dengan masalah kreatifitas dan inovasi, dan kebanyakan dari mereka telah mencapai tingkatan utama dari piramid motivasi dari Maslow (aktualisasi diri). Juga, pekerja di bidang IT adalah mereka yang memiliki posisi tawar yang tinggi di pasar tenaga kerja karena keahlian mereka. Sebuah kerugian bagi organisasi jika organisasi tidak mampu menjaga SDM mereka di dalam kompetisi global akibat dari kesalahan seorang pemimpin di dalam mengelola hubungan dengan anggotanya. Seperti yang kita ketahui, walaupun faktor finansial seperti uang secara positif dibutuhkan – dalam kasus ini adalah sebuah karakteristik dari pendekatan transaksional : *contingent reward* (sekumpulan imbalan) - hal ini tidak cukup untuk menarik, menjaga, dan menginspirasi karyawan. Karyawan secara konstan menilai bahwa faktor-faktor seperti aspek pertimbangan personal, pengikutsertaan nilai-nilai, dan penghargaan individual adalah lebih penting daripada uang itu sendiri (Lovely, 2004). Sebagai tambahan, atas asumsi bahwa pekerja IT lebih membutuhkan perlakuan manusiawi daripada diperlakukan sebagai pelayan atau mesin.

Atas alasan-alasan yang telah disebutkan, transformasional sangat penting di dalam membangun dan mengembangkan hubungan pemimpin dan anggota pada industri tersebut. Jika pemimpin berkeras untuk menerapkan pendekatan transaksional pada sebuah organisasi IT, maka akan ada gejala bahwa para pekerja akan merasa tidak aman dan tidak nyaman. Gejala-gejala ini diperkuat oleh pendapat Lee (2005), yang menyatakan bahwa pemimpin transaksional cenderung untuk menerapkan manajemen dengan pengecualian – baik secara aktif ataupun pasif – dengan cara mengawasi secara konstan pekerjaan pekerjanya dan akan secara langsung menyalahkan ketika kekeliruan terjadi. Ini dapat menciptakan sebuah hubungan yang tidak sehat, khususnya di dalam membangun kepercayaan; di mana hal ini akan berujung pada kinerja yang buruk dan rendahnya kepuasan kerja dari para pekerja.

Terdapat banyak penelitian yang secara signifikan mendukung hipotesis tulisan ini, baik di dalam aspek hubungan yang berkualitas (LMX), kinerja dan juga kepuasan kerja. Boerner, Eisenbeiss, dan Griesser (2007), berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional secara positif meningkatkan kinerja pekerjanya melalui perilaku kewargaan organisasi (*Organisational Citizenship Behaviour*, OCB), di mana perilaku pekerja melampaui ekspektasi. Sebaliknya, pendekatan transaksional tidak memiliki kontribusi di dalam menciptakan OCB, karena hubungannya hanya sebatas pada pertukaran ekonomi, yaitu komitmen bekerja para pekerja secara rasional akan terbatas

pada seberapa jauh mereka akan dihargai/dibayar (2007, hal. 17). Walaupun Burke dkk (2006) menyatakan kumpulan imbalan membawa pengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja pekerja, MacKenzie, Podsakoff, dan Rich (2001), berpendapat bahwa pendekatan transformasional tidak hanya mampu mempengaruhi para pekerja untuk bekerja melampaui harapan dari organisasi, tapi juga memiliki hubungan efektif baik langsung maupun tidak langsung dibanding transaksional.

Untuk dapat lebih produktif dan efektif di dalam mengelola hubungan dengan bawahan, seorang pemimpin seharusnya mewaspadai kemunculan *out-group* di dalam sebuah organisasi. Komunitas *out-group* dapat menjadi sebuah hambatan di dalam menciptakan lingkungan kerja yang hangat dan bersahabat, karena kelompok ini cenderung untuk bersikap sinis, skeptis dan pesimis terhadap mereka yang masuk ke dalam lingkaran kekuasaan (*in-group*), sehingga dapat menciptakan politik kantor. Maka dari itu, pemimpin sebaiknya tidak memiliki hubungan yang berdasar atas preferensi dan favoritisme; akan tetapi menciptakan hubungan yang berdasar pada pendekatan individual, kinerja saat ini dan potensi di masa depan, dan menjaga hubungan dengan anggotanya tetap mengalir dan dinamis.

KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang terkenal, di dalam mengelola bawahan, kepemimpinan transformasional lebih holistik dibandingkan metode transaksional. Walaupun beberapa ahli menyatakan bahwa *contingent rewards* dari pendekatan transaksional juga membawa pengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja, di lain pihak, juga terdapat jumlah yang lebih banyak yang secara keras menyatakan bahwa dengan pendekatan transformasional maka akan tercapai prestasi yang jauh melampaui apa yang dihasilkan oleh transaksional. Satu contoh sederhana adalah pada organisasi yang bergerak di bidang IT, di mana sifat dari pekerjaannya adalah mempekerjakan karyawan yang memiliki *skill* yang tinggi, karyawannya juga telah mencapai tingkat tertinggi pada piramid hierarki kebutuhan Maslow (aktualisasi diri), dan berurusan dengan masalah kreativitas dan inovasi. Di dalam mengembangkan hubungan pemimpin-anggota, sentuhan manusiawi dari seorang pemimpin dibutuhkan untuk menginspirasi bawahannya untuk bekerja melampaui harapan dan standar, juga secara sukarela mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi. Selanjutnya, untuk menciptakan sebuah suasana kerja yang hangat dan bersahabat, maka seorang pemimpin sebaiknya mewaspadai kehadiran dari kelompok *out-group* dan seorang pemimpin sebaiknya membangun hubungan timbal balik tidak berdasar pada kepentingan-kepentingan personal, suka atau tidak suka, favoritisme; tapi berdasar pada penilaian kinerja *real* dan kinerja potensial. Juga, penelitian selanjutnya dapat menitikberatkan perhatian pada aspek pergulatan identitas (*identity work*) seorang pemimpin terhadap gaya kepemimpinannya di dalam menciptakan suasana kerja yang bersahabat (Haeruddin, 2016). Apakah terdapat resistensi dari bawahan sehingga terdapat pergulatan identitas yang mengharuskan dirinya menjadi seorang pribadi yang bukan dirinya sendiri?

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004). *Transformational Leadership and Organizational Commitment : Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance*, Journal of Organisational Behaviour, 25, hal. 951-968.
- Barge, J. K. and Schlueter, D. W. (1991). *Research Instrument Leadership as Organizing : A Critique of Leadership Instrument*, Management Communication Quarterly, 4, 4, hal. 541-570.

- Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., and Griesser, D. (2007). *Follower Behaviour and Organisational Performance : The Impact of Transformational Leaders*, Journal of Leadership and Organisational Studies, 13, 3, hal. 15-26.
- Boies, K., and Howell, J. M. (2006). *Leader-Member Exchange in Teams : An Examination of the Interaction between Relationship Differentiation and Mean LMX in Explaining Team Level Outcomes*, The Leadership Quarterly, 17, hal. 246-257.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., and Halpin, S. M. (2006). *What Type of Leadership Behaviours Are Functional in Teams? A Meta Analysis*, The Leadership Quarterly, 17, hal. 288-307.
- Caldwell, R. (2003). *Change Leaders and Change Managers : Different or Complementary?* Leadership & Organization Development Journal, 24, 5, hal. 285-293.
- Casimir, G., Waldman, D. A., Bartram, T., and Yang, S. (2006). *Trust and the Relationship between Leadership and Follower Performance : Opening the Black Box in Australia and China*, Journal of Leadership and Organizational Studies, 12, 3, hal. 68-84.
- Dasborough, M. T. and Ashkanasy, N. M. (2002). *Emotion and Attribution of Intentionality in Leader Member Relationship*, The Leadership Quarterly, 13, hal. 615-634.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. (2005). *Assessing Leadership*, Journal of Managerial Psychology, 20, 2, hal. 105-123.
- Haeruddin, M. I. M. (2009). *Kepemimpinan Situasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dan Menciptakan Hubungan Antara Pemimpin Dan Bawahan Yang Berkualitas*, Jurnal PIONIR. ISSN 1829 5932, 8, 7, hal. 104-111
- Haeruddin, M. I. M. (2016). *In Search For Authenticity : Identity Work Processes Among Women Academics In Indonesian Public Universities* (Doctoral Dissertation). Curtin University of Technology.
- House, R. J. (2004). *Leadership*, <http://en.wikipedia.org/wiki/Leadership>, accessed 19 February 2007.
- Lee, J. (2005). *Effects of Leadership and Leader-Member Exchange on Commitment*, Leadership & Organization Development Journal, 26, 8, hal. 655-672.
- Lovely, S. (2004). *The Art of Retention*, Leadership, 33, 3, hal. 16.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., and Rich, G. A. (2001). *Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance*, Journal of the Academy of Marketing Science, 29, 2, hal. 115-134.
- Pawar, S. B. (2003). *Central Conceptual Issues in Transformational Leadership Research*, Leadership & Organization Development Journal, 24, 7, hal. 397-406.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2, P.T. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Senior, B. and Fleming, J. (2005). *Organizational Change*, 3rd Edition Pearson Education Limited, Essex. England.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R., Wang, D. X., & Chen, Z. X. (2005). *Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior*. Academy of Management Journal, 48, 3, 420-432.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organization 6th Edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.