

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

dalam Pengembangan SDM:
Teori dan Praktik



Oleh: *Rudy C Tarumingkeng*

Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD

Guru Besar Manajemen NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar, IPB-University, Bogor (2005-2006)

Data Analyst, dan Ketua Senat Akademik, IBM-ASMI, Jakarta

Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan SDM

Teori dan Praktik (narasi akademik dengan contoh kasus)

Abstrak

Kepemimpinan transformasional (transformational leadership) adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin untuk mengangkat motivasi, nilai, dan kapasitas pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), kepemimpinan transformasional bukan sekadar "gaya memimpin," tetapi sebuah arsitektur sosial-psikologis yang membangun iklim belajar, keberanian bereksperimen, disiplin kinerja, serta komitmen moral organisasi. Tulisan ini mengulas fondasi teoritis kepemimpinan transformasional, mekanisme psikologisnya terhadap pembelajaran dan kinerja, serta praktik implementatifnya pada sistem SDM: rekrutmen, pelatihan, coaching, manajemen kinerja, karier, dan suksesi. Disajikan pula contoh naratif berbasis situasi organisasi (BUMN, institusi pendidikan, layanan kesehatan, dan UMKM/startup) beserta risiko, batasan, dan strategi mitigasinya.

1. Pendahuluan: Mengapa Transformasional Relevan bagi Pengembangan SDM?

Pengembangan SDM lahir dari kesadaran bahwa manusia bukan "biaya" (cost), melainkan "modal strategis" (strategic capital). Namun modal strategis tidak otomatis produktif. SDM menjadi sumber daya

unggul ketika organisasi mampu membentuk **kompetensi** (skills/knowledge), **karakter** (values/ethics), dan **kesiapan berubah** (adaptability) secara berkelanjutan. Di sinilah kepemimpinan memainkan peran kunci.

Pada era disrupsi digital, organisasi menghadapi paradoks: teknologi berkembang cepat, tetapi perilaku manusia dan budaya organisasi berubah lebih lambat. Akibatnya, banyak program pelatihan gagal bukan karena konten pelatihan buruk, melainkan karena iklim organisasi tidak memberi ruang untuk mempraktikkan pengetahuan baru. Kompetensi yang dipelajari tidak “menempel” menjadi kebiasaan kerja. Maka pengembangan SDM membutuhkan kepemimpinan yang mampu:

1. **Membangun makna (meaning):** mengapa kita perlu belajar, berubah, dan menanggung ketidaknyamanan transisi.
2. **Menciptakan iklim psikologis aman (psychological safety):** orang berani bertanya, mencoba, dan mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan.
3. **Menggerakkan energi kolektif:** membuat orang mau melampaui standar minimum.
4. **Menata sistem:** memastikan rekrutmen, pelatihan, insentif, KPI, dan jalur karier selaras dengan arah perubahan.

Kepemimpinan transformasional memberikan kerangka yang kuat untuk keempat kebutuhan tersebut, karena berfokus pada pembentukan **visi, pengaruh teladan, stimulasi intelektual**, dan **perhatian individual**—yang dalam literatur populer diringkas sebagai **4I**.

2. Akar Teori: Dari Burns ke Bass—Transformasi Nilai, Bukan Sekadar Perintah

Secara historis, konsep kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan James MacGregor Burns (1978) yang membedakan **transaksional leadership** (pertukaran: imbalan–kinerja, hukuman–pelanggaran) dan **transformational leadership** (transformasi: perubahan nilai, aspirasi, dan komitmen). Bernard Bass (1985) kemudian mengembangkan model operasional: kepemimpinan transformasional dapat diamati melalui perilaku tertentu dan dapat meningkatkan kinerja pengikut melebihi harapan.

Perbedaan inti yang penting untuk konteks SDM:

- **Transaksional** penting untuk stabilitas: kepastian target, prosedur, reward, kontrol mutu.
- **Transformasional** penting untuk pertumbuhan: inovasi, pembelajaran, perubahan budaya, dan peningkatan kapasitas manusia.

Dalam organisasi modern, keduanya tidak harus dipertentangkan. Banyak penelitian menganggap kepemimpinan efektif berada dalam spektrum “Full Range Leadership,” di mana pemimpin menggunakan praktik transaksional untuk menjaga disiplin sistem, dan praktik transformasional untuk membangun komitmen, daya cipta, serta ketahanan perubahan.

3. Empat Pilar Perilaku (4I) dan Kaitannya dengan Pengembangan SDM

3.1 Idealized Influence (Pengaruh Teladan dan Integritas)

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara, tetapi **menjadi standar moral dan profesional**. Ia mempraktikkan integritas, konsistensi, keberanian mengambil keputusan sulit, dan keteguhan terhadap nilai.

Implikasi bagi SDM:

- Karyawan belajar bukan hanya dari modul pelatihan, tetapi dari apa yang “dihidupkan” pemimpin.
- Jika organisasi mendorong inovasi tetapi pemimpin menghukum kegagalan kecil, iklim belajar mati.
- Teladan pemimpin mengarahkan norma: disiplin, etika, kolaborasi, dan pelayanan.

Narasi singkat:

Di sebuah perusahaan jasa, pelatihan “customer-centricity” berjalan rutin. Namun pelanggan tetap mengeluh karena unit internal saling lempar tanggung jawab. Perubahan baru mulai terjadi ketika direktur pelayanan melakukan hal sederhana tetapi radikal: setiap keluhan besar, ia memimpin “post-mortem meeting” tanpa mencari kambing hitam. Ia mengakui keputusan yang salah di level manajemen, lalu memperbaiki proses. Dalam tiga bulan, manajer meniru cara itu. SDM melihat: “Kesalahan boleh dibahas, asal kita belajar.” Itulah teladan transformasional yang menghidupkan pelatihan menjadi budaya.

3.2 Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional dan Visi)

Pemimpin transformasional menyusun visi yang jelas, menggugah, realistis, dan komunikatif. Ia mengubah target menjadi **narasi tujuan**: mengapa pekerjaan ini bermakna.

Implikasi bagi SDM:

- Visi menjadi “kompas” bagi program learning & development (L&D).
- Pelatihan bukan sekadar menambah sertifikat, tetapi menambah relevansi dengan strategi.
- Motivasi intrinsik meningkat: belajar karena ingin berkontribusi, bukan karena disuruh.

Narasi singkat:

Seorang rektor baru masuk kampus yang kinerjanya stagnan. Ia tidak memulai dengan mengganti semua aturan, melainkan dengan “cerita masa depan”: kampus menjadi pusat inovasi lokal yang memecahkan problem daerah—air, sampah, UMKM, digitalisasi desa. Ia mengaitkan itu dengan kebanggaan dosen dan mahasiswa. Setelah visi dipahami, program pengembangan dosen dirombak: bukan hanya publikasi, tetapi “riset berdampak” dan kolaborasi lintas disiplin. Dalam satu tahun, terjadi lonjakan proposal riset terapan. Ini bukan keajaiban teknis; ini kerja motivasi inspirasional yang mengubah energi akademik.

3.3 Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin transformasional mendorong cara berpikir kritis: mempertanyakan asumsi, meninjau ulang proses, menemukan cara baru, dan menganggap masalah sebagai peluang belajar.

Implikasi bagi SDM:

- Muncul budaya continuous improvement dan inovasi.
- Program L&D menjadi “laboratorium praktik,” bukan ruang kelas semata.
- Pembelajaran tidak berhenti pada level individu; organisasi menyerap pengetahuan menjadi SOP baru, platform knowledge-sharing, dan komunitas praktik.

Narasi singkat:

Di rumah sakit, insiden keselamatan pasien sering “diselesaikan diam-diam” agar tidak menimbulkan konflik. Kepala unit yang transformasional mengubah pola ini. Ia membangun forum mingguan “learning huddle” 20 menit: tim membahas satu insiden kecil, mencari akar masalah, lalu memilih satu perbaikan proses. Ia menegaskan:

“Tujuan kita bukan menyalahkan, tetapi mengurangi risiko.” Dalam enam bulan, staf lebih berani melaporkan near-miss. Pelatihan keselamatan pasien yang dulu terasa formal menjadi nyata karena ada stimulasi intelektual yang rutin.

3.4 Individualized Consideration (Perhatian Individual dan Pembinaan)

Pemimpin transformasional melihat orang sebagai individu: kebutuhan belajar, potensi, hambatan, dan jalur pertumbuhan. Ia melakukan coaching, mentoring, dan delegasi yang bertahap.

Implikasi bagi SDM:

- Pengembangan kompetensi bersifat personal: individual development plan (IDP).
- Talent management menjadi hidup: pemetaan potensi, rotasi tugas, proyek lintas fungsi.
- Retensi meningkat karena orang merasa bertumbuh dan dihargai.

Narasi singkat:

Di sebuah startup yang berkembang cepat, banyak talenta muda burnout. CEO menyadari bahwa tekanan bukan hanya beban kerja, tetapi ketidakjelasan prioritas dan kurangnya pembinaan. Ia melatih para lead untuk melakukan one-on-one coaching dua minggu sekali: membahas tujuan, hambatan, dan rencana pengembangan. Lalu ia merombak jalur karier: bukan hanya promosi, tetapi spesialisasi dan project leadership. Hasilnya bukan sekadar “lebih bahagia,” tetapi produktivitas stabil dan turnover menurun.

4. Mekanisme Psikologis: Mengapa Kepemimpinan Transformasional Efektif bagi Pengembangan SDM?

Agar tidak berhenti pada “gaya memimpin,” kita perlu memahami mekanismenya. Kepemimpinan transformasional bekerja melalui beberapa jalur psikologis:

1. **Trust (kepercayaan):** teladan dan konsistensi membangun kepercayaan; kepercayaan menurunkan “biaya sosial” untuk belajar dan mencoba hal baru.
2. **Self-efficacy (keyakinan diri):** dukungan dan coaching membuat individu percaya mampu menguasai kompetensi baru.
3. **Intrinsic motivation:** visi dan makna kerja meningkatkan dorongan internal untuk belajar.
4. **Psychological safety:** orang berani bertanya, bereksperimen, dan melaporkan masalah; ini penting untuk pembelajaran organisasi.
5. **Identity and values alignment:** orang menyelaraskan identitas profesional dengan tujuan organisasi (“ini bagian dari siapa saya”).
6. **Learning climate:** lingkungan kerja memberi waktu, dukungan, sumber daya, dan pengakuan bagi pembelajaran.

Jika jalur-jalur ini kuat, program SDM seperti pelatihan, sertifikasi, reskilling, dan talent rotation akan lebih efektif karena organisasi menyediakan “tanah subur” bagi pertumbuhan.

5. Transformasional dalam Siklus Pengembangan SDM: Dari Rekrutmen hingga Suksesi

Pengembangan SDM bukan satu kegiatan; ia sistem. Kepemimpinan transformasional harus “turun” ke praktik manajerial di setiap tahap.

5.1 Rekrutmen dan Seleksi: Merekrut Potensi, Bukan Sekadar CV

Pemimpin transformasional mendorong HR untuk menilai:

- kemampuan belajar (learning agility),

- kesesuaian nilai (values fit),
- kolaborasi,
- dan orientasi kontribusi.

Praktik: wawancara berbasis perilaku, studi kasus, simulasi kerja, dan penilaian potensi.

Narasi: organisasi yang sedang transformasi digital sering gagal jika hanya merekrut “orang pintar” tanpa nilai kolaborasi. Pemimpin transformasional akan menegaskan: “Kita butuh pembelajar cepat yang rendah hati.”

5.2 Onboarding: Menanamkan Makna dan Budaya Belajar

Onboarding efektif bukan hanya orientasi administratif, tetapi internalisasi visi, nilai, dan norma kerja.

Praktik:

- storytelling visi organisasi,
- buddy system,
- proyek kecil 30–60 hari,
- refleksi pembelajaran.

Pemimpin transformasional terlibat langsung dalam sesi onboarding untuk menegaskan bahwa pembelajaran adalah prioritas strategis, bukan “agenda HR semata.”

5.3 Learning & Development: Dari Training Event ke Learning Ecosystem

Pendekatan transformasional mengubah L&D dari “kelas” menjadi ekosistem:

- **70-20-10** (pengalaman kerja–relasi/mentoring–pelatihan formal)
- **Action learning:** belajar sambil memecahkan masalah nyata
- **Communities of practice:** komunitas berbagi pengetahuan lintas unit
- **Microlearning & digital learning:** pembelajaran singkat, relevan, berulang
- **Knowledge management:** dokumentasi praktik baik, playbook, dan lesson learned

Pemimpin transformasional memastikan ada “ruang” bagi eksperimen dan pembelajaran: waktu, anggaran, dan pengakuan.

5.4 Coaching dan Mentoring: Mesin Halus Pengembangan SDM

Pelatihan memberi pengetahuan; coaching membentuk kebiasaan. Pemimpin transformasional menghidupkan coaching culture:

- percakapan rutin 1-on-1,
- umpan balik konstruktif,
- penetapan tujuan pengembangan,
- dan refleksi.

Narasi: di organisasi birokratis, feedback sering dianggap kritik personal. Pemimpin transformasional mengubahnya menjadi dialog profesional: “Saya memberi feedback karena saya peduli pertumbuhanmu, bukan karena saya mencari kesalahan.”

5.5 Manajemen Kinerja: Menghubungkan Target dengan Makna

Transformasional tidak anti KPI. Justru ia membuat KPI bermakna, adil, dan memacu belajar.

Praktik penting:

- tujuan yang jelas (goal clarity)
- indikator perilaku (behavioral indicators) selain output
- review kinerja berkala (bukan tahunan saja)
- *feedforward* (arah perbaikan ke depan), bukan hanya evaluasi masa lalu

Pemimpin transformasional menyeimbangkan tuntutan kinerja dengan dukungan pengembangan, sehingga karyawan tidak hanya “dipaksa” mencapai target, tetapi “dibina” untuk mampu mencapainya.

5.6 Karier dan Succession Planning: Membuat Jalur Tumbuh yang Adil

Transformasional mendorong sistem karier yang transparan dan berbasis kompetensi, bukan kedekatan.

Praktik:

- peta kompetensi (competency framework)
- rotasi lintas fungsi
- talent review (misalnya 9-box grid)
- rencana suksesi berbasis kesiapan (readiness)
- program kepemimpinan bertahap (frontline–middle–senior)

Dengan ini, pengembangan SDM menjadi investasi jangka panjang, bukan reaksi sesaat.

6. Model Implementasi Praktis: “Transformasional sebagai Sistem”, Bukan Retorika

Berikut kerangka implementasi yang sering efektif:

1. **Diagnosa organisasi:** kompetensi kritis, budaya, hambatan belajar, dan gap kinerja.
2. **Formulasi visi SDM:** "SDM seperti apa yang dibutuhkan strategi?"
3. **Desain arsitektur pengembangan:** kurikulum kompetensi, jalur karier, coaching system, knowledge platform.
4. **Penciptaan quick wins:** proyek kecil yang membuktikan perubahan mungkin (misalnya perbaikan proses layanan).
5. **Penguatan iklim belajar:** psychological safety, penghargaan untuk pembelajaran, forum refleksi.
6. **Institusionalisasi:** SOP, KPI, struktur, dan kebijakan HR yang konsisten.
7. **Evaluasi dan perbaikan berulang:** gunakan data HR analytics (engagement, turnover, internal mobility, learning impact).

Pemimpin transformasional menjadi "arsitek makna" sekaligus "penjaga konsistensi sistem."

7. Studi Kasus Naratif (Ilustratif) dalam Konteks Indonesia

Kasus A: Transformasi BUMN—Dari Senioritas ke Kapabilitas

Sebuah BUMN menghadapi tekanan: pelanggan menuntut layanan digital, kompetitor swasta bergerak cepat. Program pelatihan digital sudah ada, tetapi karyawan menganggapnya formalitas. Direktur baru melakukan langkah transformasional:

- Ia menyatakan visi: "BUMN ini harus menjadi platform layanan publik yang modern dan dipercaya."

- Ia membentuk “Digital Academy” internal, tetapi kuncinya bukan akademinya—melainkan budaya: setiap unit wajib punya proyek digital kecil 90 hari.
- Ia mengubah cara rapat: bukan mencari siapa salah, tetapi apa yang bisa dipelajari.
- Ia mengangkat talenta muda sebagai *project lead* dengan pendampingan mentor senior—menggabungkan energi muda dan pengalaman tua.

Dalam 12–18 bulan, bukan hanya sistem digital yang terbentuk, tetapi identitas profesional berubah: dari “pegawai mengikuti aturan” menjadi “profesional memperbaiki layanan.” Di sinilah transformasional mempercepat pengembangan SDM: pembelajaran menjadi aktivitas kerja, bukan acara terpisah.

Kasus B: UMKM Naik Kelas—Pemimpin sebagai Pendidik

Pemilik UMKM makanan ingin masuk marketplace nasional. Tantangannya: kualitas tidak konsisten dan tim produksi belum terbiasa SOP. Pemilik mengubah cara memimpin:

- Ia menjelaskan visi: “Kita bukan hanya jual makanan; kita bangun merek yang bisa dibanggakan.”
- Ia melatih supervisor sebagai coach: mengajarkan standar mutu, bukan sekadar memarahi kesalahan.
- Ia membuat ritual sederhana: “10 menit evaluasi mutu” setiap akhir shift.
- Ia memberi ruang ide: karyawan yang menemukan cara mengurangi waste diberi pengakuan.

Dalam enam bulan, SOP menjadi kebiasaan. Karyawan merasa memiliki peran. Transformasional di UMKM sering tampak sederhana: pemimpin mengubah kerja harian menjadi ruang belajar.

Kasus C: Layanan Kesehatan—Budaya Keselamatan sebagai Budaya Belajar

Kepala instalasi di rumah sakit menghadapi masalah: kesalahan kecil sering ditutup-tutupi. Ia menerapkan kepemimpinan transformasional:

- Menetapkan narasi moral: “Keselamatan pasien adalah martabat profesi.”
- Menciptakan forum belajar yang aman.
- Memastikan pelatihan keselamatan pasien diikuti dengan perubahan proses.
- Memberi perhatian individual pada staf yang mengalami trauma setelah insiden (second victim).

Hasilnya: reporting meningkat (tanda budaya aman), insiden serius menurun (tanda budaya belajar). Ini contoh kuat: pengembangan SDM di layanan kesehatan memerlukan kepemimpinan transformasional karena menyangkut etika dan keselamatan.

Kasus D: Institusi Pendidikan—Transformasi Dosen dan Pembelajaran Mahasiswa

Dekan fakultas ingin menerapkan Outcome-Based Education dan pembelajaran digital. Resistensi muncul: “Ini menambah beban.” Dekan transformasional:

- Menghubungkan perubahan dengan makna: “Kita menyiapkan mahasiswa untuk dunia kerja yang berubah.”

- Memberi stimulasi intelektual: workshop bukan hanya teknis LMS, tetapi desain asesmen autentik.
- Memberi perhatian individual: dosen senior didampingi tim muda untuk adaptasi teknologi.
- Menjadi teladan: dekan sendiri mengajar dengan metode baru, menunjukkan kerendahan hati belajar.

Perubahan bergerak karena dekan memimpin lewat visi, teladan, dan pembinaan—bukan sekadar surat edaran.

8. Pengukuran dan Evaluasi: Bagaimana Menilai Dampak Transformasional terhadap SDM?

8.1 Alat Ukur Kepemimpinan

- **MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)** sering digunakan untuk mengukur dimensi transformasional dan transaksional.
- **360-degree feedback** (atasan–rekan–bawahan–diri sendiri) memperkuat akurasi.

8.2 Indikator Dampak SDM

Gunakan kombinasi metrik:

Level individu:

- peningkatan kompetensi (assessment/sertifikasi)
- learning agility
- self-efficacy
- engagement

Level tim/organisasi:

- produktivitas dan kualitas

- inovasi (jumlah ide yang diimplementasikan)
- keselamatan (misalnya incident rate)
- retensi talenta dan internal mobility
- kepuasan pelanggan

Level budaya:

- psychological safety
- kolaborasi lintas unit
- kecepatan pembelajaran (time-to-competence)

Poin penting: pengembangan SDM yang dipimpin secara transformasional seharusnya terlihat sebagai **perubahan pola perilaku kerja**, bukan hanya jumlah pelatihan.

9. Risiko dan Keterbatasan: Transformasional Tidak Selalu “Manis”

Kepemimpinan transformasional punya sisi risiko jika tidak dikawal:

1. **Pseudo-transformational:** karisma dipakai untuk kepentingan pribadi, manipulasi, atau kultus individu.
2. **Over-enthusiasm:** visi besar tanpa sistem eksekusi menimbulkan kelelahan dan sinisme.
3. **Burnout akibat perubahan terus-menerus:** stimulasi intelektual tanpa prioritas membuat organisasi “selalu berubah” tetapi tidak pernah stabil.
4. **Bias favoritisme terselubung:** perhatian individual berubah menjadi kedekatan personal yang tidak adil.

5. **Hambatan budaya:** pada kultur berjarak kekuasaan tinggi, bawahan mungkin sungkan mengkritik atau menyampaikan ide, sehingga stimulasi intelektual perlu desain forum yang aman.

Mitigasinya: integritas, tata kelola, transparansi, disiplin sistem, dan keseimbangan transformasional–transaksional.

10. Rekomendasi Praktis: Membentuk Pemimpin Transformasional untuk Pengembangan SDM

10.1 Kurikulum Pengembangan Kepemimpinan

Program yang efektif biasanya memadukan:

- **Self-awareness:** nilai, bias, gaya komunikasi
- **Ethical leadership:** integritas, keadilan, tanggung jawab sosial
- **Coaching skills:** mendengar aktif, pertanyaan reflektif, feedforward
- **Change leadership:** komunikasi perubahan, manajemen resistensi
- **Strategic HR mindset:** memahami kompetensi strategis, talent pipeline
- **Digital leadership:** memimpin tim hybrid, memanfaatkan data, AI literacy

10.2 Metode Belajar Pemimpin

- action learning project (memecahkan masalah nyata)
- mentoring lintas generasi
- peer coaching
- rotasi tugas
- refleksi terstruktur (learning journal)

10.3 Peran HR sebagai Arsitek Sistem

HR perlu memastikan kepemimpinan transformasional “terinstitusi” lewat:

- competency framework kepemimpinan,
 - KPI kepemimpinan (misalnya engagement dan coaching frequency),
 - reward yang menghargai pembelajaran,
 - talent review yang adil,
 - serta budaya feedback.
-

11. Refleksi dan Diskusi (untuk kelas, pelatihan, atau modul)

1. Dalam pengalaman Anda, program pelatihan SDM mana yang gagal karena iklim organisasi tidak mendukung pembelajaran? Jelaskan faktor kepemimpinan yang berperan.
2. Dari 4I, mana yang paling lemah di organisasi yang Anda amati? Mengapa?
3. Bagaimana membedakan pemimpin transformasional yang autentik vs pseudo-transformational yang hanya karismatik?
4. Rancang satu intervensi 90 hari untuk membangun coaching culture di unit kerja (siapa, apa kegiatannya, metriknya).
5. Dalam konteks Indonesia, bagaimana mengatasi “sungkan” dan jarak kekuasaan agar stimulasi intelektual berjalan tanpa merusak tata krama?

Tugas mini (opsional):

Buat “Peta SDM Transformasional” satu halaman: visi SDM → kompetensi strategis → program L&D → kebiasaan kepemimpinan → metrik keberhasilan.

12. Glosarium Singkat

- **Transformational Leadership:** kepemimpinan yang mengubah nilai, aspirasi, dan kapasitas pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi.
- **Transactional Leadership:** kepemimpinan berbasis pertukaran imbalan–kinerja dan kepatuhan terhadap aturan.
- **4I:** Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration.
- **Psychological Safety:** kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan ide, bertanya, dan mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan.
- **Learning Agility:** kemampuan belajar cepat dari pengalaman dan menerapkannya pada situasi baru.
- **Coaching Culture:** budaya organisasi yang menjadikan percakapan pengembangan (feedback, refleksi, pembinaan) sebagai kebiasaan rutin.
- **Succession Planning:** perencanaan sistematis untuk menyiapkan kandidat pemimpin masa depan.
- **Action Learning:** pembelajaran melalui pemecahan masalah nyata sambil melakukan refleksi dan pembimbingan.

Referensi Inti

- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*.

- Northouse, P. G. (berbagai edisi). *Leadership: Theory and Practice*.
 - Yukl, G. (berbagai edisi). *Leadership in Organizations*.
 - Noe, R. A. (berbagai edisi). *Employee Training and Development*.
 - Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*.
 - Edmondson, A. (1999/2018). Karya-karya tentang *psychological safety* dan organisasi pembelajar.
 - Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., dkk. (berbagai artikel). Riset empiris kepemimpinan transformasional dan dampaknya.
-

Penutup

Kepemimpinan transformasional dalam pengembangan SDM pada dasarnya adalah **seni membangun manusia dan sistem secara serempak**. Ia menggerakkan hati melalui visi, menegakkan standar melalui teladan, membangkitkan pikiran melalui stimulasi intelektual, dan memelihara pertumbuhan melalui perhatian individual. Namun efektivitasnya menuntut disiplin eksekusi: menyelaraskan budaya, proses SDM, dan metrik kinerja. Pada akhirnya, organisasi yang berhasil bukan yang paling banyak mengadakan pelatihan, melainkan yang paling konsisten **mengubah pelatihan menjadi perilaku kerja**—dan itu sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang transformasional, autentik, dan etis.

Refleksi dan Diskusi

(untuk kelas, FGD, pelatihan pimpinan, atau modul SDM)

A. Refleksi Konseptual: Memeriksa Diri dan Organisasi

1. "Saya memimpin untuk apa?"

Renungkan motif dominan Anda saat memimpin: mengejar target, menjaga stabilitas, membangun manusia, atau membangun warisan? Bagaimana motif itu terlihat dalam keputusan sehari-hari (misalnya saat memberi tugas, memberi teguran, atau memberi kesempatan belajar)?

2. Kepemimpinan transformasional: visi atau retorika?

Pernahkah Anda menyaksikan visi besar diumumkan, tetapi sistem kerja (SOP, KPI, reward) tidak berubah? Apa dampaknya pada kepercayaan karyawan dan budaya belajar?

3. 4I di organisasi Anda: mana yang paling kuat dan paling lemah?

- *Idealized Influence* (teladan/integritas)
- *Inspirational Motivation* (visi & makna)
- *Intellectual Stimulation* (berpikir kritis & inovasi)
- *Individualized Consideration* (coaching & perhatian individual)

Identifikasi bukti konkritnya: perilaku pemimpin apa yang sering terlihat? Perilaku apa yang jarang?

4. Belajar vs takut salah

Seberapa aman orang di unit Anda untuk: bertanya, mengakui kesalahan, melaporkan risiko, atau mengusulkan ide yang "tidak biasa"? Apa tanda-tandanya?

5. **Apakah organisasi Anda “mengembangkan orang” atau “menghabiskan orang”?**

Evaluasi keseimbangan antara tuntutan target dan ruang bertumbuh: adakah jam kerja, beban administratif, atau budaya “serba cepat” yang justru mematikan proses belajar?

B. Diskusi Kritis: Menguji Asumsi dan Risiko

6. **Transformasional vs transaksional: musuh atau pasangan?**

Dalam realitas kerja, kapan kepemimpinan transaksional diperlukan (misalnya keselamatan, audit, kepatuhan), dan kapan kepemimpinan transformasional menjadi penentu (inovasi, perubahan budaya)? Buat contoh situasi nyata.

7. **Batas etis karisma**

Bagaimana membedakan pemimpin yang transformasional autentik dengan pemimpin “pseudo-transformational” yang karismatik tetapi manipulatif? Indikator apa yang bisa dipakai oleh HR dan organisasi?

8. **Risiko burnout perubahan**

Pada organisasi yang “selalu berubah”, bagaimana cara pemimpin menjaga energi SDM? Apa strategi untuk mencegah perubahan menjadi sumber kelelahan dan sinisme?

9. **Keadilan dalam perhatian individual**

Individualized consideration bisa disalahpahami sebagai “favoritisme”. Bagaimana desain sistem (transparansi, kriteria promosi, 360 feedback) dapat menjaga perhatian individual tetap adil?

10. **Budaya sungkan dan jarak kekuasaan**

Dalam konteks Indonesia, bawahan sering segan mengkritik atau beda pendapat. Strategi apa yang realistis untuk membangun *psychological safety* tanpa merusak tata krama dan kehormatan?

C. Diskusi Aplikatif: Mengubah Teori Menjadi Praktik SDM

11. **Audit sederhana: apakah pelatihan menghasilkan perilaku?**

Pilih satu program training di organisasi Anda. Jawab:

- Perilaku apa yang seharusnya berubah?
- Apakah ada dukungan atasan untuk praktik (waktu, coaching, akses alat)?
- Apa indikator keberhasilannya setelah 30–90 hari?

12. **Desain “Quick Wins 90 Hari”**

Rancang satu proyek kecil berbasis kepemimpinan transformasional untuk pengembangan SDM, misalnya:

- “Coaching 2 mingguan” (1-on-1) untuk semua staf
 - “Learning huddle 20 menit” tiap minggu
 - “Forum lesson learned” setelah proyek
- Tentukan: tujuan, langkah, penanggung jawab, dan metrik.

13. **Membangun coaching culture**

Banyak organisasi punya SOP coaching, tetapi tidak hidup. Apa hambatan utama (waktu, kompetensi atasan, rasa takut, atau budaya)? Apa intervensi minimal yang paling mungkin dilakukan?

14. **Talent pipeline dan suksesi**

Jika pemimpin kunci tiba-tiba pindah, apakah organisasi Anda siap?

Diskusikan: apakah ada pemetaan talenta, rotasi tugas, dan rencana suksesi? Jika belum, apa langkah pertama yang paling realistis?

15. **Peran HR sebagai arsitek sistem**

HR sering dianggap “administrasi” padahal seharusnya “strategic

partner”. Dalam konteks Anda, apa yang perlu diubah agar HR menjadi penggerak learning ecosystem dan budaya transformasional?

D. Studi Kasus Mini (Naratif) untuk Diskusi Kelas

Kasus 1 — Pelatihan Digital yang “Tidak Menempel”

Sebuah organisasi mengirim puluhan staf mengikuti pelatihan digital. Sertifikat banyak, tetapi proses kerja tetap manual. Atasan menuntut hasil cepat, memarahi kesalahan, dan tidak memberi waktu praktik. Staf akhirnya kembali ke cara lama.

Pertanyaan diskusi:

- Di bagian mana 4I gagal?
- Apa “intervensi pemimpin” yang paling cepat mengubah situasi?
- Sistem SDM apa yang perlu diselaraskan (KPI, reward, SOP)?

Kasus 2 — Tim Unggul tetapi Saling Menjatuhkan

Kinerja individu tinggi, tetapi kolaborasi buruk. Konflik antar unit membuat pelanggan kecewa. Pemimpin top sering menyalahkan “anak buah kurang kompak”, tetapi tetap memberi reward hanya pada pencapaian individu.

Pertanyaan:

- Bagaimana pemimpin transformasional membangun makna kolaborasi?
- KPI seperti apa yang mendorong perilaku tim?
- Ritual kerja apa yang bisa membangun kepercayaan?

Kasus 3 — Perubahan Cepat Memicu Burnout

Perusahaan sedang ekspansi. Target naik, sistem belum matang, jam kerja panjang. Pemimpin sering memberi motivasi besar, tetapi jarang

menata prioritas. Turnover meningkat.

Pertanyaan:

- Mana batas sehat antara inspirasi dan tekanan?
 - Bagaimana menyeimbangkan transformasional dengan perbaikan sistem?
 - Kebijakan SDM apa yang paling mendesak?
-

E. Pertanyaan Reflektif Individu (untuk tugas/lembar refleksi)

1. Saya paling sering memimpin dengan cara: **(mengarahkan / mengontrol / menginspirasi / membina)**. Mengapa?
 2. Satu perilaku saya yang paling membantu pertumbuhan orang lain adalah _____.
 3. Satu perilaku saya yang mungkin menghambat budaya belajar adalah _____.
 4. Jika saya ingin memperkuat satu unsur 4I bulan ini, saya memilih _____ karena _____.
 5. Tindakan kecil 7 hari ke depan yang akan saya lakukan: _____. Indikator keberhasilannya: _____.
-

F. Output Diskusi yang Disarankan (agar diskusi “berbuah”)

Agar sesi refleksi tidak berhenti pada opini, hasilkan 3 dokumen singkat:

1. Peta Masalah SDM (1 halaman)

Gejala → akar penyebab → kebiasaan pemimpin yang terkait → sistem SDM yang perlu diselaraskan.

2. **Rencana 90 Hari (1 halaman)**

Program kecil → jadwal → peran → metrik → risiko → mitigasi.

3. **Metrik Budaya Belajar (dashboard sederhana)**

minimal 5 indikator: coaching frequency, implementasi ide, psychological safety pulse, internal mobility, turnover/retention.

Copilot for this article - Chatgpt 5.2 Thinking, Access date: 20 December 2025. Prompting on Writer's account ([Rudy C Tarumingkeng](#))

<https://chatgpt.com/c/6946041e-3dd0-8322-8376-d8dcc410c97b>