

**KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
PERKEMBANGAN DAN IMPLEMENTASINYA PADA
LEMBAGA PENDIDIKAN**

Indah Komsiyah

*IAIN Tulungagung Jl. Mayor Sujadi Timur 46 Tulungagung
indah.komsiyah@gmail.com*

Abstract: Organizations must be seen as an open system today. With the open-ended nature of leaders and leadership is a strategic factor in an organization. The process of leadership in organizations occurs because of the element leader. Leaders are human individuals. Meanwhile, the leadership is inherent to him as a leader. In this case, there are many theories about leadership styles are offered, all have strengths and weaknesses. Theories that are considered effective or superior are the theory of transformational leadership. Namely, a leadership approach to doing business alters consciousness, to excite and inspire subordinates or members of the organization to expend extra effort in achieving organizational goals without feeling pressured or stressed. From the description, assessment of transformative leadership is necessary, including development of leadership transformative with the focus of discussion: 1) the origin of transformative leadership, 2) development of the concept of transformative leadership, 3) the development of the definition of transformative leadership, 4) development of the implementation of transformative leadership in educational institution.

Keywords: Development, Leadership, Transformative

Pendahuluan

Pemimpin dan Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi. Proses kepemimpinan dalam organisasi terjadi karena adanya unsur pemimpin. Menurut Drukcer, pemimpin adalah individu yang *make things happen*. Ia adalah yang membuat sesuatu menjadi sesuatu itu sendiri. Membuat organisasi menjadi organisasi yang

Indah Komsiyah:*Kepemimpinan Transformatif...*

sungguh-sungguh”.¹ Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa ada keterkaitan yang erat antara pemimpin dengan kepemimpinan. Di mana “pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin”.² Rauch dan Behling dalam Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.³ Sedangkan Yukl juga mengatakan bahwa leadership (kepemimpinan) adalah proses dimana individu mempengaruhi anggota kelompok yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari pernyataan-pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang individu dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Secara teoritis, pernyataan tersebut mudah untuk dimengerti dan dipahami, tetapi dalam realita implementasinya tidaklah semudah yang dibayangkan. Banyak teori tentang gaya kepemimpinan yang ditawarkan, semua mempunyai kelebihan dan kelemahan, Teori kepemimpinan, yang dianggap efektif atau unggul adalah teori kepemimpinan transformasional, yaitu suatu pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan. Seorang pemimpin dikatakan bergaya transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekadar kepentingan pribadinya. Dari uraian tersebut pengkajian tentang kepemimpinan transformatif sangat diperlukan,

¹ Drucker,P.F., *The Effective Executive*, (New York: Harper & Row,1966), hlm. 495

² Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo,2012), hlm. 39-40.

³ Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; terj. Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), hlm. 4.

termasuk didalamnya tentang sejarah kepemimpinan transformatif. Oleh karena itu dalam artikel ini penulis membahas tentang “Kepemimpinan Transformatif (Perkembangan dan Implementasinya dalam Lembaga Pendidikan)”. Dengan cakupan pembahasan: 1) asal usul Kepemimpinan transformatif, 2) perkembangan konsep kepemimpinan transformatif, 3) perkembangan implementasi kepemimpinan transformatif.

Asal Usul Kepemimpinan Transformatif

Pada tahun 1970 lahir satu karya baru dari Burns, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan. Pergeseran paradigma ini membuat cara berfikir lama menjadi usang, cara berfikir baru ini menjelaskan dengan lebih baik apa yang seharusnya dijelaskan oleh cara berfikir lama. Paradigma baru ini menggabungkan apa yang bagus dari paradigma lama. Paradigma ini disebut dengan kepemimpinan transformasional.⁴

Paradigma ini lahir dari seorang ahli politik bernama McGregor Burns. Burns adalah seorang anggota staf muda pada pemerintahan presiden Roosevelt, pada saat itu ia membuat buku biografi Roosevelt, dari menulis buku tersebutlah maka lahir ide menulis buku tentang kepemimpinan. Beliau menelaah sejumlah pemimpin nasional dan sosial yang luar biasa prestasi dan kharismanya. Beberapa pemimpin yang menjadi obyek teliahnya antara lain Gandhi, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Hitler, Stalin, Franklin Delano Roosevelt. Dalam bukunya Burns menegaskan bahwa pemimpin-pemimpin tersebut mentransformasi para pengikutnya menjadi pemimpin-pemimpin yang lebih mampu mengarahkan dirinya sendiri, pemimpin tersebut mampu mentransformasi masyarakat. Dalam proses ini para pemimpin dan para pengikutnya saling mengangkat satu sama lain ke arah pencapaian yang baru dan pengembangan moral.⁵

Tahun 1980 Warren Bennis dan Bert Nanus menerbitkan buku dari hasil

⁴ Saskin, M., dan burke, W.W, “Understanding and Assessing organizational leadership”, dalam K.E.Clark dan M.B.Clark, *Measure Of leadership*, (West Orange, NJ: Leadership library Of America, 1990), hlm. 297-325.

⁵ Burns, J.M., *leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), hlm. 666.

penelitian dengan judul “*Leaders*”. Dalam bukunya ia mengidentifikasi beberapa pola tindakan pemimpin terkemuka. Bennis mengidentifikasi pola tindakan para pemimpin tersebut secara beragam dilihat pada strategi, kompetensi, keterampilan. Dari hasil penelitiannya Bennis dan Nanus menyarankan agar dalam tindakannya para pemimpin mengelola 5 (lima) pokok isu yang berhubungan dengan pemimpin dan pengikutnya, yaitu perhatian, komunikasi, kepercayaan, rasa hormat, resiko.⁶ Dari fakta tersebut dapat dipahami bahwa munculnya kepemimpinan Transformasional berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan. Dalam kontek ini dikenal adanya tiga tipe kepemimpinan. Herbert Kelman dalam Sashkin menjelaskan dan memahami secara lebih mendalam apa yang memisahkan pemimpin transformasional dari pemimpin transaksional dan karismatik. Kelman mengidentifikasi tiga cara berbeda, strategi-strategi, bagaimana orang dipengaruhi, dalam tabel berikut⁷ :

Tabel 1. Tiga Proses Pengaruh

Kepemimpinan Karismatik	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional
Ketaatan melalui identifikasi, dengan ekspektasi menjadi berkuasa seperti pemimpin	Kerelaan dengan ekspektasi akan imbalan (atau menghindari hukuman)	Internalisasi nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman tindakan

Dari tabel tersebut terdapat tiga hal penting antara lain :

1. Memperoleh Imbalan atau Menghindari Hukuman

Strategi pertama mencakup imbalan atau kadang-kadang hukuman. Yaitu seseorang bisa mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, katakanlah membersihkan sebuah jalan atau membuat sebuah produk dengan menawarkan suatu imbalan kepada orang itu, misalnya dengan pembayaran dalam bentuk uang tunai. Hukuman adalah sebaliknya dari imbalan,

⁶ Bennis, W., dan Nanus, B., *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985), hlm. 635.

⁷ Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Erlangga, (Jakarta: Erlangga, 2011), hlm. 70.

artinya seringkali terdapat penalti-penalti khusus atas kegagalan kinerja. Kerelaan dalam kaitannya dengan imbalan atau hukuman yang potensial merupakan dasar bagi kepemimpinan transaksional menurut Burns dan model kewenangan legal rasional menurut Weber.⁸

2. Internalisasi Nilai-Nilai Bersama

Nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan ini merupakan pandangan yang dipegang kuat dan berfungsi sebagai penuntun untuk mengerjakan apa yang benar. Dalam pandangan ini seorang manajer melakukan sesuatu dalam organisasi bukan karena dia mengharapkan suatu imbalan, melainkan karena suatu nilai bersama, yaitu pentingnya suatu misi perusahaan telah diinternalisasi. Hal ini sebagai hasil yang dikatakan dan dikerjakan oleh seorang pemimpin transformasional.

3. Pengidentifikasian dengan Pemimpin

Proses pengaruh yang ketiga merupakan kunci untuk memahami kepemimpinan karismatik. Seorang pemimpin semacam ini meyakinkan para pengikutnya bahwa dengan mengerjakan apa yang diperintahnya, yaitu bertindak seperti apa yang diperintahkan oleh pemimpinnya, pengikut akan menjadi seperti pemimpin. Para pemimpin kharismatik menunjukkan bahwa melalui suatu proses identifikasi magis, pengikut akhirnya akan benar-benar memiliki kekuasaan pemimpin. Pemimpin karismatik menjanjikan pengikutnya bahwa mereka akan menjadi orang yang memiliki kekuasaan seperti diri mereka. Namun ini bukanlah kontrak yang sesungguhnya, seperti halnya dengan kepemimpinan transaksional.

Perkembangan Konsep Kepemimpinan Transformatif

Konsep awal mengenai transformatif dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985.⁹ Burns terlebih dulu mendefinisikan kepemimpinan transaksional

⁸ Burns, *Leadership...*, hlm. 666.

⁹ B.M. Bass, *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, (Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3, Summer 1997), hlm. 19-28.

Indah Komsiyah:*Kepemimpinan Transformatif...*

sebelum mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurut Burns kepemimpinan transaksional diartikan sebagai kepemimpinan berdasarkan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahan. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan kebutuhan, spesifikasi serta kondisi imbalan atau hadiah yang akan diberikan kepada bawahan jika bawahan memenuhi atau mencapai syarat-syarat yang ditentukan oleh pemimpin. Kepemimpinan transaksional melihat kebutuhan bawahan sebagai motivator potensial dan menyadarkan bawahan bahwa setiap tindakan yang dilakukan oleh bawahan akan mendapat imbalan yang pantas. Bass pada tahun 1985 mendefinisikan kepemimpinan transaksional berhubungan dengan kebutuhan bawahan yang difokuskan pada perubahan, dimana pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan dalam perubahan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin transaksional bertindak dengan menghindari resiko dan membangun kepercayaan diri bawahan agar bawahan mampu mencapai tujuan.¹⁰ Menurut Robbins pola hubungan pemimpin dan bawahan dalam kepemimpinan transaksional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemimpin mengetahui keinginan bawahan dan berusaha menjelaskan bahwa bawahan akan memperoleh apa yang diinginkan apabila kinerja mereka memenuhi harapan.
2. Pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan atau janji untuk mendapat imbalan.
3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan pribadi tersebut sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan.¹¹

Selanjutnya, Bass menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional ditunjukkan oleh tiga dimensi, yaitu:

¹⁰ Bass, *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, (European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999), hlm. 9-32.

¹¹ S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996), hlm. 96.

Contingent reward (imbalan kontingen). Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang menjelaskan harapan bawahan dan imbalan yang didapat apabila bawahan mencapai tingkat kinerja yang diharapkan. Imbalan kontingen yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku pemimpin yang memberitahukan kepada anggota organisasi mengenai kegiatan yang harus dilakukan jika ingin memperoleh imbalan tertentu, selalu berbicara mengenai rekomendasi dan promosi untuk setiap pekerjaan yang dilakukan bawahan dengan baik, menjamin bahwa bawahan akan mendapatkan keinginannya sebagai pengganti usaha-usaha yang telah dilakukan, bawahan dapat menegosiasikan apa yang akan diperoleh dari usaha yang telah dilakukan serta memberikan keinginan bawahan sebagai pengganti atas dukungan yang diberikan bawahan kepada organisasi.

Active management by exception (manajemen eksepsi aktif). Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang memantau pelaksanaan tugas dan masalah yang mungkin muncul serta melakukan tindakan perbaikan untuk memelihara kinerja yang telah ada. Dalam hal ini, pemimpin menunjukkan adanya aturan dan pengendalian agar bawahan terhindar dari kesalahan dan kegagalan dalam melaksanakan tugas. Pemimpin juga selalu memantau gejala penyimpangan, kesalahan anggota serta melakukan tindakan perbaikan atau menunjukkan sikap korektif yang bersifat aktif pada permasalahan dan kinerja anggota.

Laissez-faire atau *passive avoidant*. Kepemimpinan ini merupakan perilaku yang tidak mengupayakan adanya kepemimpinan (*no leadership*), bereaksi hanya setelah terjadi kesalahan dan menghindari mengambil keputusan. Dalam kepemimpinan ini, pemimpin memberikan kebebasan penuh pada bawahan untuk bertindak, menyediakan materi serta tidak mau berpartisipasi kecuali menjawab pertanyaan dan tidak membuat evaluasi atau penilaian. Pemimpin cenderung membiarkan bawahan melakukan pekerjaan dengan cara yang sama setiap waktu. Kepemimpinan ini merupakan gabungan dari perilaku kepemimpinan *laissez-faire* dengan kepemimpinan eksepsi pasif serta merupakan dimensi yang paling ekstrim dan tidak efektif.

Penelitian-penelitian mengenai tipe kepemimpinan transaksional menyimpulkan bahwa segala aktifitas pekerjaan yang dilakukan bawahan harus memiliki harga atau mendapatkan imbalan. Namun hal tersebut justru menjadi kelemahan tipe kepemimpinan transaksional karena komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek.¹² Mereka menambahkan bahwa aktivitas pekerjaan bawahan hanya terfokus pada negosiasi upah serta mengabaikan pemecahan masalah atau visi bersama. Komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi keinginan bawahan. Hal inilah nampaknya yang mendorong Bass pada tahun 1990 untuk mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan. Awalnya, konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh Burns pada tahun 1978 yang menyatakan bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup, dan organisasi. Bass, 1985 dalam Jabnoun and al-Ghasyah mendefinisikan bahwa pemimpin transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi.¹³ Menurut Avolio, Bass and Jung, pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua, yaitu karisma atau idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.¹⁴ Memang pada

¹² B.J. Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), hlm. 441-462

¹³ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah. *Leadership Styles Supporting ISO 9000:2000*, (The Quality Management Journal, 12, 2005), hlm. 21-29.

¹⁴ Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Components...*, hlm. 442.

dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dapat dipandang sebagai dua hal yang berbeda. Oleh karena itu, pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut¹⁵:

1. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*). Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.
2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*). Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain.
3. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*). Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*). Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

¹⁵ *Ibid*, hlm. 442.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora dan Pounder *me-refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration*, dan *intellectual stimulation*.¹⁶

Pounder, memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:

Integrity. Pemimpin *walk the talk*, mereka menyelaraskan perbuatan dengan perkataannya. Dimensi ini mengukur sejauh mana para pengikutnya mempersepsikan derajat kesesuaian antara perkataan pemimpin dan yang dipersepsikan dengan perbuatannya.

Innovation. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimenkannya. Para pemimpin mendorong para bawahannya untuk mengambil resiko dan bereksperimen serta memperlakukan kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar daripada diperlakukan sebagai celaan. Dimensi ini fokus pada sejauh mana pemimpin dapat menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi.

Impression management. Pemimpin dipersiapkan untuk membawahi kebutuhan personal dan berhasrat untuk kebaikan umum. Pemimpin adalah orang yang memberi selamat kepada keberhasilan bawahannya dan juga orang yang selalu hangat serta perhatian terhadap bawahannya, tidak sebatas pada kehidupan kerja mereka. Dimensi ini mengukur sejauh mana anggota organisasi mempersepsikan bahwa pemimpin mereka secara tulus memperhatikan mereka sebagai pribadi dibandingkan sekedar instrumen pemimpin atau penyokong misi organisasi semata.¹⁷

Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin dengan mengadopsi Podsakof mengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi,

¹⁶ J.C. Sarros, and J.C. Santora, *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational, (Development Journal, 2001), hlm. 383-393.

¹⁷ J.S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. Leadership & Organization Development, (Journal, Vol. 22, No. 6, 2001), hlm. 281-290.

yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support*, dan *intellectual stimulation*.¹⁸ Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional luar biasa mengesankan. Misalnya, sejumlah telaah atas perwira militer Amerika Serikat, Kanada dan Jerman menemukan fakta pada semua tingkat bahwa pemimpin transformasional dinilai sebagai pemimpin yang lebih efektif daripada pemimpin transaksional. Para manajer pada Federal Express yang memperlihatkan kepemimpinan yang lebih transformasional dinilai oleh penyelia langsung mereka sebagai manajer yang berprestasi lebih tinggi dan lebih dapat dipromosikan. Dubinsky menemukan fakta bahwa Sales manager yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung memiliki pengikut yang lebih berkomitmen, memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan tidak mudah stres. Ringkasnya, bukti keseluruhan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam hal menekan *turn-over* karyawan, meningkatkan produktivitas dan menjadikan kepuasan pegawai lebih besar.¹⁹

Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*style*) dan kontingensi.²⁰ Daryanto menyebutkan bahwa

¹⁸ Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. *Traditionally Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*, (Journal of Organizational Behavior, Vol.2,No.6,2005), hlm. 205-227.

¹⁹ Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D. Spangler, *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management* (The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15, No. 2, 1995), hlm. 17-31.

²⁰ Sarros, J.C. and J.C. Santora. *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational Development, (Journal, 2001), hlm. 383-393.

Indah Komsiyah: Kepemimpinan Transformatif...

kepemimpinan transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-ahli politik yang diwakili Burns.²¹ Selanjutnya, Tichy dan Devanna dalam Luthans, menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki karakter sebagai berikut: 1) Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, 2) Mereka berani, 3) Mereka mempercayai orang lain, 4) Mereka motor penggerak nilai, 5) Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, 7) Mereka visioner.²²

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif pada hubungan antara atasan dan bawahan. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorong para pengikutnya (individu-individu dalam satu organisasi) untuk menghabiskan upaya ekstra dan mencapai apa yang mereka anggap mungkin. Kepemimpinan transformasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai-nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*) dan persamaan (*equality*). Sementara itu, Humphreys menyatakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikan bagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja

²¹ A. Daryanto, dan H.K.S. Daryanto. *Model Kepemimpinan dan Profil Pemimpin Agribisnis di Masa depan*, (AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp,1999), hlm. 6-17.

²² F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta : Penerbit Andi,2006), hlm. 653.

pegawai yang bersangkutan.²³

Perkembangan Implementasi Kepemimpinan Transformasional

Dalam organisasi manapun termasuk birokrasi publik, pemimpin memegang peranan yang sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi publik sangat ditentukan kualitas pemimpinnya.²⁴Pada konteks birokrasi publik termasuk didalamnya lembaga pendidikan kita yang sangat paternalistik, dimana para staf atau bawahan bekerja selalu tergantung pimpinan. Apabila pemimpin pada Birokrasi publik tidak memiliki kemampuan manajerial dan human relation yang baik maka kinerja birokrasi pun cenderung menjadi tidak balik.

Sartono mengidentifikasi terdapat beberapa fenomena kepemimpinan pada birokrasi publik, antara lain :

1. Pemimpin birokrasi publik dalam menjalankan roda birokrasi umumnya belum digerakkan oleh visi dan misi, tetapi masih senantiasa digerakkan oleh peraturan yang sangat kaku.
2. Pemimpin birokrasi publik senantiasa mengandalkan kewenangan formal yang dimilikinya. Kekuasaan menjadi kekuatan dalam menggerakkan bawahan. Mereka kurang memahami karakter bawahan.
3. Rendahnya kompetensi pemimpin Birokrasi Publik. Hal ini tidak terlepas dari pola promosi pada birokrasi publik yang kurang mempertimbangkan kompetensi pejabat yang diangkat.
4. Rendahnya kemampuan manajerial dalam mengolah sumber daya organisasi yang dipimpinnya. Sementara kemampuan manajerial sangat diperlukan oleh seorang pemimpin berkaitan dengan perannya dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, yakni

²³ J.H. Humphreys, J.H. *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*, (Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp.,2005), hlm. 1410-1431.

²⁴ Sartono, *Kepemimpinan dalam MSDM Birokrasi Yang Good Governance: Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:Gava media,2011), hlm. 190.

Indah Komsiyah: Kepemimpinan Transformatif...

: perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.

5. Lemahnya akuntabilitas pemimpin birokrasi. Tidak adanya transparansi pertanggungjawaban publik atas apa yang telah dilakukan oleh birokrasi.²⁵

Fenomena kepemimpinan pada birokrasi publik tersebut juga banyak terjadi dilembaga pendidikan. Menghadapi fenomena tersebut salah satu peranan pemimpin dalam meningkatkan pelayanan adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor dalam lingkungan tempat bekerja. Oleh karena itu pemimpin harus dapat menciptakan suasana yang harmonis, yang dapat mendorong dan menimbulkan motivasi kerja.²⁶ Kepemimpinan Transformasional tidak dapat dilepaskan dengan kinerja seorang pemimpin pada saat seseorang memimpin sebuah organisasi, pemimpin transformasional dapat mengubah sebuah organisasi atau institusi ke arah bentuk yang baru, berbeda dan pastinya lebih baik dengan kondisi organisasi sebelumnya. Untuk mengubah kondisi organisasi seorang pemimpin transformasional harus mulai dengan membangun bahan dasar organisasi para individu, dengan cara:

1. Perhatian pribadi, para pemimpin transformasional harus mengkaji setiap individu yang berjasa dalam organisasi dan menemukan bagaimana memotivasi mereka melalui pintu kepentingan pribadi mereka.
2. Melihat melampaui saya, berkomunikasi dengan karyawan apa pengaruh pekerjaan mereka terhadap seluruh organisasi.
3. Memotivasi kelompok, pemimpin transformasional menyampaikan pada kelompok mengenai visi organisasi dan mengapa perlu perubahan. Untuk memotivasi ini pemimpin dapat menggunakan motivator : penghargaan, kepentingan dan kegairahan.²⁷

²⁵ *Ibid*, hlm. 190.

²⁶ Lijan Poltak Sinambela, dkk, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan dan Implementasi*, (Jakarta:tp,2008), hlm. 106.

²⁷ Ara Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, (Yogyakarta: Kukaba,2012), hlm. 96.

Selain bahan dasar tersebut di atas ada beberapa prinsip kepemimpinan transformasional itu bersinergi satu dengan lain secara utuh, dapat digambarkan sebagai berikut²⁸ :

1. Simplikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama.
2. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan.
3. Fasilitasi dalam artian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pembelajaran yang terjadi didalam organisasi secara kelembagaan, kelompok ataupun individual.
4. Inovasi yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi.
5. Mobilitas yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan.
6. Siap siaga yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar diri tentang mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. Tekad yaitu tekad bulad untuk sampai pada akhir, tekad bulad untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut kepemimpinan transformasional sangat relevan diterapkan dalam lembaga pendidikan atau sekolah, karena hal-hal sebagai berikut:

1. Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berpertasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.
2. Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggung jawab (*sense of belonging and sense responsibility*)

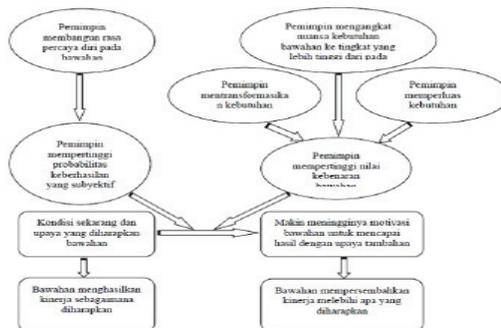
²⁸ *Ibid*,190.

Indah Komsiyah: Kepemimpinan Transformatif...

3. Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas
4. Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya
5. Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi
6. Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi
7. Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif

Dalam konteks ini, implementasi kepemimpinan di lembaga pendidikan tidak semata-mata didasarkan pada teori-teori yang dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi ada seni tersendiri yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin agar dapat membawa anggota atau orang-orang yang dipimpinya untuk mencapai visi dan misi organisasi sekolah. Sebagaimana dikatakan oleh Moeljono bahwa dalam rangka pemahaman dan kepraktisan, pada akhirnya kepemimpinan adalah sebuah seni daripada ilmu. Oleh karena itu, kepiawaian dan kapabilitas serta fleksibilitas seorang pemimpin sangat dibutuhkan, agar muncul seni kepemimpinan tersendiri yang luwes dan relevan untuk diterapkan pada organisasi yang dipimpinya.²⁹

Di bawah ini penulis gambarkan pola kepemimpinan transformatif agar berjalan efektif, sebagai berikut:



Gambar 1. Pola Kepemimpinan Transformatif

²⁹ Moeljono, Djokosantoso. *13 Konsep Beyond...*, hlm. 43

Menurut pendapat Cambell yang dikutip oleh Richard M. Steers dalam bukunya “*Efektivitas Organisasi*” menyebutkan beberapa ukuran dari pada efektivitas, yaitu:³⁰

Kualitas artinya kualitas yang dihasilkan oleh organisasi

Produktivitas artinya kuantitas dari jasa yang dihasilkan

Kesiagaan yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan dalam hal penyelesaian suatu tugas khusus dengan baik

Efisiensi merupakan perbandingan beberapa aspek prestasi terhadap biaya untuk menghasilkan prestasi tersebut

Penghasilan yaitu jumlah sumber daya yang masih tersisa setelah semua biaya dan kewajiban dipenuhi

Pertumbuhan adalah suatu perbandingan mengenai eksistensi sekarang dan masa lalunya

Stabilitas yaitu pemeliharaan struktur, fungsi dan sumber daya sepanjang waktu

Kecelakaan yaitu frekuensi dalam hal perbaikan yang berakibat pada kerugian waktu

Semangat Kerja yaitu adanya perasaan terikat dalam hal pencapaian tujuan, yang melibatkan usaha tambahan, kebersamaan tujuan dan perasaan memiliki

Motivasi artinya adanya kekuatan yang muncul dari setiap individu untuk mencapai tujuan

Kepaduan yaitu fakta bahwa para anggota organisasi saling menyukai satu sama lain, artinya bekerja sama dengan baik, berkomunikasi dan mengkoordinasikan

Keluwasan Adaptasi artinya adanya suatu rangsangan baru untuk mengubah prosedur standar operasinya, yang bertujuan untuk mencegah keterbekuan terhadap rangsangan lingkungan.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran

³⁰ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, (Jakarta :Erlangga,1980), hlm. 46-48

Indah Komsiyah:*Kepemimpinan Transformatif...*

efektivitas merupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program atau kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal. Sehingga seorang pemimpin lembaga pendidikan dikatakan menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional apabila dia mampu mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain atau berbeda untuk mencapai tujuan. “Misalnya: mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya.” Perubahan yang dilakukan oleh pimpinan bisa berupa kemampuan untuk mengubah ... “energy sumber daya, baik manusia, instrument, maupun situasi, untuk mencapai tujuan reformasi lembaga Pendidikan. Seorang pimpinan yang menerapkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai wawasan yang luas dan berpikir jauh ke depan. Dia akan berusaha untuk melakukan suatu perbaikan terhadap lembaga Pendidikan yang dikelolanya dengan tidak hanya bernuansa untuk saat ini saja, akan tetapi sampai masa yang akan datang. Oleh karena itu, diharapkan dalam suatu lembaga pendidikan misalnya seorang kepala sekolah dapat mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional dalam mengelola lembaga sekolah yang dipimpinya agar dapat melakukan perubahan. Ada beberapa pedoman tentatif yang merupakan langkah-langkah kerja yang perlu diimplementasikan oleh para pemimpin yang berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pengikut atau bawahannya. Pedoman untuk kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional harus memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai. Para pemimpin transformasional tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, akan tetapi harus mampu meyakinkan kepada bawahannya bahwa visi itu memungkinkan dan membuat hubungan yang jelas dengan strategi yang dapat dipercaya untuk

mencapainya.

3. Bertindak secara rahasia dan optimistis. Para bawahan akan meyakini sebuah visi apabila pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian serta optimis bahwa kelompok itu akan berhasil dalam mencapai visinya
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pemimpin harus memberikan motivasi dan keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai visi yang telah ditetapkan, sehingga bawahan sadar dan yakin bahwa mereka dapat memperoleh keberhasilan untuk melakukan sesuatu yang sama sebagaimana dilakukan oleh para pendahulu mereka, bahkan bisa lebih baik
5. Menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai nilai penting. Tindakan dramatis dan simbolis terkadang sangat diperlukan untuk menekankan nilai-nilai penting kepada bawahan, sehingga bawahan mempunyai kesan yang mendalam terhadap tindakan tersebut, yang pada akhirnya mereka akan memahami, mengikuti, dan menjerakan apa yang menjadi konsep dan idealisme pemimpin.
6. Memimpin dengan memberikan contoh. Begitu pentingnya seorang pemimpin menjadi model atau contoh bagi bawahannya manakala pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahannya melakukan apa yang menjadi konsep dan harapannya. Sebuah peribahasa mengatakan bahwa “tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan“. Perilaku sehari-hari seorang pemimpin selalu disorot oleh bawahannya dan cenderung untuk ditiru atau dijadikan barometer. Oleh karena itu, pembelajaran yang efektif bagi bawahan agar segera dapat mencontoh dan melakukan visi dan misi pimpinan adalah dengan melihat dan mencontoh perilaku sehari-hari pemimpinnya.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Memberikan kewenangan berarti mendelegasikan

Indah Komsiyah:*Kepemimpinan Transformatif...*

kewenangan dan memberikan keleluasaan kepada bawahan untuk melakukan suatu tindakan dalam rangka mencapai visi organisasi, mulai dari tahap perencanaan sampai pengambilan keputusan dan solusi terhadap suatu permasalahan. Dengan demikian, seorang bawahan akan mampu mengembangkan dirinya dan menentukan strategi-strategi tertentu untuk mencapai visi yang telah ditetapkan, meskipun strategi tersebut tidak harus sama dengan strategi yang mungkin diterapkan oleh seorang pimpinan. Yang penting, bahwa apa yang dilakukan oleh bawahan tersebut semuanya masih dibawah koridor untuk kepentingan organisasi atau lembaga yang dipimpinya, bukan untuk kepentingan pribadi bawahan tersebut.

Ketujuh poin pedoman yang sekaligus menjadi langkah-langkah strategis implementasi kepemimpinan transformasional tersebut sekiranya diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari oleh seorang kepala sekolah dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan yang diampunya, maka dimungkinkan akan mendorong peningkatan produktivitas dan efektifitas secara optimal. Mengingat ketujuh pedoman kepemimpinan transformasional tersebut bersumber dari teori dan temuan hasil penelitian.

Penutup

Munculnya kepemimpinan Transformatif berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan yang dikenal dengan adanya tiga tipe kepemimpinan. Ketiga tipe kepemimpinan tersebut adalah: kepemimpinan karismatik, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional.

Perkembangan konsep kepemimpinan transformatif adalah sebagai berikut:

1. Inisiasi struktur yang menjelaskan dan situasional, yakni merupakan perilaku atasan yang memberikan penjelasan kepada bawahan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.
2. Konsiderasi yang memantapkan kelompok, yakni perilaku atasan

yang memberikan perhatian dan timbang rasa yang tulus sehingga akan memberikan keterikatan psikologis dan saling percaya antara pemimpin dan bawahan serta menciptakan hubungan yang akrab, harmonis dan penuh keterbukaan.

Kompetensi yang berwawasan luas, yakni perilaku atasan yang mencerminkan sikap kompeten dan berwawasan luas

Pertanggungjawaban ke bawah, yakni bahwa pemimpin akan menunjukkan perhatian pada kepentingan bawahan dan membangkitkan rasa kebersamaan.

Definisi kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi.

Implementasi kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan dapat terealisasi dengan efektif apabila melakukan upaya-upaya berikut:

1. Menyatakan visi yang jelas dan menarik.
2. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat dicapai.
3. Bertindak secara optimistis.
4. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut.
5. Tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.
6. Memimpin dengan memberikan contoh.
7. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Avolio, B.J., B.M. Bass, D.I. Jung. *Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999
- Bass and B.J. Avolio. *Transformational Leadership and Organizational Culture*. Public Administration Quarterly, Vol. 17, No. 1, pp., 1993
- Bass, B.M. *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No. 3 Summer 1997.
- Bass. *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999
- Bass. *Employing Transformational Leadership to Enhance the Quality of management Development Instruction*. The Journal of Management Development, Vol. 22, No. 1, pp., 2003
- Dubinsky, A.J., F.J. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D. Spangler. *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management*. The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15, No. 2, pp., 1995
- Gomes, Faustino Cardoso. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi I. Yogyakarta: Andi Offset, 2000
- Humphreys, J.H. *Contextual Implications for Transformational and Servant Leadership: A Historical Investigation*. Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp., 2005.
- Luthans, F. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Vivin Andika, dkk. Yogyakarta : Penerbit Andi, 2006
- Moeliono, Djokosantoso. *13 Konsep Beyond Leadership*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2012
- O'Leary, Elizabeth. *Kepemimpinan : menguasai Keahlian Yang Anda Perlukan dalam 10 Menit*. Yogyakarta : Andi, 2001
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, R.H. Moorman, and R. Fetter. *Transformational Leader Behaviors and their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors*. Leadership Quarterly, Vol. 1, No. 2, pp. 1990
- Pounder, J.S. "New Leadership" and University Organizational Effectiveness:

- Exploring the Relationship*. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 6, pp., 2001
- Robbins, S.P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo, 1996
- Robbins, Stephen P., Mary Coulter. *Manajemen Edisi 8 Jilid 2*, Indeks, Jakarta, 2007
- Sarros, J.C. and J.C. Santora. *The Transformational-transactional Leadership model in Practice*. Leadership & Organizational Development Journal, 22, 2/8, pp.,2001
- Sartono., *Kepemimpinan Dalam MSDM Birokrasi Yang Good Governance :Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, Ed. Ambar Teguh Sulistyani, Gava Media, Yogyakarta: Gaya Media, 2011
- Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin, *Prinsi-Prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga, 2011
- Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin. *Traditionally Matters: AnExamination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the United States and Taiwan*. Journal of Organizational Behavior, 26, 2005
- Steers, Richard M. *Efektivitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga,1980
- Wahjono, S.I. *Perilaku Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu,2010
- Yukl, G. *Managerial Leadership: A Review of Theory and Research*. Journalof Management, Vol. 15, No. 2, pp., 1989
- Yukl, Gary, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima*, Jakarta: Indeks, 2005
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*; Alih Bahasa : Budi Supriyanto, Jakarta : PT. Indeks,2010

Indah Komsiyah:*Kepemimpinan Transformatif...*