

IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Robi'ul Afif Nurul 'Aini
Sekolah Tinggi Agama Islam At-Taahdzib Jombang, Indonesia
E-mail: zahra.nabila90@gmail.com

Abstract : *The purpose of this paper is to describe the background of the birth of transformational leadership, its development and its implementation in the Islamic education institution. Discussing the research conducted by several people to look for a new paradigm of ideal leadership behavior after feeling some of the unsatisfactory leadership behaviors. The new paradigm is transformational leadership. The method used to achieve the objectives of writing is literature study. General conclusions show that transformational leadership behavior arises and is recognized as the most ideal leadership theory to date, when compared to the transactional leadership theory and situational leadership that existed before. Transformational leadership includes 4 i, namely Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individual Consideration.*

Keyword: *History, Transformational Leadership*

Pendahuluan

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

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

² Djokosantoso Moeljono, *13 KonSep Beyond Leadership*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo)

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

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 (hijrah) mempunyai kepercayaan yang tinggi kepada nilai-nilai besar, agung, mulia dan luhur kemudian memperjuangkannya bahkan menularkannya kepada seluruh karyawan organisasi harus siap mentransformasi diri untuk keluar dari jeratan materi duniawi seperti jabatan, harta benda, keluarga untuk kemudian komitmen untuk mewujudkan tujuan mulia sebagaimana yang telah divisikan.⁴

Pemimpin transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekadar kepentingan pribadinya. Sebagaimana Firman Allah SWT dalam Surat At Taubah Ayat 20 :

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَهَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِهِمْ وَأَنْفُسِهِمْ أَكْبَرُ دَرَجَةً عِنْدَ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْفَائِزُونَ التَّوْبَةِ
20 :

Artinya : *(Orang-orang yang beriman dan berhijrah serta berjihad di jalan Allah dengan harta dan diri mereka adalah lebih tinggi derajat) yaitu kedudukan (di sisi Allah) daripada orang-orang selain mereka (dan itulah orang-orang yang mendapat kemenangan) orang-orang yang memperoleh kebaikan.*

Dari uraian tersebut pengkajian tentang kepemimpinan transformatif sangat diperlukan, termasuk didalamnya tentang sejarah kepemimpinan transformatif. Oleh karena itu dalam makalah ini penulis membahas tentang "Sejarah Kepemimpinan Transformasional" “.

Metode

Metode yang digunakan dalam penulisan studi ini adalah studi kepustakaan. Data primer diperoleh dari studi referensi yang relevan. Kajian dilakukan pada bulan Desember 2018 dengan melibatkan teman sejawat. Pada tahap awal, penulis berupaya mengumpulkan materi terkait sejarah kepemimpinan transformatif dari berbagai sumber, kemudian menyusun dalam bentuk naskah teks yang siap dibahas dalam kelompok diskusi. Berdasarkan hasil diskusi *round table* dan berbagai masukan, kemudian naskah diperbaiki untuk dipublikasikan dalam skala yang lebih luas.

A. Latar Belakang Lahirnya Kepemimpinan Transformasional

Latar belakang sejarah lahirnya teori kepemimpinan transformasional tidak terlepas dari gelombang teori yang ada sebelumnya. Bila dilihat dari sejarah awal

⁴ Prof. Dr. Mujamil Qamar, *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga, 2007, 124

penelitian kepemimpinan dapat ditelusuri kembali ke awal abad kedua puluh. Penelitian awal mengenai kepemimpinan lebih terfokus pada sifat (*trait*) dan karakteristik pemimpin dalam upaya untuk mengidentifikasi pemimpin yang sukses. Peneliti kepemimpinan mengembangkan tes kepribadian dan membandingkan hasil terhadap mereka yang dianggap pemimpin. Penelitian yang diteliti adalah sifat-sifat individu, seperti; kecerdasan, urutan kelahiran, dan sosial ekonomi status. Pendekatan ini, menimbulkan berbagai kritik karena hanya mengidentifikasi sifat-sifat yang tidak dapat diprediksi dalam kondisi yang sangat situasional, karena pemimpin tidak hanya menjadi penentu, tetapi juga harus fleksibel dan inklusif terhadap perubahan yang terjadi.⁵

Gelombang berikutnya adalah studi kepemimpinan yang berfokus pada perilaku dan gaya kepemimpinan. Pendekatan ini mulai populer dari tahun 1940-an hingga akhir 1960-an. Pelopor dari Kepemimpinan ini adalah Studi Ohio State, yang dimulai dengan mengumpulkan lebih dari 1.800 laporan yang berkaitan dengan perilaku kepemimpinan. Setelah terus penelurusan tentang perilaku kepemimpinan, peneliti melihat pada di dua faktor yang mendasar dalam melihat perilaku kepemimpinan, yaitu: inisiasi struktur dan pertimbangan. Inisiasi Struktur menggambarkan keprihatinan dengan tugas-tugas organisasi dan termasuk kegiatan seperti pengorganisasian, perencanaan dan mendefinisikan tugas dan pekerjaan karyawan. Pertimbangan menggambarkan keprihatinan dengan individu dan hubungan interpersonal dan termasuk perilaku yang berkaitan dengan karyawan kebutuhan sosial dan emosional serta perkembangan mereka. penelitian empiris berusaha untuk menentukan jenis perilaku yang lebih baik tetapi pada akhirnya tidak bisa sampai pada kesimpulan tertentu.⁶

Sebagai reaksi terhadap hasil yang kurang jelas mengenai kepemimpinan perilaku dan gaya yang efektif. Beberapa peneliti datang fokus pada akhir tahun 1960 pada pengaruh situasi dan konteks di mana kepemimpinan berlangsung. Para pemimpin yang efektif kini disarankan untuk mereka yang mampu beradaptasi gaya kepemimpinan dengan persyaratan pengikut mereka dan situasi. Sejumlah teori yang berbeda berkembang, seperti Blake dan Mouton (1969) mengembangkan dengan Kepemimpinan Grid, Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan model kepemimpinan situasional. Contoh lain termasuk Vroom dan Yetton (1973) dengan model keputusan normatif, teori kontingensi dari Fiedler, dan DPR (1971) mengenai teori path goal. Teori kepemimpinan situasional ternyata sangat populer, karena beberapa alasan. *Pertama*, berguna sebagai jawaban gaya terlalu kepemimpinan yang otoriter dengan munculnya organisasi besar. *Kedua*, berguna sebagai alat pembelajaran bagi manajer yang menghargai konstruksi, meskipun masih sekedar deskriptif sederhana. Namun, dalam prakteknya teori ini umumnya gagal untuk memenuhi standar ilmiah, mungkin karena mereka mencoba untuk menjelaskan terlalu banyak dengan sedikit variabel.⁷

Pada tahun 1970 lahir satu karya baru dari Burns, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan. Pergeseran paradigma ini membuat caraberfikir

⁵ Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and MediaUmeå, 2013, 9

⁶Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational...*

⁷ Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L., *Leadership: enhancing the lesson of experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill, 2006

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.⁸

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 teladannya 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.⁹

Tahun 1980 Warren Bennis dan Bert Nanus menerbitkan buku dari hasil 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.¹⁰

Dari fakta tersebut dapat dipahami bahwa munculnya kepemimpinan Transformasional berkaitan dengan perkembangan hubungan pemimpin, pengikut dan kekuasaan. Dalam konteks ini dikenal adanya tiga tipe kepemimpinan. Herbert Kelman dan 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 berikut;¹¹

⁸ Sashkin.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), 297-325

⁹ Burns J.M, *Leadership*, (New York: Harper & Row, 1978), 666

¹⁰ Bennis, W., dan Nanus, B., *Leaders. The Strategies for Taking Charge*, (New York: Harper & Row, 1985), 635

¹¹ Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin, *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Erlangga, (Jakarta: Erlangga, 2011), 70

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	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, 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.¹²
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. **Pengidentifikasi 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 kharismatik menjanjikan pengikutnya bahwa mereka akan menjadi orang yang memiliki kekuasaan seperti diri mereka. Namun ini bukanlah kontrak yang sesungguhnya, seperti halnya dengan kepemimpinan transaksional.

B. Perkembangan Konsep Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal mengenai transformatif dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass pada tahun 1985.¹³ Burns terlebih dulumendefinisikan kepemimpinan transaksional sebelum mendefinisikan

¹² Burn, *Leadership*, 666

¹³ B.M Bass, *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, (Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No 3 Summer 1997), 19-28

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.¹⁴

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.¹⁵

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

1. *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.
2. *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

¹⁴Bass, *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*, (European Journal of Work and Organizational Psychology, 1959), 9-32

¹⁵ S.P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 96.

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.

3. *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 membicarakan 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.¹⁶ 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 Burn 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 organisasi, dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian pengembangan eksistensi.¹⁷ 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.¹⁸ Memang pada 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

¹⁶ B.J., Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Component of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, (Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1999), 441-442

¹⁷ N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah, *Leadership Styles Supporting ISO 9000: 2000*, (The Quality Management Journal, 12, 2005) 21-29

¹⁸ Avolio, P.J., B.M. Bass, D.I. Jung, *Re-Examining the Component....*, 442

dalam empat ciri utama, yaitu: idealisasi pengaruh, motivasi inspirasional, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual.

Adapun definisi rincian masing-masing ciri utama tersebut adalah sebagai berikut¹⁹:

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, berfikir dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

Kemudian, pada era berikutnya, Sarros and Santora dan Ponder me-*refine* aspek transformational leadership yang dinyatakan secara implisit pada aspek aslinya menjadi: *inspirational motivation, integrity, innovation, impression management, individual consideration, dan intellectual stimulation*.²⁰

Ponder, 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 di 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

¹⁹Avolio, P.J., B.M. Bass, D.I Jung, *Re-Examining the Component....*, 442

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

perhatian tenadap 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.²¹

Setelah itu, Spreitzer, Perttula and Xin dengan mengadopsi Podsakofmengembangkan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi 6 dimensi, yakni *articulating a vision, providing an appropriate model, fostering the acceptance of group goal, setting high performance expectation, providing individualized support, dan intellectual stimulation*.²² Bukti yang mendukung keunggulan kepemimpinan transformasional terhadap kepemimpinan transaksional luar biasa mengesankan. Misalnya, sejumlah tclaaah 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 transformasioual lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam hal menekan **Turn over** karyawan, meningkatkan produktivitas dan menjadikan kepuasan pegawai lebih besar.²³

Sarros dan Butchatsky menyatakan bahwa banyak peneliti dan praktisi manajemen sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin. Kensep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan sifat (*traits*), gaya (*Style*) dan kontingensi.²⁴ Daryanto menyebutkan bahwa kepemimpinan Transformasional juga menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi seperti Weber dan ahli-hli politik yang diwakili Burns.²⁵ 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)

²¹J.S. Pounder, "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, Leadership & Organization Development, (Journal, Vol 22, No. 6, 2001), 281-290

²²Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin, *Traditionally Matters. An Exornotion of the Effectiveness of Transformational leadership in the United States and Taiwan*, (Journal of Organizational Behavior, Vol 2, No.6, 2005), 205- 227

²³Dubinsky, AJ, FJ. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D Spangler, *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Managament* (The Journal of Personal Selling & Sales management, Vol. 15, No. 2, 1995), 17-31

²⁴Sarros, J.C. and J.C. Santora, *The Transformational-Transactional Leadership model and Practice*, Leadership & Organizational Development, (Journal, 2001), 383 - 393

²⁵A. Daryanto, dan H.K.S Daryanto, *Model kepemimpinan dan Profil pemimpin Agribisnis di masa depan*, (AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp, 1999), 6-17

Mereka pembelajar sepanjang masa, 6) Mereka memiliki kemampuan menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidak pastian. 7) Mereka visioner.²⁶

Jadi, kepemimpinan transformasional akan memberikan pengaruh positif padahubungan antara atasan dan bawahan . Dengan konsep kepemimpinantransformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yangmelebihi target yang telah ditentukan bersama. Tipe kepemimpinan ini mendorongpara 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 transformational dengan karakteristik yang diungkapkan oleh Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju ke arah perbaikanbagi organisasinya. Dengan perubahan-perubahan positif tersebut, pegawai siap untukmenerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalammelakukan pekerjaannya serta akan meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawaiyang bersangkutan.²⁷

C. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pendidikan Islam

Sejarah Kepemimpinan Transformatif pada tahun 1970 lahir satukarya barudari Burns, yang menginspirasi lahirnya sebuah paradigma baru kepemimpinan. Dalam suatu organisasi manapun termasuk birokrasi publik, pemimpin memegangperanan yang sangat strategis. Berhasil tidaknya birokrasi publik sangat ditentukankualitas pemimpinnya dan gaya kepemimpinannya. Pada konteks birokrasi publiktermasuk 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 baikmaka kinerja birokrasi pun cenderung menjadi tidak baik.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka ukuran efektivitasmerupakan suatu standar akan terpenuhinya mengenai sasaran dan tujuan yang akandicapai. Selain itu, menunjukkan pada tingkat sejauh mana organisasi, program atau kegiatan melaksanakan fungsi-fungsinya secara optimal. Sehingga seorang pemimpinlembaga pendidikan dikatakan menerapkan kaidah kepemimpinan transformasional apabila dia mampu mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu yanglain atau berbeda untuk mencapai tujuan. "Misalnya: mentransformasikan visi menjadi realita, potensi menjadi aktual, dan sebagainya." Perubahan yang dilakukanoleh pimpinan bisa berupa kemampuan untuk mengubahenergy sumber daya,baik manusia, instrumen, maupun situasi, untuk mencapai tujuan reformasi lembaga pendidikan.

²⁶F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Vivin Andika, dkk, (Yogyakarta:Penerbit Andi, 2006). 653

²⁷J.H. Humphreys, J.H. *Contextual implications fer Transformational and Servant Leadership : A Historical Investigation*, (Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp,2005), 140-1431

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 Islam misalnya seorang kepala madrasah dapat mengimplementasikan model kepemimpinan transformasional dalam mengelola lembaga Pendidikan Islam yang dipimpinnya 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 agar dapat melakukan perubahan.

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 mengerjakan 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 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 pemimpin. Yang penting, bahwa apa yang dilakukan oleh bawahan tersebut semuanya masih dibawah koridor untuk kepentingan organisasi atau lembaga yang dipimpinnya, 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 madrasah/sekolah dalam memimpin dan mengelola lembaga pendidikan yang diampunya, maka dimungkinkan akan mendorong peningkatan produktivitas dan efektifitas secara optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan seperti berikut : *Pertama*, Lahirnya Kepemimpinan Transformasional terinspirasi dari sebuah paradigma baru kepemimpinan Transformasional yang merupakan Satu Karya McGregor Burns seorang ahli politik pada tahun 1970 seorang anggota staf muda pada pemerintahan presiden Roosevelt, hasil penelitian pada Tahun 1980 oleh Warren Bennis dan Bert Nanus yang ditulis dalam buku hasil penelitiannya dengan judul "*Leaders*" , juga dari penjelasan Herbert Kelman dan Sashkin tentang pemisahan pemimpin transformasional dari pemimpin transaksional dan karismatik. *Kedua*, Konsep awal mengenai transformatif dikemukakan oleh Burns pada tahun 1978 bahwa pemimpin yang transformasional meningkatkan kebutuhan dan motivasi bawahan dan mempromosikan perubahan dramatis dalam individual, grup dan organisasi. Lebih lanjut Bass pada tahun 1985 mengembangkan konsep kepemimpinan transformasional untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional yang masih memiliki kelemahan. Menurut Avolio, Bass and Jung kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku, yaitu karisma, konsiderasi individual, dan stimulasi intelektual. *Ketiga*, Implementasi Kepemimpinan Transformasional pada lembaga pendidikan islam yaitu apabila seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam mampu mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang lain atau berbeda untuk mencapai tujuan

Daftar Pustaka

- A. Daryanto, dan H.K.S Daryanto, 1999. *Model kepemimpinan dan Profil pemimpin Agribisnis di masa depan*, AGRIMEDIA, Vol. 5, No. 1, pp,
- Bass, 1959. *Two Decades of Research on Development in Transformational Leadership*, European Journal of Work and Organizational Psychology,
- Burns J.M, 1978. *Leadership*, New York: Harper & Row,
- Bennis, W., dan Nanus, B., 1985. *Leaders, The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row,
- B.M Bass, 1997. *Personal Selling and Transactional/Transformational Leadership*, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XVII, No 3 Summer

- BJ, Avolio, B.M. Bass, D.I. Jung, 1999. *Re-Examining the Component of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*, Journal of Occupational and Organizational Psychology,
- Drucke, P.F., 1966. *The Effective Executive*, New York: Harper & Row,
- Djokosantoso Moeljono, *13 Konsep Beyond Leadership*, (Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- Dubinsky, AJ, FJ. Yammarino, M.A. Jolson, and W.D Spangler, 1995. *Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management*, The Journal of Personal Selling & Sales management, Vol. 15, No. 2,
- F. Luthans, 2006. *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Vivin Andika, dkk, Yogyakarta:Penerbit Andi,
- Hughes, R. L., Ginnet, R. C., & Curphy, G. L., 2006. *Leadership: enhancing the lesson of experience* (5th ed.). New York: McGraw-Hill,
- J.C. Sarros, and J.C. Santora, 2001. *The Transformational-transactional Leadership model in Proctice, Leadership & Organizational Development* , Journal,
- J.H. Humphreys, J.H. 2005. *Contextual implications fer Transformational and Servant Leadership : A Historical Investigation*, (Management Decision, Vol. 43, No. 10, pp,
- J.S. Pounder, 2001. *"New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship, Leadership & Organization Development*, Journal, Vol 22, No. 6,
- Mujamil Qomar, 2007. *Manajemen Pendidikan Islam*, Erlangga,
- N. Jabnoun, and H.A. Al-Ghasyah, 2005. *Leadership Styles Supporting ISO 9000: 2000*, The Quality Management Jornal, 12,
- Sarros, J.C. and J.C. Santora, 2001. *The Transformational-Transactional Leadership model and Practice*, Leadership & Organizational Development, Journal,
- Saskin.M., dan burke,W.W, 1990. *"Understanding and Assessing Organizational Leadership"*, dalam K.E. Clark dan M.B Clark, *Measure of Leadership*, West Orange,NJ:Leadership library Of America,
- Sashkin, Marshall, Molly G. Sashkin, 2011. *Prinsip-Prinsip Kepemimpinan*, Jakarta: Erlangga,
- S.P. Robbins, 1996. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Terjemahan Hadyana Pujaatmaka Jakarta: Prenhallindo,
- Spreitzer, G.M., K.H. Perttula, and K. Xin, *Traditionally Matters. An Exornination of the Effectiveness of Transformational leadership in the United States and Taiwan*, (Journal of Organizational Behavior, Vol 2, No.6, 2005
- Tafvelin, Susanne. 2013 . *The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Sweden; Print and MediaUmeå,
- Yukl, Gery, 2010. *Kepemimpinam Dalam Organisasi*; terj Budi Supriyanto, Jakarta: PT. Indeks,
- Maunah, Binti. "Implementasi Pendidikan Karakter dalam Pembentukan Kepribadian Holistik Siswa." *Jurnal Pendidikan Karakter* Vol. 3 No. 2 Tahun 2015.