

**DIMENSI KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF
(Studi di Lembaga Pendidikan Dasar Kabupaten Tulungagung)**

Nani Zahrotul Mufidah, Mustika Syafi'aturrosyidah

Universitas Islam Zainul Hasan Probolinggo, Universitas Islam Darul Ulum Lamongan
nanizahrotul88@gmail.com, mustikasyafiaturrosyidah@unisda.ac.id

Abstrak:

pembahasan dalam artikel ini berkaitan dengan dimensi kepemimpinan transformatif yang meliputi empat dimensi utama. Dimensi kepemimpinan transformasional secara umum meliputi empat hal yang populer disebut dengan istilah "4I" yaitu: Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*) artinya mampu membuat bawahan mengagumi, menghormati, dan mempercayai. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku para karyawan atau bawahan untuk mencapai tujuan apa yang dicita-citakan dan menghadapi tantangan secara maksimal dan terus belajar dan berprestasi sebaik mungkin. Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*) mempengaruhi dan memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru dan dari sisi yang berbeda untuk mencapai sasaran organisasi, dan Pertimbangan Pribadi (*Individualized Consideration*) Pemimpin transformasional dalam dimensi ini berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Dalam hal ini pemimpin benar-benar memperhatikan kebutuhan dan kemampuan bawahan sehingga bawahan merasa aman dan nyaman dalam bekerja.

Abstract:

The discussion in this article relates to the dimensions of transformative leadership that includes four main dimensions. Transformational leadership dimensions generally include four things popularly called by the term "4I" namely: Effect of Idealism (idealized Influence) means being able to make subordinate admire, respect, and trust. Inspirational Motivational (Inspirational Motivation) inspire, motivate, and modify the behavior of the employees or subordinates to achieve what is aspired and face the challenges to the maximum and continue to learn and perform at their best. Simulation Property (Intellectual Simulation) affect and looked at the problem from a new perspective and from a different side to achieve organizational goals, and Personal Considerations (Individualized Consideration) transformational leader in this dimension and behave as a model for his subordinates. In this case the leader is really attentive to the needs and abilities of subordinates so that subordinates feel safe and comfortable in work.

Kata Kunci: dimensi, kepemimpinan, transformatif

Keywords: dimensions, leadership, transformative

PENDAHULUAN

Dalam sebuah lembaga pendidikan baik formal maupun non formal tentu ada pengelola atau pemimpin yang berperan penting didalamnya. Pemimpin adalah salah satu aspek penting dalam sebuah organisasi. Karena pemimpin harus mampu mengelola suatu organisasinya supaya bisa terus maju dan berkembang sesuai dengan kebutuhan perkembangan zaman. Perilaku

pemimpin yang positif dapat mendorong kelompok dalam mengarahkan dan memotivasi individu untuk bekerja sama dalam kelompok, guna mewujudkan tujuan organisasi.

Pada era globalisasi saat ini ketatnya persaingan terjadi bukan hanya di dalam lembaga maupun antar lembaga saja, melainkan juga pada tingkatan Negara atau menyeluruh tanpa perbedaan tempat tinggal maupun kondisi lembaga tersebut. Kondisi seperti ini menuntut setiap organisasi kerja di dalam negeri untuk berbenah diri. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan adalah dengan mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia secara tepat dan optimal. Masa yang akan datang, suatu organisasi akan dapat berkembang dan maju apabila cepat dan tanggap terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Pengembangan sumber daya manusia yang hanya dapat dicapai melalui proses terpadu dari pendidikan, latihan dan pengembangan kompetensi diri.

Faktor manusia dalam suatu organisasi harus sesuai dengan kemampuan dalam penempatannya karena dimensi manusia merupakan salah satu dari dimensi pokok dalam organisasi. Pemanfaatan sumber daya manusia sering diwujudkan dalam dunia kerja, karena dari hasil kinerja manusia tersebut nantinya akan diketahui bagaimana, dan apa saja kemampuan yang dimiliki dari masing-masing individu tersebut.

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin berasal dari kata dasar yang sama, yaitu “pimpin”.¹ Akan tetapi masing-masing kata tersebut digunakan dalam konteks yang berbeda. Ada banyak istilah pemimpin yang kita kenal, misalnya pembimbing, pengurus, penghulu, pelopor, Pembina, panutan, penggerak, pemuka, ketua, kepala, penuntun, raja, dan sebagainya. Dalam kehidupan sehari-hari baik dalam lingkungan keluarga, organisasi, masyarakat, perusahaan, bahkan pemerintahan tidak asing dengan istilah pemimpin, kepemimpinan dan kekuasaan. Akan tetapi sebagai seorang pemimpin tidak boleh menggunakan kekuasaannya dengan semena-mena.

Seorang pemimpin haruslah mempunyai kemampuan-kemampuan khusus yang nantinya dapat digunakan untuk mengelola dan memajukan organisasi yang dikelola atau dipimpin. Seperti yang digambarkan dalam Al-Qur'an surah As-Sajdah ayat 24:

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أُمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ

Artinya:

Dan Kami jadikan di antara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami ketika mereka sabar^[1195]. Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat Kami.²(QS. As-Sajdah (32) :24)

Kepemimpinan mempunyai banyak dimensi dan jenisnya, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan ini sering kali dikaitkan dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional berkaitan dan perannya dalam dunia kinerja yang pada umumnya mempunyai tipe, gaya, bentuk serta arah kepemimpinan yang berbeda. Bagaimanapun, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional memiliki dimensinya sendiri-sendiri yang memiliki keunikannya masing-masing.

Dalam sebuah kepemimpinan ada pengaruh yang terjadi secara alami pada sistem sosial dan disebarkan kepada anggota organisasinya. Terdapat proses pengaruh yang berkaitan dengan

¹ Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, (Bandung:Pustaka Setia, 2014), 17

² Al-Qur'an: 24, 417

kinerja tugas dalam organisasi atau kelompok.³ Pengaruh merupakan esensi dari kepemimpinan, dan para pemimpin yang berkuasa dapat memiliki dampak besar pada kehidupan pengikut dan nasib dari sebuah organisasi. Masalah utamanya, bukanlah apakah para pemimpin akan menggunakan kekuasaan, tetapi apakah mereka akan menggunakan kekuasaannya dengan bijaksana dan baik.

Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik.⁴ Motivasi itu sendiri dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri Individu itu sendiri (motivasi *intrinsik*) maupun dari luar Individu (motivasi *ekstrinsik*). Motivasi itu dapat memberikan energi yang kemudian dapat menggerakkan segala potensi-potensi yang ada secara maksimal, menciptakan keinginan dan cita-cita yang tinggi dan luhur serta meningkatkan gairah kebersamaan. Kinerja seseorang tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan semangat kerja saja, tetapi motivasi karyawan merupakan faktor yang lebih penting bagi keberhasilan suatu organisasi.

Fenomena yang sering muncul sekarang ini justru berseberangan dengan konsep yang seharusnya. Idealnya seorang pemimpin haruslah memiliki kualifikasi khusus untuk mengelola suatu lembaga atau organisasi, supaya nantinya dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga tersebut. Ada banyak kriteria yang harus dimiliki oleh *leader* atau pemimpin antara lain: visioner, adil, tabligh, amanah, fathanah, mempunyai visi dan misi yang jelas, tujuan yang jelas, langkah-langkah jitu, dan sebagainya.⁵

Dari pemaparan tentang kepemimpinan di atas penulis mencoba untuk memaparkan dimensi kepemimpinan transformatif itu seperti apa, sebelumnya telah dibahas pengertian kepemimpinan, visi misi, karakteristik dan sebagainya. Penulis mencoba menganalisa kualitas seorang pemimpin dari dimensi kepemimpinannya yang akan dipaparkan pada pembahasan di bagian selanjutnya.

METODE

Metode yang digunakan dalam penulisan studi ini adalah kepustakaan. Data primer diperoleh dari pembacaan buku-buku yang berkaitan dengan judul. Kajian dilakukan pada bulan Nopember 2016 dengan melibatkan teman sejawat, tim pendidik dan pemimpin lembaga pendidikan dan juga pembimbing. Pada tahap awal penulis menyajikan berbagai teori tentang dimensi kepemimpinan transformatif yang sesuai dengan perkembangan, kemudian disusun dalam bentuk naskah teks yang dibahas dalam kelompok diskusi kecil, dari berbagai masukan dan juga tambahan dari diskusi yang telah dilakukan, kemudian naskah teks tersebut diperbaiki untuk kemudian dibahas pada diskusi berikutnya. Hasil akhir diskusi lanjutan tersebut kemudian difinalisasi yang kemudian siap untuk dipublikasikan pada tingkat yang lebih luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

³Herly Janet Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional dalam Rekonstruksi* dalam Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi Volume 1, Nomor 1, Juni, 2012, 84

⁴ Ibid.,

⁵ Ibid., 86

Kepemimpinan transformasional di bangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*Leadership*), dan transformasional (*Transformational*).⁶ Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mempengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata “*to transform*” yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu menjadi yang potensial menjadi aktual.⁷ Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Fungsi utamanya adalah sebagai katalis, perubahan, bukan sebagai pngontrol perubahan.

Menurut Avolio et, all dalam bukunya Donni dan Rismi menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipahami sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi.⁸ Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi pegawai agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran tingkat tinggi yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu.⁹ Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan pengikutnya, bukan hanya sekedar sebuah perjanjian, tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen, selain itu kepemimpinan transformasional juga berusaha mengembangkan lembaga supaya terus dapat berkembang mengikuti perkembangan dan juga tuntutan zaman.

O’leary dalam bukunya Donni menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja yang melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi baru sepenuhnya.¹⁰ Sedangkan menurut pendapat Yukl menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempengaruhi pegawai sehingga pegawai merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas, dan rasa hormat terhadap pimpinan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan.¹¹

Masih merujuk buku Gary Yukl, bahwa sebenarnya konsep awal tentang kepemimpinan transformasional yaitu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.¹² Dari pengertian tersebut berarti pemimpin-pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan memotivasi dan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan, dan kemanusiaan. Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan, kepemilikan dan rasa hormat kepada para anggotanya. Implikasinya, anggota organisasi

⁶ Donni Juni Priansa dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 230

⁷ *Ibid.*, 230

⁸ *Ibid.*, 231

⁹ *Ibid.*, 231

¹⁰ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 231

¹¹ Gary Yukl, *Leadership in Organization (Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Ketujuh)* alih bahasa: Ati Cahayani, (Jakarta: Indeks, 2015) 316

¹² *Ibid.*,

selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dan kawan-kawan dalam bukunya Yukl menulis, “*Transformasional leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”.¹³ Kutipan tersebut menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid membawa perubahan dalam etos kerja dan kinerja manajemen berani, bertanggung jawab memimpin serta mengendalikan organisasi.

Seorang pemimpin bisa dikatakan sebagai pemegang kekuasaan yang disini artinya pemimpin mempunyai wewenang untuk menjalankan lembaga, mengelola lembaga, mampu mengondisikan anggota dan berusaha untuk memajukan lembaga yang dia pimpin, sebagaimana yang dijelaskan dalam al-Qur’an surah Ali Imran ayat 26:

قُلِ اللَّهُمَّ مَالِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ
الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

Artinya:

Katakanlah: "Wahai Tuhan Yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. Di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu.

Pemimpin adalah seseorang yang telah diberi tanggungjawab untuk dapat melaksanakan tugas yang telah diembannya dengan baik. Berikut hadist yang berkaitan dengan tanggungjawab pemimpin:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ مَسْلَمَةَ عَنْ مَالِكٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ أَنَّ
رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: أَلَا كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ
فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ عَلَيْهِمْ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ
بَيْتِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَالِدٌ وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ
وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ فَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ
رَعِيَّتِهِ (رواه مسلم)

¹³ Ibid.,

Artinya:

Diriwayatkan Abdullah bin Maslamah dari Malik dari Abdullah bin Dinar dari Abdullah bin Umar r.a berkata : Saya telah mendengar rasulullah saw bersabda : setiap orang adalah pemimpin dan akan di minta pertanggung jawaban atas kepemimpinannya. Seorang kepala negara akan diminta pertanggung jawaban perihal rakyat yang dipimpinnya. Seorang suami akan di tanya perihal keluarga yang dipimpinnya. Seorang istri yang memelihara rumah tangga suaminya akan ditanya perihal tanggung jawab dan tugasnya. Bahkan seorang pembantu/pekerja rumah tangga yang bertugas memelihara barang milik majikannya juga akan ditanya dari hal yang dipimpinnya. Dan kamu sekalian pemimpin dan akan ditanya (diminta pertanggung jawaban) dari hal-hal yang dipimpinnya. (HR. Muslim)¹⁴

Penjelasan hadist tersebut yakni, bahwa setiap orang yang hidup didunia, merupakan seorang pemimpin. Oleh karena itu, setiap pemimpin juga harus dapat mempertanggungjawabkan perbuatannya kelak. Bukan hanya bagi seorang kepala negara saja, yang telah diberikan amanah untuk memimpin rakyatnya. Akan tetapi, bagi seorang suami, ibu rumah tangga, bahkan pembantu rumah tangga juga akan dimintai pertanggung jawabannya. Setiap orang minimal menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri, dan bisa juga menjadi pemimpin bagi orang lain.

Pemimpin adalah imam yang patut diteladani. Seorang pemimpin atau imam harus mampu menjalankan amanah yang diembannya. Sebagai seorang pemimpin harus mampu dan mau menjadi pelayan masyarakat, karena pemimpin adalah pelayan masyarakat yang telah dipilih oleh rakyatnya. Orang yang memegang jabatan, berarti telah bersedia menjadi pelayan masyarakat.

Berkaitan dengan transformasional dijelaskan dalam al-Qur'an, bahwa semangat perubahan dan revolusi termasuk transformasi sehingga dapat kita temukan pijakan epistemologisnya dari beberapa ayat tentang para nabi dan rasul. Dalam al-Qur'an ayat 218, Surah al-Baqoroh disebutkan pentingnya berhijrah (transformasi):¹⁵

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ هَاجَرُوا وَجَاهَدُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أُولَٰئِكَ يَرْجُونَ رَحْمَةَ اللَّهِ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ

“Sesungguhnya orang-orang yang beriman, orang-orang yang berhijrah dan berjihad di jalan Allah, mereka itu mengharapakan rahmat Allah, dan Allah maha pengampun lagi maha penyayang.”

Contohnya misal sebut saja beberapa gaya kepemimpinan transformasional yang dilakukan Nabi Adam yaitu manusia pertama dan paling menentang kebodohan dengan banyak mempelajari nama-nama makhluk dan menentang kezaliman seperti yang dilakukan anaknya sendiri. Nabi Nuh yang memimpin, membimbing dan memperlakukan secara adil kaum miskin pada waktu di pinggirkan oleh kelompok orang kaya pada waktu itu. Nabi Syu'aib yang menentang ketidakadilan ekonomi bagi kaum Madyan. Nabi Musa yang membebaskan kaum budak Bani Israil dari cengkraman Fir'aun. Nabi Muhammad SAW yang melengkapi syariat dan ajaran agama Islam. Beliau dapat berkomunikasi dengan para sahabat-sahabat terbaiknya bahkan para musuh-musuhnya. Karena beliau jugalah ummat Islam berkembang, hijrah dari zaman kejahiliahan dengan segala perbuatan buruk kaum

¹⁴ Ahmad Soenarto, *Terjemahan RiyadusShalihin*, (Jakarta: Pustaka Alim, 1999)

¹⁵ AL-Qur'an: 2, 34

kafir Quraisy menjadi orang yang paling cepat melakukan perubahan dan perbaikan di segala lini, sehingga tak berlebihan dan bahkan sangat patut menyandang gelar *ummat terbaik*. Dan masih banyak lagi contoh-contoh lainnya.

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*). Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok, tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standart moral.

Kepemimpinan transformasional ini sebenarnya tidak hanya didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa datang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menciptakan perubahan dan perbaikan dalam organisasi yang dipimpinnya. Perubahan yang bersifat mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan transformasional meliputi pengembangan hubungan yang lebih dekat antar anggota atau organisasi, supaya tidak hanya menjadi sebuah perjanjian, akan tetapi lebih pada komitmen bersama sesuai dengan tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses dimana seorang individu terlibat dengan orang lain dan menciptakan sebuah hubungan yang meningkatkan tingkat motivasi dan moralitas baik untuk pemimpin maupun pengikut itu sendiri, memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Tipe pemimpin ini sangat perhatian terhadap kebutuhan dan motif para pengikut dan mencoba untuk membantu pengikutnya mencapai kemampuan terbaik.

B. Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Dimensi kepemimpinan transformatif terdiri dari tiga suku kata, yaitu dimensi, kepemimpinan dan transformatif. Dimensi secara bahasa berarti ukuran, unsur, aspek, sudut pandang, gatra, takaran, ciri, elemen, komponen, dan juga format. Sedang kepemimpinan secara bahasa berasal dari kata pimpin, pimpinan yang berarti cara seseorang untuk memimpin. Transformatif berarti bersifat berubah-ubah bentuk (rupa, macam, sifat, keadaan, dan sebagainya)¹⁶

¹⁶ <http://kbbi.web.id/dimeni-kepemimpinan-transformatif> diakses 12 Desember 2016

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis sebagaimana di bawah ini.¹⁷

1. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
2. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
3. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
4. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.
5. Mobilitas, yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
6. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
7. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bukan untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi *energy* dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional

¹⁷ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2016), 225

pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang. Ciri pemimpin transformasional:¹⁸

1. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
2. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
3. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
4. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.

Kepemimpinan transformasional ini memiliki beberapa unsur perilaku yaitu: karisma, stimulasi intelektual, motivasi inspirasional, dan perhatian individual.¹⁹

Kepemimpinan menurut Bass dan Avolio dalam bukunya Doni adalah dengan menggunakan kekuasaan yang memberi pengaruh dengan bijaksana dan baik, memiliki keterkaitan dengan perilaku dan komponen yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut dan pengaruh dari pemimpin kepada para pengikut adalah bentuk dari kepemimpinan transformasional.²⁰ Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan para pengikut termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Menurut Bass dalam bukunya Gary Yukl, pemimpin yang transformasional mengubah dan memotivasi para pengikut dengan 1) membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas; 2) membujuk pengikut untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibanding dengan kepentingan pribadi, dan 3) mengaktifkan kebutuhan pengikut yang lebih tinggi.²¹

Berdasarkan konsep Bass dan Avolio dalam bukunya Donni mengembangkan empat dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan sebutan “4I” yang dijelaskan sebagai berikut:²²

1. Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence* atau “I” pertama)

Dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari guru, staf, dan pegawai lainnya. *Idealized Influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi, perilaku moral serta etis.²³

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati, dan sekaligus mempercayainya.²⁴ Dalam pengertian tersebut berarti perilaku *idealized influence* dalam kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar, dan agung, serta mampu menularkannya kepada karyawan atau bawahan, mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi yang kuat bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memberi

¹⁸ Yukl., *Leadership in Organization...*, 260

¹⁹ Yukl., *Leadership in Organization...*, 261

²⁰ Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 84

²¹ Yukl., *Leadership in Organization...*, 317

²² Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 237

²³ *Ibid.*,

²⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 238

wawasan serta kesadaran akan misi yang akan dicapai, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada pengikutnya.

Menurut sumber lain disebut Karisma (*idealized inflence*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan emosi dan identifikasi karyawan yang kuat dengan atasannya. Seorang atasan dengan karisma tinggi akan membawa karyawannya dalam situasi emosi tertentu, sehingga karyawan akan mematuhi dan bahkan meniru apa yang dilakukan atasannya. Hal ini terjadi karena seorang atasan yang berkarisma menjadi model peran yang diteladani oleh karyawannya.

Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat karisma seorang pemimpin, karyawan yang sangat mengagumi pemimpinnya juga akan berkinerja lebih baik. Dia akan bekerja baik sesuai deskripsi kerjanya (*in-role performance*), bahkan akan mau bekerja melampaui deskripsi kerja yang sudah ditetapkan (*extra-role performance*). Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1a : Karisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H1b: Karisma sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.²⁵

Pemimpin Transformasional berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya.²⁶ Pemimpin transformasional dicirikan dengan ide-ide besar dan agung sehingga mampu tampil sebagai sosok yang akan membawa anggota atau bawahan yang dipimpinnya pada idealism yang tinggi.

Menurut wuradji dalam bukunya Baharuddin mengemukakan bahwa dalam hal *Idealized influence* kepemimpinan transformasional dapat dicirikan antara lain: selalu berusaha membawa pengikutnya kearah suatu idealisme tidak hanya sekedar dapat berjalan saja dan dapat meyakinkan pengikutnya bahwa apa yang dicita-citakan akan dapat tercapai.²⁷

Dengan demikian, idealisme merupakan salah satu kata kunci dari kepemimpinan transformasional. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dan pemimpin. Dengan ide besar, tinggi, dan agung tersebut pemimpin akan mampu menciptakan haluan yang jelas dan lebih baik ke depan. Idealisme itu juga turut memperjelas langkah organisasi, tanpa idealisme organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, prkatis, dan puas dengan keadaan yang sedang berlaku dan berjalan apa adanya.

Pemimpin transformasional pada dimensi ini bisa dikatakan bahwa pemimpin berusaha untuk melakukan atau berusaha menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.

2. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation* atau “I” kedua)

Tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan guru, staf, dan pegawai lainnya. Termasuk di dalamnya ada perilaku yang

²⁵Wisnu Prajogo, *Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan*, dalam Jurnal MODUS Vol. 25 (2), 2013, 128

²⁶Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 85

²⁷Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 238

mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran. Semangat ini yang nantinya akan dibangkitkan melalui antusiasme dan optimisme.²⁸

Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) merupakan bagian kepemimpinan transformasional yang mencakup pengkomunikasian visi yang menarik, penggunaan simbol untuk memfokuskan upaya karyawan, dan upaya atasan memberi contoh perilaku yang harus dilakukan dalam organisasi. Hal ini sangat terkait dengan munculnya pemahaman tentang tujuan kolektif dan cara bertindak dalam organisasi. Dari sudut pandang karyawan, motivasi inspirasional terlihat dari tindakan atasan memberi contoh perilaku yang tepat dengan cara-cara yang menarik, sehingga karyawan mengikuti perilaku atasannya. Perilaku yang tepat dapat meliputi keinginan atasan agar karyawan menerima *shared vision* yang berlaku dalam organisasi.

Dalam bukunya Baharuddin mengenai dimensi *inspirational motivation* ini, kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.²⁹ Dengan penjelasan tersebut, maka dapat digambarkan bahwa perilaku *inspirational motivation* merupakan perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku para karyawan atau bawahan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan maksudnya adalah mencapai apa yang dicita-citakan secara maksimal, mengajak karyawan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk terus belajar dan berprestasi sebaik mungkin. Ia selain itu pemimpin disini juga menciptakan sistem organisasi yang menginspirasi dan memotivasi, karyawan atau bawahan ditantang untuk mencapai standar dan kompetensi yang lebih tinggi, serta menciptakan budaya berani salah dalam artian mencoba hal yang baru menuju perubahan, karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar.

Sebenarnya, kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, orang yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin. Hal ini berarti seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Sementara itu, kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari beberapa hal sebagai berikut:³⁰

- a. *Reward power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.
- b. *Coercive power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan-arahan pemimpinnya.

²⁸ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 237

²⁹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 239

³⁰ *Ibid.*, 240

- c. *Legitimate power*, yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
- d. *Referent power*, yang didasarkan pada identifikasi bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau karismanya.
- e. *Expert power*, yang didasarkan pada persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya.

Semakin seorang karyawan memahami apa yang ingin dicapai organisasinya, cara kerjanya akan semakin terfokus ke arah itu. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a: Motivasi inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja in-role karyawan.

H2b: Motivasi inspirasional sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja extra-role karyawan.³¹

Pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang disekitarnya.³² Dengan demikian, pada dimensi ini pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.

3. Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation* atau “I” ketiga)

Pemimpin dalam hal ini bisa kepala sekolah maupun pimpinan yang akan mendemonstrasikan tipe kepemimpinan, senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di sekolah maupun di lembaga pendidikan. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan yang ada dalam lembaga.³³

Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang memunculkan kesadaran karyawan atas masalah yang terjadi dan mempengaruhi karyawan untuk memandang masalah dengan perspektif baru. Dalam hal ini, seorang atasan memberikan banyak gagasan, menciptakan cara baru untuk pemecahan masalah, dan membuat karyawan tertantang untuk menyelesaikan masalah yang mereka hadapi. Terkait hal ini, seorang atasan tidak selalu mengkritik karyawan karena berbeda dengan dirinya, tapi akan membebaskan karyawan untuk mencoba pendekatan baru dalam bekerja.

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.³⁴ Dari penjelasan tersebut, kepemimpinan transformasional yang memiliki unsur perilaku *intellectual stimulation* adalah yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi. Selain itu, juga upaya untuk mempengaruhi dan memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru dan dari sisi yang berbeda

³¹ Prajogo, *Pengaruh Dimensi-Dimensi...*, 128

³² Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 85

³³ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 238

³⁴ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 240

untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan inteligensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama. Kemudian juga dalam penggunaan imajinasi dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika yang dimanfaatkan oleh seorang pemimpin dalam mengajak pengikutnya untuk berkreasi, risau dengan *status quo*, menentang tradisi uang, mempertanyakan asumsi dan kepercayaan lama yang tidak baik.

Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat psikologi sosial organisasi secara intelektual tidak mengarah kepada perkembangan dan perbaikan.³⁵ Sebab, mereka membutuhkan dukungan untuk membantu mereka mengatasi masalah. Dorongan untuk mencoba sistem baru merupakan hal penting selain dukungan teknis untuk membantu memecahkan masalah.

Dalam hal intelektual stimulation dapat diawali dengan mempertanyakan *status quo*.³⁶ *Status quo* disini digambarkan berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang, dan akan mengalami kerusakan sehingga pemimpin transformasional mempunyai inisiatif untuk mengubahnya. Sebab, pemimpin transformasional sangat menyadari bahwa kondisi ini tidaklah kondusif bagi perbaikan. Ia menantang *status quo* itu agar bergerak, berubah menuju visi-misi yang telah dirancang sebelumnya.

Dalam menentang *status quo* seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan kompetensi yang besar agar mampu memberikan daya dorong perubahan yang lebih besar pula. Perilaku pemimpin yang semacam ini akan membuat karyawan merasa tertantang dan dipercaya. Hal ini akan berdampak berkembangnya kreativitas karyawan yang akan mengakibatkan terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik dalam menjalankan tugasnya dan bahan melampaui itu. Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3a: Stimulasi intelektual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H3b: Stimulasi intelektual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.³⁷

Pemimpin transformasional menstimulasi usaha bawahannya untuk berlaku inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, pembatasan masalah dan pendekatan dari situasi lama dengan cara yang baru.³⁸ Pada intinya adalah seorang pemimpin tersebut haruslah dapat menunjukkan manfaat-manfaat perubahan, menyampaikan secara teruka dan jelas ketidaknyamanannya, mengajak orang lain untuk mengikutinya dalam menciptakan perubahan dan seterusnya. Hal ini berarti pemimpin transformasional berperilaku dengan tujuan untuk memberi motivasi dengan inspirasi terhadap orang-orang di sekitarnya.

4. Pertimbangan Pribadi (*Individualized Consideration* atau “I” keempat)

Direfleksikan oleh pemimpin organisasi atau lembaga yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian secara khusus kepada kebutuhan bawahan, guru, staf, pegawai lainnya untuk berprestasi.³⁹

³⁵ Ibid., 241

³⁶ Ibid.,

³⁷ Prajogo, *Pengaruh Dimensi-Dimensi...*, 129

³⁸ Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 85

³⁹ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 238

Perhatian secara individual (*individual consideration*) merupakan unsur perilaku kepemimpinan transformasional yang mencakup pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan untuk seluruh karyawan. Dalam prosesnya, pemberian dukungan, penguatan, dan bimbingan yang dilakukan atasan akan menumbuhkan kepercayaan karyawan pada atasan dan motivasi kerja yang lebih baik.

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karier.⁴⁰ Perilaku *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan transformasional yang dimana seorang pemimpin merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan bawahannya, mengenali kemampuan bawahannya, mendelegasikan wewenangnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut.

Pada dimensi kepemimpinan *individual consideration*, pemimpin transformasional dapat dicirikan antara lain: mampu memberikan perlindungan dan menciptakan rasa aman dan nyaman pada pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut.⁴¹ Pemimpin transformasional dalam dimensi ini berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Pemimpin seperti ini biasanya dihormati dan dipercaya.

Hal ini terjadi karena perhatian secara individual pada karyawan akan menciptakan hubungan yang sangat dekat antara karyawan dan atasannya. Hal ini akan membuat karyawan lebih bisa bekerja baik dalam mencapai tujuan organisasinya, dan bahkan lebih dari itu. Dalam hal ini dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4a: Perhatian secara individual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan.

H4b: Perhatian secara individual sebagai salah satu dimensi kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja *extra-role* karyawan.⁴²

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor.⁴³ *Individual consideration* juga berarti bahwa pemimpin harus mumpuni dalam menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri bagi para pengikutnya sebagaimana kepemimpinan spiritual. Bahkan, pada kerangka dimensi ini ada yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam hal paradigma, teori maupun orientasi kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional sebagaimana kepemimpinan spiritual tidak secara langsung menghendaki kemakmuran bagi para pengikutnya, tetapi berusaha memberikan penghargaan internal. Maksudnya adalah kepemimpinan transformasional berusaha mendorong, memfasilitasi, dan memberi penguatan agar pengikutnya dapat mengaktualisasikan diri.

⁴⁰ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 241

⁴¹ Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam...*, 241

⁴² Prajogo, *Pengaruh Dimensi-Dimensi...*, 129

⁴³ Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 85

Keempat dimensi ini, dapat diwujudkan dalam perilaku kepemimpinan transformasional jika ada perubahan diri. Perubahan diri dalam kepemimpinan transformasional terfokus pada indikator seperti, pemimpin mempunyai kemauan untuk membawa perubahan-perubahan besar terhadap individu maupun organisasi, melalui proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan relevan. Terkait dengan perubahan diri maka, lebih jauh faktor perubahan diri dalam kepemimpinan transformasional akan dikaji dari pendidikan multikultural, di mana perubahan diri dalam pendidikan multikultural dilihat sebagai sasaran pendidikan multikultural yang mempengaruhi perubahan sosial dan konteks.

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*. Menurut Pounder memperluas dimensi *idealized influence* dengan menambahkan tiga dimensi lainnya, yaitu:⁴⁴

1. *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.
2. *Innovation*. Para pemimpin dipersiapkan untuk menantang keterbatasan yang ada dan proses dengan mengambil resiko dan mengeksperimentkannya. 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.
3. *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.

Penelitian yang dilakukan oleh Rafferty dan Griffin yang dikembangkan oleh Avolio sebagaimana dikutip dalam bukunya Donni menemukan lima subdimensi kepemimpinan transformasional yang memiliki validitas diskriminan antara satu dengan yang lainnya. Kelima subdimensi tersebut dapat dijelaskan berikut ini:⁴⁵

1. **Visi (Vision)** merupakan dimensi kepemimpinan yang penting diangkat dari konstruk yang lebih luas, yaitu karisma. Temuan-temuan empiris mendukung pernyataan ini. Dari hasil analisis menunjukkan bahwa karisma paing kuat berasosiasi dengan ukuran efektivitas seperti kepuasan pegawai terhadap pimpinan.
2. **Komunikasi Inspirasional (Inspirational Communication)** walaupun otivasi inspirasional telah diidentikasi sebagai komponen penting dari kepemimpinan transformasional, akan tetapi konstruk ini didefinisikan beragam. Pimpinan karismatik

⁴⁴ Pounder, J.S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 22, No. 6, pp. 282-283

⁴⁵ Priansa dan Somad, *Manajemen Supervisi...*, 238-241

menggunakan pendekatan inspirasional serta percakapan emosional untuk meningkatkan motivasi pada pegawai atau bawahan dan anggota untuk mentransendensikan minat pribadi bagi kepentingan kelompok.

3. **Kepemimpinan yang mendukung (*Supportive Leadership*)** merupakan salah satu faktor yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan teori-teori kepemimpinan baru adalah dimasukkannya pertimbangan individual dalam model transformasional.
4. **Stimulasi Intelektual (*Intelektual Stimulation*)** merujuk pada perilaku-perilaku yang dapat meningkatkan minat serta kewaspadaan pegawai atas munculnya masalah, dan dengan demikian akan mengembangkan kemampuan pegawai serta kecenderungan untuk berfikir tentang masalah-masalah yang ada dalam perspektif yang baru.
5. **Kedasaran Personal (*Personal Recognition*)** istilah ini dilakukan untuk menangkap atau menjelaskan aspek dari *contingent reward* yang secara konseptual berhubungan dengan kepemimpinan transformasional. Kesadaran personal terjadi manakala kepemimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawai, atau anggotanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan tersebut penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa keempat dimensi dan lima subdimensi yang telah ditulis tersebut mempunyai keterkaitan, karena seorang pemimpin yang transformasional itu haruslah mempunyai visi, misi, tujuan, strategi dan juga kemampuan untuk mengelola lembaga dan juga anggotanya. Seorang pemimpin haruslah mampu memberikan teladan atau contoh, memberikan dorongan, dan juga memotivasi bawahan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah direncanakan bersama. Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam setiap diri individu yang berada dalam lembaga organisasi tersebut guna mencapai segala tujuan tertinggi dan maksimal. Dalam artian kepemimpinan transformasional ini dapat diterapkan pada lembaga organisasi dalam skala mikro, makro, local, wilayah, maupun berskala nasional.

C. Aplikasi Dimensi Kepemimpinan Transformatif

Menurut pendapat Banks sebagaimana dikutip oleh Herly Janet berkeyakinan bahwa sebagian dari pendidikan lebih mengarah pada mengajari bagaimana berpikir dari pada apa yang dipikirkan. Ia menjelaskan bahwa siswa harus diajari memahami semua jenis pengetahuan, aktif mendiskusikan konstruksi pengetahuan (*knowledge construction*) dan interpretasi yang berbeda-beda.⁴⁶

Sebagai contoh misalnya dalam organisasi sekolah, siswa yang baik adalah siswa yang selalu mempelajari semua pengetahuan dan turut serta secara aktif dalam membicarakan konstruksi pengetahuan. Siswa juga perlu disadarkan bahwa di dalam pengetahuan yang diterima itu terdapat beraneka ragam interpretasi yang sangat ditentukan oleh kepentingan masing-masing, mungkin saja interpretasi itu nampak bertentangan sesuai dengan sudut pandangnya. Siswa harus dibiasakan menerima perbedaan. Selanjutnya Banks berpendapat bahwa pendidikan ini merupakan suatu rangkaian kepercayaan (*set of beliefs*) dan penjelasan yang mengakui dan menilai pentingnya keragaman budaya dan etnis di dalam bentuk gaya hidup, pengalaman sosial, identitas pribadi, kesempatan pendidikan dari

⁴⁶ Lesilolo, *Kepemimpinan Transformasional...*, 86

individu, kelompok maupun negara. Ia mendefinisikan pendidikan multikultural adalah ide, gerakan, pembaharuan pendidikan dan proses pendidikan yang tujuan utamanya adalah untuk mengubah struktur lembaga pendidikan supaya siswa baik pria maupun wanita, siswa berkebutuhan khusus, dan siswa yang merupakan anggota dari kelompok ras, etnis, dan kultur yang bermacam-macam itu akan memiliki kesempatan yang sama untuk mencapai prestasi akademis di sekolah.

Adapun Howard dalam bukunya Janet berpendapat bahwa pendidikan multikultural merupakan salah satu bagian dari proses transformasi dan pengembangan kompetensi.⁴⁷ Selain itu pada proses transformasi yang terjadi, apalagi pada masa awal kehidupan siswa, waktu siswa akan banyak dilalui pada lingkungan dan budayanya masing-masing. Kesalahan dalam mentransformasi nilai, aspirasi, etiket dari budaya tertentu, sering berdampak pada primordialisme kesukuan, agama, dan golongan yang berlebihan.⁴⁸ Faktor ini penyebab timbulnya permusuhan antaretnis dan golongan. Melalui pendidikan multikultural sejak dini diharapkan anak mampu menerima dan memahami perbedaan budaya yang berdampak pada perbedaan *usage* (cara individu bertingkah laku); *folkways* (kebiasaan-kebiasaan yang ada di masyarakat), *mores* (tata kelakuan di masyarakat), dan *customs* (adat istiadat suatu komunitas).

Dengan pendidikan multikultural peserta didik mampu menerima perbedaan, kritik, dan memiliki rasa empati, toleransi pada sesama tanpa memandang golongan, status, gender, dan kemampuan akademik. Lebih jauh, menurut Jose A. Cardinas, pentingnya pendidikan multikultural ini didasarkan pada lima pertimbangan 1) *incompatibility* (ketidakmampuan hidup secara harmoni), 2) *other languages acquisition* (tuntutan bahasa lain), 3) *cultural pluralism* (keragaman kebudayaan), 4) *development of positive selfimage* (pengembangan citra diri yang positif), dan 5) *equility of educational opportunity* (kesetaraan memperoleh kesempatan pendidikan).

Tipe kepemimpinan transformasional, diharapkan dapat memberi dimensi perhatian terhadap seluruh tatanan sosial masyarakat dalam kebersamaan untuk membawa kemajuan serta kesejahteraan masyarakat. Para pemimpin transformasional dapat melampaui batas-batas sosial di masyarakat. Karena umat beragama (pada satu agama) biasanya terdiri dari berbagai lapisan masyarakat, profesi, pendidikan dan lain-lain.

Aplikasi dimensi kepemimpinan transformasional jika digambarkan melalui hasil hipotesis awal menjadi berikut:⁴⁹

1. *Idealized Influence* melalui perilaku yang mampu membuat pengikutnya mengagumi, menghormati, dan mempercayai pemimpinnya sehingga dapat berpengaruh positif pada kinerja *in-role* karyawan, artinya bawahan atau karyawan akan senantiasa mengikuti perintah pemimpinnya tanpa merasa ditekan maupun dikekang, bahkan melalui perilaku tersebut, jika bawahannya benar-benar mengagumi, menghormati, dan mempercayai bisa menghasilkan kinerja *extra-role* karyawan yang artinya hasil kinerja bawahan tersebut melebihi apa yang diperintahkan padanya.
2. *Inspirational Motivation* melalui perilaku yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku bawahan pada kinerja *in-role* seorang pemimpin tersebut mampu mengajak bawahan untuk melihat peluang dan tantangan sebagai bagian dari semangat

⁴⁷ Ibid.,

⁴⁸ Ibid.,

⁴⁹ Prajogo, *Pengaruh Dimensi-Dimensi...*, 128-129

pencapaian tujuan organisasi. Dari semangat tersebut maka kinerja *extra-role* bawahan adalah tidak takut untuk mencoba dan berbuat kesalahan ketika mencoba, karena mereka mempunyai pandangan bahwa mereka akan dapat banyak pelajaran dari kesalahan yang pernah dibuat.

3. *Intellectual Stimulation* melalui perilaku yang menjadi pelopor untuk menumbuhkan ide-ide baru, senantiasa kreatif dan inovatif dalam menghadapi permasalahan yang terjadi dan yang mungkin akan terjadi, mempunyai alternatif-alternatif yang mampu memecahkan masalah tersebut. Pada kinerja *in-role* bawahan atau karyawan, peran pemimpin adalah memacu para bawahan untuk selalu berfikir jauh kedepan dalam menanggapi permasalahan yang dihadapi atau yang mungkin akan dihadapi, sehingga nanti pada kinerja *extra-role* bawahan akan mampu menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi dan mungkin dihadapi dengan tepat.
4. *Individualized Consideration* melalui perilaku ini pemimpin hendaknya lebih peka dan memperhatikan kebutuhan bawahan yang sesuai dengan kebutuhan dan bidang masing-masing bawahan, sehingga kinerja *in-role* bawahan disini adalah merasa diperhatikan dan juga dibutuhkan dalam sebuah organisasi, dan pada kinerja *extra-role* bawahan merasa aman dan juga nyaman dalam bekerja sesuai dengan bidangnya. Selain itu juga melalui bimbingan dan perhatian pimpinan, kualifikasi dan kemampuan bawahan akan semakin berkembang.

D. Analisis

Dimensi kepemimpinan transformasional merupakan salah satu komponen penting dalam ranah kepemimpinan suatu organisasi. Melalui dimensi kepemimpinan transformasional tersebut seorang pemimpin harus melakukan transformasi sumber daya manusia sehingga memiliki nilai tambah yang sesuai dengan kepentingan organisasi. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting manakala pemimpin dan anggota organisasi berupaya meningkatkan sumber daya manusia guna mencapai tujuan, menumbuhkan sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan membangun kultur organisasi.

Perubahan manajemen pendidikan yang dahulunya sentralistik menjadi desentralistik menuntut proses pengambilan keputusan pendidikan menjadi lebih terbuka, dinamik, dan demokratis. Dalam menerapkan teori kepemimpinan transformasional hendaknya seorang pemimpin terlebih dahulu mengetahui secara utuh apa yang menjadi tujuan utama suatu organisasi, sehingga pemimpin tidak salah jalan ketika proses penentuan dan pengambilan keputusan.

Fakta yang didapati oleh penulis tentang kepemimpinan transformasional belum banyak diaplikasikan oleh para pemimpin yang ada saat ini, kebanyakan pemimpin sekarang ini mempunyai visi dan misi khusus, meskipun tidak semua pemimpin seperti itu. Akan tetapi hal tersebut menyebabkan ketimpangan dari tujuan organisasi yang sebenarnya. Dalam hal ini hendaknya konsep kepemimpinan transformasional yang tepat dan benar dikuasai oleh pemimpin-pemimpin yang ada, baik kepemimpinan dalam organisasi maupun lembaga pendidikan. Salah satunya adalah tentang dimensi kepemimpinan.

Dimensi kepemimpinan transformasional yang secara umum meliputi empat hal yang populer disebut dengan istilah "4I" yaitu: Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*) dalam kepemimpinan transformasional berarti mempunyai keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, bervisi jelas, tekun, pekerja keras, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide

penting, besar, dan agung, serta mampu membuat karyawan atau bawahan mengagumi, mempercayai, dan menghormati, serta mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi yang kuat bagi para bawahannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, memberi wawasan serta kesadaran akan misi yang akan dicapai, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada pengikutnya. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) dalam kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang menginspirasi, memotivasi, dan memodifikasi perilaku para karyawan atau bawahan untuk mencapai tujuan apa yang dicita-citakan secara maksimal, mengajak karyawan memandang tantangan sebagai kesempatan untuk terus belajar dan berprestasi sebaik mungkin. Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*) dalam kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi. Selain itu, juga upaya untuk mempengaruhi dan memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru dan dari sisi yang berbeda untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan kemampuan dan sumber daya manusia dari bawahan dan mencari pemecahan masalah secara seksama guna melakukan perubahan secara terus menerus mengikuti perkembangan zaman dan juga kebutuhan zaman. Pertimbangan Pribadi (*Individualized Consideration*) Pemimpin transformasional dalam dimensi ini berperilaku sebagai model bagi bawahannya. Dalam hal ini pemimpin benar-benar memperhatikan kebutuhan dan kemampuan bawahan sehingga bawahan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Empat dimensi tersebut merupakan bagian dari aspek khusus yang harus dimiliki dan dikuasai oleh seorang pemimpin supaya nantinya organisasi yang dikelola atau dipimpin dapat berkembang dalam hal ini

KESIMPULAN

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mempunyai visi, misi dan tujuan yang jelas, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembagkan ikatan emosional dengan anggota organisasi, maupun bawahan.

Dimensi kepemimpinan transformasional secara umum meliputi empat hal yang populer disebut dengan istilah “4I” yaitu: Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence*), Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*), Simulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*), dan Pertimbangan Pribadi (*Individualized Consideration*).

Aplikasi dimensi kepemimpinan transformasional ini jangkauannya lebih luas, karena pada setiap organisasi atau lembaga tentu mempunyai kriteria-kriteria khusus yang disesuaikan dengan visi misi, tujuan, konsep dasar, dan langkah-langkah pengembangan organisasi. Akan tetapi untuk mengaplikasikan dimensi kepemimpinan transformasional dibutuhkan kegigihan dari pimpinannya, supaya tujuannya dapat tercapai secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Syamilah

Baharuddin dan Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktik*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Beni Ahmad Saebani dan Ii Sumantri, *Kepemimpinan*, Bandung:Pustaka Setia, 2014

<http://kbbi.web.id/dimensi-kepemimpinan-transformatif-diakses-12-Desember-2016>

Kartono, Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: APAKAH Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

- Lesilolo, Herly Janet, *Kepemimpinan Transformasional dalam Rekonstruksi* dalam Jurnal Pembangunan Pendidikan: Fondasi dan Aplikasi Volume 1, Nomor 1, Juni, 2012.
- Pounder, J.S. (2001). "New Leadership" and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 282-283
- Prajogo, Wisnu, *Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan*, dalam Jurnal MODUS Vol. 25 (2), 2013.
- Priansa, Donni Juni dan Rismi Somad, *Manajemen Supervisi dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Wadsworth, Walter J., *Leadership* alih bahasa At's Line, Yogyakarta : Platinum, 2013