

## KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM TINJAUAN SEJARAH DAN PERKEMBANGAN KAJIANNYA PADA BIDANG PENDIDIKAN

Binti Nasukah<sup>1)</sup>, Binti Maunah<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Prodi Pendidikan Agama Islam, STIT Ibnu Sina Malang  
email: penulis\_bnasukah@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Tarbiyah & Ilmu Keguruan, IAIN Tulungagung  
email: penulis\_uun.lilanur@gmail.com

### **Abstract**

*Transformational leadership is becoming the popular concepts in the management science for the last 30 years, as well as in the field of education management. To avoid an application in the education sector that is merely followed because of trending, it needs an understanding of the historical side of the transformational leadership model. Through the literature study, this study presented three things: (1) The history of the development of leadership theories; (2) The history of a transformational leadership theory model, and (3) the development of transformational leadership studies in the field of education. The development of leadership studies involving intrinsic and extrinsic motivational theories, has spawned the idea of an intrinsic transformational leadership, compared to extrinsic transactional leadership. Inspired by the writings of James McGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1990) created the concept of transformational leadership model, to popular and became an important study to be implemented in various sectors, including in the field of education. The study of transformational leadership in the area of pedagogy has come to the conclusion that transformational leadership is an ideal representation of the practice at school in the 21st century.*

**Keywords:** sejarah kepemimpinan transformasional, kepemimpinan sekolah, kepemimpinan intrinsic

### **Abstrak**

Kepemimpinan transformasional menjadi konsep populer dalam ilmu manajemen selama 30 tahun terakhir, termasuk bidang manajemen pendidikan. Untuk menghindari penerapan di bidang pendidikan yang sekedar diikuti karena trending, diperlukan pemahaman tentang sisi historis dari model kepemimpinan transformasional. Melalui studi pustaka, penelitian ini memaparkan tiga hal: (1) Sejarah perkembangan teori kepemimpinan; (2) Sejarah kemunculan teori model kepemimpinan transformasional, dan (3) perkembangan kajian kepemimpinan transformasional di bidang pendidikan. Perkembangan studi kepemimpinan yang melibatkan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik, telah melahirkan gagasan tentang kepemimpinan transformasional intrinsik, dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional ekstrinsik. Terinspirasi dari tulisan James McGregor Burns (1978), Bernard M. Bass (1990) menciptakan konsep model kepemimpinan transformasional, hingga populer dan menjadi kajian penting untuk diterapkan di berbagai sektor, termasuk di bidang pendidikan. Studi tentang kepemimpinan transformasional di bidang pedagogi telah sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah representasi ideal dari praktik di sekolah pada abad ke-21.

**Keywords:** history of transformational leadership, school leadership, intrinsic leadership

### **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan transformasional telah menjadi teori yang sangat menarik perhatian dalam ranah pemikiran manajemen organisasi dalam 30 tahun

terakhir. Terbukti dari hasil studi Bass & Avilio (1996) di tahun 1995, saat itu sudah terdapat lebih dari 100 tesis dan disertasi yang membahas konsep dan perilaku dari kepemimpinan transformatif. Konsep ini menjadi sangat terkenal karena adanya

pandangan dari pencetus model Bernard M. Bass (1990) bahwa dengan mengaplikasikan karakteristik-karakteristik kepemimpinan transformasional ini, maka pemimpin dapat mengarahkan pengikutnya pada kinerja yang melampaui harapan.

Meski banyak kritik yang menyatakan bahwa konsep kepemimpinan transformasional bukanlah gagasan baru (Humphreys & Einstein, 2003), terbukti sejak diperkenalkan oleh James MacGregor Burns (1978) dalam bukunya *Leadership*, istilah ini menjadi sangat cepat diterima dan menjadi perbincangan dalam ranah manajemen organisasi. Peneliti mulai mengkaji, sehingga didapati banyak literatur yang menuliskan dampak positif kepemimpinan transformasional pada kinerja aktual organisasi dan kepuasan karyawan. Kajian dari sektor bisnis (profit) pun merambah ke sektor non profit, termasuk di lembaga pendidikan (Leithwood et al., 1996).

Untuk dapat memahami konsep ini secara komprehensif, terutama aplikasinya dalam konteks tertentu—seperti lembaga pendidikan Islam, diperlukan pemahaman dari perspektif sejarah. Tanpa memahami akar sejarahnya, maka kepemimpinan transformasional akan beresiko menjadi hanya sekedar sebuah *buzzword* (topik yang ngetren) dan tidak benar-benar konsep aplikatif dalam upaya meningkatkan kinerja lembaga pendidikan. Fadhli dan Maunah (2019) mengingatkan pentingnya seorang pemimpin pendidikan untuk memahami model kepemimpinan yang dapat diimplementasikan dalam upaya peningkatan kualitas lembaga pendidikan. Pemahaman ini dapat dimulai dengan mengkaji sisi historis dari kepemimpinan transformasional.

## METODE PENELITIAN

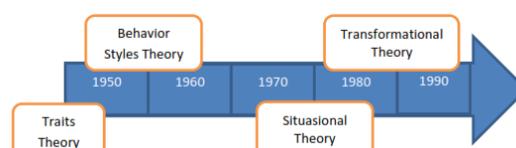
Kajian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif melalui *library research* (studi kepustakaan), melalui pengumpulan data-data dari: artikel, jurnal, buku, serta berbagai dokumen

lainnya (Pohan, 2007, p. 85) Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi, dengan mencari data tentang tiga hal: (1) sejarah perkembangan teori kepemimpinan; (2) Sejarah kemunculan teori model kepemimpinan transformasional, dan (3) perkembangan kajian kepemimpinan transformasional pada bidang pendidikan, dari dokumen seperti transkrip, buku, majalah, laporan penelitian, dst, yang koheren atau selaras dengan obyek pembahasan (Trianto, 2010, p. 278). Analisis data menggunakan analisis isi—*content analysis*, yaitu dengan menganalisis muatan teks—baik berupa gambar, kata-kata, gagasan, simbol, tema dan pesan-pesan yang dikomunikasikan lainnya. Tujuan akhirnya adalah untuk memahami data dalam mengungkap makna dan mendapatkan pemahaman terhadap pesan yang dipresentasikan dalam dokumen tersebut.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Sejarah Perkembangan Teori Kepemimpinan*

Kepemimpinan adalah topik yang kompleks dan menarik. Para peneliti telah mendedikasikan upaya signifikan untuk mempelajari apa yang disebut segitiga kepemimpinan (*leadership triangle*): pemimpin, pengikut, dan lingkungan tempat kepemimpinan ini terjadi (Gomes, 2014). Selama bertahun-tahun, berbagai pendekatan telah muncul untuk menjelaskan setiap aspek dari ini segitiga kepemimpinan, serta adanya interaksi yang kompleks di antara ketiganya. Secara historis, studi tentang kepemimpinan dapat dijelaskan Tafvelin (2013, p. 8) sebagaimana gambar 1.



### Gambar 1. Sejarah Perkembangan Studi Kepemimpinan

Pendekatan awal dalam studi kepemimpinan menekankan karakteristik (atau *traits* /sifat) pemimpin. Misalnya, dalam bukunya yang terkenal *Hereditary Genius*, Sir Francis Galton (1869) mengusulkan bahwa kepemimpinan adalah kepemilikan unik dari seseorang yang luar biasa yang dapat mengubah arah sejarah (Simonton, 2008). Demikian pula, psikolog terkenal William James (1880) mengakui bahwa perubahan sosial yang besar dihasilkan dari tindakan individu-individu hebat yang mengarahkan orang lain ke arah yang diyakini penting.

Pandangan-pandangan tentang kepemimpinan tersebut memengaruhi para peneliti untuk menganalisis karakteristik pemimpin pada tingkat yang berbeda, seperti misalnya dari sisi intelektual, psikologis, dan fisik), dan studi tentang atribut atau ciri ini mendominasi lapangan sampai akhir 1940-an dan awal 1950-an (Zaccaro, 2007). Gerakan ini telah dikenal sebagai konsep kepemimpinan heroik, yang menghasilkan teori kepemimpinan "greatman" (Vroom & Jago, 2007). Konsep kepemimpinan ini menarik, karena tes psikologis dapat digunakan untuk menemukan ciri-ciri psikologis yang penting bagi seorang pemimpin yang efektif. Karakteristik atau sifat-sifat individu yang seperti; kecerdasan, urutan kelahiran, dan status sosial ekonomi diteliti untuk mencari konsep ideal seorang pemimpin.

Namun, berbagai ulasan mengenai sifat atau karakter kepemimpinan sampai pada kesimpulan bahwa bahwa ciri-ciri kepribadian kepemimpinan secara signifikan berbeda di seluruh studi yang dihasilkan peneliti, sehingga sulit untuk mendefinisikan seperangkat karakteristik yang menjelaskan ciri kepemimpinan yang paling mujarab (paling tepat) untuk ciri pribadi pemimpin yang efektif. Hasil studi awal Stodgill (1948) mengulas 30 tahun studi tentang sifat kepemimpinan (*trait*

*studies*) dan menyimpulkan bahwa hanya sedikit sekali (sekitar 35%) penelitian yang mengarah pada perbedaan jelas antara pemimpin dan pengikut. Hasil yang lebih mengecewakan lagi adalah tidak variabel atau kelompok variabel tunggal dari karakter kepemimpinan efektif yang bisa mewakili seluruh situasi. Hasil studi Stodgill (1948, pp. 64–65) menyimpulkan bahwa menemukan sifat kepribadian tunggal yang memprediksi kepemimpinan yang efektif tidaklah mungkin, karena analisis kepemimpinan tidak hanya melibatkan studi tentang pemimpin tetapi juga tentang lingkungan yang ikut berpengaruh.

Atas kesimpulan tersebut, tahun 1950-an dan 1960-an muncullah konsepsi baru tentang kepemimpinan. Secara khusus, para peneliti bergeser ketertarikannya pada perilaku/tindakan kepemimpinan (*behavior*), dibandingkan pada kualitas kepemimpinan (Yukl, 1971). Misalnya, studi di *Michigan University* dan the *Ohio State University* mengamati bagaimana para pemimpin berperilaku dan merumuskan bangunan penting yang masih digunakan sampai sekarang. Studi dari *Ohio State University* mengidentifikasi dimensi perilaku (*behavior*) (yang menyangkut aspek saling percaya dan komunikasi antara pemimpin dan bawahan serta perhatian pemimpin dengan kebutuhan bawahan) dan struktur (yang menyangkut hubungan kerja antara seorang pemimpin dan bawahan serta aspek jadwal kerja, metode, dan penyelesaian tugas). Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa pemimpin yang paling efektif menggunakan perilaku yang bergantung (*contingent*) pada: situasi, perilaku (*behavior*) berorientasi hubungan (*relationship-oriented*), dan berorientasi tugas (*task-oriented*), atau beberapa kombinasi di dalamnya (Erickson et al., 2007). Namun, sekali lagi, tidak ada konsistensi hasil dari seluruh studi dalam memprediksi hal penting terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Sebagai contoh, temuan tentang perilaku

kepemimpinan erat kaitannya dengan kepuasan dan moral pengikut, tetapi di sisi lain juga terdapat temuan bahwa struktur yang baik, juga dapat meningkatkan kinerja kelompok (Chemers, 2000). Dalam hal ini, situasi atau kondisi menjadi hal krusial yang ikut dipelajari dalam kepemimpinan.

Studi tentang perilaku (*behaviour*) seorang pemimpin memang mengakui pentingnya mempelajari sifat-sifat kepribadian (*personality traits*) dan situasi (*situation*) yang mereka hadapi—keduanya menjadi faktor yang penting menjelaskan tindakan kepemimpinan dalam konteks tertentu. Meski demikian, menurut Vroom dan Jago (2007) pendekatan ini tidak cukup menjelaskan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu, mempelajari kondisi eksternal yang dihadapi para pemimpin menjadi sangat penting, yang pada akhirnya mengarahkan pada hal penting dari teori kontingensi yang berusaha menjelaskan mengapa beberapa pemimpin dapat menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam situasi tertentu tetapi karakteristik kepemimpinan menjadi tidak cukup memadai ketika situasi/kondisi berubah. Hingga akhirnya muncullah teori-teori situasional dalam kepemimpinan seperti Teori kontingensi dari Fiedler (1967), Teori Kepemimpinan Situasional dari Hersey & Blanchard (2007), serta Teori kepemimpinan Grid dari Blake dan Mouton (1962), dan sebagainya.

Para peneliti mencoba menggunakan model-model—seperti kontingensi, situasional, grid—untuk mengetahui berbagai faktor yang turut berpengaruh pada perilaku pemimpin yang efektif. Melalui model kontingensi tersebut, para peneliti mencoba melakukan pengujian pada hubungan antara variabel watak pribadi, situasi, dan faktor kepemimpinan. Secara umum, teori-teori tersebut mengusulkan bahwa pemahaman tentang kepemimpinan efektif memerlukan pemahaman situasi kepemimpinan (misalnya, jenis-jenis bawahan, jenis-jenis

tugas, bentuk organisasi, atau kombinasi di dalamnya). Agar efektif, para pemimpin harus melakukan analisis terhadap aspek-aspek tersebut agar dapat mengadopsi tindakan yang tepat. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat memiliki pengaruh yang kuat terhadap motivasi dan keadaan emosional pengikut serta kinerja kelompok dengan cara mengadopsi tindakan-tindakan khusus yang memperhitungkan karakteristik pengikut dan lingkungan tugas yang sesuai (Chemers, 2000).

Gerakan studi kepemimpinan yang lebih baru dimulai pada 1970 - an akhir berlanjut hingga 1980-an awal. Gerakan ini muncul karena adanya fakta bahwa kebanyakan model kepemimpinan yang telah berkembang sedikit sekali menyumbang varians dalam kinerja yang terkait dengan hasil (Tafvelin, 2013, p. 10). Gerakan ini muncul dengan mengembangkan teori-teori sebelumnya tentang sifat dan perilaku pemimpin dihubungkan dengan situasi. Muncullah studi kajian kepemimpinan yang mengulas tentang perbandingan model kepemimpinan yang melibatkan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Fry, 2003). Motivasi yang mendasari model kepemimpinan ada dua: ekstrinsik dan intrinsik. Motivasi ekstrinsik—disebabkan faktor keadaan di luar individu dan motivasi intrinsik—disebabkan oleh faktor dari dalam individu. Kepemimpinan yang berkarakter ekstrinsik adalah kepemimpinan transaksional, sedangkan kepemimpinan yang bersifat intrinsik di antaranya kepemimpinan kharismatik, dan kepemimpinan transformasional. Ketiganya diperbandingkan untuk menghasilkan gagasan tentang kepemimpinan yang transformatif.

Kepemimpinan transformasional mengarah pada studi tentang pemimpin yang memiliki potensi transformasi dari sebuah perubahan situasi dan kondisi. Yang menarik, pendekatan baru ini seperti melahirkan kembali gagasan dari *leader-traits theory* yang sebelumnya mendapat

kritik karena variabel kepribadian tidak menjelaskan kepemimpinan efektif (Zaccaro et al., 2018), dan entah bagaimana model kepemimpinan kharismatik dan transformasional mengangkat kembali pentingnya kualitas pribadi sebagai penentu efektivitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan situasi di mana kepemimpinan terjadi (House, 1992). Meski mendapat banyak kritik terkait kemunculannya yang bukan konsep baru dan hanya mendaur ulang konsep-konsep sebelumnya, teori kepemimpinan transformasional tetaplah satu karya yang tidak mungkin diabaikan dalam evolusi pemikiran dalam ilmu manajemen (Humphreys & Einstein, 2003).

Karya-karya yang mengawali studi tentang kepemimpinan transformasional antara lain: Burns (1978), Bass (1985), Bennis & Nanus (1985), serta Kouzes & Posner (2006). Teori-teori ini berfokus pada karakteristik dan perilaku pemimpin yang digambarkan memiliki karakter karismatik atau visioner dan pengaruh terhadap pengikut yang lebih dalam dibandingkan dengan teori-teori yang ditentukan di masa lalu (Erickson et al., 2007, p. 27). Aspek penting yang membedakan teori baru ini dari gerakan awal dari studi kepemimpinan adalah bahwa mereka menekankan pada emosional yang dimiliki pengikut terhadap pemimpin mereka—sisi ini yang membedakan dengan kepemimpinan transaksional, di mana teori sebelumnya lebih peduli dengan pengaruh yang dimiliki para pemimpin terhadap kognisi, tingkat kepuasan, dan kinerja pengikut mereka. Dengan mempelajari sisi proses emosional dan motivasi tersebut, gerakan ini memiliki argumentasi bahwa para pemimpin lebih mampu mengubah kebutuhan, nilai, preferensi, dan aspirasi pengikut dari kepentingan pribadi menjadi bergeser pada kepentingan kolektif (House, 1992).

### ***Kemunculan Teori Model Kepemimpinan Transformasional***

Konsep dan teori kepemimpinan transformasional dibahas pertama kali oleh Downton (1973), dan kemudian ilmuwan politik James McGregor Burns (1978), memperkenalkan konsep ini dalam bukunya yang memenangkan Pulitzer-Prize tentang kepemimpinan. Di buku tersebut, Burns mempertentangkan kepemimpinan transaksional dengan transformasional.

Tipe pertama adalah kepemimpinan transaksional. Dalam gaya ini, ada hal yang dipertukarkan antara pemimpin dan pengikut (misalnya, pengikut menerima upah atau hadiah atas kepatuhan terhadap keinginan pemimpin). Pemimpin memperoleh kerjasama pengikut dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan dari upaya mereka; karena itu, pengikut menerima otoritas pemimpin karena mereka mendapatkan sesuatu dari penerimaan tersebut. Sedangkan tipe kedua adalah kepemimpinan transformasional, yang dapat didefinisikan sebagai proses memengaruhi terjadinya perubahan dalam hal kepercayaan, sikap serta nilai-nilai pengikut menuju keadaan di mana visi pemimpin serta tujuan organisasi diinternalisasikan pada diri pengikut, sehingga mereka terdorong mencapai kinerja melampaui ekspektasi (Yukl, 1999). Dalam proses transformasi ini, masing-masing dari pemimpin dan maupun pengikut dapat saling meningkatkan moralitas dan motivasi, dan para pemimpin berupaya mendapatkan kinerja terbaik dari pengikut dengan cara menginspirasi mereka agar dapat sejalan dengan visi, sehingga dapat berkinerja melampaui kepentingan dan tujuan pribadi mereka sendiri (Carlson & Perrew, 1995). Pemimpin transformasional dan para pengikutnya, masing-masing saling meningkatkan motivasi dan emosi masing-masing ke arah tujuan bersama. Dengan demikian, apa yang menjadi aspirasi serta tujuan dari kedua-nya dapat berpadu menjadi satu, ditetapkan tujuan dan sasaran bersama di mana mereka masing-

masing dapat mengidentifikasi kontribusinya (Gomes, 2014).

Menurut Burns (1978) pemimpin transformasional tampak dari cirinya dalam menampakkan nilai moral positif. Untuk memahami sifat inti dari kepemimpinan transformasional, dapat dibedakan dengan ciri dari kepemimpinan transaksional. Pemimpin tidak dapat memiliki sifat transaksional sekaligus transformasional. Pemimpin transaksional berupaya memuaskan kebutuhan para pengikut dalam upaya membalas pengikut yang ikut dalam upaya mencapai apa yang menjadi tujuan para *leader*. Sedangkan pemimpin transformasional, sebaliknya, berupaya menciptakan lingkungan yang saling mendukung dalam interaksi mereka dengan pengikut, yang memberi kesempatan mereka untuk dapat mewujudkan kebutuhan dan kemampuan paling maksimal, dimulai dari proses transformasi dan pertumbuhan diri pribadi (Khanin, 2007).

Setelah merumuskan konsep kepemimpinan transformasional, para ahli kemudian menciptakan beberapa model. Model yang paling populer digunakan adalah model kepemimpinan transformational Bass yang muncul di tahun 1985 dengan judul *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Tulisan Burns memengaruhi Bass, untuk menemukan model kepemimpinan transformasional yang tepat untuk organisasi (Bass & Riggio, 2006, p. xi). Bass & Riggio (2006, pp. 6–7) berpendapat bahwa *transformasional leader* dapat mencapai hasil superior melalui penerapan (bisa salah satu atau lebih) empat komponen dari kepemimpinan transformasional, meliputi:

1) Pengaruh ideal—*idealized influence* (II). Perilaku-perilaku pemimpin harus dapat memberikan teladan bagi para pengikut. Keteladanan tersebut akan menjadikan pemimpin semakin dikagumi, dihormati, dan dipercaya oleh para pengikut yang berkeinginan untuk meniru perilaku pemimpin

mereka, dari berbagai sisi yang dapat dideteksi seperti: kemampuannya, ketekunannya, dan tekadnya yang luar biasa. Selain itu juga pemimpin terbukti bersedia mengambil resiko dalam upaya pencapaian tujuan, dengan tetap memperhatikan moral dan etika yang menjadi landasan dalam berperilaku.

- 2) Motivasi inspirasional—*Inspirational Motivation* (IM). *Leader/* pemimpin menginspirasi performa para pengikut dengan memberikan makna atas keberadaan mereka dan memberikan tantangan-tantangan yang memotivasi dan. Dalam hal ini, pemimpin mendorong semangat, antusiasme, dan optimisme para pengikut mereka. Pemimpin melibatkan mereka dalam visi positif masa depan dan mengomunikasikan harapan tinggi yang ingin dicapai para pengikut mereka.
- 3) Stimulasi intelektual—*Intellectual Stimulation* (IS). Pemimpin berupaya memunculkan sisi kreativitas dan inovatif pengikut melalui pendekatan berbeda yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu persoalan. Persoalan-persoalan lama didekati dengan cara-cara baru, bahkan sama sekali baru. Dengan demikian, pemimpin dapat mengusahakan terciptanya kreativitas dan munculnya ide-ide segar serta solusi-solusi kreatif dalam pemecahan berbagai masalah yang dialami organisasi.
- 4) Pertimbangan individual—*Individualized Consideration* (IC). Para pemimpin bertindak sebagai mentor/ pelatih dengan memperhatikan kebutuhan pencapaian dan pertumbuhan karir setiap pengikutnya. Kesempatan-kesempatan belajar baru berusaha diciptakan pemimpin dalam iklim yang mendukung, di mana para pemimpin menerima setiap perbedaan

yang unik dari individu, memberikan dorongan/ motivasi, serta keleluasaan/ otonomi kepada pengikut melalui berbagai pengalaman yang dapat meningkatkan kemampuan mereka. Dengan demikian, terdapat proses komunikasi dua arah antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin juga berupaya menerapkan gaya aktif mendengarkan, dan berupaya mendelegasikan tugas-tugas yang dapat mengembangkan skill pengikut mereka.

Dengan keempat bentuk komponen kepemimpinan transformasional ini, para pemimpin dapat menginspirasi pengikut mereka untuk dapat berkinerja melebihi kepentingan dan keterbatasan mereka sendiri dan menjadi lebih efektif dalam mengejar tujuan kolektif dan mencapai kinerja di luar harapan mereka sendiri (Bass et al., 2003) Model ini pada akhirnya menjadi model yang digunakan dalam berbagai studi tentang kepemimpinan transformasional, termasuk juga pada ranah pendidikan.

### **Perkembangan Kajian Kepemimpinan Transformasional dalam Bidang Pendidikan**

Kepemimpinan transformasional mulai didapati dalam penelitian pada komunitas pendidikan selama 1990-an sebagai bagian dari reaksi umum keinginan adanya perubahan terhadap kebijakan top-down yang mendominasi pada 1980-an. Seringkali konsep kepemimpinan ini juga digunakan untuk menunjukkan tipe kepemimpinan yang tepat untuk sekolah yang mengambil tantangan restrukturisasi di sebagian besar negara maju di seluruh dunia (Leithwood, 1994). Dalam konteks ini, pemaknaannya sering bersifat non-teknis dan bahkan hanya merujuk pada definisi transformasi sebagaimana dalam kamus Webster, yaitu perubahan, atau perubahan dalam komposisi. Akibatnya, setiap kepemimpinan dengan efek

perubahan ini dapat dilabeli transformasional, tidak peduli praktik kepemimpinannya seperti apa atau bahkan apakah perubahan yang dilakukan itu diinginkan atau tidak (Leithwood et al., 1996).

Pada akhirnya, penelitian yang cukup besar selanjutnya dilakukan oleh para peneliti bidang pendidikan dalam upaya mengadaptasi model kepemimpinan transformasional dalam dunia pendidikan. Menurut Hallinger & Heck (1996), salah satu adaptasi yang paling substansial dilakukan oleh Leithwood dan rekan-rekannya yang telah mengadaptasi model kepemimpinan transformasional Bass dalam lingkungan pendidikan. Model konseptual Leithwood dkk. (1998), telah menghasilkan basis pengetahuan tentang penerapan model kepemimpinan ini dalam dunia pendidikan dengan menghasilkan delapan dimensi model kepemimpinan transformasional pada insitusi pendidikan: (1) *Identifies and articulates a vision* (mengidentifikasi dan menjelaskan visi); (2) *Fosters the acceptance of group goals* (mengembangkan tujuan yang diterima bersama); (3) *Conveys high performance expectations* (mendeklarasikan harapan kinerja yang tinggi); (4) *Provides appropriate models* (menyediakan model/ccontoh yang sesuai); (5) *Provides individualized support* (menyediakan dukungan individu); (6) *Provides intellectual stimulations* (menyediakan stimulasi intelektual); (7) *Builds a productive school culture* (membangun budaya organisasi yang produktif); (8) *structure the school to enhance participation in decisions* (membantu struktur sekolah meningkatkan partisipasi dalam pengambilan keputusan).

Dari model Leithwood tersebut, dapat diambil beberapa kesimpulan: Pertama model tidak menganggap bahwa pemimpin institusi saja yang akan menyediakan kepemimpinan yang menciptakan kondisi transformatif ini, akan tetapi kepemimpinan dapat dibagi (*shared leadership*). Kedua, model dimulai dari

asumsi motivasi agak berbeda. Komponen perilaku seperti dukungan individual, stimulasi intelektual, dan visi mengarahkan pada asumsi bahwa model ini lebih didasarkan pada pemahaman kebutuhan masing-masing staf daripada mengoordinasikan dan mengendalikan anggota. Model mengarahkan adanya usaha pemimpin untuk mempengaruhi orang bukan dengan pola dari atas ke bawah tetapi dari bawah ke atas.

Antusiasme penelitian dan pengembangan teori kepemimpinan transformasional telah sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gambaran yang sangat ideal dalam praktik di sekolah pada abad 21 ini (Hallinger, 2003). Berbagai studi tentang kepemimpinan transformasional kemudian menjamur, dalam upaya menjawab permasalahan-permasalahan tidak hanya pada persoalan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam implementasinya di lembaga pendidikan, tetapi juga menjawab berbagai persoalan, seperti: Apa yang dimaksud dengan kepemimpinan "transformasional" dalam konteks sekolah? Faktor-faktor apa yang mempengaruhi terwujudnya kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah? Keadaan apa yang dapat menumbuhkan atau menghambat terwujudnya kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah? Apakah *outcome* dari implementasi kepemimpinan transformasi di sekolah?

Leithwood dan Jantzi (2005) berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan melakukan kajian terhadap 32 penelitian tentang kepemimpinan transformasional dalam konteks sekolah. Hasil kajian mendapati bahwa Konteks menentukan berlakunya perilaku kepemimpinan transformasional yang efektif di sekolah. Dalam mengungkap pertanyaan tentang apa yang dimaksud "transformasional" dalam konteks sekolah, hasil kajian memberikan gambaran bahwa

Transformatif dari Bass relatif banyak digunakan dalam konteks sekolah. Meski demikian, pengukuran kepemimpinan transformasional di sekolah telah berkembang jauh melampaui model yang digunakan dalam penelitian dipandu oleh konsepsi Bass. Disamping itu, pemimpin sekolah transformasional tidak lagi dianggap hanya sebagai bentuk kepemimpinan heroik dan top-down. Bentuk kepemimpinan bisa variatif—dapat direktif atau partisipatif, otoritarian atau demokratis—mengikuti konteks-konteks spesifik berlakunya perilaku kepemimpinan transformasional yang efektif di sekolah.

Dari hasil penelitian juga didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi terwujudnya praktik kepemimpinan transformatif antara lain: birokrasi organisasi, nilai-nilai, inisiatif reformasi sekolah, proaktifitas pemimpin, dan pengalaman pelatihan formal. Sedangkan faktor-faktor yang dapat mendukung atau menghambat praktik-praktik kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan, antara lain: karakteristik rekan pemimpin; karakteristik pemimpin itu sendiri; karakteristik siswa; dan struktur organisasi, dan kondisi organisasi. Kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki dampak (hasil aktual) pada siswa dalam hal prestasi akademik dan keterlibatan mereka di sekolah (Leithwood & Jantzi, 2005, pp. 190–191)

Dari berbagai hasil penelitian di bidang kepemimpinan transformasional, dapat dipahami bahwa model kepemimpinan ini sesuai untuk diterapkan dalam lingkup lembaga pendidikan. Implementasi kepemimpinan transformasional pada insitusi pendidikan dapat lebih memfokuskan diri pada pengembangan kapasitas organisasi untuk pengembangan insitusi, dan tidak lagi berfokus secara khusus pada koordinasi, kontrol, dan pengawasan secara langsung. Dampak baik berupa prestasi siswa menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional

dapat diarahkan pada membangun kapasitas organisasi untuk memilih tujuan dan untuk mendukung pengembangan perubahan praktik pengajaran dan pembelajaran.

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai distribusi kepemimpinan, karena berfokus pada pengembangan visi bersama dan komitmen bersama terhadap perubahan insitusi.

## SIMPULAN

Kepemimpinan transformasional telah menjadi konsep populer dalam 30 tahun terakhir. Gerakan studi kepemimpinan yang lebih baru dimulai pada 70-an akhir berlanjut hingga 80-an awal, untuk mengulas tentang perbandingan model kepemimpinan yang melibatkan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Model kepemimpinan yang bersifat ekstrinsik adalah kepemimpinan transaksional, sedangkan yang bersifat intrinsik di antaranya kepemimpinan kharismatik, dan transformasional.

Ketiganya diperbandingkan untuk menghasilkan gagasan tentang kepemimpinan yang transformatif. Konsep kepemimpinan transformasional dibahas pertama kali oleh Downton (1973) dan kemudian oleh ilmuwan politik James McGregor Burns (1978) diperkenalkan melalui bukunya—*Leadership*—yang memenangkan Pulitzer-Prize tentang kepemimpinan. Di buku tersebut, Burns memperbandingkan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional. Tulisan Burns (1978) kemudian menginspirasi Bernard M. Bass (1990) untuk membuat konsep model kepemimpinan transformasional, hingga populer dan menjadi kajian penting untuk diimplementasikan di berbagai sektor, termasuk dalam bidang pendidikan.

Kepemimpinan transformasional mulai didapati dalam penelitian pada komunitas pendidikan selama 1990-an sebagai bagian dari reaksi umum keinginan adanya perubahan terhadap kebijakan top-down yang mendominasi pada 1980-an. Antusiasme penelitian dan pengembangan

teori kepemimpinan transformasional telah mengarahkan peneliti bidang pendidikan untuk mengungkap pada berbagai terkait implementasinya dalam institusi pendidikan, dan telah sampai pada kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gambaran yang sangat ideal dalam praktik di sekolah pada abad 21 ini.

## REFERENSI

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *European Journal of Psychological Assessment*.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207.

Bass, B. M., & Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders*, New York: Harper. Row, 41.

Blake, R. R., Mouton, J. S., & Bidwell, A. C. (1962). Managerial grid. *Advanced Management-Office Executive*.

Burns, J. M., & Harper. (1978). *Leadership*. Harper and Row.

Carlson, D. S., & Perrew, P. L. (1995). Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership.

- Journal of Business Ethics*, 14(10), 829–838.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27.
- Downton, J. V., & Leadership, R. (1973). Commitment and charisma in the revolutionary process. *New York: Free, 1973. Print.*
- Erickson, A., Shaw, J. B., & Agabe, Z. (2007). An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 26–43.
- Fadhli, M., & Maunah, B. (2019). Model Kepemimpinan Pendidikan Islam. *Ziryab: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(1), 105–122.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius*. New York: Appelon.
- Gomes, A. R. (2014). *Transformational leadership: Theory, research and application to sports*.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329–352.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44.
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior* (Vol. 9). Prentice hall Upper Saddle River, NJ.
- House, R. J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 0–0.
- Humphreys, J. H., & Einstein, W. O. (2003). Nothing new under the sun: Transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision*.
- James, W. (1880). <sup>a</sup> Great Men, Great Thoughts, and the Environment. <sup>o</sup>. *The Atlantic Monthly*, 46(276), 441–459.
- Khanin, D. (2007). Contrasting Burns and Bass: Does the transactional- transformational paradigm live up to Burns' philosophy of transforming leadership? *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7–25.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2006). *The leadership challenge* (Vol. 3). John Wiley & Sons.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for school restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498–518.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). A review of transformational school leadership research 1996–2005. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 177–199.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions Fostering Organizational Learning in Schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243–276. <https://doi.org/10.1177/0013161X98034002005>
- Leithwood, K., Tomlinson, D., & Genge, M. (1996). Transformational school leadership. In *International handbook of*

*educational leadership and administration* (pp. 785–840). Springer.

Pohan, R. (2007). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta, Lanarka.

Simonton, D. K. (2008). Genius, creativity, and leadership. *The Routledge Companion to Creativity*, Routledge, New York, NY, 247–255.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.

Tafvelin, S. (2013). *The transformational leadership process: Antecedents, mechanisms, and outcomes in the social services*. Umeå universitet.

Trianto. (2010). *Pengantar Penelitian Pendidikan bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan Tenaga Kependidikan*. Kencana.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17.

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(4), 414–440.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62(1), 6.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2018). Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.