

# **Implementasi Model Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Berbasis Sekolah**

Yohanes Hendro Pranyoto<sup>1</sup>

## **Abstrak**

*Kepemimpinan adalah faktor kunci penentu keberhasilan suatu organisasi atau institusi. Di dalam institusi pendidikan, kepemimpinan kepala sekolah memegang peran sentral untuk menentukan keberhasilan pencapaian visi dan misi sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah dalam usaha mencapai visi dan misi sekolah tentunya tidak bekerja seorang diri, melainkan sebagai tim kerja (team works) dengan dewan guru, karyawan, komite dan juga seluruh warga sekolah. Oleh karena itu dalam menerapkan pola manajerial di sekolah, seorang kepala sekolah perlu memiliki prinsip-prinsip dasar kepemimpinan yang kuat. Di dalam dunia pendidikan yang sangat dinamis seperti sekarang, bentuk kepemimpinan yang efektif dan efisien perlu diformulasikan ulang supaya lebih kontekstual. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil yang optimal. Salah satu model kepemimpinan yang ideal sesuai dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) adalah model kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsiderans individual dan stimulasi intelektual, diyakini mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan. Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah yang memiliki ciri desentralisasi demi pencapaian tujuan sekolah yang lebih optimal.*

*Kata Kunci:* model, kepemimpinan, transformasional, manajemen, MBS

## **A. Pendahuluan**

Suatu organisasi atau institusi apa pun termasuk institusi pendidikan tidak akan pernah terlepas dari faktor kepemimpinan. Kepemimpinan suatu organisasi atau institusi kerap kali dikaitkan dengan faktor kunci yang menentukan kemajuan atau bahkan kemunduran suatu organisasi atau institusi tersebut. Memang hal tersebut tidak salah, karena kepemimpinan yang kuat akan membentuk organisasi dan budaya kerja yang kuat pula, sebaliknya kepemimpinan yang lemah akan berdampak pada melemahnya elemen atau unit-unit kerja lain sehingga budaya kerja yang tercipta kurang kondusif untuk pencapaian tujuan suatu organisasi atau institusi.

Demikian pula kepemimpinan dalam institusi pendidikan atau sekolah. Kepala sekolah sebagai manajer di sekolah memegang peranan penting dalam mengupayakan tercapainya visi dan misi sekolah melalui pola kepemimpinan yang dimiliki. Pencapaian tujuan sekolah yang tertuang dalam visi dan misi sekolah tentu tidak terlepas dari peran serta seluruh warga sekolah mulai dari pucuk pimpinan yaitu kepala sekolah, dewan guru, karyawan, siswa dan juga komite sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah harus memiliki model kepemimpinan yang tepat agar dapat memberdayakan seluruh sumber daya manusia yang ada demi pencapaian tujuan.

---

<sup>1</sup> Dosen tetap Sekolah Tinggi Katolik St. Yakobus Merauke.

Berbicara mengenai kepemimpinan secara umum terdapat berbagai pengertian. Setiap pendekatan yang digunakan melahirkan berbagai macam teori kepemimpinan. Luthans mendefinisikan kepemimpinan sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.<sup>2</sup> Kepemimpinan dapat diartikan sebagai segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan memimpin. Kepemimpinan pada hakikatnya adalah ilmu dan seni untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan cara membangun kepatuhan, kesetiaan, kepercayaan, hormat dan bekerja sama dengan penuh semangat dalam mencapai tujuan. Pemimpin itu sendiri berarti orang yang memimpin, orang yang memegang tangan sambil berjalan untuk menuntun, menunjukkan jalan orang yang dibimbing, orang yang menunjukkan jalan dalam arti kiasan, orang yang melatih, mendidik, mengajari agar akhirnya dapat mengerjakan sendiri.

Pada dasarnya kepemimpinan itu adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mengelola segala sumber daya yang ada dan mampu menggerakkan atau mempengaruhi anggotanya sehingga dapat dengan mudah bekerjasama untuk mencapai tujuan. Berdasarkan beberapa definisi tentang kepemimpinan tersebut, maka dapat diidentifikasi mengenai unsur-unsur yang terdapat di dalam kepemimpinan. Unsur-unsur itu antara lain mengatur, mengarahkan, dan mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi.

Efektivitas kepemimpinan biasanya dipertimbangkan dari segi tercapainya suatu tujuan. Orang memandang kepemimpinan itu efektif atau tidak efektif dari segi kepuasan yang diperoleh dari pengalaman pekerjaan seluruhnya. Penerimaan dari pengarahan atau perintah seorang pemimpin sebagian besar tergantung dari harapan para bawahannya, apabila mereka menanggapinya secara baik, maka akan mendapatkan hasil yang menarik. Pemimpin yang baik harus memiliki empat macam kualitas yaitu kejujuran, pandangan ke depan, mengilhami pengikutnya, dan kompeten. Pemimpin yang tidak jujur tidak akan dipercaya dan akhirnya tidak mendapat dukungan dari pengikutnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin sekaligus manajer di sekolah harus memiliki wawasan kepemimpinan yang baik. Di dalam tulisan ini penulis akan memaparkan suatu model kepemimpinan transformasional sebagai salah satu model kepemimpinan yang ideal bagi kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pemimpin transformasional harus memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran yang holistik tentang bagaimana sekolah di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.<sup>3</sup>

Fokus kepemimpinan transformasional pada kepala sekolah ialah bagaimana memberdayakan sumber daya yang ada di sekolah untuk mengubah lingkungan dan budaya kerja yang ada dalam rangka pencapaian visi dan misi sekolah. Totalitas dan dedikasi sumber daya manusia yang ada harus diarahkan untuk kepentingan sekolah melebihi kepentingan pribadi atau kelompok tertentu.

---

<sup>2</sup> Luthans F., *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2006.

<sup>3</sup> Priansa, Donni Juni, dkk., *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2014.

## B. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Konsep kepemimpinan transformasional menurut Avolio adalah suatu konsep kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi.<sup>4</sup>

Pemimpin transformasional menurut Bass (1999) cenderung berusaha untuk memanusiakan manusia melalui berbagai cara seperti memotivasi dan memberdayakan fungsi dan peran karyawan untuk mengembangkan organisasi dan pengembangan diri menuju aktualisasi diri yang nyata. Bass menambahkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah bagaimana pemimpin mengubah (*to transform*) persepsi, sikap, dan perilaku bawahan terlepas dari meningkat-tidaknya perubahan yang terjadi. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional (*to transform*) adalah kemampuan pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja, dan nilai-nilai kerja bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Bass (1999) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy dan Devanna, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.<sup>5</sup>

Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana para pemimpin dan anggota saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin berupaya untuk mengubah perilaku anggotanya agar menjadi orang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan berkualitas guna mencapai tujuan organisasi. Para anggota organisasi yang dipimpin secara transformasional akan merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan cara lebih baik dari yang diharapkan.<sup>6</sup>

Hughes menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki visi, keahlian retorika dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya. Karena itu, perubahan bisa terjadi karena adanya ikatan emosi yang kuat antara atasan dengan bawahan sehingga bawahan akan mendukung tercapainya visi sang pemimpin.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid, hlm. 34.

<sup>5</sup> Yukl, G., *Leadership in Organizational*, Sixth Edition, New Jersey: Perason Prentice Hall, 2006.

<sup>6</sup> Ibid.

<sup>7</sup> Hughes R.L. & Ginnet R.C, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dan Pengalaman*, Jakarta: Salemba Humanika, 2012.

Dalam hubungannya dengan hierarki kebutuhan Maslow, maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan kepada tingkatan yang lebih tinggi bagi para pengikut. Para pengikut dinaikkan dari “diri sehari-hari” ke “diri yang lebih baik”. Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu konsep kepemimpinan dimana seseorang memiliki visi sebagai agen perubahan pada sebuah organisasi. Perubahan tersebut dilakukan dalam rangka mengubah lingkungan kerja dengan meningkatkan moralitas dan motivasi yang tinggi pada bawahan dan juga menghargai serta memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahannya sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Di dalam konteks sekolah, kepemimpinan transformasional kepala sekolah berarti kemampuan kepala sekolah dalam melakukan perubahan budaya kerja di sekolah dengan cara memberdayakan serta mengoptimalkan kinerja sumber daya yang ada agar mampu bekerjasama dan totalitas dalam bekerja. Totalitas dan dedikasi sumber daya manusia ini melebihi kepentingan dirinya sendiri; dengan kata lain semua dilakukan demi kepentingan dan kemajuan sekolah tempat dimana dia berkarya.

### C. Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

James Mc Gregor Burns mengidentifikasi dua jenis kepemimpinan politis, yaitu transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transaksional tradisional mencakup hubungan pertukaran antara pemimpin dan pengikut, tetapi kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin, serta kebutuhan pengikutnya.<sup>8</sup>

Kepemimpinan transaksional adalah resep bagi suatu keadaan seimbang, sedangkan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi tuntutan pembaruan dan perubahan. Karakteristik dan pendekatan pemimpin transaksional yaitu:

1. Penghargaan kontingen, yaitu kontrak pertukaran penghargaan dengan usaha yang dikeluarkan, menjanjikan penghargaan untuk kinerja baik, mengakui pencapaian atau prestasi.
2. Manajemen berdasarkan kekecualian (aktif), yaitu: mengawasi dan mencari pelanggaran terhadap aturan dan standar, mengambil tindakan korektif.
3. Manajemen berdasarkan kekecualian (pasif), yaitu: intervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
4. Sesuka hati, yaitu: menghindari tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu:

1. Kharisma, yaitu memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

---

<sup>8</sup> Luthans, *Op. Cit.*, hlm. 43.

2. Inspirasi, yaitu menyampaikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Stimulasi intelektual, yaitu menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memperhatikan individu, yaitu menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasihati.

Hughes mengemukakan bahwa pemimpin transformasional memiliki visi, keahlian retorika, dan pengelolaan kesan yang baik dan menggunakannya untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.<sup>9</sup> Pemimpin transformasional diyakini lebih berhasil dalam mendorong perubahan organisasi karena tergugahnya emosi pengikut serta kesediaan mereka untuk bekerja mewujudkan visi sang pemimpin.

Sementara itu, pemimpin transaksional tidak memiliki sifat pemimpin tadi, maupun mampu mengembangkan ikatan emosi yang kuat dengan pengikutnya ataupun menginspirasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang mereka pikir bisa. Pemimpin transaksional diyakini memotivasi pengikut dengan cara menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang baik. Kepemimpinan transaksional hanya melanggengkan *status quo* atau suatu keadaan dimana para anggota sudah merasa nyaman dengan rutinitas, kebiasaan dan budaya kerja mereka yang lama. Penggunaan imbalan oleh pemimpin tidak menghasilkan perubahan jangka panjang seperti pada kepemimpinan transformasional.

Luthans mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih sering memakai taktik legitimasi dan melahirkan tingkat identifikasi dan internalisasi yang lebih tinggi, memiliki kinerja yang lebih baik, dan mengembangkan pengikutnya. Menurut Robbins dan Judge, kepemimpinan transformasional lebih unggul daripada kepemimpinan transaksional, dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau pemimpin hanya menerapkan pendekatan transaksional.<sup>10</sup>

Kepemimpinan transaksional menekankan pada transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pemimpin, rekan kerja dan bawahannya. Pertukaran ini didasarkan pada diskusi pemimpin dengan pihak-pihak terkait untuk menentukan apa yang dibutuhkan dan bagaimana spesifikasi kondisi dan upah/hadiah jika bawahan memenuhi syarat-syarat yang ditentukan. Adapun 4 macam model kepemimpinan transaksional tersebut yaitu:

### 1. *Contingent Reward*

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan yang setimpal.

### 2. *Management by Exception-Active*

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan, atau kegagalan. Atau agar kesalahan dan kegagalan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

---

<sup>9</sup> Hughes, *Op. Cit.*, hlm. 32.

<sup>10</sup> Robbins & Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008.

### 3. Management by Exception-Passive

Pemimpin baru bertindak setelah terjadi kegagalan dalam proses pencapaian tujuan, atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius. Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apa pun kepada bawahan.

### 4. Laissez-Faire

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggung jawab bawahannya. Pandangan seorang pemimpin yang *laissez faire* memperlakukan para bawahan sebagai orang-orang yang bertanggung jawab, orang-orang yang dewasa, orang-orang yang setia dan lain sebagainya. Nilai yang tepat dalam hubungan atasandan-bawahan adalah nilai yang didasarkan kepada saling mempercayai yang besar.

Berdasarkan pemaparan di atas mengenai model kepemimpinan transformasional versus transaksional, maka model kepemimpinan transformasional lebih tepat diterapkan oleh pemimpin dalam institusi pendidikan. Dunia pendidikan yang sangat dinamis menyangkut kurikulum, tuntutan dunia kerja (*stake holders*), dinamika politik, ekonomi, sosial dan juga *life style* menuntut sekolah-sekolah harus mampu menyesuaikan pola manajemen dan budaya kerja yang selalu kontekstual dengan tuntutan zaman namun tetap mengacu pada pencapaian visi dan misi sekolah yang sudah ditetapkan.

## D. Prinsip-prinsip Kepemimpinan Transformasional

Paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip untuk menciptakan kepemimpinan transformasional yang sinergis yang terdiri dari<sup>11</sup>:

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.
2. *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan.
3. *Fasilitasi*, dalam 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 siap untuk merespons perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

---

<sup>11</sup> Harahap, B, *Manajemen Pendidikan*, Malang: Universitas Negeri Malang, 2002.

5. *Mobilitas*, yaitu penggerahan 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 bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Dari ketujuh prinsip tersebut, seorang pemimpin transformasional haruslah memegang prinsip motivasi dengan kuat. Hal ini dikarenakan kesuksesan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan tidak terlepas dari pemberdayaan seluruh sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki secara optimal. Pemberdayaan SDM hanya mungkin dilakukan apabila pemimpin memiliki motivasi yang tinggi, baik memotivasi diri sendiri maupun orang lain.

## **E. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Karakteristik dari kepemimpinan transformasional menurut Luthans adalah sebagai berikut<sup>12</sup>:

### **1. Karisma**

Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah haruslah menjadi pribadi yang berkarisma. Artinya mampu mentransformasi visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan *repect* dan kepercayaan dari seluruh sumber daya manusia yang ada di sekolah. Memang dalam beberapa referensi ada yang menyebutkan bahwa karisma seseorang adalah *gift* atau karunia dari Tuhan, namun kita pun dapat membangunnya melalui perilaku, sikap, pola pikir dan perkataan yang semua itu akan membentuk kepribadian seseorang.

### **2. Inspirasi**

Kepala sekolah dalam hal ini mampu mengkomunikasikan harapannya atau gagasannya, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana, sehingga mampu menjadi inspirasi bagi rekan kerjanya.

### **3. Stimulus Intelektual**

Sebagai seorang pemimpin transformasional, kepala sekolah mampu menunjukkan kemampuan intelektual, rasional, serta pemecahan masalah dengan bijak dan penuh pertimbangan. Kecerdasan intelektual yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin secara tidak langsung juga mampu membuat bawahannya kagum dan menaruh rasa hormat kepada atasannya.

### **4. Perhatian secara Individual**

Kepala sekolah memberikan perhatian kepada staf guru dan karyawan di sekolahnya secara pribadi sehingga dia dapat mengenal karakteristik setiap orang di

---

<sup>12</sup> Luthans, *Op. Cit.*, Hlm. 46.

jajarannya dan memahami pikiran dan kebutuhan-kebutuhan mereka. Faktor kedekatan personal ini penting untuk dibangun karena kepala sekolah dalam mencapai visi dan misi sekolah tidaklah bekerja seorang diri melainkan sebagai tim kerja dengan seluruh warga sekolah terutama dewan guru, karyawan dan juga komite. Oleh karena itu rasa kekeluargaan sangat perlu untuk dibangun di antara seluruh warga.

Empat karakteristik di atas haruslah dimiliki oleh para pemimpin transformasional. Para pemimpin transformasional pertama-tama memiliki sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi. Dia juga harus membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi, namun tidaklah cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik. Pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk mencapainya.

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali jika pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Pemimpin harus tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, khususnya dalam menghadapi halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seorang pemimpin dapat menular. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Pengikut akan memiliki kinerja yang lebih baik saat pemimpinnya memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka. Membangun keyakinan dan rasa percaya diri pengikut juga dapat dilakukan dengan cara pendeklasian wewenang pimpinan kepada bawahan tentang cara terbaik untuk mengambil keputusan dalam hal menerapkan strategi atau mencapai sasaran.

Hal yang tidak kalah penting bagi seorang pemimpin transformasional adalah kemampuan memberikan sebuah contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahan. Seorang pemimpin yang meminta bawahan untuk membuat pengorbanan khusus harus menetapkan sebuah contoh dengan melakukan hal yang sama. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten bukan hanya saat diperlukan.

## F. Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1994), mengusulkan empat dimensi dalam dasar kepemimpinan transformasional dengan konsep “4i” sebagai berikut<sup>13</sup>:

### 1. *Idealiced influence*

Konsep ini yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat dan rasa percaya diri dari orang yang dipimpinnya. *Idealiced influence* mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan pegawai di atas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis. *Idealiced influence* melalui model-model aturan bagi

---

<sup>13</sup> Bass, B.M & Avolio, B.J, *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*, London: SAGE Publications TO, 1994.

pengikut, yang mana pengikut mengidentifikasi dan ingin melakukan melebihi model tersebut.

Pemimpin-pemimpin menunjukkan standar tinggi dari tingkah laku moral dan etika, serta menggunakan kemampuan untuk menggerakkan individu maupun kelompok terhadap pencapaian misi mereka dan bukan untuk nilai perorangan. Pemimpin memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para pegawainya, memberi visi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari pegawai atau anggotanya. *Idealiced influence* muncul dari perubahan situasi yang cepat, kritis dan tekanan.

## **2. *Inspirational motivation***

*Inspirational motivation* tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan memberikan makna pekerjaan bagi mereka. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme pegawai. *Inspirational motivation* berarti pemimpin memberikan arti dan tantangan bagi pengikut dengan maksud menaikkan semangat dan harapan, menyebarkan visi, komitmen pada tujuan serta dukungan tim.

Kepemimpinan transformasional secara jelas mengkomunikasikan harapan-harapan, yang diinginkan pengikut tercapai, membangkitkan kualitas emosi, perasaan bersemangat, mendorong intuisi, menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

## **3. *Intellectual stimulation***

*Intellectual stimulation* yaitu pemimpin yang mempraktikkan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinan didasarkan pada ilmu pengetahuan yang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai sosok intelektual, pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari pegawai dan tidak lupa selalu mendorong mereka untuk mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan. Dengan demikian pemimpin transformasional menciptakan rangsangan dan berpikir inovatif bagi pegawai melalui asumsi-asumsi pertanyaan, merancang kembali masalah, menggunakan pendekatan pada situasi lampau melalui cara yang baru. Simulasi intelektual, artinya menghargai kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah secara hati-hati.

## **4. *Individualized consideration***

Pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seseorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan- harapan dan segala masukan yang diberikan pegawai, dengan melalui pemberian bantuan sebagai pemimpin, memberikan pelayanan sebagai mentor, memeriksa kebutuhan individu untuk perkembangan dan peningkatan keberhasilan, mengekspresikan penghargaan pekerjaan untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik, mengkritik kelemahan pegawai secara kondusif; menggunakan bakat khusus pegawai dan memberikan kesempatan belajar. Bass

(1999), beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari empat cara tersebut yaitu *influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, individualized consideration*.

Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan atau pegawai mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan. Karakteristik-karakteristik demikian penting untuk menghadapi persaingan yang bersifat global dan bersifat strategis sebagai perencana strategis sehingga para pegawai dalam hal ini para guru merasakan adanya suatu kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat, dan akhirnya mereka termotivasi. Sejauh mana kepala sekolah dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dengan seberapa besar pengaruh pemimpin tersebut terhadap kepuasan dan motivasi kerja pegawai (guru dan karyawan).

## G. Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan aktivitas kepala sekolah yang kesehariannya disibukkan dengan kegiatannya mempengaruhi orang-orang yang menjalankan kegiatan akademik di sekolah, mereka adalah guru dan staf yang ada di sekolah. Pemimpin bekerja sama baik secara individu maupun kelompok untuk memikirkan dan memecahkan masalah mutu pendidikan di sekolah. Perhatian utama atau yang diprioritaskan dalam aktivitasnya adalah memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar dengan memperbaiki kinerja guru dan staf pegawai yang menanganiinya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin dalam institusi pendidikan merupakan jabatan tertinggi dari suatu institusi sekolah. Kepala sekolah mempunyai peranan yang sangat penting dalam mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang sangat berperan dalam meningkatkan kualitas Pendidikan, secara khusus di sekolah yang dia pimpin.

Wahjosumidjo mengatakan bahwa: "Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran".<sup>14</sup> Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia di sekolah. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran sekolahnya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.

Dalam dunia pendidikan, seiring dengan upaya-upaya pembaruan yang terus-menerus dilakukan, bentuk kepemimpinan yang efektif dan efisien juga penting untuk diformulasikan ulang. Hal ini agar sekolah selalu mampu menjawab kebutuhan masyarakat dan juga tantangan dalam dunia kerja bagi *output/lulusannya*. Kepemimpinan transformasional berdasarkan kekayaan konseptual melalui karisma, konsiderans individual dan stimulasi intelektual, diyakini akan mampu melahirkan pemikiran-pemikiran yang mengandung jangkauan ke depan, atasas kedemokrasian dan

---

<sup>14</sup> Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1995.

ketransparan, yang oleh karenanya perlu diadopsi ke dalam kepemimpinan kepala sekolah, khususnya dalam rangka menunjang manajemen berbasis sekolah atau bentuk-bentuk pembaruan pendidikan lainnya.

Pentingnya kepemimpinan kepala sekolah dalam pengelolaan sekolah model manajemen berbasis sekolah adalah agar kepala sekolah dapat mengimplementasikan upaya-upaya pembaharuan dalam kependidikan. Tanpa dibarengi kepemimpinan kepala sekolah yang aspiratif terhadap perubahan, upaya pembaharuan pendidikan seideal apa pun yang dirancang nampaknya tidak akan membawa hasil optimal.

Kepemimpinan transformasional diharapkan dapat menjawab tantangan pelaksanaan manajemen berbasis sekolah melalui tiga unsur yaitu karisma, konsiderans individual, dan stimulasi intelektual pada diri kepala sekolah. Seorang kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki sikap menghargai ide-ide baru, cara dan metode baru, serta praktik-praktik baru yang dilakukan para guru dalam proses kegiatan belajar mengajar di sekolahnya. Hal ini dilakukan agar para guru selalu termotivasi, merasa dihargai dan merasa dilibatkan dalam upaya pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transformasional sangat sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS) yaitu perubahan manajemen pendidikan dari sentralistik menuju desentralistik. Proses pengambilan keputusan dalam MBS bersifat terbuka, demokratis dan dinamis. Nilai-nilai ini pulalah yang menjadi fokus dalam model kepemimpinan transformasional dimana kepala sekolah mengarahkan sumber daya sekolah ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi sekolah, pengembangan visi bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pengembangan kultur organisasi sekolah. Oleh karena itu kepala sekolah yang menerapkan manajemen berbasis sekolah perlu mengadopsi model ini agar pencapaian visi dan misi sekolah dapat lebih optimal.

## Referensi

- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Priansa, Donni Juni & Somad, Rismi. 2014. *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Bandung: Alfabeta.
- Harahap, B. 2002. *Manajemen Pendidikan*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Yukl, G. 2006. *Leadership in Organizational*. Sixth Edition. New Jersey: Perason Prentice Hall.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., dan Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Robbins, S.P., dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua belas. Jakarta: Salemba Empat.
- Bass, B.M & Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publications TO.
- Wahjosumidjo. 1995. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.