Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Roni Harsoyo

STAI Miftahul Ula Nglawak Kertosono Nganjuk, Indonesia

Email: abyathoya@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>

Abstract

Effective leadership is needed in order to be able to bring about significant changes in (Islamic) educational institutions in order to improve the quality of their services. One of them is transformational leadership initiated by Bernard M. Bass which is still popular today and continues to be developed and applied to Islamic educational institutions. The results of a search through literature research show that: 1) Transformational leadership inspires followers to commit to the vision and goals of the organization, provides challenges to become innovative problem solvers, and develops the capacity of followers through coaching, guidance, and providing challenges and support; 2) Components of transformational leadership: Idealized Influence (II), Inspirational Motivation (IM), Intellectual Stimulation (IS), and Individualized Consideration (IC); 3) The effectiveness of transformational leadership: increasing creativity, overcoming stress/crisis, implementing change, and developing leaders; 4) Criticism of transformational leadership theory: (a) it is elitist and anti-democratic, and places too much emphasis on the 'heroic' aspect of leadership; (b) has the potential to be abused; (c) personality traits or personal tendencies that may be difficult to change; (d) lack of conceptual clarity regarding the various components of transformational leadership; and (e) the lack of specification of transformational leaders influence followers and under what conditions emerge and are effective; 5) The ability of school/madrasah principals to properly implement Bernard M. Bass's transformational leadership theory through his 4I's in an Islamic educational institution, will be able to improve the quality of education and make schools/madrasas effective.

Keywords: *Theory of transformational leadership, Bernard M. Bass, Quality of Islamic educational institutions*

Pendahuluan

Kepemimpinan menjadi salah satu objek perdebatan yang tak kunjung habis yang dimulai beberapa dekade terakhir bahkan sampai dengan saat ini sebagai salah satu komponen organisasi yang menjadi penentu bagi kesuksesan dan juga kemunduran sebuah organisasi. Hal tersebut dikarenakan kepemimpinan adalah komponen terpenting di antara komponen-komponen lainnya dalam organisasi selain struktur, budaya, praktek manajerial, visi, misi, tujuan dan strategi, kebijakan dan prosedur, serta iklim kerja.¹ Indikator dari realitas bahwa kepemimpinan adalah faktor kunci dari kemajuan dan kemunduran organisasi adalah dengan bermunculnya teori-teori tentang kepemimpinan. Indikator lain yaitu adanya praktek-praktek terkini tentang kepemimpinan dalam organisasi menunjukkan adanya perhatian besar terhadapnya. Perhatian ini sejalan dengan era yang ditandai dengan perubahan-perubahan dalam berbagai bidang kehidupan.²

Dalam konteks lembaga pendidikan (Islam) sebagai sebuah organisasi, maka diperlukan kepemimpinan yang efektif agar dapat membawa perubahan yang signifikan ke arah tujuan untuk memajukan serta meningkatkan mutu pelayanannya. Tavfelin³ menyebutkan bahwa salah satu model kepemimpinan yang tampaknya menjanjikan dalam hal mengelola perubahan yang sedang berlangsung dalam organisasi layanan sosial (termasuk di dalamnya pendidikan) adalah kepemimpinan transformasional.

Pendekatan kepemimpinan ini sangat populer dan mendapat banyak respon dari banyak peneliti awal 1980-an. Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma kepemimpinan baru yang memberikan perhatian lebih pada unsur karismatik dan afektif kepemimpinan. Popularitas kepemimpinan transformasional mungkin disebabkan oleh penekanan pada motivasi intrinsik dan pengembangan bagi pengikutnya yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, terinspirasi dan diberdayakan untuk meraih keberhasilan dalam masa ketidakpastian.⁴

Sejumlah teori telah berkembang setelah Burn mengenalkan konsep kepemimpinan transformasionalnya. Di antaranya Bass (1985), Bennis dan Nanus (1985), Sashkin (1988), dan Tichy dan Devanna (1986). Teori kepemimpinan transformasional yang paling menonjol dari

¹ I Made Narsa, "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional," *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2012): 102.

² Mulyadi, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Dalam Pemberdayaan Sekolah Unggulan Di Provinsi Jambi (Studi Pada SMAN 1 Kota Jambi, SMAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Dan SMAN 8 Kabupaten Merangin)" (UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018), 1.

³ Susanne Tavfelin, *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services, Print & Media Umea, Sweden*, 2013, 1.

⁴ Isnaini Muallidin, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Terotik Dan Empiris" (Yogyakarta, 2019), 2.

beberapa ahli ini, dan yang paling sering digunakan, adalah teori Bass tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori Bass berbeda dari Burns dalam arti bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dipandang tidak berada di sisi yang berlawanan tetapi sebagai dua dimensi berbeda di mana seorang pemimpin dapat menjadi transaksional dan transformasional pada saat yang sama tetapi pada tingkat yang berbeda. Juga berlawanan dengan Burns, yang berpendapat bahwa para pemimpin harus berjuang untuk kepemimpinan transformasional saja, Bass berpendapat bahwa para pemimpin dapat dan harus bersifat transaksional dan transformasional dan bahwa kombinasi dari keduanya adalah jenis yang paling sukses.⁵

Berdasarkan pada urgensi kepemimpinan transformasional terhadap perubahan dan kemajuan lembaga pendidikan (Islam), maka penyelarasan antara konsep kepemimpinan transformasional dan aplikasi nyata pada institusi pendidikan Islam dinilai penting untuk dikembangkan. Hal tersebut dikarenakan modernitas kehidupan manusia memaksa untuk dikendalikan dalam proses pendidikan Islam yang dipimpin dengan gaya dan pola yang lebih elegan, tidak menganggap bawahan sebagai pengikut yang harus takut dan taat pada atasan, segan dan harus menghormati walaupun pemimpin dinilai salah dalam mengimplementasikan kebijakannya.⁶

Memandang hal tersebut di atas, melalui penulisan artikel ini penting untuk dikaji bagaimana konsep/teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass (ahli yang dipandang paling menonjol dan teorinya sering digunakan) dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam.

Metode Penelitian

Artikel ini ditulis dengan pendekatan deskriptif kualitatif berupa kajian pustaka (*library research*). Data dikumpulkan dengan menggunakan teknik dokumentasi terhadap berbagai literatur terkait dengan teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass dan aplikasinya dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam, termasuk berbagai hasil penelitian yang relevan dengan fokus kajian. Sementara itu, teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*), dengan demikian akan didapatkan kajian yang dapat disajikan secara komprehensif dan sistematis terkait dengan aplikasi kepemimpinan transformasional dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan.

Temuan dan Pembahasan

1. Awal Mula Munculnya Teori Kepemimpinan Transformasional

⁵ Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Mahwah, 2006), 10, <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.

⁶ Luluk Indarti, "Dimensi - Dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 05, no. 01 (2017): 23-24, <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.21-36>.

Teori kepemimpinan transformasional didasarkan pada studi tentang kepemimpinan karismatik yang dipelajari oleh Weber, yang berpendapat bahwa otoritas para pemimpin karismatik bergantung pada kualitas luar biasa yang mereka miliki yang membuat mereka menonjol dari pada yang lain. Para pemimpin ini sering muncul di masa krisis dan mempengaruhi orang lain untuk mengikuti mereka, contoh-contoh pemimpin seperti ini adalah Mahatma Ghandi, Martin Luther King - dan juga Hitler.⁷

Setelah itu, Downton⁸ adalah orang yang pertama kali membahas konsep kepemimpinan transformasional, dan kemudian ilmuwan politik James McGregor Burns⁹ memperkenalkan konsep ini dalam bukunya yang memenangkan *Pulitzer-Prize* tentang kepemimpinan. Di buku tersebut, Burns membedakan dua jenis kepemimpinan. Tipe pertama adalah kepemimpinan transaksional. Dalam gaya ini, ada pertukaran antara pemimpin dan pengikut. Pengikut menerima upah atau hadiah untuk kepatuhannya terhadap keinginan pemimpin. Sedangkan pemimpin memperoleh kerjasama dari pengikutnya dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan dari upaya mereka.

Tipe kedua adalah kepemimpinan transformasional, yang dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi sehingga terjadi perubahan besar dalam sikap, kepercayaan, dan nilai-nilai pengikut ke titik di mana tujuan organisasi dan visi pemimpin diinternalisasikan, serta pengikut mencapai kinerja di luar harapan yang sewajarnya.¹⁰

Carlson & Perrewe¹¹ menyebutkan bahwa dalam proses ini para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan level moralitas dan motivasinya, dan para pemimpin mendapatkan upaya terbaik dari pengikutnya dengan menginspirasi mereka untuk mencapai visi yang melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri. Pemimpin transformasional bercita-cita untuk meningkatkan kebutuhan para pengikut yang berarti bahwa para pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan. Ini menyiratkan bahwa tujuan dan aspirasi keduanya itu membeku menjadi satu dan ditetapkan tujuan bersama.¹²

⁷ R. L. Hughes and Et.al., *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 2006), 24.

⁸ J.V. Downton, *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In a Revolutionary Process* (New York: Free Press, 1973).

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

¹⁰ G. Yukl, "An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership," *The Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999): 285-305.

¹¹ Dawn S. Carlson and Pamela L. Perrewe, "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership," *Journal of Business Ethics* 14, no. 10 (1995): 829-38, <https://doi.org/10.1007/BF00872349>.

¹² A Rui Gomes, "Transformational Leadership: Theory, Research, and Application To Sport," 2007, 14.

Perbedaan antara kepemimpinan transaksional dan transformasional adalah dasar untuk memahami sifat sejati kepemimpinan transformasional. Menurut Burns¹³, pemimpin tidak bisa bersifat transaksional maupun transformasional karena para pemimpin transaksional berusaha memuaskan para pengikut dengan imbalan untuk mencapai tujuan para pemimpin. Sebaliknya, pemimpin transformasional dengan pengikut saling memotivasi yang memungkinkan mereka untuk mewujudkan kebutuhan dan kemampuan mereka, dan untuk memulai proses pertumbuhan dan transformasi diri. Dengan demikian, pemimpin transformasional adalah mereka yang memiliki nilai-nilai moral positif.

Sejak Burns memperkenalkan konsep kepemimpinan transformasional, sejumlah teori telah berkembang sesudahnya oleh beberapa ahli termasuk Bass (1985), Bennis dan Nanus (1985), Sashkin (1988), dan Tichy dan Devanna (1986). Yang paling menonjol dari beberapa ahli ini, dan yang paling sering digunakan, adalah teori Bass tentang kepemimpinan transformasional dan transaksional. Teori Bass berbeda dari Burns dalam arti bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional dipandang tidak berada di sisi yang berlawanan tetapi sebagai dua dimensi berbeda di mana seorang pemimpin dapat menjadi transaksional dan transformasional pada saat yang sama tetapi pada tingkat yang berbeda. Juga, berlawanan dengan Burns, yang berpendapat bahwa para pemimpin harus berjuang untuk kepemimpinan transformasional saja, Bass berpendapat bahwa para pemimpin dapat dan harus bersifat transaksional dan transformasional dan bahwa kombinasi dari keduanya adalah jenis yang paling sukses.¹⁴

Menurut Bass¹⁵, kepemimpinan transformasional dalam beberapa hal merupakan perluasan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan transaksi atau pertukaran yang terjadi di antara para pemimpin, kolega, dan pengikut. Kepemimpinan transformasional mengilhami para pengikutnya untuk berkomitmen pada visi dan sasaran organisasi, memberikan tantangan kepada mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, dan mengembangkan kapasitas pengikutnya melalui pembinaan, bimbingan, dan penyediaan tantangan dan dukungan.

Kepemimpinan transformasional memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan karismatik, tetapi karisma hanyalah bagian dari kepemimpinan transformasional. Gagasan Weber tentang kepemimpinan karismatik, pada kenyataannya cukup terbatas. Konsepsi kepemimpinan karismatik yang lebih modern membutuhkan banyak hal perspektif yang lebih luas dan memiliki banyak kesamaan dengan kepemimpinan transformasional.

¹³ J. M. Burns, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness* (New York: Atlantic Monthly Press, 2003).

¹⁴ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 10.

¹⁵ Bass and Riggio, 4.

Kritik terhadap teori transformasional dan kepemimpinan karismatik melibatkan apa yang oleh banyak orang disebut sebagai sisi gelap karisma. Para pemimpin karismatik yang menggunakan kemampuan mereka untuk menginspirasi dan memimpin pengikut ke tujuan yang destruktif, egois, dan bahkan jahat. Para pemimpin ini adalah mereka yang dapat disebut *pseudotransformasional*. Mereka menunjukkan banyak elemen kepemimpinan transformasional (elemen karismatik khususnya) tetapi memiliki motif pribadi, eksploitatif, dan membesarkan diri.¹⁶

2. Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass

Sebelum dipaparkan tentang teori kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass, maka diawali terlebih dahulu dengan menyajikan biografi singkatnya.

a. Biografi Singkat Bernard M. Bass

Nama lengkapnya adalah Bernard Morris Bass. Ia dilahirkan pada tanggal 11 Juni 1925 di Bronx, New York dan meninggal pada tanggal 11 Oktober 2007. Ia adalah seorang sarjana Amerika di bidang studi kepemimpinan dan perilaku organisasi.¹⁷ Ia adalah profesor emeritus terkemuka di School of Management di Binghamton University, di mana dia juga merupakan direktur pendiri Pusat Studi Kepemimpinan. Ia adalah pemimpin redaksi sekaligus pendiri Quarterly Leadership. Ia juga seorang anggota Society for Industrial and Organizational Psychology and the Academy of Management.

Ia terkenal karena penelitiannya tentang kepemimpinan transformasional, yang terinspirasi oleh karya James MacGregor Burns.¹⁸ Bukunya "*Bass Handbook of Leadership*" telah digambarkan sebagai "buku sumber daya otoritatif dalam kepemimpinan".¹⁹ Bass telah banyak melakukan penelitian, memimpin program pengembangan manajemen, mengadakan lokakarya, dan memberi kuliah tentang kepemimpinan di lebih dari 30 negara; bukunya telah diterjemahkan ke dalam banyak bahasa. Dia telah memimpin dunia penelitian manajemen dan program pelatihan yang disponsori oleh Ford Foundation. Bass memegang gelar Ph.D. dari Ohio State Universitas.²⁰

Ketika ia pensiun dari Binghamton University, karyanya termasuk yang paling banyak dikutip di dunia. Penghargaannya meliputi *Society for Industrial and Organizational Psychology's Distinguished Scientific Contributions Award* (1994), *the Society of Psychologists in Management's Distinguished Practice in Psychology award* (1997), *the*

¹⁶ Bass and Riggio, 5.

¹⁷ Bruce J. Avolio, "Bernard (Bernie) M. Bass (1925-2007)," *American Psychologist* 63, no. 7 (2008).

¹⁸ Leslie S. Kaplan and William A. Owings, *Organizational Behavior for School Leadership: Leveraging Your School for Success* (France: Taylor & Francis, n.d.), 80.

¹⁹ Avolio, "Bernard (Bernie) M. Bass (1925-2007)."

²⁰ Bernard M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision," *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990): 20.

Academy of Management's Eminent Leadership Scholar Award (2006), and the *Lifetime Achievement Award* from the [International Leadership Association's Leadership Legacy Program](#) (2008). Pada tahun 2018, Pusat Studi Kepemimpinan yang pendiriannya dibantu oleh Bass pada tahun 1987 diganti namanya untuk menghormati dia dan istrinya.

b. Konsep Kepemimpinan Transformasional

Bass menerima pandangan bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah melakukan apa yang pemimpin ingin lakukan. Disebutkan di dalam bukunya *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Bass mendefinisikan kepemimpinan sebagai “an interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members”.²¹ Pemimpin adalah agen perubahan, yaitu seseorang yang bertindak mempengaruhi orang lain lebih dari tindakan orang lain mempengaruhi dirinya. Kepemimpinan terjadi ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi atau kompetensi orang lain dalam kelompoknya tersebut.

Pada bukunya yang lain, “*Leadership and Performance Beyond Expectation*”, Bass sepertinya juga menyamakan kepemimpinan dengan seorang pemimpin yang mendapatkan “kinerja melebihi dari yang diharapkan” dari para pengikutnya. Definisi ini diambil melalui pernyataannya: “to sum up, we see transformational leader as one who motivates us to do more than we originally expected to do”.²²

Bass mengusulkan bahwa “untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional”. Kinerja kepemimpinan superior adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini terjadi ketika “pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok”.²³

Menurut Bass, tingkat di mana seorang pemimpin adalah transformasional diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: (1) membuat mereka menyadari pentingnya hasil tugas (*task outcomes*), (2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi

²¹ Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990).

²² Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: The Free Press, 1985).

²³ Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision.”

mereka demi organisasi atau tim, dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.²⁴

c. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass²⁵ mendeskripsikan komponen kepemimpinan transformasional sebagai berikut: ***Idealized Influence*** (II). Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka untuk menjadi panutan bagi pengikut mereka, dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pemimpin diberkahi oleh pengikut yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Dengan demikian, ada dua aspek pengaruh yang diidealkan: perilaku pemimpin dan elemen yang dikaitkan dengan pemimpin oleh pengikut dan rekan lainnya. Pengaruh faktor ideal yang diatribusikan kepada pengikut adalah “Pemimpin meyakinkan yang lain bahwa hambatan akan diatasi”. Selain itu, para pemimpin bersedia mengambil risiko dan konsisten, tidak sewenang-wenang, dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, serta menunjukkan perilaku etis dan moral.

Inspirational Motivation (IM). Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka, agar memiliki semangat tim, antusiasme dan optimisme. Pemimpin mengartikulasikan visi dan harapan yang menarik dari masa depan, dan menginginkan pengikut terlibat serta berkomitmen terhadap visi dan tujuan bersama.

Intellectual Stimulation (IS). Pemimpin transformasional berupaya menstimulus pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membingkai ulang masalah dan mendekatinya dengan cara yang baru. Tidak ada kritik publik kesalahan anggota individu. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif yang diminta dari para pengikut. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik di depan publik karena hal itu berbeda dari ide para pemimpin. Dengan kata lain, pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut pandang.

Individualized Consideration (IC). Pemimpin transformasional memposisikan dirinya sebagai pelatih atau mentor untuk pencapaian dan tumbuh kembang potensi pengikutnya. Pemimpin memberikan peluang belajar baru dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu dengan meningkatkan interaksi dengan pengikut secara personal dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk berkembang potensi pengikutnya. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat

²⁴ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*.

²⁵ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 5-7.

apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuannya. Dengan demikian pengikut tidak merasa mereka sedang diperiksa atau diawasi.

d. Efektivitas Kepemimpinan Transformasional

Bass²⁶ menyatakan bahwa efektivitas (kinerja) kepemimpinan transformasional meliputi beberapa hal, yaitu: **Peningkatan Kreativitas**. Kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada kualitas pengikut dan kinerja kelompok. Pemimpin transformasional lebih siap untuk memotivasi pengikut agar lebih kreatif dalam upaya dan produk mereka melalui motivasi inspirasional. Begitu pula dengan komponen intelektual stimulasi mendorong pengikut untuk berinovasi yang lebih besar dan berkreativitas. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kreativitas. Pertama, pemimpin transformasional meningkatkan motivasi intrinsik pengikut (bukan transaksional yang menekankan pada motivasi ekstrinsik) dan merangsang kreativitas. Kedua, pemimpin transformasional merangsang secara intelektual untuk mendorong pengikut berpikir "*outside of the box*". Pemimpin transformasional mendorong kreativitas dan inovasi pengikut dengan menyediakan iklim yang mendukung.

Mengatasi Stres/Krisis. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi, dengan mengambil pekerjaan mereka di rumah pada malam hari dan ego dengan pekerjaan mereka, mungkin mengalami lebih banyak stres daripada mereka yang acuh tak acuh untuk pekerjaan mereka. Pemimpin transformasional meningkatkan komitmen pengikut dan pada saat yang sama, berfungsi untuk mengurangi perasaan stres karyawan. Dengan demikian, indikator lain dari efektivitas kepemimpinan transformasional melibatkan pengurangan perasaan stres serta menyediakan alat untuk membantu pengikut mengatasi stres dan krisis.

Implementasi Perubahan. Kepemimpinan transformasional, khususnya elemen karismanya, telah dikaitkan dengan perubahan dalam kelompok dan organisasi. Penelitian terbaru menemukan bahwa karisma CEO dan stimulasi intelektual memiliki pengaruh yang sangat strategis terhadap perubahan organisasi dan kinerja perusahaan.

Pengembangan Pemimpin. Inti unsur kepemimpinan transformasional adalah pengembangan pengikut untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas mereka untuk memimpin. Pemimpin transformasional bertindak sebagai panutan yang mendorong pengikutnya untuk belajar dan mengembangkan potensi, kepercayaan diri, identitas pribadi, dan kesejahteraan. Dengan demikian, pemimpin transformasional cenderung

²⁶ Bass and Riggio, 53-55.

melayani sebagai mentor, dan mentor cenderung menunjukkan berbagai tingkat transformasi perilaku kepemimpinan.

e. Kritik terhadap Teori Kepemimpinan Transformasional

Tafvelin²⁷ dalam disertasinya mengatakan bahwa teori kepemimpinan transformasional telah menjadi subyek kritik dan kelemahan potensialnya telah diidentifikasi selama bertahun-tahun. Kritik terhadap teori kepemimpinan transformasional di antaranya: **Pertama**, kepemimpinan transformasional bersifat elitis dan antidemokratis, dan terlalu banyak penekanan pada aspek kepemimpinan 'heroik'. Pemimpin transformasional menciptakan dan mengkomunikasikan sebuah visi dalam upaya mencapai perubahan, tampaknya mereka bertindak secara independen dari para pengikut mereka. Namun, kritik ini telah ditentang oleh orang lain termasuk Bass dan Riggio, yang berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat menjadi arahan atau partisipatif, dan baik otoriter atau demokratis.

Kedua, gagasan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk disalahgunakan. Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai karyawan dan memberikan visi baru di masa depan. Siapa yang memutuskan apakah visi baru itu lebih baik daripada yang lama? Siapa yang menentukan apakah arah baru yang diambil itu bagus? Bass awalnya berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional belum tentu kepemimpinan yang menguntungkan, tetapi kemudian mengubah pandangannya bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan moral yang melayani kebaikan kelompok, organisasi atau negara dan tidak boleh membahayakan pengikut. Istilah '*pseudotransformasional*' telah diusulkan untuk memasukkan para pemimpin yang menunjukkan perilaku transformasional tetapi melayani kepentingan diri mereka sendiri. Namun, sebagian sebagai reaksi terhadap masalah karisma yang terkandung dalam kepemimpinan transformasional, Avolio dan Gardner mengembangkan konsep kepemimpinan otentik, yang kadang-kadang digambarkan sebagai kepemimpinan transformasional tanpa karisma.

Ketiga, kepemimpinan transformasional merupakan ciri kepribadian atau kecenderungan pribadi yang mungkin sulit diubah, daripada perilaku yang dapat dilatih dan dikembangkan. Meskipun banyak sarjana termasuk Bass menekankan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan perilaku pemimpin, studi empiris telah menunjukkan hubungan antara kepribadian dan kepemimpinan transformasional. Studi

²⁷ Tafvelin, *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*, 15–17.

intervensi kepemimpinan transformasional telah mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dipelajari, dan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan tidak hanya peningkatan perilaku transformasional tetapi juga dalam peningkatan komitmen dan kinerja karyawan.

Keempat, kurangnya kejelasan konseptual mengenai berbagai komponen kepemimpinan transformasional. Lebih khusus, empat komponen transformasional yang diidentifikasi oleh MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) yaitu pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, telah menunjukkan tumpang tindih yang substansial, yang menunjukkan bahwa komponen-komponen ini tidak didefinisikan secara jelas. Empat faktor ini juga sering sangat berkorelasi dalam MLQ, yang menunjukkan bahwa mereka bukan faktor yang berbeda. Hal ini menimbulkan kekhawatiran tentang validitas teori kepemimpinan transformasional dan MLQ.

Kelima, kurangnya spesifikasi tentang bagaimana pemimpin transformasional mempengaruhi pengikut mereka dan pada kondisi mana kepemimpinan transformasional muncul dan efektif. Yukl berpendapat bahwa itu adalah kelemahan konseptual utama teori kepemimpinan transformasional untuk tidak mengidentifikasi pentingnya proses pengaruh. Bryman menambahkan bahwa jika mekanisme cara di mana para pemimpin seharusnya mempengaruhi pengikut mereka kurang dipahami, teori kepemimpinan karismatik cenderung menjadi fenomena yang berumur pendek. Secara keseluruhan, kurangnya pengetahuan tentang proses kepemimpinan transformasional merupakan perhatian utama dalam teori kepemimpinan transformasional.

3. Aplikasi Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam

Sub pembahasan ini akan memberikan gambaran riil terkait dengan aplikasi teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass pada lembaga pendidikan Islam berbasis hasil penelitian yang telah dilakukan di beberapa lembaga pendidikan Islam. Penelitian pertama oleh Solihah Maryati²⁸ (2017) yang mengadakan penelitian di Madrasah Ibtidaiyah Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas. Penelitian ini memilih madrasah tersebut dikarenakan merupakan salah satu Madrasah Ibtidaiyah favorit yang berada di wilayah Kecamatan Cilongok, yang memiliki semangat mengembangkan dan melaksanakan Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) untuk meningkatkan mutu pendidikan.

²⁸ Solihah Maryati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas" (IAIN Purwokerto, 2017).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan kepala MI Ma'arif NU 1 Pageraji adalah kepemimpinan transformasional, dengan menerapkan konsep "4I", yaitu: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*, yang tercermin dari perilaku yang cenderung pada melaksanakan tindakan yang selalu menyerap aspirasi bawahannya, memberdayakan para bawahan agar bekerja secara maksimal, senantiasa memperhatikan kebutuhan bawahan dengan berusaha menciptakan suasana saling percaya dan mempercayai, berusaha menciptakan saling menghargai, simpati terhadap sikap bawahan, memiliki sifat bersahabat, menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain, dengan mengutamakan pengarahan diri, tumbuh pula rasa respek dan hormat diri dari bawahan kepada pimpinannya, sehingga apa yang menjadi tugas merupakan hasil keputusan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. (2) Peningkatan mutu pendidikan di MI Ma'arif NU 1 Pageraji berjalan dengan baik, yakni dengan melihat respon dari masyarakat yang selalu meningkat. Hal ini tidak terlepas dari usaha-usaha kepala madrasah, di antaranya: (a) Meningkatkan mutu sumber daya manusia; (b) Adanya program pembinaan siswa, tenaga pendidik dan karyawan; (c) Layanan pendidikan.

Penelitian kedua dilakukan oleh Ari Prayoga²⁹, dkk. (2019) Yang dilatarbelakangi oleh tren globalisasi yang menuntut manusia untuk mengikuti jalan kehidupan secara lebih luas dan terbuka, tidak terkecuali di dunia pendidikan. Di era perubahan kepemimpinan ini sangat penting dalam memandu peningkatan prestasi dan pengembangan madrasah. Kepala sekolah adalah pemimpin di unit pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala madrasah bertumpu pada satu teori atau model kepemimpinan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam membuat perubahan di Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora Kabupaten Garut.

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dari keempat konsep model kepemimpinan transformatif yaitu: *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasi), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual) dan *individualized consideration or individualized attention* (pertimbangan individu), kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora sudah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional dengan baik. Implementasi kepemimpinan transformasional kepala madrasah dalam menjalankan roda organisasi sangat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi akan terciptanya pengikut bertambah banyak, lebih komitmen, kinerja meningkat dan terciptanya

²⁹ Ari Prayoga, Rismaya Muharomah, and Sutarti, "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora," *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15, no. 01 (2019).

team yang solid, muncul ide-ide yang kreatif dan inovatif serta dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan madrasah akan efektif dan efisien.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan dua hal yaitu: **Pertama**, teori kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Bernard M. Bass sampai dengan saat ini masih dikembangkan dalam lembaga pendidikan –termasuk pendidikan Islam. Komponen kepemimpinan transformasional (4I) menjadi panduan bagaimana seorang pemimpin harus bersikap dan berbuat kepada bawahannya sekaligus menjadi karakteristik dari seorang pemimpin transformatif. Dengan demikian, seorang pemimpin transformatif akan mampu memberikan pengaruh yang signifikan kepada bawahannya untuk berbuat melebihi dari ekspektasi pemimpin dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan pendidikan tanpa terbebani dan terpaksa. Studi-studi dalam institusi pendidikan telah mengindikasikan bahwa para pemimpin transformasional tampil menjadi sosok yang selalu membantu para anggota/staf dengan mengembangkan dan menjaga kultur sekolah/madrasah yang kolaboratif dan profesional, membantu pengembangan guru/tenaga kependidikan, serta membantu mereka dalam memecahkan masalah bersama-sama secara efektif.³⁰

Kedua, teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass melalui 4I-nya ketika mampu diaplikasikan dengan baik pada sebuah lembaga pendidikan Islam, akan mampu meningkatkan mutu pendidikan serta menjadikan sekolah/madrasah yang efektif. Dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan tersebut, peran kepemimpinan memiliki fungsi yang sangat strategis. Seorang pemimpin lembaga pendidikan akan menjadi sandaran bagi elemen lembaga pendidikan lain, khususnya masyarakat, sejauh mana ia dapat menjamin lembaga pendidikannya bermutu.³¹ Efendi³² dalam penutup bukunya yang berjudul *Membangun Sekolah Efektif Dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* mengatakan bahwa dalam rangka membangun sekolah/madrasah efektif terdapat lima faktor utama yang terbukti mampu menyokongnya, yaitu kepemimpinan yang kuat, kejelasan misi sekolah, terjaganya iklim ketertiban dan keamanan, pengawasan kemajuan peserta didik, dan harapan yang tinggi. Menurut penulis, kepemimpinan transformasional adalah salah satu model kepemimpinan yang sangat kuat yang dapat menentukan kejelasan visi dan misi sekolah, menjaga agar iklim sekolah tetap kondusif, melakukan pengawasan yang intensif demi kemajuan bersama, serta

³⁰ Tony Bush Coleman and Marianne, *Leadership and Strategic Management in Education, Terj. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 76.

³¹ Ahmad Bukhari, "Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Management (TQM)," *Dinamika* 12, no. 02 (2012): 4.

³² Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif Dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 359.

mampu mentransformasikan harapan dan cita-cita yang tinggi kepada semua warga sekolah, sehingga semua sistem pendidikan akan berjalan secara efektif dan efisien.

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional menurut Bass diukur terutama berkaitan dengan pengaruh pemimpin terhadap pengikutnya. Pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan: 1) membuat mereka menyadari pentingnya hasilhasil tugas (*task outcomes*); 2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi mereka demi organisasi atau tim; dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.

Komponen-komponen kepemimpinan transformasional meliputi: *Idealized Influence* (II), *Inspirational Motivation* (IM), *Intellectual Stimulation* (IS), dan *Individualized Consideration* (IC). Sedangkan efektifitas (kinerja) kepemimpinan transformasional meliputi beberapa hal, yaitu: Peningkatan Kreativitas, Mengatasi Stres/Krisis, Implementasi Perubahan, dan Pengembangan Pemimpin.

Sementara itu, teori kepemimpinan tidak terlepas dari kritik dan kelemahan, di antaranya: 1) kepemimpinan transformasional bersifat elitis dan antidemokratis, dan terlalu banyak penekanan pada aspek kepemimpinan 'heroik'; 2) gagasan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk disalahgunakan; 3) kepemimpinan transformasional merupakan ciri kepribadian atau kecenderungan pribadi yang mungkin sulit diubah, daripada perilaku yang dapat dilatih dan dikembangkan; 4) kurangnya kejelasan konseptual mengenai berbagai dimensi kepemimpinan transformasional; dan 5) kurangnya spesifikasi tentang bagaimana pemimpin transformasional mempengaruhi pengikut mereka dan pada kondisi mana kepemimpinan transformasional muncul dan efektif.

Teori kepemimpinan transformasional yang digagas oleh Bernard M. Bass sampai dengan saat ini masih dikembangkan dalam lembaga pendidikan –termasuk pendidikan Islam. Komponen kepemimpinan transformasional (4I) menjadi panduan bagaimana seorang pemimpin harus bersikap dan berbuat kepada bawahannya sekaligus menjadi karakteristik dari seorang pemimpin transformatif. Teori kepemimpinan transformasional Bernard M. Bass melalui 4I-nya ketika mampu diaplikasikan dengan baik pada sebuah lembaga pendidikan Islam, akan mampu meningkatkan mutu pendidikan serta menjadikan sekolah/madrasah yang efektif.

Daftar Pustaka

- Avolio, Bruce J. "Bernard (Bernie) M. Bass (1925-2007)." *American Psychologist* 63, no. 7 (2008).
- Bass, Bernard M. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.
- . "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision." *Organizational Dynamics* 18, no. 3 (1990).
- . *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press, 1985.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Mahwah, 2006. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Bukhari, Ahmad. "Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM)." *Dinamika* 12, no. 02 (2012).
- Burns, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- . *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.
- Carlson, Dawn S., and Pamela L. Perrewe. "Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership." *Journal of Business Ethics* 14, no. 10 (1995): 829–38. <https://doi.org/10.1007/BF00872349>.
- Coleman, Tony Bush, and Marianne. *Leadership and Strategic Management in Education, Terj. Manajemen Strategis Lepemimpinan Pendidikan*. Yogyakarta: IRCiSoD, 2006.
- Downton, J.V. *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In a Revolutionary Process*. New York: Free Press, 1973.
- Efendi, Nur. *Membangun Sekolah Efektif Dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan*. Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014.
- Gomes, A Rui. "Transformational Leadership: Theory, Research, and Application To Sport," 2–63, 2007.
- Hughes, R. L., and Et.al. *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 2006.
- Indarti, Luluk. "Dimensi - Dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 05, no. 01 (2017): 21–36. <https://doi.org/10.21274/taalum.2017.5.1.21-36>.
- Isnaini Muallidin. "Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Terotik Dan Empiris." Yogyakarta, 2019.

- Kaplan, Leslie S., and William A. Owings. *Organizational Behavior for School Leadership: Leveraging Your School for Success*. France: Taylor & Francis, n.d.
- Maryati, Solihah. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas." IAIN Purwokerto, 2017.
- Mulyadi. "Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri Dalam Pemberdayaan Sekolah Unggulan Di Provinsi Jambi (Studi Pada SMAN 1 Kota Jambi, SMAN 1 Kuala Tungkal Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Dan SMAN 8 Kabupaten Merangin)." UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi, 2018.
- Narsa, I Made. "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, no. 2 (2012).
- Prayoga, Ari, Rismaya Muharomah, and Sutarti. "Implementasi Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora." *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15, no. 01 (2019).
- Tafvelin, Susanne. *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Print & Media Umea, Sweden, 2013.
- Yukl, G. "An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership." *The Leadership Quarterly* 10, no. 2 (1999).