

KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF KEPALA SEKOLAH

Iwa Kuswaeri

Iwa_kuswaeri@yahoo.com

Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten Sumedang

Abstrak. Kepala sekolah merupakan pemimpin pada satuan pendidikan. Keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah disandarkan kepada salah satu teori atau model kepemimpinan. Salah satu model kepemimpinan adalah kepemimpinan transformatif. Kepemimpinan transformatif adalah kepemimpinan mampu mengubah energi sumber daya, baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan transformatif memiliki sifat-sifat: kharismatik, kekuatan membangkitkan inspirasi, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif, bersifat tenggang rasa secara individu. Kepemimpinan transformatif memiliki ciri-ciri: memiliki visi, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, intelektual simulation. Penerapan gaya kepemimpinan transformatif Kepala sekolah terlihat pada: kemampuan merumuskan visi, misi, dan program sekolah, menjadi agen perubahan, memiliki kharisma, memiliki empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas, memberi kesempatan kepada semua unsur di sekolah. Penerapan kepemimpinan transformatif kepala sekolah membawa pengaruh kepada menyelenggarakan proses pembelajaran yang secara profesional. Tercipta budaya dan iklim sekolah yang kondusif, tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi.

Kata kunci: kepemimpinan transformatif, kepemimpinan transaksional, kharisma, inspirasi, simulasi intelektual.

Abstract. The school principal is a leader in the educational unit. The success of school leadership leaning to one theory or model of leadership. One model of leadership is transformational leadership. Transformational leadership is a leadership capable of transforming energy resources, both human, instrument, or situations to achieve the goal. Transformational leadership has the properties: the charismatic, inspiring strength, finesse intellectually stimulating subordinates actively, be tolerant individual. Transformational leadership has these characteristics: vision, *individualized consideration*, *inspirational motivation*, intellectual simulation. Application of principal leadership style transformatif seen on: the ability to formulate a vision, mission and programs of the school, being an agent of change, charisma, has empathic, intellectually stimulating and foster creativity, provide an opportunity for all elements in school. Application of transformational leadership principals bring influence to organize the learning process in a professional manner. Create a culture and climate of the school conducive, achievement of high student achievement

Keywords: transformational leadership, transactional leadership, charisma, inspiration, intellectual simulation.

Pendahuluan

Diberlakukannya Nomor 38 tahun 2007 berdampak pada pengelolaan pendidikan di daerah. Di satu sisi, otonomi pendidikan akan berpengaruh positif terhadap berkembangnya sekolah sebagai lembaga pendidikan yang berbasis kepada kebutuhan dan tantangan-

tantangan yang dihadapi oleh sekolah dan daerah yang bersangkutan. Di sisi lain, keragaman potensi dan sumber daya daerah dapat menyebabkan mutu keluaran sekolah sangat bervariasi. Oleh karena itu, upaya standarisasi mutu dan jaminan bahwa penyelenggaraan pendidikan memenuhi standar mutu itu harus menjadi fokus perhatian dalam upaya memelihara dan meningkatkan mutu pendidikan secara nasional.

Kepala sekolah yang sejak dahulu terbiasa bersikap pasif, selalu menunggu arahan dan petunjuk dari atasan (birokrat pendidikan) untuk mengambil sebuah keputusan atau melakukan tindakan kebijakan, semenjak desentralisasi pendidikan diterapkan, memiliki kewenangan untuk menentukan kebijakan sendiri menyangkut pengelolaan pembiayaan, pengelolaan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan, maupun pengelolaan sarana prasarana. Dengan otonomi sekolah, kepala sekolah dituntut untuk lebih memiliki inisiatif, kreativitas dan kemandirian untuk kemajuan sekolah.

Era desentralisasi diharapkan kepemimpinan pendidikan seorang kepala sekolah dapat mewujudkan sebuah penyelenggaraan manajemen pendidikan di daerah yang memberikan pelayanan kepada masyarakat secara maksimal, sehingga tujuan pendidikan secara umum dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Dalam kerangka manajemen, kepala sekolah memiliki dua peranan yang besar dalam pencapaian tujuan sekolah, yakni sebagai manajer sekolah dan sekaligus sebagai pemimpin sekolah. Kedua peran tersebut melekat pada diri seorang kepala sekolah (Sergiovani dan Starratt, 1993:99). Sebagai seorang manajer, tugas kepala sekolah terutama berkaitan dengan urusan pemeliharaan struktur, prosedur dan tujuan sekolah yang berlaku. Sebagai seorang pemimpin, tugas kepala sekolah berhubungan dengan upaya melakukan perubahan, pencapaian visi dan pertumbuhan, dan pemberian inspirasi dan motivasi.

Kepala sekolah sebagai seorang manajer dan pemimpin perlu memiliki kemampuan kepemimpinan yang prima demi organisasi yang dipimpinnya (Sutisna, 1998:68). Untuk itu, seorang kepala sekolah perlu memiliki model kepemimpinan yang dinamakan kepemimpinan pendidikan yang memiliki berbagai perspektif, yakni : (1) adanya visi dan simbol, (2) *management by walking about*, (3) *for the kids* (dekat dengan pelanggan), (4) adanya otonomi dan inovasi, (5) membangun rasa kekeluargaan dalam komunitas, dan (6) adanya keinginan yang kuat, intensitas dan antusiasme (Peters dan Austin, 1993:116).

Diperlukan kepala sekolah yang berorientasi mutu. Kepemimpinan demikian berpegang pada prinsip-prinsip sebagai berikut: 1) Dalam kepemimpinan mutu, seseorang mengukur keberhasilannya dari keberhasilan orang-orang (semua anggota) dalam organisasi; 2) Tanggungjawab berbagi; 3) Perbaikan mutu berkelanjutan; 4) Peran guru dan staf; 5) Visi mengarahkan orang pada tujuan yang akan diikuti; 6) Tiap orang ingin menjadi orang yang unggul (Sukmadinata, Jami'at, dan Ahman; 2006:15). Pemimpin yang demikian adalah pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala sekolah untuk memimpin dan mengembangkan sekolah yang berkualitas.

Tulisan ini mencoba mendeskripsikan tentang: 1) Konsep kepemimpinan transformasional kepala sekolah; 2) Sifat-sifat pemimpin transformasional; 3) Ciri-ciri kepemimpinan transformasional 4) Kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Teori dan Konsep Kepemimpinan Transformasional

Era *desentralisasi* adalah era perubahan yang memberikan peluang besar kepada para pemimpin untuk mengembangkan nilai-nilai kepemimpinan. Pada era ini berbagai tantangan dan ancaman yang datang silih berganti memerlukan keteguhan sikap dan kecerdasan menangkap peluang dan merancang masa depan. Oleh karena itu, diperlukan pemimpin yang sesuai dengan kondisi, yaitu memiliki komitmen kualitas dan selalu memperbaharunya sesuai dengan tuntutan *stakeholders*.

Terdapat tiga jenis kepemimpinan yang dipandang representatif dengan tuntutan era *desentralisasi*, yaitu kepemimpinan *transaksional* kepemimpinan *transformasional*, kepemimpinan *visioner*. Ketiga kepemimpinan ini memiliki titik konsentrasi yang khas sesuai dengan jenis permasalahan dan mekanisme kerja yang diserahkan pada bawahan (Komariah, 2005 : 75).

Kepemimpinan *transformasional* hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang hadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta yang layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminology motivasi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengatualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Kepemimpinan *transformasional* tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran ada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Berdasarkan asal katanya kepemimpinan transformasional tersusun atas kata kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan adalah gaya atau cara atau teknik yang digunakan oleh pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahannya untuk melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan Sedangkan transformasional menerangkan tentang adanya sifat perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang lain. Asal kata transformasional adalah '*to transform*', artinya mentransformasi, yaitu mengubah sesuatu menjadi berbeda dengan yang sebelumnya. Dengan demikian, menurut Harbani (2008:106) "kepemimpinan transformasional mengandung makna mengubah pengikut atau bawahan yang dipimpin untuk di bawa ke arah pengembangan organisasi".

Dengan demikian, seorang kepala sekolah di sebut menerapkan kaedah kepemimpinan transformasional, jika dia mampu mengubah energi sumber daya; baik manusia, instrumen, maupun situasi untuk mencapai tujuan-tujuan reformasi sekolah. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dkk. (1999:132) menulis : "*Transformational*

leadership is seen to organizational building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools”.

Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional mengiringi SDM yang di pimpin kearah tumbuhnya sertivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi madrasah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi madrasah itu. Seperti di tulis oleh Barnett, McCormick, dan Connors (2000:150), studi-studi kekinian mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leithwood (1994:186); Leithwood, Dart, Jantzi dan Steinbech (1993:199), dan Silins (1994:144) di mana hasil studi memberi kesan bahwa: “Gaya kepemimpinan seperti ini menkontribusikan pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa (*teaching perceived student outcomes*)”.

Teori kepemimpinan transformasional dipelopori oleh (Burns, 1978:104) yang menitik beratkan pada perbedaan kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dan kemudian dikembangkan oleh (Bas, 1985:122, Bass dan Avolio, 1994:116). Teori kepemimpinan transformasional mencoba untuk memperbaharui teori kepemimpinan (Barling, Slater, & Keelows, Bass 1998:144, Bass dan Avolio 1994:118). Kepemimpinan transformasi bertumpu pada aspek karismatik, visi dan kepemimpinan inspirasi (Bass & Avolio, 1993:117; Conger dan Canungo, 1994:77; Northouse, 1978:88).

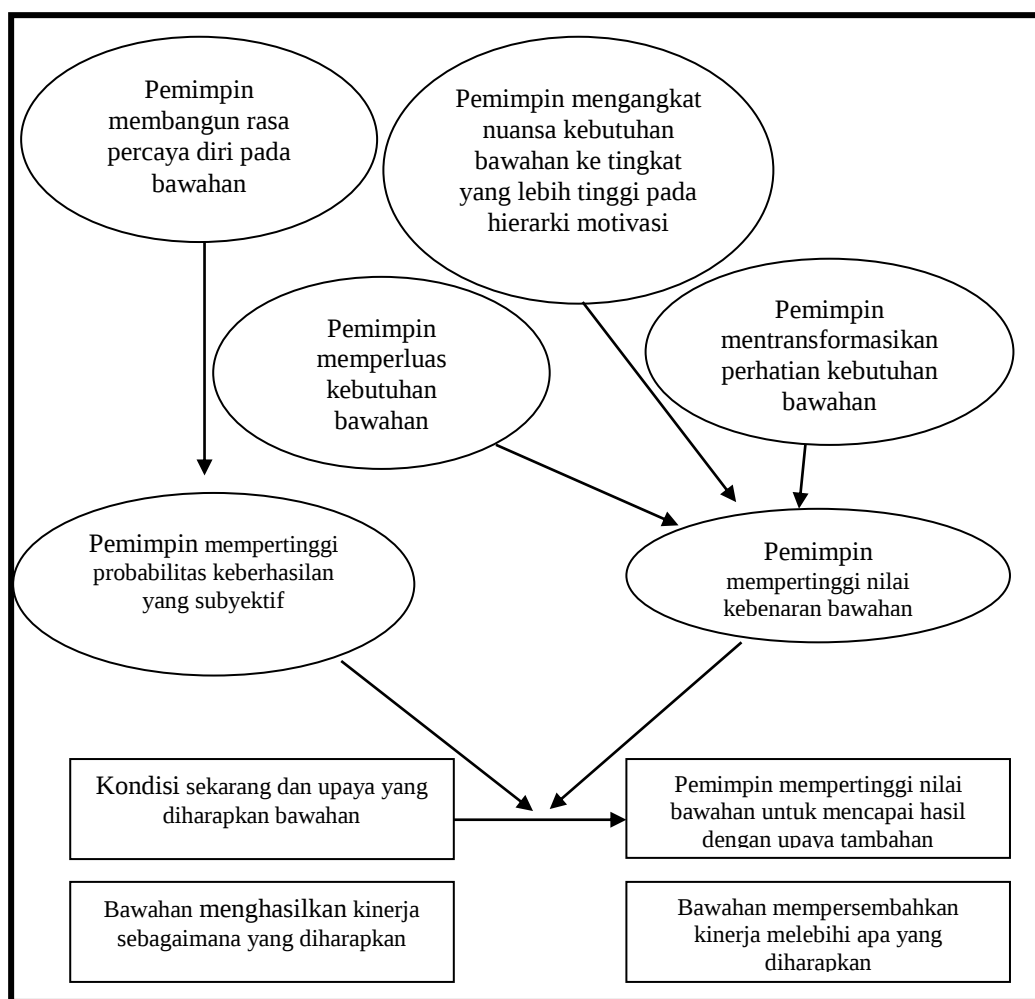
Selanjutnya, menurut Harbani (2008:132) dalam mengimplementasikan kepemimpinan transformasional, ada 10 (sepuluh) prinsip kepemimpinan transformasional yang harus diperhatikan, yaitu : (1) Visi pemimpin yang jelas dan terkomunikasikan kepada bawahan; (2) Kesadaran bawahan terhadap arti dan pentingnya tugas-tugas pekerjaan mereka, (3) Memiliki orientasi pada pencapaian visi secara bersama-sama, (4) Sifat kepeloporan terhadap perubahan, (5) Pengembangan potensi diri secara terus menerus, (6) Terjadinya proses pembelajaran bagi bawahan, (7) Terjadinya proses pemberdayaan terhadap potensi bawahan, (8) Terjadinya proses pengembangan inovasi dan kreativitas, (9) Terwujudnya budaya kerja sama dalam organisasi, dan (10) Terciptanya iklim kerja organisasi yang kondusif melalui kemitraan, komunikasi multi levels, dan penghormatan terhadap etika dan moralitas.

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Pemimpin *visionary* adalah pemimpin yang empati, percaya diri, dan sering bertindak sebagai agen perubah. Pemimpin *afiliatif* juga empati dengan kekuatan membangun hubungan dan mengelola konflik. Pemimpin demokratis memotivasi kolaborasi dan kerja tim serta berkomunikasi dengan efektif, khususnya sebagai pendengar yang sangat baik. Dan pemimpin *coaching* sadar diri secara emosional, empati, dan terampil dalam mengidentifikasi dan membangun potensi orang lain.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional akan dapat memberikan pengaruh positif baik terhadap bawahan, pemimpin dan organisasi, terutama pada kondisi berlangsungnya globalisasi seperti pada saat ini, dimana telah terjadi berbagai perubahan

dalam lingkungan strategis organisasi dengan dinamika, perkembangan, kompleksitas dan tingkat kompetisi yang sangat tinggi. Model kepemimpinan transformasional sangat tepat diterapkan dalam lingkungan organisasi birokrasi terutama dalam rangka memecahkan berbagai persoalan strategis yang dihadapi organisasi. Kepemimpinan transformasional akan bermanfaat dalam rangka membangun budaya kerja sama, perubahan sikap dan perilaku organisasi, peningkatan kinerja organisasi, dan pengembangan iklim organisasi yang lebih kondusif. Bahkan dapat dikatakan bahwa, "kepemimpinan transformasional pada akhirnya akan bermuara kepada terjadinya peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi (Ress, 2006:116).

Bass memberikan model *transformasional* seperti ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1 Model Kepemimpinan Transformasional

Sifat-sifat Pemimpin Transformasional

Mengikuti Bass, kepemimpinan transformasional dikaitkan dengan beberapa dimensi seperti: Pertama, sifat-sifat karismatik yaitu: gabungan ciri-ciri dan tingkah laku unggul pemimpin. Sifat karismatik, merupakan salah satu sifat terpenting dalam transformasi diartikan sebagai, ciri pribadi luar biasa yang dianugerahkan pada seseorang individu yang

menyebabkan beliau berbeda daripada orang biasa. Kharismatik merupakan ciri-ciri unggul dan tingkah laku unggul pemimpin seperti sanggup berkorban demi organisasi, menunjukkan keyakinan dan kewibawaan, berpegang kuat pada nilai-nilai organisasi dan menekankan kepada pentingnya mempunyai misi bersama. Kepemimpinan karismatik dikatakan sensitif kepada keperluan bawahan, menjelaskan arah masa depan organisasi yang hendak dicapai, suka bertukar ide-ide dengan bawahan, suka memberi inspirasi, setia menanggung resiko, senantiasa mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi dan senantiasa dilihat sebagai pemimpin yang berinovasi. Pemimpin karismatik tidak hanya melaksanakan tugas harian, tetapi sebagai agen perubahan yang radikal dalam organisasi. Pemimpin ini senantiasa memperlihatkan tindakan inovatif dan terpuji yang dapat dijadikan teladan oleh para bawahan.

Kedua, sifat-sifat kekuatan membangkitkan inspirasi yaitu: dimana pemimpin mencetuskan ilham para bawahan dengan memberi perangsang dan menjelaskan tujuan yang hendak dicapai secara menarik dan meyakinkan. Ini akan membangkitkan rasa ingin berusaha dengan lebih gigih untuk mencapai prestasi tinggi yang melampaui harapan. Pemimpin mempunyai sikap tanggung jawab yang tinggi dan suka menolong bawahan yang berada dalam kesulitan. Para bawahan menyenangi pemimpin mereka dengan dan besar dengan organisasinya.

Ketiga, kemahiran merangsang intelektual para bawahan secara aktif dengan memberi dorongan kepada para bawahan supaya mengkaji dan menilai keadaan lama, mengikut perspektif yang baru. Pemimpin senantiasa mengajak para bawahan membuat keputusan dengan bukti-bukti yang konkrit serata meyakinkan para bawahan tentang perlunya bekerja sebagai satu kelompok dan bukan secara individu untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasi gemar mengamalkan komunikasi dan interaksi dua arah sebagai cara untuk mengajak pemikiran pengikut untuk menyelesaikan sesuatu masalah yang kompleks dan sukar. Ini menyebabkan pengikut-pengikutnya mampu menyelesaikan masalah dengan lebih dan lebih berhasil; dan

Keempat bersifat tenggang rasa secara individu, yaitu memberi perhatian secara individu dengan memberi penekanan kepada puncak-puncak keperluan yang dapat menimbulkan kepuasan kepada pengikut-pengikut. Pemimpin senantiasa mendengar, berbincang serta menolong menyelesaikan masalah dan perkara yang bersifat pribadi.

Ciri-ciri Kepemimpinan Transformasional

“Ciri-ciri lain pemimpin transformasional adalah, senantiasa merangkul hambatan atau halangan yang terdapat dalam organisasi; suka berbagi kekuasaan kepada pengikut-pengikut; melatih, menasehati dan memberi jawaban untuk kemajuan organisasi dan berkembangnya karir pengikut-pengikutnya; dan berusaha memperhitungkan tahap keperluan dan kemauan pengikut-pengikut supaya lebih bertanggung jawab (Bass & Avolio; 1990:173).

Dalam suatu kajian, Kirby, Paradise & King (dalam Ishak, 2003:176) mendapati bahwa “kepemimpinan transformasi juga wujud di sekolah”. Mereka membuat kajian untuk melihat sejauhmanakah kepemimpinan transformasi memberi kesan kepada kepuasan dan

keberkesanan pemimpin pendidikan berbanding dengan pemimpin transaksi. Dapatan kajian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi mempunyai pengaruh yang lebih kukuh ke atas kepuasan dan kebersamaan organisasi, Mereka juga mendapati guru-guru lebih gemar kepada kepemimpinan transformasi, Guru-guru menyatakan bahwa inspirasi mereka muncul karena tindakan pemimpin, dan bukannya orang lain. Ini menunjukkan bahwa inspirasi mereka muncul karena tindakan pemimpin transformasi, yang dianggap sebagai pemimpin luar biasa boleh membangkitkan komitmen guru-guru di sekolahnya. Dengan kajian yang hampir sama Koh, Steers & Torbegg (1995:203), yang membuat kajian tentang kepemimpinan transformasional di kalangan kepala sekolah menengah di Singapura “mendapati bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh dibandingkan pemimpin transaksi”.

Kajian Waldman, Bass dan Einstein (1987:212) atas 45 orang profesional dan manajer di New Zealand mendapati bahwa: “usaha gigih para pengikut mempunyai hubungan yang sangat kuat dengan tingkah laku karisma dan merangsang intelektual”. Didapati kepemimpinan transformasi menyumbang kepada keberkesanan, kepuasan dan prestasi kerja. Dalam jangka waktu singkat, apabila menghadapi situasi kritis, didapati pemimpin yang kerap mempamerkan dimensi merangsang intelektual lebih berkesan daripada pemimpin yang menunjukkan karisma dan betimbang rasa secara individu.

Ciri pertama seorang pemimpin transformasional adalah memiliki visi. Pemimpin *transformasional* memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin *transformasional* adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visinya itu visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar. Seorang pemimpin *transformasional* memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Sergiovani berargumentasi bahwa: Makna simbolis tindakan seorang pemimpin *transformasional* adalah lebih penting daripada tindakan aktual. “Nilai-nilai dasar yang terpenting dan di junjung tinggi pemimpin adalah segala-galanya dan dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai-nilai dasar organisasi (*basic values*) yang di junjung oleh seluruh staf” (Sergiovani, 1997 : 21).

Pemimpin ini harus bertanggung jawab penuh untuk mewujudkan visi itu menjadi kenyataan. Sekali lagi, dari pengamatan saya, banyak visi yang ditulis hanya untuk sekedar kelengkapan. Karena hanya sekedar aksesoris, maka begitu visi itu sudah dipasang di mana-mana atau dicantumkan dalam laporan keuangan, brosur, dan buku-buku perusahaan, maka sering dianggap proses visi sudah cukup. Jelas upaya itu tidak cukup. Anda harus berusaha sekuat tenaga untuk mewujudkan visi itu.

Salah satu syarat menjadi pemimpin transformasional adalah kepercayaan diri yang kuat dalam memimpin. Ketika pemimpinnya kelihatan percaya diri, bawahan akan jadi lebih mantap dan yakin untuk mengikuti pemimpinnya. Agar artda bisa percaya diri dalam

memimpin apa yang harus anda lakukan? Anda harus punya pengalaman sukses dalam memimpin.

Perilaku kedua dari pemimpin transformasional adalah *Individualized Consideration*. Berikut rincian perilaku mereka: 1) Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individu; 2) Mengidentifikasi kemampuan karyawan; 3) Memberi Kesempatan Belajar; 4) Mendelagaskan wewenang; 5) Melatih dan memberikan umpan balik pengembangan diri; 6) Mendengarkan dengan perhatian penuh; 7) Memberdayakan bawahan (Suryanto;2007:47)

Unsur ketiga perilaku kepemimpinan transformasional adalah *Inspirational Motivation*. Berikut rinciannya: 1) Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan; 2) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; 3) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi; 4) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat; 5) Menggunakan simbol-simbol; 6) Menampilkan visi yang menggairahkan; 7) Menantang karyawan dengan standar yang tinggi; 8) Berbicara optimis dan antusias; 9) Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan; 10) Memberikan makna pada apa yang dilakukan; 11) Menjadi *rolemodel* bagi karyawan; 12) Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar; 13) Menggunakan metafora; 14) Menjadi mentor (Suryanto;2007:79)

Seperti yang dikutip oleh Gibson (1997:88), Bass (1985:128) menyatakan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan inspirasi dan motivasi kepada para pengikut atau bawahan dalam rangka pencapaian hasil-hasil yang lebih besar dari pada yang direncanakan secara tradisional". Dalam rangka ini, maka peranan dari visi seorang pemimpin transformasional adalah sangat penting dalam rangka mempengaruhi atau mendorong para pengikut untuk bekerja keras dalam rangka mencapai sasaran yang ditetapkan. Peran dari visi pemimpin transformasional adalah memberikan motivasi kepada para pengikut untuk bekerja keras, yakni memberikan penghargaan kepada diri sendiri. Bass (1985:132) mengaskan bahwa "kepemimpinan transformasional adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi pengikutnya sehingga mereka percaya, meneladani dan menghormatinya".

Karena itu, kepemimpinan transformasional sangat tergantung dari kemampuan seorang pemimpin dalam membangun sinergi dari seluruh pengikut atau bawahannya melalui pengaruh dan kewenangan yang dimilikinya, sehingga pencapaian visi dan misi organisasi menjadi lebih berhasil. Menurut Bass, dalam kepemimpinan transformasional akan ditempuh dengan melakukan beberapa proses, yaitu : (1) meningkatkan kesadaran pengikut atau bawahan terhadap nilai dan pentingnya tugas atas pekerjaan, (2) mengarahkan pengikut atau bawahan untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan diri sendiri atau pribadi, (3) mengembangkan potensi (pengetahuan, kecakapan, ketrampilan) pengikut atau bawahan secara optimal. Sedangkan tujuan dari penerapan model kepemimpinan transformasional menurut Leithwood dan Jantzi (1990:162) ada 3 (tiga) hal, yaitu : "(1) Membangun budaya kerja sama dan profesionalitas di antara para pengikut dan

bawahan, (2) Memotivasi diri pemimpin untuk senantiasa mengembangkan diri, dan (3) Membantu pemimpin untuk memecahkan masalah secara efektif”.

Kepemimpinan *transformasional* sebagai proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan memotivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin adalah seseorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Pemimpin *transformasional* adalah agen perubahan dan bertindak sebagai *katalisator*, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik. *Katalisator* adalah sebutan lain untuk pemimpin *transformasional* karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan

Ciri keempat kepemimpinan transformasional adalah intelektual simulation. Intelektual simulation memiliki ciri-ciri: 1) Menginspirasi karyawan mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan; 2) Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi; 3) Memandang ancaman dan persoalan sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi; 4) Menggunakan kata-kata yang membangkitkan semangat; 5) Menggunakan simbol-simbol; 6) Menampilkan visi yang menggairahkan; 7) Menantang karyawan dengan standar yang tinggi; 8) Berbicara optimis dan antusias; 9) Memberikan dukungan terhadap Apa yang perlu dilakukan; 10) Memberikan makna pada apa yang dilakukan; 11) Menjadi rolemodel bagi karyawan; 12) Menciptakan budaya di mana kesalahan yang terjadi dipandang sebagai pengalaman belajar; 13) Menggunakan metafora; 14) Menjadi mentor (Suryanto;2007:141)

Menurut Harbani (2008:128) dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, maka dalam implementasi model kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin akan melakukan beberapa tindakan berikut dalam upaya memfasilitasi para pengikut atau bawahannya, seperti : (1) Membangun komitmen bersama bawahan, melalui kebersamaan dalam proses perumusan visi dan misi organisasi, (2) Membangun budaya kerja sama dan profesionalitas dengan melakukan dialog, diskusi dan perencanaan tugas-tugas pekerjaan, (3) Melakukan pemberdayaan bawahan melalui pembagian kewenangan, (4) Melibatkan peran serta bawahan dalam pemecahan masalah-masalah strategis organisasi, (5) Mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi kepada bawahan.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Menurut Leithword dkk, seperti dikutip Danim (2003:165).Kepemimpinan transformasi memiliki ciri dominan, yaitu: 1) Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan

organisasi; 2) Mengembangkan visi bersama antarkomunitas organisasi, mendistribusikan peran kepemimpinan; 3) Mengembangkan kultur sekolah, dan 4) Melakukan usaha-usaha restrukturisasi di sekolah.

Suyanto (2000:145) ciri-ciri dominan seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional adalah: 1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaharuan; 2) memiliki sifat pemberani, 3) mempercayai orang lain, 4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan dan desakan kroninya). 5) Meningkatkan kemampuan secara terus menerus, 6) Memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit dan tidak jelas dan tidak menentu, dan 7) Memiliki visi ke depan.

Kepemimpinan transformasional dapat dikatakan berupaya menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangan bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa. Kontribusi ini diperoleh dengan dukungan orang lain, peristiwa-peristiwa, dan faktor-faktor organisasi, seperti komitmen guru, kepuasan kerja guru, praktik-praktik pembelajaran atau kultur sekolah. Hal itu disebabkan karena kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak proses pembelajaran.

Transformasi esensinya adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Dengan demikian pemimpin transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah yaitu: kepemimpinan yang memiliki visi, bertindak sebagai agen perubahan, memiliki khairisma, memiliki kepercayaan diri, membangkitkan inspirasi dan merangsang intelektual bawahan, mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah.

Adapun dimensi kepemimpinan transformasional meliputi: visioner, agen perubahan, percaya diri, kharismatik, empatik, membangkitkan inspirasi, dan merangsang intelektual. Visioner adalah memiliki pandangan jauh ke depan tentang apa yang harus dilakukan dan hendak dijadikan apa organisasi sekolah. Dimensi visioner memiliki indikator: merumuskan visi, menyusun program, mengembangkan nilai organisasi, menjunjung tinggi nilai organisasi.

Agen perubahan adalah kemampuan pemimpin untuk selalu berada di depan untuk mengadakan perubahan-perubahan dan mengembangkan sumber daya yang ada dalam organisasi ke arah yang lebih baik. Dimensi agen perubahan memiliki indikator: mengembangkan SDM, mengembangkan sistem, pengembangan organisasi, dan alih teknologi.

Percaya diri adalah keyakinan seorang pemimpin akan kemampuan dan kelebihan yang dimiliki untuk dapat dimanfaatkan dalam menggerakkan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dimensi kepercayaan diri memiliki indikator: keyakinan, kewibawaan dan kerelaan berkorban.

Kharismatik adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, memberikan semangat, optimisme, dan dijadikan teladan serta diikuti oleh para bawahan dengan sukarela. Dimensi karismatik memiliki indikator: membangkitkan semangat kerja, membangkitkan optimisme, menjadi teladan.

Empatik adalah sifat seorang pemimpin yang selalu dapat memberikan perhatian kepada bawahan, serta dapat merasakan perasaan, kesedihan, kegembiraan serta harapan dan keinginan dan kebutuhan bawahan. Dimensi empatik memiliki indikator: memperhatikan kebutuhan bawahan, memberikan penghargaan, merasakan penderitaan bawahan, merasakan kegembiraan bawahan.

Membangkitkan inspirasi adalah kemampuan seorang pemimpin memberikan kepercayaan, mempengaruhi atau mendorong para pengikut untuk bekerja keras dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Dimensi membangkitkan inspirasi memiliki indikator: memberikan kepercayaan, memberikan motivasi dan mendorong prestasi.

Merangsang intelektual adalah kemampuan pemimpin menumbuhkan kreativitas, inovasi, sikap kritis, memberikan inspirasi dan dukungan kepada bawahan melakukan hal-hal yang terbaik guna tercapainya tujuan organisasi. Dimensi merangsang intelektual memiliki indikator: menanamkan sikap kritis, mendorong kreativitas, mendorong inovasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur sehingga semua unsur yang ada di madrasah (Guru, siswa, masyarakat, staf mengajar, dan sebagainya) bersedia tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Menurut Barnett, Mc, Cormick, dan Conner (2000), studi mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leithwood (1994); Leithwood, Dart Jantzi dan Steinbech (1993), dan Silins (1994). Hasil studi mereka memberi kesan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini berkontribusi terhadap inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring initiatives*) dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa (*teacher perceiver student out comes*).

Kajian empirik mengenai esensi kepemimpinan transformasional di lembaga pendidikan telah banyak dilakukan oleh peneliti. Modehr dan Anderman (1993) Modehr dan Fyans (1989), Modehr dan Midgley (1991 dan 1996) mereka telah mengembangkan efisensi

impresif secara empirik untuk memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur belajar akan mendorong sekolah menjadi tempat dimana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar.

Sikap positif guru di ruang belajar tidak berdiri sendiri melainkan antara lain disumbangkan oleh gaya kepemimpinan transformasional kepala madrasah. Walau bagaimanapun, kontribusi ini dimediasi oleh orang lain, dan faktor-faktor organisasi, seperti komitmen guru, kinerja mengajar guru, praktek-praktek pembelajaran atau kultur belajar. Karenanya, kepemimpinan transformasional memiliki fokus transformasi pada guru sebagai ujung tombak pembelajaran.

Peran guru sebagai pengajar lebih berorientasi sebagai pemimpin kegiatan proses belajar mengajar dimana ia harus merencanakan, melaksanakan, mengorganisasi dan mengawasi kegiatan proses belajar mengajar. Guru juga amat berpengaruh pada tumbuh kembangnya proses pembelajaran. Dengan motivasi kerja yang dimiliki guru akan berusaha memberikan layanan kegiatan pembelajaran yang dapat memuaskan peserta didik.

Bagaimanapun, sikap kepemimpinan pendidikan yang ditunjukkan oleh kepala sekolah dalam bentuk inisiatif, kreatif mandiri dan profesional tentunya akan menstimulir guru untuk meneladani perilaku kepala sekolah. Mereka akan semakin berhasrat, memiliki semangat kerja yang tinggi serta berpikir positif dalam menyelenggarakan proses pembelajaran yang menjadi tanggung jawab profesionalnya. Dengan demikian, akan tercipta budaya dan iklim sekolah yang kondusif bagi terselenggaranya proses pembelajaran berkualitas di sekolah dan bermuara pada tercapainya prestasi belajar siswa yang tinggi sebagaimana diharapkan oleh semua pemangku kepentingan sistem pendidikan.

Penutup

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mengubah energi sumber daya maupun situasi untuk mencapai tujuan. Sifat-sifat kepemimpinan transformasional kharismatik, membangkitkan inspirasi, merangsang, tenggang rasa secara individu. Ciri-ciri kepemimpinan transformasional: memiliki visi, konsiderasi individu, inspirasi motivasi, menstimulasi intelektual. Kepala sekolah transformasional memiliki visi, agen perubahan, kharismatik, empatik, merangsang intelektualitas dan menumbuhkan kreativitas. Penerapan kepemimpinan transformasional mengantarkan kepada profesionalisme pembelajaran. Tercipta budaya dan iklim sekolah efektif, tercapainya prestasi belajar siswa yang memuaskan.

Daftar Pustaka

- Bass, B.M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J., 1990. *Developing Transformational Leadership; And Beyond*. 1992. Journal of European Industrial Training, 14(5): 21-27

- Bass, B.M., & Avolio, B.J., 2000. *MLQ: Multifactor Leadership Questionary, 2nd edition*, Technical Report Redwood City, CA: Sage.
- Gibson. (1997). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Rineka Cipta
- Harbani, P. (2008). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ishak. B. S. 2003. *Gaya Kepemimpinan Transformasi dan Pengajaran. Gaya Manakah Yang Diperlukan Oleh Pengetua? Jurnal Pengurusan dan Kepemimpinan*. Jilid 3. Bil.02. Kementrian Pendidikan Malaysia, Institut Aminudin Baki.
- Leithwood, K.A. dan Motgemery, D J., 1993. *The Role of The Elementary School Principal in Program Improvment*. Review of Educational Research. 52 (3): 309-330.
- Leithwood, K. & Louis, K.S. 1998. *Organizational Learning In School*. Lisse: Sweet's and Zeitlinger.
- Lesley, K.dkk.(2004). *Professional Development for Educational Management*. Jakarta Grasindo.
- Sergiovasi, T.J. & Starrat, R.J. *Supervision a Redefenition*. New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- Sergiovani, B. 1997. *Effective Elementary Schools, Reaching for Excellence*, New York : Academic Press Inc.