

**MODEL KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
MODEL KEPEMIMPINAN TRANSAKSIOANAL PADA
PEMBELAJARAN PAI**

Siti Sufiyah, Yahya Mof, Dina Hermina

Magester PAI, Pascasarjana UIN Antasari Banjarmasin, Kalimantan Selatan

E-mail: sitisufiyah72@gmail.com, yahyamof@uin-antasari.ac.id,
dinahermina@uin-antasari.ac.id

Abstrak

Kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau menyatukan pihak-pihak tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kepemimpinan juga terdapat hubungan antar orang, yaitu hubungan yang mempengaruhi pemimpin dan hubungan yang bersifat bawahan atau bawahan karena dipengaruhi oleh kekuasaan yang dimiliki pemimpin. Jurnal ini ditulis dengan pendekatan kualitatif dengan menggunakan pengumpulan data melalui studi literatur, dengan mencari kajian pustaka yang komprehensif baik secara offline melalui sumber pustaka buku maupun secara online melalui pencarian di internet. Maka dari hasil jurnal ini dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, serta melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas, serta sikap karismatik sebagai pendekatan antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri. Karena gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai namun nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan.

Kata Kunci: Transaksional, Tranformasional

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan adalah kemampuan yang ada dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain atau menyatukan pihak-pihak tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam kepemimpinan juga terdapat hubungan antar orang, yaitu hubungan yang mempengaruhi pemimpin dan hubungan yang bersifat bawahan atau bawahan karena dipengaruhi oleh kekuasaan yang dimiliki pemimpin. Pengikut dipengaruhi oleh otoritas pemimpin dan mengembangkan perasaan patuh secara spontan kepada pemimpin. Manusia dengan pikirannya berusaha mengatur bentuk keteraturan yang artinya manusia modern selalu sibuk mengatur sesuatu, yaitu mengatur dan mengarahkan kerjasama satu pihak yang unik.

Kepemimpinan merupakan kekuatan yang timbul dari skill seseorang dalam memberikan pelayanan yang inspiratif kepada orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan. Josep C. Rost berpendapat bahwa kepemimpinan adalah hubungan saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata dan mencerminkan tujuan bersama.¹

Gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut pada suatu organisasi akan memberikan pengaruh terhadap suasana suatu organisasi dan iklim kerja dari organisasi itu sendiri, karena gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin secara tidak langsung mengatur seperti apa sistem kerja dari organisasi itu sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan tersebut memberikan warna terhadap organisasi itu sendiri, bahkan menciptakan budaya dalam organisasi yang ketika pemimpin baru masuk menggantikan pemimpin yang lama dengan gaya kepemimpinan yang berbeda membutuhkan waktu adaptasi bagi anggotanya untuk beradaptasi dengan budaya baru yang diciptakan oleh pemimpin. Salah satunya gaya kepemimpinan transaksional, dimana pemimpin mendelegasikan tugas-tugas kepada organisasi dengan model transaksi berupa reward dan punishment. Dimana antara pemimpin dan anggota melakukan transaksi interpersonal dengan hubungan imbal balik. Pertukaran terjadi melalui kesepakatan kerja, penugasan kerja, dan penghargaan. Hubungan pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional akan tercermin atau terlihat dari dua hal, yakni: (1) seorang pemimpin mengetahui apa kebutuhan anggotanya dan dapat menjelaskan apa yang mereka peroleh jika mampu mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik; dan (2) pemimpin merespons dengan baik pekerjaan yang sudah dilakukan oleh anggotanya dan mengapresiasi hasil kerja tersebut.

Sedangkan Kepemimpinan Transformasional merupakan suatu bentuk gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya menginspirasi, memotivasi, dan

¹ Khidayat Muslim, Nur Aziz, Annisa Nurahmayanti, Yayat Hidayat, "Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar", dalam *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam*, Vol.2, No. 4, Juli 2024, 417

mengembangkan potensi maksimal dari setiap anggota tim. Bukan hanya sekedar memberikan arahan atau instruksi, pemimpin yang mengadopsi gaya ini berkomitmen untuk menciptakan perubahan positif yang mendalam, bukan hanya dalam dinamika tim mereka, tetapi juga dalam seluruh struktur organisasi.

Seorang pemimpin yang berkepribadian transformasional bertujuan untuk menciptakan lingkungan dimana karyawan merasa terdorong untuk berkembang, berinovasi, dan memberikan kontribusi maksimal. Mereka tidak hanya memandang karyawan sebagai eksekutor tugas, melainkan sebagai individu yang memiliki potensi dan keinginan untuk tumbuh secara personal dan profesional.

Adapun dari artikel jurnal ini memiliki tujuan dan manfaat untuk mengetahui dan memperoleh pengetahuan tentang model kepemimpinan transformasional dan model kepemimpinan transaksional pendidikan Islam

B. METODE PENULISAN

Adapun dilihat dari latar belakang yang tertuang di pendahuluan, maka yang menjadi tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengertian tentang model kepemimpinan transformasional dan model kepemimpinan transaksional serta penerapannya terhadap pembelajaran PAI. Metode yang digunakan dalam penulisan makalah ini adalah pendekatan kualitatif dengan menggunakan pengumpulan data melalui studi literatur, dengan mencari kajian pustaka yang komprehensif baik secara offline melalui sumber pustaka buku maupun secara online melalui pencarian di internet, tentang model kepemimpinan transformasional dan model kepemimpinan transaksional. Pada penelitian ini, penulis menjadi instrumen kunci untuk mengumpulkan data, mereduksi, menganalisis, hingga menyimpulkan data hasil penelitian.

C. LANDASAN TEORI

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diartikan sebuah kemampuan seorang pemimpin dalam mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, pola kerja dan nilai-nilai kerja yang diterapkan kepada bawahannya sehingga karyawan dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kinerja kerjanya untuk mencapai tujuan suatu organisasi (Tubagus, 2015). Kepemimpinan transformasional berupaya untuk mentransformasikan nilai-nilai yang diikuti oleh bawahan dalam mendukung visi dan misi organisasi, (Priskilla & IPutu, 2019). Berdasarkan beberapa deskripsi diatas, dapat kita simpulkan bahwasannya kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, serta melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas, serta sikap karismatik sebagai pendekatan antara pemimpin dan pengikut.

2. Kepemimpinan Transaksional

Menurut Wibowo (2014, p.300) transactional leadership adalah kepemimpinan yang membantu organisasi mencapai sasaran sekarang dengan lebih efisien, seperti dengan menghubungkan kepuasan kerja pada penilaian reward dan memastikan bahwa pekerja mempunyai sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Kepemimpinan transaksional lebih mengarah kepada pemimpin yang menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan dan pengontrolan pekerjaan bawahnya dan mengarahkan mereka pada tujuan yang telah ditetapkan demi memperjelas peran serta tuntutan tugas (Garnasih dan Pramadewi, 2013). Kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin lebih cenderung memberikan arahan pada bawahnya, dan memberi insentif serta hukuman pada kinerja mereka serta menitik beratkan terhadap perilaku untuk membimbing pengikutnya. (Maulizar dan Yunus, 2012). Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui dua faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat. Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan memberikan suatu penghargaan, mengarahkan dan mengontrol bawahan untuk berkerja secara efektif dan efisien.

3. Pendidikan Islam

Pengertian Pendidikan Islam yaitu bimbingan terhadap pertumbuhan rohani dan jasmani menurut ajaran Islam dengan hikmah, mengarahkan, mengajarkan, melatih, mengasuh dan mengawasi berlakunya semua ajaran Islam. Dalam pengertian ini dapat diartikan bahwa di dalam proses pendidikan islam terdapat usaha mempengaruhi jiwa anak didik melalui suatu proses yang setingkat demi setingkat akan menuju pada tujuan yang telah di tetapkan, yaitu menanamkan akhlak dan takwa serta menegakkan kebenaran sehingga terbentuklah manusia yang berkepribadian dan berbudi luhur dengan ajaran islam.

Jadi definisi pendidikan Islam adalah, pengenalan dan pengakuan yang secara berangsur-angsur ditanamkan ke dalam diri manusia, tentang tempattempat yang tepat dari segala sesuatu di dalam tatanan penciptaan, sehingga membimbing

ke arah pengenalan dan pengakuan tempat Tuhan yang tepat di dalam tatanan wujud dan kepribadian. Jadi pendidikan ini hanyalah untuk manusia saja.

D. PEMBAHASAN

1. 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 seagai “*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*”.² 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*”.³

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”.⁴

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 mereka demi organisasi atau tim, hasil tugas (*task*

² Bernard M. Bass, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990).

³ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation* (New York: The Free Press, 1985).

⁴ Bass, “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision

outcomes), (2) membujuk mereka untuk melebihi kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi.⁵

2. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Bass⁶ 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, membongkai 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 memosisikan 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 apakah

⁵ Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectation*

⁶ Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 5–7.

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

3. Konsep Kepemimpinan Transaksional

Konsep tentang kepemimpinan transaksional berangkat dari asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Lebih lanjut dalam kepemimpinan tersebut, pertukaran antara pemimpin dan anggota berdasarkan pemenuhan kewajiban kontrak dan biasanya direpresentasikan sebagai menetapkan tujuan dan memantau dan mengendalikan hasil (Aga, 2016). Kepemimpinan ini memiliki tiga faktor: (1) kepemimpinan yang berfokus pada identifikasi peran dalam organisasi dan persyaratan tugas dan penyediaan pengikut dengan imbalan materi maupun yang berkaitan dengan kondisi psikologis anggota yakni imbalan pemenuhan kewajiban kontrak; (2) manajemen aktif namun dengan tetap memberi koreksi pada setiap pekerjaan yang diberikan kepada anggota, dimana tujuannya adalah memastikan bahwa standar terpenuhi; dan (3) manajemen pasif dengan pengecualian (korektif pasif transaksi) adalah situasi di mana para pemimpin mengambil tindakan setelah perilaku telah menciptakan masalah serius.

Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri (Uno, 2007). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai namun nilai-nilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan. Antara proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Lebih lanjut gaya kepemimpinan tersebut dapat digambarkan: (1) proses pertukaran sesuatu yang dirasa berharga antara pemimpin dengan anggotanya; (2) intervensi pemimpin merupakan bagian dari proses organisasional untuk mengontrol kinerja anggota serta hasil kerja yang sesuai dengan harapan; dan (3) pemimpin data sewaktu-waktu bereaksi jika hasil kerja tidak sesuai dengan kesepakatan (Heru, 2004).

Sementara dalam organisasi pendidikan, Sudarwan (2010) mengemukakan jika kepala sekolah menerapkan kepemimpinan transaksional, maka akan berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah mampu memberi motivasi serta melakukan pemberdayaan terhadap guru dan staf sekolah. Dampak nyata adalah terwujudnya perilaku orang-orang yang ada di organisasi sekolah sesuai dengan arahan kepala sekolah dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh sekolah. Sementara Iscan (2014), menyebutkan bahwa pada awal 80-an, para sarjana telah menyelidiki dampak kepemimpinan dan kinerja organisasi, dan di khususnya. Tosi (1982) berharap bahwa karena pemimpin transaksional sangat

berkonsentrasi pada implementasi strategi, meningkatkan struktur hierarkis, dan menghargai kinerja karyawan dan menunjukkan manajemen aktif dengan pengecualian perilaku untuk memperbaiki kesalahan, mereka dapat mencurahkan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

4. Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik yang menandakan seorang pemimpin yang menerapkan model atau gaya kepemimpinan tersebut yang menjadi ciri khas. Kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik: (1) adanya kontrak pertukaran atas hasil yang telah dicapai oleh anggota dengan pemenuhan kebutuhan yang dilakukan oleh pemimpin sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka; (2) pemimpin melakukan control terhadap kinerjanya anggotanya dan jika dirasa tidak sesuai dengan kesepakatan kerja sebelumnya pemimpin dapat mengambil tindakan tegas terhadap kinerja anggota yang dirasa tidak sesuai dengan harapan; (3) pemimpin melakukan intervensi hanya jika standar yang telah ditentukan tidak tercapai oleh anggota; dan (4) pemimpin memberi kepercayaan penuh pada anggotanya dan mereka diberi hak untuk mengambil keputusan yang dirasa menurut mereka dapat membantu usaha mencapai target yang telah ditentukan (Heru, 2004). Sementara itu, ada dua karakteristik yang dirasa dapat menjadi referensi dalam mengidentifikasi kepemimpinan transaksional. Dua karakteristik tersebut adalah: (1) contingent reward yang menggambarkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi dan memotivasi anggotanya dalam bekerja melalui imbalan-imbalan yang dijanjikan; dan (2) management-by-exception, pemimpin dapat mengambil tindakan sewaktu-waktu jika anggota organisasi bekerja tidak sesuai dengan arahan dan harapan (Bass, 1985). Ciri khas seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional adalah hubungannya dengan bawahan didasarkan pada azas saling menguntungkan (*mutually beneficial*). Sementara Narsa (2012) mengemukakan kepemimpinan transaksional cenderung membuat semua orang yang ada dalam suatu organisasi itu berkembang hanya sebagian dari mereka saja yang dirasa dapat membantu tugas pemimpin yang dapat berkembang sehingga efeknya adalah dapat menimbulkan kecemburuan sosial antar individu dalam organisasi itu. secara sederhana sebenarnya pemimpin memiliki kecenderungan untuk memanfaatkan anggotanya dalam memenuhi tugasnya sebagai seorang pemimpin diorganisasi yang sedang ia pimpin.

5. Kelebihan Kepemimpinan Transaksional

Kelebihan kepemimpinan transaksional yakni mengakomodasi kebutuhan individu dalam suatu organisasi melalui kontrak kesepakatan antara pimpinan dengan anggota organisasi yang memiliki kedekatan secara personal berupa hadiah. Jika mampu melaksanakan tugas organisasi dengan baik, maka dapat

menjadi salah satu kelebihan gaya kepemimpinan transaksional ini sendiri yakni mampu mendorong dan memotivasi individu untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut Bass (1985) kelebihan kepemimpinan transaksional adalah dapat memotivasi secara individu untuk meningkatkan kapasitasnya dalam bekerja dan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerja karena adanya imbalan yang diberikan oleh pemimpin atas kinerja yang sudah ia lakukan. Sementara menurut Tatilu, dkk., (2014) kepemimpinan transaksional dapat memotivasi bawahan atau anggota organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja melalui minat-minat individu yang mereka inginkan. Tentu saja hal ini dimaksudkan dan dilakukan oleh pemimpin guna meningkatkan produktivitas kinerja organisasi dan agar tujuan organisasi serta tujuan pemimpin secara pribadi dapat tercapai.

Lebih lanjut Okcu (2014) menjelaskan bahwa desain kepemimpinan transaksional dapat menstimulus individu untuk mampu memberikan kemampuan terbaiknya dalam menjalankan tugasnya melalui hubungan yang baik dengan pemimpin suatu organisasi dan kebutuhan-kebutuhan individu tersebut diakomodir oleh pimpinan. Kepemimpinan transaksional mampu memacu produktivitas kinerja individu dalam suatu organisasi (Khan, 2017). Hal ini senada dengan pendapat Dewi dan Herawati (2010) bahwa kontrak antara pemimpin dengan anggota dalam suatu organisasi dapat berperan pada kondisi psikologis anggota untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memenuhi tugas yang diberikan dengan dipenuhinya kebutuhan individu oleh pemimpin melalui hadiah yang akan diberikan jika ia mampu melaksanakan tugas dengan baik. Menurut Nazim dan Mahmood (2016) adanya reward dan punishment dalam kepemimpinan transaksional sejatinya dapat memacu motivasi kinerja seluruh anggota untuk bekerja secara maksimal melewati standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Tentu saja jika dilihat dari kaca mata positif, kepemimpinan transaksional adalah bentuk pemimpin dalam meningkatkan produktivitas organisasi melalui hubungan personal yang cukup dekat dengan dengan anggota organisasi yang dirasa mampu dapat membantu pemimpin menyelesaikan tugasnya dengan imbalan reward dan punishment yang mengakomodasi kebutuhan individu anggota itu sendiri.

6. Kekurangan Kepemimpinan Transaksional

Komitmen antara pemimpin dan anggota organisasi yang sifatnya kesepakatan untuk memenuhi tujuan organisasi dan mengakomodir kebutuhan individu anggota organisasi melalui kesepakatan transaksional. Tidak menjamin bahwa suatu organisasi dapat terus konsisten dengan produktivitas dan kinerja yang diharapkan oleh pemimpin. Adanya kesepakatan yang bersifat transaksional antara pemimpin dan anggota dapat menyebabkan masalah ketidakstabilan suatu organisasi karena begitu kebutuhan individu anggota terpenuhi bisa jadi anggota

tersebut tidak lagi termotivasi untuk bekerja secara maksimal bahkan bisa jadi anggota tersebut pergi dari organisasi tersebut. Menurut Bass (1985) ada beberapa kekurangan dalam kepemimpinan transaksional ini. Kekurangan tersebut adalah munculnya persaingan dalam individu, komitmen bawahan terhadap organisasi biasanya berjangka pendek, aktivitas pekerjaan yang dilakukan oleh anggota hanya berrfokus pada negosiasi upah dan mengabaikan hal-hal yang berkaitan dengan keberlangsungan organisasi itu sendiri seperti visi bersama, komitmen bawahan terhadap organisasi akan tergantung pada sejauh mana kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan individu anggota organisasi.

Lebih lanjut, Okcu (2014) mengemukakan gaya kepemimpinan transaksional tidak dapat menjamin kinerja seorang individu dalam suatu organisasi dapat konsisten karena adanya hubungan yang transaksional yang sekedar memnuhi tugas dan kemudian mendapat imbalan antara pemimpin dengan bawahan. Senada dengan pendapat Khan (2017) produktivitas kinerja yang hanya bersifat sementara dapat berpengaruh terhadap kestabilan suatu organisasi. Adanya kesepakatan-kesepakatan yang bersifat transaksional tersebut dapat membuat iklim suatu organisasi tidak kondusif karena adanya kecemburuan antar individu yang ada dalam organisasi sehingga berdampak pada produktivitas suatu organisasi dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

E. STUDI KASUS DAN PENERAPAN

1. STUDI KASUS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

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 Maryati⁷ (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.

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

⁷ Solihah Maryati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas" (IAIN Purwokerto, 2017).

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 pengarahannya, 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.

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

2. Studi Kasus Kepemimpinan Transaksional

Sebagai pemimpin transaksional fokus utama guru adalah menjaga stabilitas suasana kelas sehingga kegiatan belajar mengajar lancar. Suasana kelas yang tidak terkendali, banyak terjadi pelanggaran disiplin dapat menghambat kegiatan belajar mengajar. Untuk itu kunci utamanya adalah membuat "aturan main" yang jelas dan memberikan ganjaran kepada siswa jika dapat mengikuti aturan main tersebut. Langkah-langkah yang dapat diambil oleh guru untuk mencapai kualitas kepemimpinan transaksional antara lain mengeksplorasi persepsi, keinginan dan harapan-harapan siswa terhadap mata pelajaran yang diberikan pada awal pembelajaran. Ini penting sebab ada kemungkinan dikalangan siswa adanya salah persepsi, keinginan dan harapan-harapan yang tidak realistis terhadap suatu mata pelajaran tertentu. Setelah mengadakan eksplorasi, guru harus menetapkan secara jelas dan mengkomunikasikannya kepada siswa tentang tujuan pembelajaran yang

dilakukan. Persepsi yang keliru, harapan dan keinginan yang tidak realistik juga perlu diklarifikasi.

Selanjutnya untuk menjaga agar situasi kelas terkendali, perlu membuat aturan main selama kegiatan belajar mengajar. Ada beberapa hal yang patut diperhatikan untuk mencegah terjadinya pelanggaran:

1. Informasi yang jelas tentang aturan
2. Aturan sesedikit mungkin
3. Jelaskan alasan aturan tersebut dibuat
4. Nyatakan aturan sepositif mungkin: apa yang seharusnya dilakukan bukan apa yang tidak boleh dilakukan
5. Libatkan siswa dalam membuat aturan
6. Tegakkan aturan
7. Jika aturan sangat penting jangan diberi toleransi atas pelanggarannya
8. Jangan mudah marah
9. Jangan terlalu permisif
10. Buat aktivitas yang terencana dan terorganisir
11. Buat rutinitas
12. Tidak memberi peluang siswa untuk berperilaku tidak disiplin, misal terlalu lama menulis di papan tulis
13. Buat rencana jika untuk sementara guru harus meninggalkan kelas
14. Buat perkiraan mengenai beberapa gangguan perilaku yang muncul sebagai bagian yang normal dari proses pertumbuhan siswa.

Selain menetapkan aturan main, guru juga perlu untuk mengadakan semacam perjanjian mengenai ganjaran yang akan diberikan jika siswa memenuhi target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, ada pertukaran imbal balik antara siswa dengan guru. Guru memiliki target dan tujuan yang harus dicapai, siswa mendapat reward atas tercapainya target dan tujuan tersebut. Ganjaran yang diberikan harus spesifik yaitu sesuai dengan minat dan kebutuhan siswa. Perlu diingat pula bahwa ganjaran yang diberikan betul-betul yang riil dan dapat diperhitungkan oleh siswa. Ini misalnya memberikan nilai minimal tertentu jika siswa rajin dalam mengikuti mata pelajaran yang diampu guru yang bersangkutan.

Selama proses pembelajaran, guru tetap memantau untuk memastikan tidak terjadi pelanggaran terhadap aturan main yang telah ditetapkan. Di samping itu, guru juga memastikan bahwa siswa yang dapat mencapai unit-unit target tertentu telah diberi ganjaran yang telah dijanjikan. Pemberian ganjaran sebaiknya jangan ditunda terlalu lama sebab diasumsikan siswa memiliki kebutuhan tertentu yang

harus dipenuhi saat menukarkan diri dengan kesediaannya mengikuti aturan main dari guru.⁸

F. SIMPULAN

Kesimpulan

Kepemimpinan transformasional merupakan proses kepemimpinan yang membawa perubahan melalui visi yang jelas, serta melibatkan bawahan dalam setiap aktivitas, serta sikap karismatik sebagai pendekatan antara pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transaksional adalah gaya pemimpin yang berorientasi pada hasil akhir dengan memacu motivasi kerja anggota organisasi agar maksimal dalam mengerjakan tugas-tugasnya sesuai dengan harapan dari pemimpin itu sendiri. Karena gaya kepemimpinan transaksional ini melibatkan nilai-nilai namun nilainilai yang dimaksud dalam hal ini adalah nilai yang relevan

Saran

Kepemimpinan transformasional dan transaksional ini sangat penting untuk dipelajari dan dipahami dengan baik, khususnya bagi kepala sekolah dan guru untuk keberhasilan tercapainya tujuan pembelajaran yang diharapkan serta lingkungan sekolah yang baik. Dalam makalah ini mungkin hanya Sebagian kecil dari pembahasan mengenai kurikulum instruksional karenanya mungkin bisa ditambah dengan mencari referensi-referensi lainnya untuk tambahan bacaan mengenai kepemimpinan insruksional ini agar mendapat pemahaman yang lebih luas dan dapat menerapkannya dengan baik.

G. DAFTAR PUSTAKA

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

Ari Prayoga, Rismaya Muharomah, and Sutarti, "Implementasi Kepemimpinan Transformatif

Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision

⁸ Sri Purnami, GURU SEBAGAI PEMIMPIN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL DI DALAM KELAS, dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam* Vol. 1, No. 1 Met - Oktober 2004, 33-34

- Bernard M. Bass, Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications, 3rd ed. (New York: The Free Press, 1990).
- Bernard M. Bass, Leadership and Performance Beyond Expectation (New York: The Free Press, 1985).
- Kepala Madrasah Aliyah Ma'arif Cilageni Kadungora," *Attaqwa: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam* 15, no. 01(2019)
- Khidayat Muslim, Nur Aziz, Annisa Nurahmayanti, Yayat Hidayat, "Kepemimpinan Berbasis Nilai-Nilai Islami dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan Agama Islam di Sekolah Dasar", dalam *Jurnal Manajemen dan Pendidikan Agama Islam* , Vol.2, No. 4, Juli 2024
- Nur Efendi, *Membangun Sekolah Efektif Dan Unggulan: Strategi Alternatif Memajukan Pendidikan* (Tulungagung: IAIN Tulungagung Press, 2014), 359.
- Solihah Maryati, "Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di MI Ma'arif NU 1 Pageraji Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas" (IAIN Purwokerto, 2017).
- Sri Purnami, GURU SEBAGAI PEMIMPIN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL DI DALAM KELAS, dalam *Jurnal Pendidikan Agama Islam* Vol. 1, No. 1 Met - Oktober 2004,
- Tony Bush Coleman and Marianne, *Leadership and Strategic Management in Education*, Terj. Manajemen Strategis Lepemimpinan Pendidikan (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 76.