

**KESESUAIAN PENERAPAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSAKSIONAL DAN GAYA KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL DALAM ORGANISASI**

**Edy Mulyantomo**  
Fakultas Ekonomi Universitas Semarang

Diterima: Januari 2015, Disetujui: April 2015, Dipublikasikan: Juli 2015

**ABSTRACT**

*Transactional and transformational leadership style has attracted of many researchers in recent times. While some believe that they are the same, others believe that they are different. This paper provides an introduction into perspective the difference between transformational and transactional leadership draw from the evidence in the literature. These paper concludes that although they are conceptually different, there are some elements of transactional leadership in transformational leadership.*

**ABSTRAK**

Gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional telah menarik minat banyak peneliti dalam beberapa waktu terakhir. Sementara beberapa percaya bahwa mereka adalah sama, yang lain percaya bahwa mereka berbeda. Makalah ini memberikan perspektif pengantar ke dalam perbedaan antara transformasional dan transaksional menggambar kepemimpinan dari bukti dalam literatur. Makalah ini menyimpulkan bahwa meskipun mereka secara konseptual berbeda, beberapa unsur kepemimpinan transaksional ada di kepemimpinan transformasional.

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan adalah mungkin salah satu aspek yang paling penting dari manajemen (Wehrich, et al, 2008). Hal ini karena kepemimpinan adalah faktor utama yang memberikan kontribusi sangat besar terhadap kesejahteraan umum organisasi dan negara. Organisasi-organisasi seperti General Electric dan Chrysler telah berbalik dari ambang kebangkrutan menjadi dua organisasi yang paling menguntungkan di dunia melalui kepemimpinan yang efektif dari Jack Welch dan Lee Iacocca (Robbins & Coulter, 2007). Negara-negara besar seperti negara Amerika Serikat, Inggris, Perancis dan India adalah beberapa negara yang paling menonjol di dunia saat ini pada sayap kepemimpinan yang efektif (Wehrich et al, 2008). Hal ini karena para pemimpin dalam organisasi dan negara-negara membuat sesuatu terjadi. Makalah ini mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain (Cole, 2006; Robbin dan Coulter, 2007; Wehrich et al, 2008).

## **RUMUSAN MASALAH**

Tujuan dari makalah ini adalah dengan menggunakan bukti dalam literatur untuk memberikan analisis komparatif dari dua gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional. Makalah ini juga akan menguraikan dan menjelaskan kelemahan yang melekat dari dua gaya dan daerah mengajukan mana modifikasi yang diperlukan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transaksional**

Transaksional Kepemimpinan, juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial, berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok; kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui kedua imbalan dan hukuman. Tidak seperti kepemimpinan transformasional, pemimpin menggunakan pendekatan transaksional tidak mencari untuk mengubah masa depan, mereka mencari untuk hanya menjaga hal-hal yang sama. Para pemimpin ini memperhatikan pekerjaan pengikut 'untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan efektif dalam situasi krisis dan darurat, serta ketika proyek perlu dilakukan secara khusus.

Dalam konteks hierarki kebutuhan Maslow, kepemimpinan transaksional bekerja di tingkat dasar kepuasan kebutuhan, di mana para pemimpin transaksional fokus pada tingkat lebih rendah dari hirarki. Pemimpin transaksional menggunakan model pertukaran, dengan imbalan yang diberikan untuk pekerjaan yang baik atau hasil yang positif. Sebaliknya, orang-orang dengan gaya kepemimpinan ini juga bisa menghukum kerja yang buruk atau hasil negatif, sampai masalah tersebut diperbaiki. Salah satu cara bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada tingkat yang lebih rendah dibutuhkan adalah dengan menekankan kinerja tugas tertentu (Hargis et al, 2001). Pemimpin transaksional efektif dalam mendapatkan tugas-tugas tertentu diselesaikan dengan mengelola setiap bagian secara individual.

Pemimpin transaksional prihatin dengan proses daripada ide berpikiran maju. Jenis pemimpin fokus pada reward kontingen (juga dikenal sebagai penguat positif kontingen) atau hukuman kontingen (juga dikenal sebagai penguatan negatif kontingen). Imbalan kontingen (seperti pujian) yang diberikan ketika tujuan yang ditetapkan dicapai tepat waktu, dari waktu ke depan, atau untuk menjaga bawahan bekerja pada kecepatan yang baik pada waktu yang berbeda sepanjang selesai. Hukuman kontingen (seperti suspensi) diberikan bila kualitas kinerja atau kuantitas turun di bawah standar produksi atau tujuan dan tugas tidak terpenuhi sama sekali. Seringkali, hukuman kontingen yang diturunkan pada manajemen-by-pengecualian dasar, di mana pengecualian adalah sesuatu yang salah. Dalam manajemen-by-pengecualian, ada yang aktif dan pasif rute. Aktif manajemen-by-pengecualian berarti bahwa pemimpin terus melihat kinerja masing-masing bawahan dan membuat perubahan untuk pekerjaan bawahan untuk melakukan koreksi selama proses berlangsung. Pasif pemimpin manajemen-by-pengecualian menunggu masalah untuk datang sebelum memperbaiki masalah. Dengan kepemimpinan transaksional yang diterapkan pada kebutuhan-tingkat yang lebih rendah dan menjadi lebih manajerial dalam gaya, itu adalah dasar untuk kepemimpinan transformasional yang berlaku dengan kebutuhan tingkat yang lebih tinggi.

Burns mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Kudisch, mengemukakan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai :

- a. Mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya.
- b. Intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan.
- c. Reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan.

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk.

Bernard M. Bass mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

Jadi kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan

menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

Definisi kepemimpinan transaksional tidak terlepas dari pendapat Burn (1978) kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka (Yukl 2010:290). Menurut Yukl (2010:291) kepemimpinan transaksional dapat melibatkan nilai-nilai, tetapi nilai tersebut relevan dengan proses pertukaran seperti kejujuran, tanggung jawab, dan timbal balik. Pemimpin transaksional membantu para pengikut mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, dalam identifikasi tersebut pemimpin harus mempertimbangkan kosep diri dan self esteem dari bawahan (Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2006:213).

Bass (dalam Yukl 1998:125) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dari tiga hal yakni: 1. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan bawahan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan. 2. Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan bawahan dengan imbalan. 3. Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi bawahan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan bawahan.

Bass (1985) juga mengemukakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional terdiri dari dua aspek, yaitu: 1. Imbalan Kontingen Pemimpin memberitahu bawahan tentang apa yang harus dilakukan bawahan jika ingin mendapatkan imbalan tertentu dan menjamin bawahan akan memperoleh apa yang diinginkannya sebagai pengganti usaha yang dilakukan. 2. Manajemen Eksepsi Pemimpin berusaha mempertahankan prestasi dan cara kerja dari bawahannya, apabila ada kesalahan pemimpin langsung bertindak untuk memperbaikinya. Manajemen eksepsi dibagi menjadi dua yakni aktif dan pasif. Disebut aktif jika pemimpin secara aktif mencari apa ada kesalahan, dan jika ditemukan akan mengambil tindakan seperlunya.

### **Ciri-ciri Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan dan dan tanggung. Kepemimpinan ini membantu orang ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain. Inilah kepemimpinan kepala sekolah dengan mendengarkan keluhan dan perhatian berbagai partisipan, memutuskan perdebatan dengan adil, membuat orang bertanggungjawab atas target kerja mereka, menyediakan sumberdaya yang diperlukan demi pencapaian tujuan.

Kepemimpinan transaksional kepala sekolah mengandaikan adanya tawar menawar antara berbagai kepentingan individual dari guru dan staf sebagai imbalan atas kerjasama mereka dalam agenda kepala sekolah. Kepala sekolah sebagai pimpinan akan terus mengupayakan perbaikan-perbaikan evaluasi program, jalinan komunikasi, koordinasi, strategi mengatur target khusus dan kegiatan tugas-tugas untuk pemecahan masalah.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. *Contingent reward*  
Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.
- b. *Active management by exception*  
Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.
- c. *Passive management by exception*  
Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.
- d. *Laissez-faire*  
Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

### **Kualitas Kepemimpinan Transaksional**

Pemimpin transaksional menggunakan reward dan hukuman untuk mendapatkan kepatuhan dari para pengikut mereka. Mereka adalah motivator ekstrinsik yang membawa kepatuhan minimal dari pengikut. Mereka menerima tujuan, struktur, dan budaya organisasi yang ada. Pemimpin transaksional cenderung direktif dan berorientasi pada tindakan.

Pemimpin transaksional bersedia bekerja dalam sistem yang ada dan bernegosiasi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka cenderung berpikir dalam kotak ketika memecahkan masalah.

Kepemimpinan transaksional terutama pasif. Perilaku yang paling terkait dengan jenis kepemimpinan yang menetapkan kriteria untuk pengikut bermanfaat dan mempertahankan status quo.

Dalam kepemimpinan transaksional, ada dua faktor, reward kontingen dan manajemen-by-pengecualian. Imbalan kontingen memberikan imbalan untuk usaha dan mengakui kinerja yang baik. Manajemen -by- pengecualian mempertahankan status quo, mengintervensi ketika bawahan tidak memenuhi tingkat kinerja yang dapat diterima, dan memulai tindakan korektif untuk meningkatkan kinerja.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Seorang pemimpin transformasional adalah orang yang merangsang dan memberikan inspirasi (transform) pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins dan Coulter, 2007). Dia / dia memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan perkembangan pengikut individu; mereka mengubah kesadaran pengikut 'masalah dengan membantu mereka untuk melihat masalah lama dengan cara baru; dan mereka mampu membangkitkan, membangkitkan dan mengilhami pengikutnya untuk memadamkan usaha ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Teori kepemimpinan transformasional adalah semua tentang kepemimpinan yang menciptakan perubahan positif dalam pengikut dimana mereka mengurus kepentingan masing-masing dan bertindak dalam kepentingan kelompok secara keseluruhan (Warrilow, 2012). Konsep kepemimpinan transformasional diperkenalkan oleh James Macgregor Luka bakar pada tahun 1978 dalam penelitian deskriptif nya pada para pemimpin politik, tapi penggunaannya telah menyebar ke psikologi organisasi dan manajemen dengan modifikasi lebih lanjut oleh BM Bass dan JB Avalio (Jung & Sosik, 2002).

Kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi, semangat, dan kinerja pengikut melalui berbagai mekanisme. Ini termasuk menghubungkan arti pengikut identitas dan diri dengan proyek dan identitas kolektif organisasi; menjadi panutan bagi pengikutnya yang menginspirasi mereka dan membuat mereka tertarik; pengikut menantang untuk mengambil kepemilikan yang lebih besar untuk pekerjaan mereka, dan memahami kekuatan dan kelemahan dari pengikut, sehingga pemimpin dapat menyelaraskan pengikut dengan tugas-tugas yang meningkatkan kinerja mereka.

Warrilow (2012) mengidentifikasi empat komponen dari gaya kepemimpinan transformasional:

1) Charisma atau pengaruh ideal: sejauh mana pemimpin berperilaku dalam cara yang mengagumkan dan menampilkan keyakinan dan mengambil berdiri yang menyebabkan pengikut untuk mengidentifikasi dengan pemimpin yang memiliki seperangkat jelas nilai-nilai dan bertindak sebagai panutan bagi para pengikut.

(2) motivasi Inspirational: sejauh mana pemimpin mengartikulasikan visi yang menarik bagi dan menginspirasi para pengikut dengan optimisme tentang tujuan masa depan, dan menawarkan makna untuk tugas-tugas saat ini di tangan.

(3) stimulasi intelektual: sejauh mana pemimpin menantang asumsi, merangsang dan mendorong kreativitas dalam pengikut - dengan menyediakan kerangka kerja bagi pengikut untuk melihat bagaimana mereka terhubung [kepada pemimpin, organisasi, satu sama lain, dan tujuan] mereka kreatif dapat mengatasi rintangan di jalan misi.

(4) Perhatian pribadi dan individu: sejauh mana pemimpin menghadiri dengan kebutuhan masing-masing pengikut individu dan bertindak sebagai mentor atau pelatih dan memberikan penghormatan dan penghargaan untuk kontribusi individu untuk tim. Ini memenuhi dan meningkatkan kebutuhan masing-masing anggota tim individu untuk pemenuhan diri, dan harga diri - dan dengan demikian memberikan inspirasi pengikutnya untuk prestasi lebih lanjut dan pertumbuhan.

Ciri pemimpin transformasional diantaranya:

a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.

b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi

c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya, dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional amat terpengaruhi oleh Burns (1978). Menurut Burns (dalam Yukl 2010:290) "Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi." Menurut Bass (dalam Yukl, 1996:224) bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Yukl (2009:315) menyatakan

bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Disini para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. Sedangkan menurut O'Leary (2001), "Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru." Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku sesuai pada setiap tahap proses transformasi (Tjiptono dan Syakhroza 1999:41). Bass (1985) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen (Jung dan Avolio, 1999:209 dalam Sunarsih 2001). Menurut Jung dan Virgin Group (dalam Robbins, 2006:472), "Pemimpin transformasional memperhatikan hal-hal kebutuhan pengembangan dari masing-masing para pengikut dan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok." Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya (Locke 1997:59). Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.

### **Kelemahan Kepemimpinan Transformasional**

Yukl (1999) mengidentifikasi tujuh kelemahan utama dari kepemimpinan transformasional. Pertama adalah ambiguitas yang mendasari pengaruh dan prosesnya. Teori ini gagal untuk menjelaskan variabel berinteraksi antara kepemimpinan transformasional dan hasil kerja yang positif. Teori ini akan lebih kuat jika proses pengaruh penting diidentifikasi lebih jelas dan digunakan untuk menjelaskan bagaimana setiap jenis perilaku mempengaruhi setiap jenis mediasi variabel dan hasil.

Kedua adalah penekanan yang berlebihan dari teori pada proses kepemimpinan di tingkat diad. Kepentingan utama adalah untuk menjelaskan pengaruh langsung pemimpin atas pengikut individu, bukan pemimpin pengaruh pada kelompok atau proses organisasi. Contoh proses tingkat grup yang relevan meliputi: (1) seberapa baik kerja ini disusun untuk memanfaatkan personil dan sumber daya; (2) seberapa baik kegiatan yang saling terkait kelompok dikoordinasikan; (3) jumlah kesepakatan anggota tentang tujuan dan prioritas; Saling (4) kepercayaan dan kerja sama antar anggota; (5) tingkat identifikasi

anggota dengan kelompok; (6) kepercayaan anggota dalam kapasitas kelompok untuk mencapai tujuannya; (7) pengadaan dan penggunaan sumber daya yang efisien; dan (8) koordinasi eksternal dengan bagian lain dari organisasi dan pihak luar. Bagaimana pemimpin mempengaruhi proses kelompok ini tidak dijelaskan dengan baik oleh teori-teori kepemimpinan transformasional. Proses Organisasi juga mendapat perhatian memadai di sebagian besar teori-teori kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan dipandang sebagai penentu utama dari efektivitas organisasi, tetapi efek kausal perilaku pemimpin pada proses organisasi yang pada akhirnya menentukan efektivitas jarang dijelaskan secara rinci di sebagian besar studi tentang kepemimpinan transformasional (Yukl, 1999). Teori kepemimpinan transformasional akan mendapat manfaat dari penjelasan lebih rinci dari pengaruh pemimpin di kelompok dan proses organisasi.

Ketiga, alasan teoritis untuk membedakan antara perilaku tidak dijelaskan secara jelas. Isi sebagian tumpang tindih dan tinggi antar-korelasi yang ditemukan antara perilaku transformasional meningkatkan keraguan tentang validitas konstruk mereka. Misalnya, stimulasi intelektual secara operasional didefinisikan sebagai menyebabkan bawahan mempertanyakan keyakinan tradisional, untuk melihat masalah dengan cara yang berbeda, dan untuk menemukan solusi inovatif untuk masalah. Konten yang beragam dan ambigu. Tidak ada keterangan yang jelas tentang apa yang sebenarnya dikatakan pemimpin atau tidak untuk mempengaruhi proses kognitif atau perilaku bawahan.

Keempat, Yukl (1999) kelalaian diidentifikasi beberapa perilaku transformasional dari teori kepemimpinan transformasional asli yang bukti empiris telah menunjukkan untuk menjadi relevan. Beberapa dari mereka termasuk inspirasi (menanamkan pekerjaan dengan makna), mengembangkan (meningkatkan keterampilan pengikut dan diri - keyakinan), dan memberdayakan (memberikan suara signifikan dan keleluasaan untuk pengikut).

Kelima adalah spesifikasi cukup variabel situasional dalam kepemimpinan transformasional. Asumsi dasar dari teori kepemimpinan transformasional adalah bahwa proses kepemimpinan yang mendasari dan hasil pada dasarnya sama dalam segala situasi. Bass (1998) telah menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional adalah menguntungkan kedua pengikut dan organisasi terlepas dari situasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa faktor-faktor situasional dapat mempengaruhi efek kepemimpinan transformasional pada pengikutnya dan hasil kerja. Yukl (1999) mengemukakan variabel situasional berikut sebagai moderator antara kepemimpinan transformasional dan followership: stabilitas lingkungan, struktur organik (bukan birokrasi mekanistik), budaya kewirausahaan, dan dominasi unit batas-yang mencakup lebih dari inti teknis.

Keenam, teori tidak secara eksplisit mengidentifikasi situasi di mana kepemimpinan transformasional merugikan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memiliki efek merugikan pada kedua pengikut dan organisasi. Stevens et al (1995) percaya bahwa kepemimpinan transformasional yang bias mendukung atas manajemen, pemilik dan manajer. Pengikut dapat diubah menjadi seperti tingkat h Hig keterlibatan emosional dalam bekerja dari waktu ke waktu bahwa mereka menjadi stres dan terbakar. Pemimpin individu dapat memanfaatkan pengikut (bahkan tanpa menyadarinya) dengan



menciptakan tingkat tinggi keterlibatan emosional bila tidak diperlukan (Yukl, 1999). Jika anggota organisasi dipengaruhi oleh pemimpin yang berbeda dengan visi bersaing, hasilnya akan meningkat ambiguitas peran dan konflik peran. Pemimpin yang membangun identitas yang kuat dengan subunit dan tujuannya dapat meningkatkan motivasi anggota, tapi persaingan yang berlebihan mungkin timbul di antara subunit yang berbeda dari organisasi. Ketika Unit kerjasama antar diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, hasilnya bisa menjadi penurunan efektivitas organisasi. Kemungkinan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hasil negatif harus diselidiki dengan metode penelitian yang dirancang untuk mendeteksi efek seperti itu.

Ketujuh, seperti kebanyakan teori kepemimpinan, teori kepemimpinan transformasional mengasumsikan stereotip kepemimpinan heroik. Kinerja yang efektif oleh seorang individu, kelompok, atau organisasi diasumsikan tergantung pada kepemimpinan oleh seorang individu dengan keterampilan untuk menemukan jalan yang benar dan memotivasi orang lain untuk mengambalnya. Dalam sebagian besar versi teori kepemimpinan transformasional, itu adalah postulat dasar yang seorang pemimpin yang efektif akan mempengaruhi pengikut untuk membuat diri pengorbanan dan mengerahkan usaha yang luar biasa. Pengaruh adalah searah, dan mengalir dari pemimpin untuk pengikut. Ketika korelasi ditemukan antara kepemimpinan transformasional dan bawahan komitmen atau kinerja, hasilnya ditafsirkan sebagai menunjukkan bahwa pemimpin dipengaruhi bawahan untuk melakukan yang lebih baik. Ada sedikit minat dalam menjelaskan proses pengaruh timbal balik atau kepemimpinan bersama. Para peneliti mempelajari bagaimana para pemimpin memotivasi para pengikut atau mengatasi perlawanan mereka, bukan bagaimana pemimpin mendorong pengikutnya untuk menantang visi pemimpin atau mengembangkan yang lebih baik.

Terlepas dari berbagai kritik kepemimpinan transformasional, popularitasnya telah berkembang dalam beberapa waktu terakhir (Yukl, 1999). Misalnya, penelitian telah menunjukkan bahwa manajer dalam pengaturan yang berbeda, termasuk militer dan bisnis menemukan bahwa pemimpin transformasional dievaluasi lebih efektif, pemain yang lebih tinggi, lebih promotabel daripada rekan-rekan mereka transaksional, dan lebih sensitif interpersonal (Rubin et al, 2005; Hakim dan Bono, 2000). Bukti empiris juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berkorelasi dengan hasil kerja karyawan seperti: tingkat turnover yang lebih rendah, tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan karyawan, kreativitas, pencapaian tujuan dan pengikut kesejahteraan (Eisenbeiß dan Boerner 2013; Garc'a-Morales et al, 2008; Piccolo dan Colquitt, 2006; Keller, 1992).

#### **Perbandingan Antara Transformasional dan Transaksional Kepemimpinan**

James Macgregor Burn dibedakan antara pemimpin transaksional dan transformasional dengan menjelaskan bahwa: Pemimpin transaksional adalah pemimpin yang bertukar hadiah nyata bagi pekerjaan dan loyalitas pengikut. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang terlibat dengan pengikut, fokus pada tatanan yang lebih tinggi kebutuhan intrinsik, dan meningkatkan

kesadaran tentang pentingnya hasil tertentu dan cara-cara baru di mana hasil tersebut dapat dicapai (Hay, 2012). Pemimpin transaksional cenderung lebih pasif sebagai pemimpin transformasional menunjukkan perilaku aktif yang termasuk memberikan rasa misi.

Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki perbedaan esensial dalam konstruksi perilaku kepemimpinan tetapi sifatnya saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Seberapa besar kombinasinya tergantung dari situasi masing-masing.

Menurut pemikiran Bass (2007), kepala sekolah transaksional bekerja di dalam budaya organisasi sekolah seperti yang ada, sedangkan kepala sekolah transformasional mengubah budaya organisasi sekolah. Perbedaan esensial antara pemimpin transaksional dan transformasional berikut ini :

#### 1. Kepemimpinan Transaksional

- a) Pemimpin menyadari hubungan antara usaha dan imbalan
- b) Kepemimpinan adalah responsif dan orientasi dasarnya adalah berurusan dengan masalah sekarang.
- c) Pemimpin mengandalkan bentuk-bentuk standar bujukan, hadiah, hukuman dan sanksi untuk mengontrol pengikut.
- d) Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang dikehendaki.
- e) Kepemimpinan tergantung pada kekuatan pemimpin memperkuat bawahan untuk berhasil tawar-menawar.

#### 2. Kepemimpinan Transformasional

- a. Pemimpin membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka bertindak di luar kerangka dari apa yang digambarkan sebagai hubungan pertukaran.
- b. Kepemimpinan adalah bentuk proaktif dan harapan-harapan baru pengikut.
- c. Pemimpin dapat dibedakan oleh kapasitas mereka mengilhami dan memberikan pertimbangan individual (bentuk perhatian, dukungan, dan pengembangan bagi pengikut), stimulasi intelektual (upaya pemimpin untuk meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan organisasional dengan sudut pandang yang baru) dan pengaruh ideal (membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap visi organisasi) untuk pengikut.
- d. Pemimpin menciptakan kesempatan belajar bagi pengikut mereka dan merangsang pengikutnya untuk memecahkan masalah.
- e. Pemimpin memiliki visi yang baik, retorik dan keterampilan manajemen untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.
- f. Pemimpin memotivasi pengikutnya bekerja untuk tujuan yang melampaui kepentingan pribadi.

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Teori kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan upaya berani oleh para peneliti untuk menjelaskan sifat dan efek kepemimpinan. Kedua teori memiliki berbagai kekuatan dan kelemahan mereka. Namun, pengaruh variabel situasional kepemimpinan capaian dalam konteks kedua gaya kepemimpinan tidak boleh diabaikan. Dari analisis kekuatan dan kelemahan dari dua model kepemimpinan ini, jelas bahwa bekerja lebih empiris masih perlu dilakukan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih jelas dari kedua konsep ini.

Kepemimpinan transaksional merupakan sebuah kepemimpinan dimana seorang pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja dengan menyediakan sumberdaya dan penghargaan sebagai imbalan untuk motivasi, produktivitas dan pencapaian tugas yang efektif.

Kepemimpinan transaksional menurut Bass memiliki karakteristik yaitu *Contingent reward* (kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian), *Active management by exception* (melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan), *Passive management by exception* (intervensi hanya jika standar tidak tercapai), *Laissez-faire* (melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan).

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass memiliki karakteristik yaitu *Charisma* (memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya), *Inspiration* (mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana), *Intellectual stimulation* (meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti), *Individualized consideration* (memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual).

Perbedaan kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional yaitu kepala sekolah transaksional bekerja di dalam budaya organisasi sekolah seperti yang ada, sedangkan kepala sekolah transformasional mengubah budaya organisasi sekolah.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U. S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Cole, G.A. (2006) *Management Theory and Practice*.(6th Ed.) London: Book Power
- Eisenbeiß, S. A. and Boerner, S. (2013) A Double-edged Sword: Transformational Leadership and Individual Creativity. *British Journal of Management*. 24(1): 54–68.
- Garcia-Morales, V.J., Llorens-Montes, F.J. and Verdu Jover, A.J. (2008) The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*. 19(4): 299–319
- Hargis, M. B., Wyatt, J.D., Piotrowski, C. (2001). Developing Leaders: Examining the Role of Transactional and Transformational Leadership across Contexts Business. *Organization Development Journal* 29 (3): 51–66
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Judge, T. A. and Bono, J. E. (2000) Five-Factor Model of Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*. Pp 751 – 765
- Jung, D.D., and Sosik, J.J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*. 33, 313 – 336
- Keller, R.T (1992) Transformational leadership and the Development of Research and Development Project Groups. *Journal of Management*. 489 – 501
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review. *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
- Piccolo, R.F, and Colquitt, J.A. (2006) Transformational Leadership and Job Behavior: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*. Pp 327 – 340
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (2007) *Management (9th ed.)*. London: Prentice-Hall
- Rubin, R.S., Munz, D.D and Bommer, W.H. (2005) Leading from Within: effects of Emotional Recognition and Personality on transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*. Pp 845 – 858
- Warrilow. S (2012) Transformational Leadership Theory - The 4 Key Components in Leading Change & Managing Change. [Retrieved 15/03/2013]. [http://EzineArticles.com/?expert=Stephen\\_Warrilow](http://EzineArticles.com/?expert=Stephen_Warrilow)
- Wehrich, H., Cannice, M.V. and Koontz, H. (2008) *Management (12th ed.)*. New Delhi: Mc Graw Hill.
- Yukl, G. (1999) An Evaluation of the Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*. 10(2), 285–305.