

GURU SEBAGAI PEMIMPIN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL DI DALAM KELAS

Oleh: Sri Purnami

“Setiap kamu adalah pemimpin dan setiap pemimpin akan dimintai pertanggungjawaban” (Al-hadits)

Abstracts

The avant-garde of formal education in schools is teachers because they have direct relationships with students. The teachers are expected to participate more actively in every effort to promote the quality of education. One of these is to optimalize their leadership role when they teach in the class. The purpose of this article is to propose ideas how to be a transactional and transformational teacher. Transactional leadership based on an exchange relationship in which follower compliance (effort, productivity, loyalty) is exchanged for expected rewards. Teachers' main focus as a transactional leader is to keep the stability of the class situation so that learning occurs smoothly. The students' behavior conforms to what have been decided. Transformational leaders have four prominent characteristics, i.e. charisma, inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration. Transformational teachers have an ability to motivate students to change positively more than expected. They pay much attention to how to reach the change.

Keywords : Kepemimpinan Transformasi Guru

A. Pendahuluan

Era modernisasi yang kemudian diikuti dengan trend globalisasi kian menuntut seseorang memiliki berbagai macam pengetahuan dan ketrampilan hidup yang memadai. Tanpa pengetahuan dan ketrampilan hidup yang layak, individu yang bersangkutan akan terlindas oleh kemajuan jaman dan pada akhirnya mengalami kehidupan yang terpinggirkan.

Salah satu sarana memperoleh pengetahuan dan ketrampilan untuk hidup adalah dengan melalui pendidikan formal, misal di sekolah dan madrasah. Ujung tombak pelaksana pendidikan formal ini adalah guru karena merupakan salah satu komponen yang langsung berhubungan dengan para siswa. Guru memberi bekal pengetahuan dan ketrampilan yang diperlukan anak didik untuk menghadapi tantangan jaman yang semakin kompleks ini. Guru menjadi salah satu komponen mikrosistem pendidikan yang sangat strategis dan banyak mengambil peran dalam

proses pendidikan.¹ Oleh karena itu peran guru sangat besar dalam rangka mensukseskan program pendidikan.² Guru diharapkan berperan lebih aktif dalam setiap usaha meningkatkan mutu pendidikan.

Salah satu alternatif meningkatkan peran guru dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan adalah dengan mengoptimalkan peran kepemimpinan guru ketika mengajar di kelas. Tak dapat dipungkiri, tugas yang diemban guru memberikan implikasi bahwa guru adalah sebagai pemimpin di dalam kelas yang jadi wewenangnya. Terlebih dengan adanya kenyataan bahwa guru kian merosot harkat dan martabatnya. Guru menjadi kurang berwibawa di mata siswa-siswanya, disamping kompetensi profesionalismenya rendah.³ Optimalisasi peran kepemimpinan guru di dalam kelas menjadi suatu keharusan.

Tulisan ini bertujuan untuk memaparkan ide-ide bagaimana guru memposisikan diri sebagai pemimpin transaksional dan transformasional di hadapan siswa-siswa yang dididiknya. Sebagaimana diketahui gaya kepemimpinan ini telah banyak dikaji pengaruhnya dalam berbagai bidang organisasi, meliputi perusahaan, sekolah dan unit-unit militer.⁴ Universalitas paradigma kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional juga telah terbukti⁵ sehingga layak pula untuk diterapkan oleh kalangan guru di Indonesia.

B. Siapakah Guru

Sebuah ungkapan bahasa Jawa menyatakan bahwa guru adalah “digugu lan ditiru” (didengarkan segala nasehatnya dan diteladani segala perilakunya). Ungkapan ini mengandung makna bahwa guru adalah sosok yang berpengaruh, baik kata maupun perbuatannya, terhadap perubahan perilaku siswa-siswa yang menjadi anak didiknya.

Muhibbin Syah (1999) menyatakan bahwa guru adalah tenaga pendidik yang pekerjaan utamanya mengajar. Kegiatan mengajar ini tidak hanya berorientasi pada

¹ Suyanto & Djihad Hisyam. 2000. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan Di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa, hlm. 27.

² Ini sebagaimana yang dikatakan pula oleh Muhibbin Syah (1999) dalam bukunya *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*; Bandung: PT Remaja Rosdakarya, hlm. 223

³ *ibid*, hlm. 220-222

⁴ Bryant, S. E. 2003. The Role Of Transformational And Transactional Leadership In Creating, Sharing And Exploiting Organizational Knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 9, Iss. 4, p. 32

⁵ Bass, B. M. 1997. Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ? *American Psychologist* . Vol. 52, No 2 , 130 - 139

kecakapan-kecakapan berdimensi ranah cipta saja tetapi kecakapan yang berdimensi ranah rasa dan karsa. Ini karena dalam perspektif psikologi pendidikan, mengajar pada prinsipnya berarti proses perbuatan seseorang (guru) yang membuat orang lain (siswa) belajar, dalam arti mengubah seluruh dimensi perilakunya. Perilaku ini meliputi tingkah laku yang bersifat terbuka seperti ketrampilan membaca (ranah karsa), juga yang bersifat tertutup seperti berpikir (ranah cipta) dan berperasaan (ranah rasa).

Sedang menurut UU Sisdiknas 2003, guru adalah **pendidik** yang mengajar pada satuan pendidikan dasar dan menengah. Pendidik tersebut merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan. Kewajiban yang harus dilaksanakan oleh seorang pendidik antara lain menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis.⁶ Adapun kualifikasi yang diperlukan oleh seorang guru agar efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya adalah sebagai berikut⁷:

1. Memiliki kemampuan yang terkait dengan iklim kelas seperti
 - a. memiliki kemampuan interpersonal, khususnya kemampuan untuk menunjukkan empati, penghargaan pada siswa, dan ketulusan;
 - b. memiliki hubungan baik dengan siswa;
 - c. secara tulus menerima dan memperhatikan siswa;
 - d. menunjukkan minat dan antusias yang tinggi dalam mengajar;
 - e. mampu menciptakan atmosfer untuk bekerja sama dan kohesivitas dalam kelompok;
 - f. melibatkan siswa dalam mengorganisasikan dan merencanakan kegiatan pembelajaran;
 - g. mampu mendengarkan siswa dan menghargai hak siswa untuk bicara dalam setiap diskusi; dan
 - h. meminimalkan friksi-friksi di kelas jika ada.
2. Memiliki kemampuan yang terkait dengan strategi manajemen seperti
 - a. memiliki kemampuan secara rutin untuk menghadapi siswa yang tidak memiliki perhatian, suka menyela, mengalihkan pembicaraan, dan mampu memberikan transisi dalam mengajar; serta
 - b. mampu bertanya atau memberikan tugas yang memerlukan tingkatan berpikir yang berbeda.
3. Memiliki kemampuan yang terkait dengan pemberian umpan balik dan penguatan (**reinforcement**), yaitu

⁶ Lihat UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab IX Pasal 39 dan 40

⁷ Suyanto & Djihad Hisyam. 2000. *Refleksi Dan Reformasi Pendidikan...* Hlm. 27-28

- a. mampu memberikan umpan balik yang positif terhadap respon siswa;
 - b. mampu memberikan respon siswa yang membantu kepada siswa yang lamban belajar;
 - c. mampu memberikan tindak lanjut terhadap jawaban yang memuaskan; dan
 - d. mampu memberikan bantuan kepada siswa yang diperlukan
4. Memiliki kemampuan yang terkait dengan peningkatan diri, antara lain
 - a. mampu menerapkan kurikulum dan metode mengajar secara inovatif;
 - b. mampu memperluas dan menambah pengetahuan metode-metode pengajaran; dan
 - c. mampu memanfaatkan perencanaan kelompok guru untuk menciptakan metode pengajaran.

Dari uraian di atas maka dapat ditarik suatu benang merah bahwa guru dalam melaksanakan tugasnya dituntut sikap kepemimpinan yang memadai. Sikap kepemimpinan ini akan tercermin dalam kemampuannya menciptakan iklim yang kondusif untuk kegiatan belajar mengajar di kelas, yakni yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis sehingga dapat mengubah perilaku siswa ke arah yang lebih baik. Selain itu, sikap kepemimpinan yang memadai akan dapat membantu guru mengajar secara lebih efektif.

C. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi/usaha.⁸ Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan memimpin, artinya memiliki kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok tanpa mengindahkan bentuk alasannya. Sedang kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang diinginkan bersama.⁹ Aktivitas ini memiliki berbagai corak tergantung pengetahuan, sikap dan kepribadian pemimpin yang bersangkutan.

Salah satu corak kepemimpinan yang akhir-akhir ini banyak dikaji dalam psikologi adalah gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. James McGregor Burns (1978) adalah orang yang pertama kali mengemukakan konsep ini. Menurut Burns, kepemimpinan transaksional didasarkan pada hubungan saling tukar dimana ketaatan bawahan (usaha, produktivitas, loyalitas) ditukar dengan reward yang diinginkan. Sedang pemimpin transformasional

⁸ Susilo Martoyo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE, Hlm. 163

⁹ ibid, hlm.166

membangun kesadaran bawahan terhadap kepentingan dan nilai dari outcome yang telah dirancang dan cara-cara mencapainya. Pemimpin seperti ini juga memotivasi bawahan untuk menjangkau kepentingan yang lebih luas demi misi atau visi organisasi daripada kepentingan pribadi sesaat.¹⁰

Konsep kepemimpinan tersebut oleh Bass dikembangkan menjadi sebuah model kepemimpinan yang menempatkan gaya kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kontinuum yakni kepemimpinan transformasional merupakan kelanjutan dari kepemimpinan transaksional (setingkat di atas kepemimpinan transaksional). Selain itu, Bass juga mengembangkan alat ukurnya yang disebut MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*)¹¹

Ada tiga karakteristik utama pemimpin transaksional¹², yaitu:

1. Bekerja sama dengan tim yang dipimpin untuk mengembangkan tujuan yang spesifik dan jelas dan memastikan bahwa bawahan memperoleh reward yang dijanjikan karena telah mencapai tujuan tersebut.
2. Menukar *reward* dan janji-janji dengan usaha yang dilakukan anak buahnya.
3. Tanggap terhadap minat pribadi seketika bawahannya jika kebutuhannya terpenuhi sementara pekerjaan terselesaikan

Hal senada diungkapkan pula oleh Barnett dan McCormick (2003) bahwa ada tiga konstruk perilaku yang teridentifikasi dalam kepemimpinan transaksional, yakni:

1. *contingent reward* dimana interaksi antara pemimpin dengan yang dipimpin melibatkan suatu pertukaran imbal balik.
2. *management by exception* (aktif), yaitu pemimpin memantau untuk memastikan tidak ada kesalahan yang dibuat
3. *management by exception* (pasif), dimana pemimpin melakukan intervensi hanya jika ada sesuatu yang tidak berjalan sebagaimana mestinya

Karakteristik diatas mencerminkan bahwa dasar kepemimpinan transaksional adalah proses transaksi atau pertukaran imbal balik antara pemimpin dan yang dipimpin. Pemimpin transaksional mengenali keinginan khusus bawahan dan memberikan hal-hal yang dapat memenuhi keinginan tersebut dan sebagai gantinya bawahan mencapai tujuan tertentu atau menjalankan tugas khusus. Dengan demikian, bawahan menerima reward atas kinerja pekerjaannya sementara pemimpin memperoleh keuntungan dari selesainya tugas. Barter tersebut meliputi hal-hal yang bersifat spesifik, *tangible* dan *calculable* (dapat diperhitungkan dan nyata).

¹⁰ Barnett, K. & McCormick. 2003. Vision, Relationships, And Teacher Motivation: A Case Study. *Journal of Educational Administration*. Vol. 41, Iss. 1, pg. 55, 19 pgs;

¹¹ ibid. Lihat juga Bagus Riyono. 1999. Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Buletin Psikologi*. Tahun VII, No. 1, 28-33

¹² Bryant, S.E. 2003. The Role Of Transformational And Transactional Leadership

Pemimpin transaksional berfokus pada usaha-usaha menjaga kelancaran dan efisiensi organisasi. Pemimpin seperti ini baik untuk fungsi-fungsi managemen tradisional seperti perencanaan dan pembuatan anggaran dan secara umum berfokus pada aspek-aspek non personal dari kinerja pekerjaan.

Kepemimpinan transaksional dapat cukup efektif, yakni pemimpin membantu membangun rasa percaya diri bawahan dengan klarifikasi harapan-harapan. Selain itu, dengan memenuhi kebutuhan dasar bawahan dapat meningkatkan produktivitas dan moral.

Namun demikian, karena kepemimpinan transaksional melibatkan sebuah komitmen untuk "mengikuti aturan" pemimpin transaksional lebih sering mempertahankan stabilitas dalam organisasi daripada meningkatkan perubahan. Ketrampilan transaksional penting bagi semua pemimpin, tetapi ketika organisasi perlu berubah, tipe kepemimpinan yang berbeda diperlukan.¹³ Tipe kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan transformasional.

Konsep kepemimpinan transformasional memiliki dimensi yang berbeda dari teori-teori kepemimpinan sebelumnya. Teori ini menggabungkan antara paradigma 'trait', gaya dan pendekatan *contingensi* (ketergantungan) sehingga dapat dimasukkan dalam pengikut aliran "*integrated psychology*". Salah satu ciri "*integrated psychology*" adalah konsepnya tentang manusia yang memandang manusia sebagai 'integrated man', 'being' dan 'becoming'.¹⁴

Kepemimpinan transformasional ditandai dengan empat ciri yang menonjol, yakni kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual.¹⁵ Kharisma adalah sejauh mana kebanggaan, kepercayaan dan respek pemimpin mendorong bawahan untuk merasa memiliki terhadap diri sendiri, pemimpin dan organisasi. Inspirasi adalah kemampuan memotivasi bawahan terutama melalui penyampaian pesan akan harapan-harapan yang tinggi. Stimulasi intelektual adalah frekuensi pemimpin mendorong bawahan untuk inovatif dalam solusi dan pemecahan masalah. Sedangkan pertimbangan individual adalah tingkat perhatian personal dan dorongan untuk mengembangkan diri yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan. Pemimpin transformasional muncurahkan energi yang banyak untuk mengarahkan dan menghargai bakat dan kemampuan bawahannya.

Daft (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan menimbulkan perubahan yang signifikan. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengarahkan perubahan dalam visi, strategi

¹³ Daft, R. L. 1999. *Leadership Theory and Practice*. Forthworth: The Dryden Press. Hlm 427

¹⁴ Bagus Riyono. 1999. Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan. *Buletin Psikologi*. Tahun VII, No. 1, 28-33

¹⁵ Bryant, S.E. 2003. *The Role Of Transformational And Transactional Leadership....*

dan budaya organisasi maupun meningkatkan inovasi dalam produk dan teknologi.

Selanjutnya, pemimpin transformasional tidak menggunakan insentif yang riel untuk mengendalikan transaksi spesifik dengan bawahannya, melainkan berfokus pada kualitas-kualitas yang tak dapat diraba, seperti visi, nilai-nilai, dan ide-ide untuk membangun hubungan, memberi makna yang lebih luas terhadap aktivitas-aktivitas yang beraneka ragam dan menemukan kesamaan-kesamaan untuk memperoleh dukungan bawahannya dalam proses perubahan. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada nilai-nilai personal, keyakinan dan kualitas pemimpin lebih dari sekedar proses barter antara pemimpin dengan bawahannya. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam empat bidang yang signifikan:

1. Pemimpin transformasional mengembangkan bawahannya menjadi pemimpin. Mereka diberi kesempatan untuk mengendalikan perilaku mereka sendiri. Kepemimpinan transformasional mengerahkan orang untuk mendukung sebuah misi dan menentukan batas-batas dimana bawahannya dapat bertindak dengan cara yang relatif bebas untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional memotivasi bawahannya untuk mengambil inisiatif dan memecahkan masalah dan membantu melihat sesuatu dengan cara yang baru. Berkembangnya keberanian bawahannya memungkinkan perubahan dapat terjadi
2. Pemimpin transformasional mengubah perhatian bawahannya dari tingkat kebutuhan fisik yang lebih rendah (seperti rasa aman dan keselamatan) menuju kebutuhan psikologis yang lebih tinggi (semisal harga diri dan aktualisasi diri). Memenuhi bawahannya kebutuhan tingkat rendah bawahannya dipenuhi melalui upah yang layak, kondisi kerja yang aman dan pertimbangan-pertimbangan lainnya adalah penting. Namun demikian, pemimpin transformasional menaruh perhatian pada kebutuhan masing-masing individu untuk tumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, pemimpin transformasional memberi teladan dan mengingatkan pada bawahannya akan kebutuhan yang lebih tinggi. Kemampuan bawahannya ditantang dan dikaitkan dengan misi organisasi. Pemimpin transformasional menarik bawahannya sedemikian rupa sehingga menantang dan memberi kewenangan pada mereka untuk mengubah organisasi.
3. Kepemimpinan transformasional memberi inspirasi pada bawahannya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Pemimpin transformasional memotivasi orang untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Mereka membuat bawahannya menyadari pentingnya tujuan dan outcome yang diperlukan untuk berubah dan pada gilirannya memungkinkan mereka melampaui kepentingan sesaat mereka demi misi organisasi. Bawahannya menghormati pemimpin seperti ini dan mengidentifikasi mereka dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi. Namun demikian, pemimpin transformasional memotivasi bawahannya untuk

tidak mengikutinya secara personal tetapi lebih mempercayai kebutuhan untuk berubah dan mau berkorban secara pribadi untuk kepentingan yang lebih besar.

4. Pemimpin transformasional melukiskan sebuah visi tentang kondisi masa depan yang diinginkan dan mengkomunikasikannya sedemikian rupa bahwa rasa sakit yang ditimbulkan karena perubahan setara dengan usaha yang dilakukan. Peran yang paling berarti mungkin adalah menemukan transformasi visi yang secara signifikan lebih baik daripada cara lama dan mencari dukungan dari yang lain dalam mewujudkan mimpi. Hal yang mendorong bawahan untuk bertindak dan memiliki komitmen adalah visi. Perubahan dapat terjadi ketika orang memiliki suatu tujuan maupun gambaran yang diinginkan di mana organisasi yang berjalan tanpa visi berarti tidak akan ada perubahan.

Sementara pemimpin transaksional meningkatkan stabilitas, pemimpin transformasional menciptakan perubahan yang signifikan baik bagi bawahan maupun organisasi. Pemimpin yang efektif menunjukkan kedua pola kepemimpinan tersebut dalam proporsi yang berbeda.¹⁶ Hal ini didukung oleh hasil-hasil penelitian sejak tahun 1980-an bahwa pemimpin yang paling baik adalah yang transaksional dan transformasional.¹⁷ Namun demikian, Bass dan Avolio (1996) menyimpulkan bahwa adalah kepemimpinan transformasional yang paling berpengaruh terhadap perilaku organisasi¹⁸

Efikasi kepemimpinan transformasional telah banyak ditemukan. Kepemimpinan transformasional berhubungan dengan orientasi budaya dan kinerja karyawan, orientasi kepribadian, proses kelompok dan pengambilan keputusan dalam etika, perilaku inovatif bawahan dan kualitas pertukaran imbal balik antara anggota dengan pemimpin. Studi lebih lanjut menunjukkan ada hubungan yang positif dan kuat antara kepemimpinan transformasional dengan performan pekerjaan, kekompakkan kelompok, sikap terhadap pekerjaan, kepuasan bawahan dan efektivitas pemimpin yang dipersepsikan.¹⁹

Bass (1990), dari hasil penelitian terhadap 1.500 pemimpin organisasi, menyimpulkan bahwa semakin transformasional seorang pemimpin maka organisasi yang dipimpin juga semakin efektif. Selain itu juga semakin baik hubungannya dengan atasan maupun bawahannya. Anak buah melaporkan bahwa mereka rela bekerja

¹⁶ Daft, R.L. 1999. *Leadership, Theory and Practice*....hlm. 428

¹⁷ Bass, B. M. 1997. Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm.....

¹⁸ Margaret, J. 2003. Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences In Personality, Moral Orientation and Ethical Judgement. *Journal of American Academy of Bussiness*. Vol. 3, Iss 1/2, pg. 104

¹⁹ ibid

lebih giat bagi pemimpin semacam itu.²⁰

Penelitian Priyahutama (2002) menemukan korelasi yang positif dan sangat signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dengan efektivitas mengajar pada dosen, baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri. Barnett & McCormick (2003) meneliti kepemimpinan kepala sekolah dan pengaruhnya terhadap motivasi guru. Mereka menemukan bahwa kepemimpinan di sekolah terutama ditandai dengan hubungan individual, dan melalui hubungan individual inilah kepala sekolah dapat memantapkan kepemimpinannya dan mendorong guru untuk menerapkan keahlian, kemampuan dan usaha-usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²¹ Ini dapat diartikan bahwa baik kepemimpinan transaksional maupun transformasional berpengaruh positif dalam dunia pendidikan.

D. Peran Guru Sebagai Pemimpin Transaksional dan Transformasional

Kepemimpinan adalah fenomena yang universal. Tak ada satupun komunitas masyarakat di mana sama sekali tidak ditemukan fenomena tersebut (Murdock, 1967)²² Sekolah pada umumnya dan kelas pada khususnya merupakan suatu bentuk komunitas masyarakat sehingga tak luput pula dari fenomena kepemimpinan. Guru yang memiliki kewenangan di kelas sebagai implikasi dari tugasnya dalam mendidik dapat dikatakan sebagai seorang pemimpin dan siswa yang dididik sebagai orang yang dipimpin.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah kontinum mengindikasikan bahwa untuk menjadi pemimpin yang transformasional maka harus memiliki kualitas kepemimpinan transaksional. Dengan kata lain, guru yang transformasional harus pula merupakan guru yang transaksional hingga taraf tertentu.

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

²⁰ Bagus Riyono. 1999. Kepemimpinan Transformasional: Kebangkitan Kembali Studi

²¹ Perhatikan bahwa penekanan terhadap hubungan individual merupakan salah satu ciri kepemimpinan transformasional.

²² Bass, Bernard M. 1997. Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm....

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 realistik terhadap suatu mata pelajaran tertentu. Setelah mengadakan eksplorasi, guru harus menetapkan secara jelas dan mengkomunikasikannya kepada siswa tentang tujuan pembelajaran yang dilakukan.²³ 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 pelanggaran²⁴:

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.²⁵ Dengan demikian, ada pertukaran imbal balik antara siswa dengan

²³ Pada dasarnya menetapkan tujuan pembelajaran merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam implementasi kurikulum pendidikan. Namun demikian, langkah lebih lanjut yaitu mengkomunikasikannya kepada siswa sedemikian rupa sehingga siswa termotivasi kadang diabaikan.

²⁴ Kolesnik, B.W. 1970. *Educational Psychology*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill Book Company.

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 riel 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 menukar diri dengan kesediaannya mengikuti aturan main dari guru.

Guru sebagai pemimpin transaksional berbeda dengan guru yang otoriter. Guru otoriter meski dapat mengendalikan situasi kelas, tetapi biasanya sering diikuti oleh ketidakpuasan siswa sebab lebih terfokus pada pemberian hukuman jika ada kesalahan yang diperbuat siswa. Perbuatan yang sesuai dengan harapan, di sisi lain, biasanya dibiarkan begitu saja tanpa diberi reward karena dianggap sebagai sesuatu yang sudah sewajarnya. Dengan kata lain, tidak ada pertukaran imbal balik yang saling menguntungkan antara guru dengan siswa.

Sedang untuk berperan sebagai guru yang transformasional, kunci utamanya adalah menetapkan perubahan minimal²⁶ yang akan dicapai dalam sebuah sistem kelas yang diampu. Perubahan yang dimaksud secara khusus adalah perubahan perilaku siswa kearah yang lebih baik secara kognitif, afektif maupun psikomotorik. Guru berfokus pada upaya-upaya untuk mencapai perubahan tersebut.

Upaya yang dapat dilakukan antara lain membangun visi dan misi dari suatu kegiatan belajar mengajar mata pelajaran tertentu. Siswa diajak untuk membayangkan kondisi masa depan yang hendak dicapai setelah mengikuti mata pelajaran tersebut secara individual. Siswa diberi kebebasan dalam menetapkan cara-cara yang hendak digunakan untuk mencapai kondisi tersebut. Guru sebaiknya menanamkan pengertian kepada siswa agar tidak semata-mata mengikuti mata pelajaran tertentu karena kewajiban atau pun berorientasi pada nilai yang baik semata, tetapi ada sesuatu yang “lebih” yang bisa dicapai. Tak lupa pula siswa diingatkan bahwa untuk menggapai

²⁵ Target yang ditetapkan dapat dibagi menjadi unit-unit tertentu sehingga siswa mudah dalam pencapaiannya, tidak terkesan memberatkan. Ini juga untuk mencegah siswa mengalami kegagalan yang pada gilirannya dapat menimbulkan frustrasi dan rasa tidak percaya diri.

²⁶ Ingat bahwa kepemimpinan transformasional berimplikasi pada perkembangan kualitas diri anggota yang dipimpin dan perkembangan ini tentu saja tidak dapat dibatasi.

"lebih" yang bisa dicapai. Tak lupa pula siswa diingatkan bahwa untuk menggapai keadaan yang dicita-citakan memerlukan sebuah pengorbanan.

Visi dan misi yang dibangun sebaiknya dituangkan dalam bentuk tulisan atau cara lain yang memungkinkan analisa terhadap persamaan visi dan misi di kalangan siswa. Komunikasikan hasil analisa ini kepada seluruh siswa dan jadikan persamaan-persamaan yang ada ini sebagai tujuan milik bersama, bukan semata-mata milik individu. Dengan demikian siswa diajarkan untuk saling kerja sama dan membantu jika ada persoalan-persoalan yang muncul selama mengikuti mata pelajaran.

Selanjutnya, selama kegiatan belajar mengajar guru dapat memberikan tugas-tugas yang menantang siswa. Tugas yang menantang bukanlah tugas yang sangat sulit, juga bukan tugas yang terlalu mudah. Tugas yang terlalu sulit bisa menimbulkan frustrasi sebab kemungkinan gagal besar, dan ini bisa membahayakan konsep diri siswa. Sebaliknya tugas yang terlalu mudah tidak memberi keuntungan lebih sebab kurang bisa menimbulkan stimulasi intelektual, afektif maupun psikomotorik. Tugas yang menantang adalah tugas yang sulit tapi masih dalam cakupan kemampuan individu untuk mencapainya. Tentu saja ini bersifat individual. Oleh karena itu, dalam memberikan tugas tidak satu macam saja, tetapi sediakan berbagai alternatif yang dapat dipilih oleh siswa. Alternatif tugas yang diberikan harus tetap sejalan dengan visi dan misi yang telah dibangun.

Terkait dengan penggeraan tugas-tugas ini, guru harus memantau sejauh mana perkembangan yang telah dilakukan siswa. Selain itu juga menyediakan waktu luang jika ada siswa yang ingin konsultasi. Kesediaan meluangkan waktu untuk siswa harus dinyatakan secara eksplisit kepada seluruh siswa. Pernyataan disampaikan sedemikian rupa yang memberi kesan bahwa guru yang bersangkutan "*welcome*" terhadap siswa. Ini penting untuk menanamkan kepercayaan pada diri siswa bahwa guru tersebut bukanlah sosok yang mengancam bagi rasa aman siswa. Sebagaimana diketahui tidak semua siswa merasa aman berhadapan dengan guru-gurunya terutama secara pribadi.

Jika siswa merasa aman dapat berhadapan secara pribadi dengan guru maka ini merupakan jalan bagi guru yang bersangkutan untuk dapat menjalin hubungan personal yang lebih baik. Hubungan personal yang baik akan membuat siswa bisa lebih terbuka sehingga guru dapat memahami kebutuhan masing-masing siswa. Pemahaman yang baik akan kebutuhan siswa membuat guru lebih baik dalam mengarahkan dan memberi dorongan kepada siswa untuk tumbuh dan berkembang. Perhatian terhadap kebutuhan individual siswa ini merupakan ciri dari guru transformasional.

Guru yang transformasional juga harus mampu mendorong siswa untuk melakukan inovasi-inovasi terkait dengan kegiatan belajar mata pelajaran yang ditekuni siswa. Inovasi memerlukan kreativitas. Untuk dapat kreatif maka harus

membiasakan diri berpikir divergen. Berpikir divergen adalah proses berpikir yang menghasilkan alternatif yang beraneka macam.²⁷ Ini adalah kemampuan menghasilkan respon-respon yang tidak biasa bahkan tampak tidak sesuai terhadap problem atau pertanyaan.²⁸

Oleh karena itu, guru dalam memberikan tugas atau pertanyaan yang memungkinkan siswa melakukan eksplorasi terhadap berbagai kemungkinan jawaban. Guru tentu saja harus bersikap terbuka terhadap segala macam respon siswa. Selanjutnya berikan umpan balik dan mengeksplorasi bersama-sama pilihan respon yang terbaik dengan berbagai alasannya. Jika ini sering dilakukan di kelas maka akan jadi kebiasaan bagi siswa-siswa untuk selalu berpikir alternatif. Kebiasaan berpikir alternatif ini akan mendorong siswa untuk lebih kreatif sehingga mengarahkan siswa untuk mampu melakukan inovasi-inovasi secara mandiri dalam menghadapi tugas atau masalah dalam belajarnya.

Kemampuan mendorong siswa untuk melakukan inovasi dapat diawali dengan memberi contoh-contoh. Oleh karena itu, guru yang transformasional juga harus dapat memberi teladan bagi siswa-siswanya. Keteladanan ini terutama secara langsung dengan perilaku yang ditunjukkan guru. Perilaku tersebut misalnya sikap disiplin, bijaksana, ramah, terbuka dan kreatif. Secara tidak langsung guru dapat mengisahkan seorang tokoh atau suatu peristiwa yang dengan itu siswa dapat mengambil hikmahnya. Hal ini dapat dilakukan di sela-sela kegiatan belajar mengajar sebagai selingan atau diakhiri pelajaran sebagai penutup. Jika dilakukan disela-sela kegiatan belajar mengajar harus diberikan sedemikian rupa, secara singkat, spontan dan ringan sehingga tidak terkesan memaksakan. Jika dilakukan untuk menutup pelajaran sebaiknya ditekankan pada hal-hal yang dapat memberi semangat dan inspirasi pada siswa dalam kegiatan belajar di luar kelas.

Kisah tokoh atau peristiwa yang diberikan tidak harus terkait dengan materi pelajaran. Hal yang terpenting adalah kisah tersebut dapat sebagai sarana menyampaikan nilai-nilai, makna, atau pesan moral lainnya kepada siswa. Selain itu, juga dapat sebagai sumber inspirasi bagi siswa untuk berbuat lebih dari yang diharapkan guru. Dengan kata lain, guru transformasional dapat memberi pencerahan kepada siswa-siswa sehingga memotivasi mereka untuk berubah ke arah yang lebih baik.

²⁷ Sternberg, R.J. 1999. *Cognitive Psychology*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers. Hlm. 512

²⁸ Feldman, R. S. 1999. *Understanding Psychology*. Boston: McGraw-Hill College. Hlm. 273

Menjadi guru dengan kualitas transformasional memang tidak mudah. Guru harus cerdas, kreatif, demokratis, mampu berempati dan bersikap konsisten. Namun demikian, hal itu bukan menjadi penghalang untuk tidak bisa atau tidak mau mencapai kualitas kepemimpinan transformasional. Ada dua strategi untuk mendidik atau membina guru transformasional melalui pelatihan kepemimpinan transformasional.²⁹

Pertama, dimulai dengan evaluasi kualitas kepemimpinan transformasional yang dimiliki para guru peserta pelatihan. Ini dapat diperoleh dari siswa dan / atau rekan sesama guru. Hasil evaluasi tersebut kemudian didiskusikan dengan seorang mentor dan dibandingkan dengan evaluasi yang dilakukan diri sendiri. Diskusi tersebut untuk menelaah jika terjadi kesenjangan antara hasil evaluasi orang lain dengan diri sendiri. Proses diskusi juga dapat dilakukan secara kelompok. Masing-masing peserta dalam kelompok dapat berbagi pengalaman sehingga dapat mengambil pelajaran.

Kedua, dengan membayangkan sosok guru ideal yang pernah dikenal, kemudian dijabarkan dan ditelaah bagaimana perilaku sosok guru ideal tersebut. Biasanya akan muncul contoh-contoh karakteristik kepemimpinan transformasional. Pelatih harus menekankan bahwa kualitas seperti itu bukanlah monopoli sang guru ideal, tetapi dapat dikembangkan oleh siapa saja yang mau berusaha. Selanjutnya, perilaku-perilaku ideal yang sudah diidentifikasi dibahas lebih lanjut untuk dapat ditiru dan diterapkan dalam konteks lingkungan sekolah/kelas masing-masing guru peserta training.

Selain dengan pelatihan yang menggunakan dua strategi di atas, guru juga dapat mencapai kualitas transformasional dengan selalu melakukan evaluasi terhadap kegiatan belajar mengajar di kelas. Kegiatan evaluasi ini dilakukan pada awal dan akhir kegiatan belajar mengajar sehingga dapat untuk mengetahui tingkat perubahan siswa. Sikap terbuka terhadap kritik dan masukan adalah kunci utamanya. Selanjutnya, guru juga perlu membekali diri dengan mencerap berbagai ragam informasi dan pengetahuan untuk membuka wawasan agar lebih luas. Wawasan yang luas adalah sarana untuk bersikap cerdas dan bijak.

E. Penutup

Guru dengan kualitas transaksional pada dasarnya adalah guru yang dapat membuat kegiatan belajar mengajar tertib, lancar dan efisien. Semua perilaku siswa dapat terkendali sesuai dengan yang diharapkan. Pola-pola perilaku yang menyimpang, tidak disiplin, yang dapat mengganggu kegiatan belajar mengajar relatif tidak ada. Siswa memiliki kepuasan karena meski harus mengikuti aturan main yang tegas, ada imbal balik yang menguntungkan.

²⁹diadaptasi dari Bass (1996) dalam Bagus Riyono. 1999. Kepemimpinan Transformasional: Kebangkitan Kembali Studi

Menjadi guru dengan kualitas transaksional tidaklah cukup sebab tujuan pendidikan menghendaki perubahan pada diri siswa. perubahan. Oleh karena itu guru juga harus meningkatkan kualitas kepemimpinan-nya setingkat lebih tinggi sebagai guru transformasional. Guru transformasional pada hakekatnya adalah guru yang dapat memotivasi siswa untuk berubah ke arah yang lebih baik melebihi batas yang telah ditetapkan. Siswa mampu mengembangkan potensi dirinya secara optimal, kreatif dan inovatif berkat kepemimpinan guru dengan kualitas seperti ini. Kualitas ini dapat dicapai antara lain dengan melalui pelatihan dan evaluasi secara mandiri dan kontinyu terhadap kegiatan belajar mengajar yang disertai dengan bekal wawasan berbagai macam informasi dan pengetahuan yang luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagus Riyono. 1999. *Kepemimpinan Transformasional Kebangkitan Kembali Studi Tentang Kepemimpinan*. Buletin Psikologi. Tahun VII, No. 1, 28-33
- Barnett, K. & McCormick. 2003. *Vision, Relationships, And Teacher Motivation: A Case Study*. Journal of Educational Administration. Vol. 41, Iss. 1, pg. 55, 19 pgs
- Bass, B. M. 1997. *Does The Transactional – Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries ?* American Psychologist. Vol. 52, No 2 , 130 - 139
- Bryant, S. E. 2003. *The Role Of Transformational And Transactional Leadership In Creating, Sharing And Exploiting Organizational Knowledge*. Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol. 9, Iss. 4, p. 32
- Daft, R. L. 1999. *Leadership Theory and Practice*. Forthworth: The Dryden Press
- Feldman, R. S. 1999. *Understanding Psychology*. Boston: McGraw-Hill College.
- Kolesnik, B.W. 1970. *Educational Psychology*. 2nd Ed. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Margaret, J. 2003. *Leadership Style and Its Relationship to Individual Differences In Personality, Moral Orientation and Ethical Judgement*. Journal of American Academy of Bussiness. Vol. 3, Iss 1/2 , pg. 104
- Muhibbin Syah. 1999. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Priyahutama, Indra. 2002. *Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Efektivitas Mengajar Pada Dosen*. Skripsi (Tidak Diterbitkan). Fakultas Psikologi UGM Yogyakarta.
- Sternberg, R.J. 1999. *Cognitive Psychology*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Susilo Martoyo. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 3. Yogyakarta: BPFE
- Suyanto & Djihad Hisyam. 2000. *Refleksi dan Reformasi Pendidikan di Indonesia Memasuki Milenium III*. Yogyakarta: Adicita Karya Nusa
- UU RI No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas)