

Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif al-Qur'an

Nur Ulwiyah,¹ Binti Maunah,² Zainul Arifin³

¹Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang

²Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung

³Madrasah Tsanawiyah Negeri 3 Kediri

Email: nurulwiyah@fai.unipdu.ac.id

Abstract: The purpose of this article is to examine the dimensions of transformational leadership in the perspective of the Qur'an as a form of leadership that is considered the closest to the ideal. This article focuses the discussion on the concept of dimensions in language and terms, the dimensions of transformational leadership in the frame of Bass theory, and the discussion of verses of the Qur'an containing the substance of the dimensions of transformational leadership. The method used in the writing of this article is the study of literature by collecting relevant literature, then analyzed, compared, and drawn the meeting point line to obtain the integrity of understanding. Furthermore, the results of this article study there are three, namely: first, the word "dimension" has the meaning of size, whether related to many, large, wide, long, width, or height of an object. Object of study, discussion, or object of view. And from the number of dimensions, it can be known an object with one dimension, two dimensions, three dimensions, four dimensions, even multi-dimensional. Second, Bass's transformational leadership dimension is four, known as 4I, idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration. Bass' dimensions can be widely adapted from a variety of approaches and viewpoints of the characters against the background of their respective leadership principles. Third, Bass transformational leadership dimension in line with the values prescribed by Allah Almighty in the Qur'an and the Sunnah of the Prophet (s).

Keywords: Dimensions, transformational leadership, al-Qur'an perspective.

Abstrak: Tujuan artikel ini adalah mengkaji dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an sebagai bentuk kepemimpinan yang dianggap paling mendekati ideal. Artikel ini memfokuskan pembahasan pada konsep dimensi secara bahasa dan istilah, dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam bingkai teori Bass, dan pembahasan ayat-ayat al-Qur'an yang mengandung substansi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional. Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini yaitu kajian literatur dengan mengumpulkan literatur-literatur yang relevan, kemudian dianalisis, dibandingkan, dan ditarik garis titik temu untuk mendapatkan keutuhan pemahaman. Selanjutnya, hasil kajian artikel ini ada tiga. Pertama, kata "dimensi" memiliki arti ukuran, baik terkait banyak, besar, luas, panjang, lebar, maupun tinggi suatu objek. Objek kajian, pembahasan, maupun objek pandangan. Dan dari jumlah dimensi, bisa dikenal suatu objek dengan satu dimensi, dua dimensi, tiga dimensi, empat dimensi, bahkan multi dimensi. Kedua, dimensi kepemimpinan transformasional Bass ada empat, yang dikenal dengan 4I, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individu). Dimensi Bass dapat dioptik secara luas dari berbagai pendekatan dan sudut pandang para tokoh dengan latar belakang prinsip kepemimpinan masing-masing. Ketiga, dimensi kepemimpinan transformasional Bass selaras dengan nilai-nilai yang disyariatkan Allah Swt dalam al-Qur'an dan sunnah Rasulullah Saw.

Kata kunci: Dimensi, kepemimpinan transformasional, perspektif al-Qur'an.

Pendahuluan

Pada artikel ini, penulis mengusung judul “Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif al-Qur’an.” Artikel dengan judul ini, ditulis dan disajikan oleh penulis dengan maksud sebagai berikut. Pertama, membedah dan membahas kepemimpinan dari sisi dimensinya, bukan dari sisi yang lain. Pembahasan ini dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang spesifik dan fokus tentang dimensi kepemimpinan transformasional, tanpa adanya bias dan ambiguitas dalam batas-batas konsepsinya. Tidak jarang penulis masih menemukan pembahasan yang rancu dan tumpang tindih dalam penyebutan terkait lingkup kajian “4I” kepemimpinan transformasional; *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam satu pembahasan, 4I tersebut diposisikan dalam kajian sebagai “dimensi”, sebagaimana tulisan Aan Komariah dan Cepi Triatna.¹ Namun pada pembahasan yang lain, 4I disebut sebagai karakteristik,² komponen,³ dan elemen.⁴ Untuk itulah pada artikel ini, penulis mendudukkan pembahasan tentang dimensi kepemimpinan transformasional secara proporsional dan jelas.

Kedua, melanjutkan dari kajian-kajian dan diskusi-diskusi terdahulu yang membahas kepemimpinan transformasional dari sisi hakikat, sejarah, teori, dan karakteristiknya. Dengan melanjutkan kajian dan diskusi ini, dimaksudkan untuk mendapatkan pemahaman yang utuh dan menyeluruh tentang kepemimpinan transformasional dari multi sisi. Dengan memahami secara multi sisi, diperoleh penguatan pemahaman bahwa dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh baik terhadap subjek minor sebuah kinerja. Seperti hasil penelitian Jumiran et al. yang mengatakan bahwa dimensi kepemimpinan transformasional yang meliputi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap

¹Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 79-80.

²I Made Narsa, “Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional,” *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14, No. 2 (September 2012): 102-108.

³Peter Guy Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, Seventh Edition (London: Sage Publications, Inc., 2016), 163.

⁴Eka Destriyanto Pristi Ayuningtyas, “Pengaruh Elemen-elemen Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Mengajar Guru melalui Komitmen Efektif pada Pekerjaan sebagai Variabel Intervening,” *Jurnal Manajemen* 7, No. 1 (2017): 1-8.

komitmen organisasional. Dan penelitian ini dapat membuka jalan untuk meningkatkan dosen dalam menghadapi era pendidikan 4.0.⁵

Ketiga, melacak dan menemukan keluasan dan kedalaman dimensi kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an, utamanya untuk menjadi pijakan bagi penyelenggaraan kepemimpinan pada lembaga-lembaga pendidikan Islam. Dimensi kepemimpinan transformasional sangat relevan diterapkan pada lembaga pendidikan Islam yang menjunjung tinggi hak asasi manusia dan penghormatan terhadap nilai-nilai humanisme. Hal ini senada dengan hasil penelitian Nurun Nahdliyah dan Maunah yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional sarat dengan nilai-nilai profetik sebagaimana yang termaktub dalam al-Qur'an dan al-Sunnah. Sehingga pada tataran praktis, implementasi dimensi kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu pendidikan pada beberapa lembaga pendidikan Islam yaitu terjadi di MI Maarif NU Pangeraji, MTsN Jakarta Selatan, MTsN se-Kota Kediri, dan MI Maarif Depok Sleman.⁶ Penelitian lain yang dihasilkan oleh Fitriah M. Suud juga menguatkan bahwa implementasi dimensi kepemimpinan transformasional yang sarat nilai profetik juga dapat mengembangkan budaya jujur di sekolah.⁷

Mengkaji dan mendiskusikan dimensi kepemimpinan transformasional menjadi penting dan menarik karena dua alasan berikut. Pertama, dengan mengetahui dan mengenali dimensinya, bisa mendapatkan kepercayaan diri untuk mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bentuk kepemimpinan yang hampir mendekati ideal. Kedua, dengan mengetahui dimensinya, memungkinkan mendapatkan pengetahuan tentang cakupan keluasan, kedalaman, dan kebesaran kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi eksistensi sebuah lembaga atau organisasi yang memiliki cita-cita mewujudkan visi tertentu.

Dengan mengkaji dimensi kepemimpinan transformasional, ditemukan beberapa manfaat yang bisa diambil, baik secara teoretis maupun praktis. Manfaat secara teoretis yaitu kajian tentang dimensi kepemimpinan transformasional menjadi lebih kaya perspektif karena kontribusi beragam

⁵Jumiran et al. "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta," *EduPsyCouns Journal: Jurnal of Education, Psychology and Counseling* 2, No. 1 (2020): 600-621.

⁶Nuurun Nahdiyyah dan Binti Maunah, "Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam," *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 3, No. 2 (Juli-Desember 2021): 76-84.

⁷Fitriah M. Suud, "Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah," *Sukma: Jurnal Pendidikan* 2, No. 2 (Juli-Desember 2018): 262-286.

sudut pandang para tokoh. Adapun manfaat secara praktis adalah sebagai berikut. Pertama, pengkaji mendapatkan kejelasan tentang kepemimpinan transformasional ditinjau dari dimensinya. Kedua, pembaca mendapatkan kemudahan dalam membandingkan antara konsep dimensi kepemimpinan transformasional secara umum dengan secara Islami.

Pembahasan tentang dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an perlu dilakukan. Demi mempertajam titik urgensi pembahasan dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an, penulis dapat merumuskan pertanyaan yang harus dijawab. Pertanyaan yang dimaksud penulis adalah (1) bagaimana konsep dasar dimensi? (2) bagaimana dimensi kepemimpinan transformasional dalam bingkai teori Bass? Dan (3) bagaimana dimensi kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an?

Metode Penulisan

Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ini yaitu kajian literatur dengan melacak dan mengumpulkan literatur-literatur yang relevan baik dari artikel yang dipublikasikan pada jurnal online maupun buku. Teknik analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*). Setelah terkumpul dan terdokumentasi data-data yang diperoleh dari beragam literatur tersebut, kemudian diolah, dianalisis, dibandingkan, dan ditarik garis titik temu untuk mendapatkan keutuhan pemahaman sekaligus rumusan kesimpulan.

Konsep Dasar Dimensi

Sebelum membahas dimensi kepemimpinan transformasional secara luas, ada baiknya penulis menyajikan konsep dimensi *ansich*, sehingga didapatkan pemahaman yang jelas. Secara bahasa, kata “dimensi” dalam Bahasa Inggris *dimension* memiliki dua arti, yaitu (1) ukuran (*the dimensions of a room*, ukuran sebuah ruangan); (2) besarnya, luasnya (*we still do not know the dimensions of the problem*, kami belum mengetahui besarnya persoalan itu).⁸ Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata “dimensi” berarti ukuran, bisa berupa ukuran panjang, lebar, tinggi, luas, dan sebagainya.⁹

Dimensi memiliki kata lain yaitu matra. Matra memiliki tiga arti, yaitu: 1) ukuran dalam tinggi, panjang atau lebar; 2) ukuran banyaknya tekanan dalam

⁸Tim Penyusun, *Kamus Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris A Dictionary*, Versi 1.0 (tk: BSE Mahoni.Com), 196.

⁹Tim Penyusun Kamus Bahasa Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (Jakarta: Pusat Bahasa, 2008), 354.

irama (dalam musik); dan 3) pergantian naik turunnya suara yang teratur dalam puisi (arti dalam sastra).¹⁰ Dalam kamus al-Qur'an, kata "dimensi" diterjemahkan menjadi kata *qaddara* yang berarti ukuran terhadap sesuatu.¹¹ Ini menyambung dengan firman Allah dalam QS Al-Muzammil ayat 20 yang terdapat kata *yuqaddiru* yang berarti menetapkan ukuran.

Dalam QS Al-Muzammil ayat 20 Allah Swt menggunakan kata *yuqaddiru* untuk menjelaskan kekuasaan-Nya dalam menetapkan ukuran malam dan siang.

إِنَّ رَبَّكَ يَعْلَمُ أَنَّكَ تَقُومُ أَدْنَىٰ مِنْ ثُلُثِي اللَّيْلِ وَنِصْفَهُ وَثُلُثَهُ وَطَائِفَةٌ مِنَ الَّذِينَ مَعَكَ وَاللَّهُ يُغَيِّرُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ عَلِمَ أَنْ لَنْ تُحْصَوْهُ فَتَأْتِبَ عَلَيْكُمْ فَآقَرُوا مَا نَبَّئِمْ مِنَ الْإِنشَارِ (المزمل: 20).

Sesungguhnya Tuhanmu mengetahui bahwa engkau (Muhammad) berdiri (salat) kurang dari dua pertiga malam, atau seperdua malam atau sepertiganya dan (demikian pula) segolongan dari orang-orang yang bersamamu. Allah menetapkan ukuran malam dan siang. Allah mengetahui bahwa kamu tidak dapat menentukan batas-batas waktu itu, maka Dia memberi keringanan kepadamu, karena itu bacalah apa yang mudah (bagimu) dari al-Qur'an.¹²

Dari definisi secara bahasa tersebut, penulis dapat katakan bahwa kata "dimensi" memiliki arti ukuran, baik terkait banyak, besar, luas, panjang, lebar, maupun tinggi suatu objek. Objek kajian, pembahasan, maupun objek pandangan. Dan dari jumlah dimensi, bisa dikenal suatu objek dengan satu dimensi, dua dimensi, tiga dimensi, empat dimensi, bahkan multi dimensi.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional bisa dikatakan memiliki multi dimensi. Dikatakan sebagai multi-dimensi (banyak dimensi) karena kepemimpinan transformasional tidak berbicara tentang seorang pemimpin saja, melainkan juga berbicara tentang pengikut, visi yang mengikat relasi pemimpin dan pengikut, nilai-nilai yang mendasari perilaku kepemimpinan, dan capaian kinerja yang lebih baik dan lebih tinggi.

Menurut Avolio dan Bass, kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen dikenal dengan 4I, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal),

¹⁰Ibid., 928.

¹¹Solihin Benyamin Ahmad, *Kamus Induk Al-Quran Metode Granada* (tk.: Granada Investa Islami, tt), 318.

¹²Hasbi Ashshiddiqi, dkk. (Tim Penerjemah), *Al-Quran dan Terjemahnya* (Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penerjemah/Pentafsisir Al-Quran, 1971), 990.

inspirational motivation (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (pertimbangan individu).¹³ Untuk selanjutnya, bagi penulis, empat komponen ini disebut sebagai dimensi. Untuk mendapatkan keluasan dimensinya, empat dimensi tersebut dibedah untuk kemudian ditemukan sub-sub dimensinya.

Keempat dimensi Avolio dan Bass bisa dijelaskan sebagai berikut.¹⁴ Dimensi pertama, *idealized influence*. Dimensi ini mengandung komponen emosional kepemimpinan. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara-cara yang menjadikan mereka panutan bagi pengikut mereka. Pemimpin seperti ini dikagumi, dihormati, dan dipercaya. Pengikut mengidentifikasi dengan para pemimpin ini dan ingin meniru mereka. Di antara hal-hal yang dilakukan pemimpin untuk mendapatkan kredit ini dipertimbangkan kebutuhan orang lain atas kebutuhan pribadinya sendiri. Pemimpin transformasional melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi. Dia menghindari menggunakan kekuasaan untuk kepentingan pribadi dan menggunakan kekuatannya hanya ketika diperlukan.

Dari dimensi pertama ini dapat diambil makna bahwa pemimpin memiliki kemampuan mempengaruhi anggotanya bukan atas dasar kekuasaan melainkan karena kemampuan memberikan pengaruh dari ide-ide, gagasan, dan visi yang dimiliki dan menunjukkan betapa pentingnya kontribusi anggota baik secara individu maupun kelompok dalam mencapai cita-cita yang telah ditetapkan secara bersama. Selain itu, dalam dimensi ini pemimpin dituntut untuk tidak memandang rendah setiap kemampuan yang dimiliki bawahan atau anggota, proporsional dalam menempatkan posisi bawahan, menempatkan orang sesuai dengan tempat dan kompetensinya.¹⁵

Dimensi pengaruh ideal diukur pada dua komponen, yaitu komponen atribusi yang mengacu pada atribusi pemimpin yang dibuat oleh pengikut berdasarkan persepsi yang mereka miliki tentang pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang mengacu pada pengamatan tentang perilaku pemimpin.¹⁶ Dimensi pengaruh ideal antara lain: (1) adanya rumusan visi yang jelas dari seorang pemimpin; (2) pemimpin yang berperilaku baik berbasis etika dan moral yang tinggi; (3) pengikut yang mengidentifikasi dirinya dengan perilaku pemimpin yang baik; (4) adanya relasi dan interaksi yang kuat antara

¹³Bruce J. Avolio and Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership* (London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002), 2.

¹⁴*Ibid.*, 2.

¹⁵Luluk Indarti, "Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam," *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5, No. 1 (Juni 2017): 21-36.

¹⁶Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 167.

pemimpin dan pengikut dalam mewujudkan visi secara bersama; (5) kemampuan komunikasi pemimpin dalam menjelaskan visi dan misinya.

Dimensi kedua, *inspirational motivation*. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memotivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan makna dan tantangan bagi tim kerja sehingga mereka terangsang dan semangat bekerja. Antusiasme dan optimism ditampilkan. Pemimpin transformasional melibatkan pengikut dalam membangun cita-cita masa depan yang menarik. Pemimpin transformasional jelas mengkomunikasikan harapannya kepada pengikut, menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama. Dimensi *inspirational motivation* meliputi: (1) visi yang terbangun dari memandang masa lampau, masa kini, dan masa yang akan datang; (2) fokus pada pencapaian prestasi yang lebih tinggi; (3) memberikan pengaruh kinerja positif pada pengikut; (4) mendorong pengikut untuk menemukan pentingnya proses dan hasil pekerjaan; (5) mendorong pengikut mendahulukan kepentingan organisasi; (6) mendorong pengikut untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi; (7) membangun komitmen bersama untuk kepentingan bersama, bukan untuk kepentingan individu.

Dimensi ketiga, *intellectual stimulation*. Pemimpin transformasional merangsang upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, masalah *re-framing*, dan situasi kekinian dengan cara baru. Kreativitas didorong. Tidak ada kritik publik terhadap kesalahan masing-masing anggota. Ide-ide kreatif dan solusi masalah kreatif diminta dari pengikut, yang termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menemukan solusi. Pengikut didorong untuk mencoba pendekatan baru, dan ide-ide mereka tidak dikritik jika berbeda dengan gagasan pemimpin. Dimensi stimulasi intelektual, antara lain: (1) menggali ide-ide pengikutnya; (2) memberikan ruang kepada pengikut untuk mengeksplor daya inovasi dan kreasinya; (3) pemimpin meyakinkan bahwa pengikutnya mampu mencapai hasil kinerja yang tinggi.

Dimensi keempat, *individualized consideration*. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan masing-masing individu untuk pencapaian dan pertumbuhan potensi yang lebih tinggi. Pertimbangan individual dipraktikkan dengan memberikan peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perbedaan individu dalam hal kebutuhan dan keinginan diakui. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan perbedaan individu. Pertukaran dua arah dalam komunikasi didorong, dan “manajemen dengan berjalan sekitar” dipraktikkan. Interaksi dengan pengikut dipersonalisasi, misalnya pemimpin

mengingat percakapan yang tidak jelas, menyadari setiap orang, dan melihat individu seutuhnya daripada hanya seorang karyawan. Pemimpin yang perhatian secara individual mendengarkan secara efektif. Delegasi tugas seorang pemimpin sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dimonitor oleh pemimpin, apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan dan untuk menilai kemajuan. Intinya, pengikut tidak merasa sedang diperiksa oleh pemimpin.¹⁷ Dimensi pertimbangan individu antara lain: (1) pemimpin mendengarkan masukan-masukan dan pandangan-pandangan pengikutnya dalam mewujudkan visi; (2) pemimpin memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan pengikutnya; (3) pemimpin mengakui perbedaan masing-masing pengikutnya.

Produk dari dimensi pertimbangan individual adalah pemberdayaan, tetapi juga melibatkan dimenasi stimulasi intelektual. Pemberdayaan pengikut oleh seorang pemimpin melibatkan delegasi tugas-tugas penting dan tanggung jawab kepada mereka. Untuk benar-benar memberdayakan, pemimpin kadang-kadang harus mengambil pendekatan *hands-off*, yaitu mengambil sikap pasif dan membiarkan pengikut menjadi lebih aktif bahkan pro-aktif terhadap suatu tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.¹⁸

Selain empat dimensi, Bass juga mendasarkan kepemimpinan transformasional pada tiga aspek moral.¹⁹ Pertama, karakter moral dari pemimpin. Kedua, nilai-nilai etika yang tertanam dalam visi, artikulasi dan program pemimpin. Ketiga, moralitas proses pilihan etika sosial dan tindakan bahwa pemimpin dan pengikut terlibat dalam mencapai target secara kolektif.

Kepemimpinan transformasional adalah proses yang mengubah orang. Ini berkaitan dengan emosi, nilai-nilai, etika, standar, dan tujuan jangka panjang. Ini termasuk menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka sebagai manusia seutuhnya. Kepemimpinan transformasional melibatkan bentuk pengaruh luar biasa yang menggerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Ini adalah proses yang sering menggabungkan kepemimpinan karismatik dan visioner.

Perilaku-perilaku dalam dimensi kepemimpinan transformasional bisa ditemukan dari beberapa pendekatan yang digagas oleh para tokoh. Pendekatan yang mencakup kepemimpinan transformasional dapat digunakan untuk menggambarkan berbagai kepemimpinan, dari upaya yang sangat

¹⁷Ibid., 3.

¹⁸Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, Second Edition (London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006), 13.

¹⁹Siswoyo Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan* (Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015), 121.

spesifik untuk mempengaruhi pengikut, mempengaruhi organisasi, dan bahkan seluruh budaya. Meskipun kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mengedepankan perubahan, pengikut dan pemimpin terikat erat bersama dalam proses transformasi.²⁰

David McClelland dengan pendekatan “Pola Motif Pemimpin” menemukan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

Tabel 1
Dimensi dan perilaku kepemimpinan transformasional
dari pendekatan David McClelland²¹

No	Dimensi	Perilaku
1	Ekspresi yang dipribadikan	Menanamkan nilai-nilai yang seseorang miliki pada orang lain
2	Ekpresi prososial	Mengidentifikasi nilai-nilai yang dapat dibagi; membantu orang-orang yang berprestasi menjadi manajer yang baik dan manajer menjadi pemimpin transformasional
3	Hubungan pemimpin-bawahan ²²	Pola kepemimpinan; tindakan independen, dituntut oleh internalisasi nilai-nilai bersama
		Motif kekuasaan pemimpin; pemimpin dan bawahan yang diberdayakan dituntut oleh suatu visi bersama
		Motif kekuasaan bawahan; saling tergantung, bawahan yang diberdayakan sebagai mitra kerja

Robert House dengan pendekatan “Kepemimpinan Karismatik” menemukan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional sebagai berikut.

Tabel 2
Dimensi dan perilaku kepemimpinan transformasional
dari pendekatan Robert House²³

No	Dimensi	Perilaku
1	<i>Self Efficacy</i> (Percaya Diri akan Kemampuan untuk Sukses)	Pemimpin memiliki rasa percaya diri dan kemampuan pengembangan suatu visi
2	<i>Self Sacrifice</i> (Pengorbanan Diri)	Pemimpin menunjukkan pengorbanan diri untuk mencapai visi. Mereka mengekspresikan harapan-harapan yang jelas, khas, dan tinggi dari para pengikutnya
		Pemimpin menunjukkan keyakinan akan kemampuan

²⁰Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 162.

²¹Marshall Sashkin and Molly G. Sashkin, *Leadership that Matters (Prinsip-prinsip Kepemimpinan)*, Pengalih Bahasa: Rudolf Hutauruk (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2011), 66.

²²Ibid., 77.

²³Ibid., 179-180.

		para pengikutnya dalam mencapai tujuan dan memberdayakan para pengikut untuk mengerjakannya
3	Pemberian Motivasi Pengikut	Komunikasi; mendefinisikan visi dan mencapainya pada capaian yang tinggi
4	Pengembangan Diri Pengikut	Menciptakan kesempatan-kesempatan pemberdayaan

Warren Bennis dan Burt Nanus dengan pendekatan “Strategi Mengambil Tanggung Jawab” menemukan empat strategi untuk mencapai kepemimpinan transformasional: (1) perhatian melalui visi; (2) pengertian melalui komunikasi; (3) percaya melalui penempatan posisi (tindakan-tindakan yang mengimplementasikan visi), dan (4) pengembangan diri (mengetahui dan memelihara kekuatan-kekuatan seseorang dan memastikan bahwa mereka cocok dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi).²⁴ Strategi keempat juga mencakup rasa harga diri atau percaya diri yang positif dan keinginan mengambil risiko sukses. Bennis dan Nanus mengatakan bahwa pemberdayaan adalah tujuan dan fokus utama dari kepemimpinan transformasional. Artinya, para pemimpin transformasional memberdayakan para pengikutnya untuk merealisasikan visi. Semua ini akan berjalan ketika para pemimpin merancang dan mengonstruksi apa yang disebut Bennis dan Nanus sebagai “arsitektur sosial”, dan yang lain menyebutnya sebagai budaya. Bennis dan Nanus merumuskan dimensi kepemimpinan transformasional meliputi rasa percaya diri, pemberdayaan, dan visi. Adapun perilaku yang dikandungnya adalah komunikasi, kepercayaan, hormat/peduli kepada orang lain, dan menciptakan kesempatan-kesempatan melalui risiko.²⁵

Jaques dengan pendekatan “Teori Sistem Terstratifikasi” dan Streufert dengan pendekatan “Kompleksitas Kognitif” melihat kepemimpinan transformasional sebagai kapasitas kognitif.²⁶ Jaques menggunakan istilah kemampuan kognitif untuk mengacu pada konsep sistem terstratifikasi. Jaquen menyatakan bahwa para pemimpin di setiap jenjang hirarki harus memiliki tingkat kemampuan kognitif yang cocok dengan tingkat kompleksitas persyaratan dari posisi mereka. Sementara Streufert menyebut kemampuan kognitif untuk merujuk pada kompleksitas kognitif. Tanpa kompleksitas kognitif yang tinggi, para pemimpin tidak dapat mengembangkan rencana-rencana tindakan praktis jangka panjang yang melibatkan berbagai bagian dari suatu organisasi besar. Streufert membuktikan bahwa individu dengan kompleksitas kognitif tinggi, membuat keputusan-keputusan yang lebih baik.

²⁴Ibid., 180-181.

²⁵Ibid., 181.

²⁶Ibid., 182-183.

Jay A. Conger dan Rabindra N. Kanungo melihat dimensi kepemimpinan transformasional melalui perilaku kepemimpinan karismatik. Conger dan Kanungo mendefinisikan karisma sebagai kepemimpinan transformasional yang dilihat dari sudut pandang pengikut/bawahan. Jika para pemimpin dilihat sebagai pemimpin karismatik, Conger dan Kanungo percaya bahwa para pengikut akan lebih cenderung bertindak dengan cara-cara yang konsisten dengan visi pemimpin.²⁷ Conger dan Kanungo mengonstruksi enam dimensi perilaku dalam kepemimpinan transformasional yaitu: (1) artikulasi visi; (2) kepekaan lingkungan; (3) perilaku yang tidak konvensional; (4) pengambilan risiko; (5) kepekaan terhadap pengikut, dan (6) tindakan yang melawan status quo.²⁸

John P. Kotter dan James L. Heskett melihat dimensi kepemimpinan transformasional dari sudut pandang “Kepemimpinan dan Budaya”. Kotter dan Heskett menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang memiliki hasil kinerja yang tinggi itu didasarkan pada pengaruh para pemimpin organisasi terhadap budaya organisasi.²⁹ Kotter dan Heskett mengidentifikasi empat strategi tindakan yang digunakan para pemimpin untuk membangun budaya, yaitu: (1) menciptakan kebutuhan akan perubahan; (2) mengembangkan sebuah penetapan visi yang terarah (*a direction setting vision*); (3) mengomunikasikan visi tersebut; dan (4) membangkitkan semangat manajer bawahan untuk bertindak sebagai pemimpin dalam mengimplementasikan visi pemimpin.³⁰ Dari keempat strategi tersebut, ditemukan perilaku-perilaku kepemimpinan transformasional, yaitu: (1) memberdayakan bawahan dengan suatu kebutuhan akan perubahan; (2) memasukkan kebutuhan bawahan di dalam visi; (3) menantang status quo; (4) mengomunikasikan visi; (5) memberi contoh (*modelling*) visi, dan (6) memberdayakan bawahan untuk bertindak.

Jim Kouzes dan Barry Posner mengembangkan komponen dalam dimensi kepemimpinan transformasional dengan menemukan lima faktor dan sejumlah perilaku sebagai kunci utama dalam kepemimpinan transformasional. Kelima faktor itu adalah sebagai berikut.³¹ Pertama, *challenging the process* (menantang proses). Pemimpin mampu berkembang akibat proses belajar dari situasi sulit dan adanya rintangan-rintangan atau hambatan-hambatan. Mereka adalah pelopor inovasi. Kedua, *inspiring a shared vision* (menginspirasi visi

²⁷Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, *Charismatic Leadership in Organizations* (London: SAGE Publications, 1998), 121-143.

²⁸Sashkin and Sashkin, *Leadership that Matters*, 184.

²⁹John P. Kotter dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992).

³⁰Sashkin and Sashkin, *Leadership that Matters*, 186.

³¹Haryono, *Intisari Teori Kepemimpinan*, 125-126.

bersama). Sedikitnya orang termotivasi oleh rasa takut atau hadiah, tetapi orang akan lebih banyak termotivasi oleh ide-ide yang mampu menangkap imajinasi mereka. Ini bukan tentang memiliki visi, tetapi berkomunikasi secara efektif sehingga orang lain menganggapnya sebagai visi mereka sendiri. Ketiga, *enabling others to act* (memampukan atau memberdayakan orang lain untuk bertindak). Dorongan dan nasihat tidaklah cukup dalam memimpin. Orang harus merasa mampu bertindak dan kemudian harus memiliki kemampuan untuk mewujudkan ide-ide mereka ke dalam tindakan. Keempat, *modelling the way* (memberikan contoh). Pemodelan oleh pemimpin berarti memberikan contoh perilaku yang ingin diadopsi oleh pengikut. Ini disebut memimpin dari depan. Orang tidak akan percaya terhadap apa yang mereka dengar dari perkataan pemimpin, tetapi percaya terhadap apa yang mereka lihat pemimpin lakukan secara konsisten. Kelima, *encouraging the heart* (mendorong sepenuh hati). Orang melakukan pekerjaan terbaik ketika mereka bergairah terhadap apa yang mereka lakukan. Pemimpin melepaskan antusiasme kepada pengikut mereka dengan kondisi yang sesuai dengan semangat mereka.

Selanjutnya, kelima faktor tersebut memiliki sejumlah perilaku yang dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.³²

Tabel 3
Lima faktor dan perilaku Kouzes & Posner

No	Faktor	Perilaku
1	<i>Challenging the Process</i> (Menantang Proses)	a. Mencari peluang-peluang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih baik b. Bereksperimen dan mengambil risiko yang pantas untuk memperbaiki kinerja organisasi
2	<i>Inspiring a Shared Vision</i> (Menginspirasi Visi Bersama)	a. Membangun visi masa depan b. Membangun dukungan bawahan terhadap visi tersebut
3	<i>Enabling Others to Act</i> (Memampukan Orang Lain untuk Bertindak)	a. Menumbuhkembangkan kolaborasi (lawan dari persaingan) diantara para bawahan b. Mendukung bawahan dalam pengembangan dirinya
4	<i>Modelling the Way</i> (Memberikan Contoh)	a. Memberikan contoh dalam bentuk perilaku sendiri b. Memfokuskan diri pada penyelesaian pekerjaan secara bertahap oleh para bawahan, sehingga tujuan yang berskala lebih besar kelihatan lebih realistis dan dapat dicapai melalui proses dari banyak “kemenangan kecil”
5	<i>Encouraging the Heart</i> (Mendorong Sepenuh Hati)	a. Mengakui kontribusi-kontribusi bawahan b. Menemukan cara-cara untuk merayakan pencapaian dari para bawahan

³²Sashkin and Sashkin, *Leadership that Matters*, 41.

Sub dimensi kepemimpinan transformasional, menurut Bass, yaitu: (1) pentingnya hasil, selain proses; (2) membujuk anggotanya untuk bekerja tim, tidak hanya untuk diri sendiri. Bekerja untuk bangsa di atas kepentingan pribadi dan golongan. Menurut Pounder, kepemimpinan seseorang bisa dilihat dari perilakunya, yaitu: (1) pemimpin harus memiliki integritas. Satunya pikiran, ucapan, dan perbuatan; (2) pemimpin untuk membawahi personal dan berhasrat untuk kebaikan umum, untuk kemajuan/kemaslahatan umum; (3) pemimpin yang menantang keterbatasan dengan berinovasi. Mengambil risiko dan berani mengekspresikannya.

Cara menciptakan kepemimpinan transformasional, ada tujuh prinsip, yaitu: (1) adanya simplikasi; (2) memberikan motivasi; (3) memberikan fasilitas, sarana prasarana, bimbingan konseling; (4) melakukan inovasi sesuai dengan perkembangan iptek; (5) memberikan kesempatan mobilitas; (6) dalam keadaan siap siaga membantu orang lain, anggotanya/pengikutnya; dan (7) memiliki tekad, kemauan keran untuk bertransformasi menuju keadaan yang lebih baik.³³

Dimensi kepemimpinan transformasional, dalam perspektif filosofi Jawa (kitab Ramayana), adalah sebagai berikut.³⁴ Pertama, menjadi pemimpin harus bisa menjadi matahari, surya; menyinari, memanaskan/memotivasi. Kedua, menjadi candra, bulan; menerangi kegelapan, memberi solusi, menjadi jalan keluar. Ketiga, menjadi kartika, bintang; indah dipandang mata, semua orang suka, tidak menyebalkan, cara berbicara yang santun, cara berpakaian yang serasi. Keempat, menjadi bayu, angin; menghapus hal-hal yang tidak baik, meniupkan semangat. Kelima, menjadi samudra, laut; bisa menerima semua hal, dipuji ya, dimaki ya, diremehkan ya, diapresiasi ya, siap segala risiko. Tetap tenang menghadapi semua masalah. Keenam, menjadi mega, awan; pemimpin datang tepat waktu pada saat yang dibutuhkan oleh pengikut.

Dimensi Kepemimpinan Transformasional dalam Perspektif al-Qur'an

Perilaku pemimpin transformatif merupakan *role model* bagi pengikutnya/bawahannya. Untuk menguatkan narasi ini, perilaku kepemimpinan transformasional bisa dioptik dari perspektif al-Qur'an.

³³Binti Maunah, *Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Islam* (Kuliah Reguler, UIN SATU Tulungagung), 5 Juni 2021.

³⁴Binti Maunah, *Model Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Islam* (Kuliah Reguler, UIN SATU Tulungagung), 5 Juni 2021.

Beberapa poin perspektif al-Qur'an tentang perilaku kepemimpinan transformasional tersebut bisa dijelaskan sebagai berikut.³⁵ Pertama, pemimpin transformatif itu sebagai *role model*, sebagai uswatun hasanah. Allah berfirman dalam QS al-Ahḏāb: 21.

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (الأحزاب: 21).

Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan dia banyak menyebut Allah.

Ayat ini menunjukkan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional ditemukan seorang pemimpin yang memiliki kecukupan perilaku terpuji yang bisa dicontoh dan diteladani oleh pengikutnya. Perilaku terpuji bagi seorang pemimpin transformatif bukanlah kamufase melainkan nilai-nilai esensial dan substansial kepemimpinan yang menjadi ruh dan meringkai tindakannya, sekaligus menjadi acuan dan panduan bagi pengikutnya dalam dalam mencapai dan mewujudkan visi organisasi secara bersama-sama. Spirit menjadi *role model* bagi seorang pemimpin transformatif adalah sebuah keniscayaan, satu garis lurus dengan risalah Nabi Muhammad Saw sebagai uswatun hasanah yang memiliki akhlaq terpuji, yang layak diteladani seperti berani, tanggung jawab, tidak mudah mengeluh, pekerja keras, sabar dalam suka dan duka.³⁶

Kedua, memerankan perilaku yang tinggi dan visioner. Pemimpin transformatif memiliki perilaku luhur, menjalankan roda organisasinya dengan visi yang kuat, menunjukkan sikap dan aura wibawa pada pengikutnya, sehingga pengikutnya dengan senang hati mengikuti arahan dan mengambil banyak pelajaran darinya. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Nahl: 90 sebagai berikut.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ بِعَظْمٍ لَّعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ (النحل: 90).

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari

³⁵Mahmud, “Kategori Kepemimpinan Tranformatif Perspektif Islam,” *Jurnal Pena Islam* 1, No. 1 (2018): 49-85.

³⁶Lukman Nul Hakim, “Uswatun Hasanah dalam Al-Quran (Studi Komparatif Makna Uswatun Hasanah dalam QS. Al-Ahḏāb Ayat 21 dengan QS. Al-Mumtāhanah Ayat 4 dan 6),” *Jurnal JSA* 3, No. 2 (Desember 2019): 85-99.

perbuatan keji, kemungkar dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Ayat ini mendeskripsikan pelajaran bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional dalam perspektif al-Qur'an dapat diwujudkan dengan dijalankan oleh seorang pemimpin yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan kesadaran dan wawasan akan visi kepada pengikutnya, menunjukkan keyakinan yang kokoh, menimbulkan rasa hormat dan respek, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja yang melampaui ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Ketiga, memberikan motivasi inspirasional. Pemimpin transformatif wajib memiliki sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi pengikut dan orang lain. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS ar-Ra'd: 11 berikut.

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُعَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ (الرعد: 11).

Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Ayat ini menunjukkan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional dapat mencapai visinya apabila dijalankan oleh seorang pemimpin yang memiliki karakter kuat, gemar memotivasi dan inspiratif bagi pengikutnya, karena sesungguhnya visi bisa diwujudkan dan dicapai oleh pemimpin dan anggotanya secara bersama-sama. Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Natalia yang mengajatakan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.³⁷

Keempat, memiliki kepedulian kepada anggota. Pemimpin transformatif dalam Islam senantiasa berperilaku selalu mendengarkan pengikut, peduli, dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan

³⁷Desi Natalia, "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai: Analisis Mediasi Model," *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* 2, No. 2 (Agustus 2021): 85-95.

prestasi dan perkembangannya. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS at-Tawba: 128 berikut.

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَجِيمٌ (التوبة: 128).

Sungguh telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi penyayang terhadap orang-orang mukmin.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional dapat berjalan dengan mencapai visinya apabila dijalankan oleh seorang pemimpin yang memiliki sikap peduli yang tinggi kepada anggotanya, empati dan mau merasakan penderitaan anggotanya, berperilaku kasih sayang, dan bersedia menjadi jalan keluar atas permasalahan yang dihadapi oleh anggota. Pemimpin transformatif memandang anggota sebagai elemen penting dalam organisasi, sehingga harus dimengerti dan dipenuhi kebutuhannya demi kemaslahatan bersama. Hal ini selaras dengan dengan hasil penelitian Aulia et. al. yang mengatakan bahwa kepedulian pimpinan kepada anggota sebagai wujud kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh secara simultan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.³⁸

Kelima, memberikan stimulasi intelektual. Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an hendaklah cerdas, mampu meningkatkan pemahaman dan merangsang munculnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berfikir, dan berimajinasi dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS Āl 'Imrān: 110 berikut.

كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَلَوْ آمَنَ أَهْلُ الْكِتَابِ لَكَانَ خَيْرًا لَهُمْ مِنْهُمُ الْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ الْفَاسِقُونَ (آل عمران: 110).

Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik.

³⁸Aulia Izzatunnisa et. al., "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Psychological Empowerment dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada PT Albasri Priangan Lestari," *Derivatif: Jurnal Manajemen* 15. No. 2 (November 2021): 329-341.

Ayat ini menjelaskan pelajaran bahwa keberhasilan kepemimpinan transformasional harus ditopang oleh seorang pemimpin yang memiliki sifat fatonah (cerdas) sekaligus menebarkan kecerdasannya kepada anggota sehingga muncul banyak perspektif dalam menyelesaikan segala urusan organisasi. Juga terbangun *higher and critical thinking skills* dalam melihat permasalahan, sehingga dapat menemukan akar masalah dengan cepat dan mendapatkan solusi dengan tepat.

Keenam, memiliki integritas. Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an hendaklah mampu menyelaraskan antara pikiran, ucapan, dan perbuatannya. Islam sangat menekankan sikap integritas, dan membenci sikap ambigu bahkan munafiq. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Şaff: 2-3 berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ. كَبِيرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ (الصف: 2-3).

Wahai orang-orang yang beriman, kenapakah kamu mengatakan sesuatu yang tidak kamu kerjakan? Amat besar kebencian di sisi Allah bahwa kamu mengatakan apa-apa yang tidak kamu kerjakan.

Ayat ini menguatkan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional harus dibangun di atas kepribadian pemimpinnya yang kokoh dan memiliki integritas pribadi yang kuat, yaitu pemimpin yang kuat memegang prinsip dan selalu sama antara pikiran, ucapan, dan tindakannya. Hal dikuatkan dengan hasil penelitian Arifin dan Takrim yang menegaskan bahwa sikap integritas diri yang kuat adalah modal penting bagi sebuah kepemimpinan.³⁹

Ketujuh, senantiasa berinovasi. Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an hendaknya menumbuhkan komitmen inovasi dalam organisasi. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-ʿAnkabūt: 69 berikut.

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ (العنكبوت: 69).

Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kesuksesan kepemimpinan transformasional harus dibangun dengan spirit kuat untuk selalu berkembang dan berkemauan keras untuk maju, sehingga spirit ini melahirkan perbuatan

³⁹Antoni L. Arifin dan M. Takrim, "Integritas dan Kepemimpinan Milenial: Kasus pada HR Leader," *Anterior Jurnal* 20, No. 3 (Agustus 2021): 87-96.

selalu mencipta, berkreasi dan berinovasi, tidak stagnan dan beku dalam menjalankan roda organisasi.

Kedelapan, perhatian dan menghargai kesuksesan bawahan. Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an hendaknya mampu menganugerahi selamat atas kesuksesan bawahannya, selalu hangat, dan perhatian terhadap bawahannya, tidak hanya sebatas pada kehidupan kerja mereka. Memperkuat narasi tersebut, tercantum dalam QS *Āl 'Imrān*:159 berikut.

فِيمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْمُرْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (آل عمران: 159).

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional terbangun dari seorang pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku menghormati keberadaan anggota secara signifikan. Pernghormatan ini diwujudkan dalam tindakan pemberian perhatian yang sungguh-sungguh sehingga anggota mendapatkan kemudahan menemukan kesuksesannya. Pada akhirnya, kesuksesan anggota adalah hal penting yang perlu dihargai, karena menghagai kesuksesan anggota sama halnya seorang pemimpin membuka peluang untuk kesuksesan organisasinya. Seorang pemimpin transformatif selalu mengajak dan melibatkan anggotanya dalam mencetuskan visi dan perwujudannya secara bersama-sama. Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Daniar dan Nurhaniza yang mengatakan bahwa adanya bawahan yang betah bekerja (*stay*) dan mampu mencapai prestasi yang membanggakan (*strive*), salah satu faktor pendukungnya adalah hadirnya seorang pimpinan yang senantiasa menghargai pendapatnya.⁴⁰

Kesembilan, mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan. Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an harus mampu melakukan perubahan-perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan dari kondisi yang

⁴⁰Agus Daniar dan Zahra Nurhaniza, "Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Mendorong Guru Sekolah Alam Bandung dalam Bekerja dan Berprestasi," *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi dan Sosial* 5, No. 1 (2021): 41-55.

kurang baik menjadi lebih baik. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Aḥzāb: 43 berikut.

هُوَ الَّذِي يُصَلِّي عَلَيْكُمْ وَمَلَائِكَتُهُ لِيُخْرِجَكُم مِّنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ وَكَانَ بِالْمُؤْمِنِينَ رَحِيمًا
(الأحزاب: 43).

Dialah yang memberi rahmat kepadamu dan malaikat-Nya (memohonkan ampunan untukmu), supaya Dia mengeluarkan kamu dari kegelapan kepada cahaya (yang terang). Dan adalah Dia Maha Penyayang kepada orang-orang yang beriman.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional mensyaratkan seorang pemimpin laiknya menempatkan dirinya sebagai *agent of change*, selalu melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik, baik dalam skala kecil maupun skala besar.

Kesepuluh, pemberani (*courage*). Pemimpin transformatif dalam perspektif al-Qur'an hendaknya berani memikul tugas kepemimpinan dan mengambil segala keputusan. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS at-Tawba: 73 berikut.

يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ جَاهِدِ الْكُفَّارَ وَالْمُنَافِقِينَ وَاغْلُظْ عَلَيْهِمْ وَمَأْوَاهُمْ جَهَنَّمُ وَبِئْسَ الْمَصِيرُ (التوبة: 73).

Hai Nabi, berjihadlah (melawan) orang-orang kafir dan orang-orang munafik itu, dan bersikap keraslah terhadap mereka. Tempat mereka ialah jahannam. Dan itu adalah tempat kembali yang seburuk-buruknya.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional meminta pemimpin adalah seorang pemberani, berani mencipta ide dan visi, berani menjalankan misi demi terwujudnya visi dan tujuan, dan berani mempertanggungjawabkan segala hal yang telah menjadi kesepakatan dan keputusan bersama dalam organisasi.

Kesebelas, percaya terhadap apa yang diperjuangkan. Pemimpin transformatif dalam dalam perspektif al-Qur'an hendaknya mampu meyakinkan bahwa idenya adalah benar dan layak diperjuangkan. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS an-Nisā': 65 berikut.

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ
وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا (النساء: 65).

Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka

perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa seorang pemimpin yang memiliki rasa percaya diri yang kuat dalam membangun dan mewujudkan visi, bisa menjadi penyebab sebuah organisasi menjadi kokoh berkarakter dalam melakukan perubahan yang cita-citakan. Karakter seperti ini sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan transformasional karena percaya diri yang kuat seorang pemimpin akan meyakinkan bagi anggota untuk memegang teguh prinsip organisasi sekaligus tegap menjalankan misinya.

Keduabelas, mempercayai orang lain. Pemimpin transformatif hendaknya memiliki kepercayaan kepada anggotanya. Mempercayai anggota harus dilakukan oleh pemimpin tanpa menyalahgunakan jabatan dan wewenangnya, mengingat tugas pemimpin adalah menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Menegaskan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Anfāl: 27 berikut.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ (الأنفال: 27).

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional bisa mewujudkan visi dan mencapai tujuan apabila pemimpinnya memberikan kepercayaan tanpa curiga (*sū' al-ẓann*) kepada anggota. Dengan kepercayaan yang diberikan memungkinkan membuahkannya keyakinan, kebanggaan dan kesungguhan pada diri anggota dalam bekerja dan berkarya.

Ketigabelas, motor penggerak nilai. Pemimpin transformatif adalah motor penggerak nilai-nilai akhlaq terpuji dalam kehidupan, seperti: ikhlas (QS. al-A'raf: 29), jujur (QS. al-Ahzab: 24, al-Zumar: 33, at-Taubah: 119, Muhammad: 21), Amanah (QS. an-Nisa': 58), adil (QS. ar-Rahman: 7-90, al-Maidah: 8), dan tanggung jawab (QS. al-Baqarah: 286). Nabi Muhammad Saw adalah motor penggerak nilai-nilai akhlak terpuji yang patut diteladani, baik secara ketetapan, ucapan, maupun perbuatannya. Menegaskan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Shu'arā': 192-194 yang berbunyi:

وَإِنَّهُ لَنَنْزِيلُ رَبِّ الْعَالَمِينَ. نَزَلَ بِهِ الرُّوحُ الْأَمِينُ. عَلَى قَلْبِكَ لِتَكُونَ مِنَ الْمُنذِرِينَ (الشعراء: 194).

Dan sesungguhnya al-Qur'an ini benar-benar diturunkan oleh Tuhan semesta alam. Ia dibawa turun oleh Ar-Ruh Al-Amin (Jibril). Ke dalam hatimu (Muhammad) agar kamu menjadi salah seorang di antara orang-orang yang memberi peringatan.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional akan menemukan tujuannya dan mampu mewujudkan visinya apabila dijiwai dengan nilai-nilai akhlaq terpuji sehingga melahirkan perbuatan luhur yang menyenangkan, mencerahkan, mencerdaskan, memperadabkan, dan memberdayakan yang berorientasi pada perubahan yang lebih baik.

Keempatbelas, menghargai perbedaan orang lain (toleransi). Pemimpin transformatif menghargai perbedaan dan menghormati orang lain yang memiliki prinsip hidup yang tidak sama, namun bukan berarti mengakui dan membenarkan keyakinan yang berbeda dalam meneguhkan apa yang diyakini. Contoh Nabi Musa as. dan Nabi Harun as. diperintahkan Allah Swt untuk berbicara yang lembut kepada Fir'aun. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS Tāhā: 44 yang berikut.

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى (طه: 44).

Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut".

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa kepemimpinan transformasional harus dijalankan oleh pemimpin yang toleran, menghormati keragaman anggota, dan menghargai perbedaan yang ada, dengan tetap memegang teguh keyakinan masing-masing. Apabila memang perlu pengambilan keputusan untuk penyatuan kesepakatan, maka semua dilakukan dengan proses yang saling menghormati dengan berpijak pada nilai-nilai universal kemanusiaan, tanpa menyakiti dan merugikan satu sama lain.

Kelimabelas, moderat. Pemimpin transformatif mampu bersikap tengah-tengah, sedang-sedang, tidak ekstrim kiri ataupun ekstrim kanan. Menguatkan narasi tersebut, tercantum dalam QS al-Baqarah: 143 berikut.

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعِ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَى عَقْبَيْهِ وَإِنْ كَانَتْ لَكَبِيرَةً إِلَّا عَلَى الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ وَمَا كَانَ اللَّهُ لِيُضَيِّعَ إِيمَانَكُمْ إِنَّ اللَّهَ بِالنَّاسِ لَرَءُوفٌ رَحِيمٌ (البقرة: 143).

Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia

dan agar Rasul (Muhammad) menjadi saksi atas (perbuatan) kamu. Dan Kami tidak menetapkan kiblat yang menjadi kiblatmu (sekarang) melainkan agar Kami mengetahui (supaya nyata) siapa yang mengikuti Rasul dan siapa yang membelot. Dan sungguh (pemindahan kiblat) itu terasa amat berat, kecuali bagi orang-orang yang telah diberi petunjuk oleh Allah; dan Allah tidak akan menyia-nyiakan imanmu. Sesungguhnya Allah Maha Pengasih lagi Maha Penyayang kepada manusia.

Ayat ini memberikan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pada diri seorang pemimpin harus melekat sikap moderat, sikap adil dan bijaksana dalam memandang dan menyelesaikan masalah, yang berorientasi pada *win-win solution*. Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian Idlom yang mengatakan bahwa sikap moderat seorang pemimpin bisa mencegah terjadinya perpecahan dan konflik, sekaligus mampu membangun persatuan dan kesatuan sebuah komunitas ataupun lembaga.⁴¹

Keenambelas, pembelajar sepanjang hayat. Pemimpin transformatif senantiasa belajar sepanjang hayatnya. Islam menganjurkan belajar sepanjang hayat, sebagaimana kata Imam Ahmad ibnu Hanbal yang berbunyi: “Carilah ilmu mulai dari buaian (bayi) hingga liang lahat (mati)” (*Uṭlubū al-‘ilm min al-mahd ila al-laḥd*).⁴² Kata-kata Imam Ahmad Ibnu Hanbal ini memberikan pelajaran bahwa dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin haruslah seorang yang melekatkan pada dirinya spirit, semangat, dan antusiasme dalam belajar dan mencari ilmu dengan senang hati, secara terus-menerus sepanjang masa, demi menguatkan kompetensi dan kualitas diri sebagai *human capital* dalam menjalankan misi dan mewujudkan visi organisasi.

Analisis

Kepemimpinan transformasional yang telah digagas oleh Bernard M. Bass bisa dikatakan memiliki multi dimensi. Mengapa? Karena dimensi kepemimpinan transformasional tidak berbicara tentang seorang pemimpin saja yang menjadi sentral kajian, melainkan juga membahas dan menempatkan pengikut sebagai subjek yang penting dalam membangun organisasi. Selain itu, menempatkan pula tentang nilai-nilai akhlaq terpuji yang mengikat relasi dan interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam menjalankan misi dan mewujudkan visi organisasi, serta poin penting visi yang ingin dicapai dan diwujudkan.

⁴¹Muhammad Idlom Dzulqornain, “Nilai-nilai Moderat Pemuka Agama di Era Milenial,” *JASNA: Journal of Aswaja Studies* 1, No. 2 (Juli 2021): 95-100.

⁴²Isnaini, “Belajar Sepanjang Hayat dalam Perspektif Hadits,” *Jurnal Inspirasi* 4, No. 2 (Juli-Desember 2020): 104.

Selanjutnya, dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan 4I yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individu) menjadi nilai universal yang sangat penting dalam membangun organisasi. Karena apabila 4I bisa dijalankan dan ditegakkan oleh setiap pemimpin, bisa dipastikan roda organisasi dan tampuk kepemimpinan bisa berlangsung dengan baik, menghormati dan mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan secara bermartabat. Dimensi kepemimpinan transformasional Bass ini dapat dilihat dan dikaitkan dengan nilai-nilai kepemimpinan yang tersurat dalam al-Qur'an, bahkan serasi dan selaras dengan apa yang disyariatkan Allah SWT dan Sunah Rasulullah SAW.

Kesimpulan

Setelah mengkaji pustaka, menelaah hasil temuan data, dan melakukan pembahasan, penulis dapat menyatakan kesimpulan bahwa kata “dimensi” memiliki arti ukuran, baik terkait banyak, besar, luas, panjang, lebar, maupun tinggi suatu objek. Objek kajian, pembahasan, maupun objek pandangan. Dan dari jumlah dimensi, bisa dikenal suatu objek dengan satu dimensi, dua dimensi, tiga dimensi, empat dimensi, bahkan multi dimensi. Sedangkan dimensi kepemimpinan transformasional dalam bingkai teori Bass ada empat, yang dikenal dengan 4I, yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individual consideration* (pertimbangan individu). Dimensi Bass dapat dioptik secara luas dari berbagai pendekatan dan sudut pandang para tokoh dengan latar belakang prinsip kepemimpinan masing-masing. Dan secara esensial dan substansial dimensi kepemimpinan transformasional Bass selaras dengan nilai-nilai yang disyariatkan al-Qur'an dan al-Sunnah.[]

Daftar Pustaka

- Ahmad, Solihin Benyamin. *Kamus Induk Al-Quran Metode Granada*. tk.: Granada Investa Islami, tt.
- Arifin, Antoni L., dan M. Takrim. “Integritas dan Kepemimpinan Milenial: Kasus pada HR Leader.” *Anterior Jurnal* 20, No. 3 (Agustus 2021): 87-96.
- Ashshiddiqi, Hasbi, dkk. (Tim Penerjemah). *Al-Quran dan Terjemahnya*. Jakarta: Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Quran, 1971.
- Avolio, Bruce J., and Bernard M. Bass. *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational*

- Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002.
- Ayuningtyas, Eka Destriyanto Pristi. "Pengaruh Elemen-elemen Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Mengajar Guru melalui Komitmen Efektif pada Pekerjaan sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Manajemen* 7, No. 1 (2017): 1-8.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational Leadership*, Second Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.
- Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. *Charismatic Leadership in Organizations*. London: SAGE Publications, 1998.
- Daniar, Agus, dan Zahra Nurhaniza. "Peran Komunikasi Interpersonal Kepala Sekolah Mendorong Guru Sekolah Alam Bandung dalam Bekerja dan Berprestasi." *Komunikologi: Jurnal Pengembangan Ilmu Komunikasi dan Sosial* 5, No. 1 (2021): 41-55.
- Dzulqornain, Muhammad Idlom. "Nilai-nilai Moderat Pemuka Agama di Era Milenial." *JASNA: Journal of Aswaja Studies* 1, No. 2 (Juli 2021): 95-100.
- Hakim, Lukman Nul. "Uswatun Hasanah dalam Al-Quran (Studi Komparatif Makna Uswatun Hasanah dalam QS Al-Ahzab Ayat 21 dengan QS Al-Mumtahanah Ayat 4 dan 6)." *Jurnal JSA* 3, No. 2 (Desember 2019): 85-99.
- Haryono, Siswoyo. *Intisari Teori Kepemimpinan*. Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015.
- Indarti, Luluk. "Dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformatif Pendidikan Islam." *Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam* 5, No. 1 (Juni 2017): 21-36.
- Isnaini, Isnaini. "Belajar Sepanjang Hayat dalam Perspektif Hadits." *Jurnal Inspirasi* 4, No. 2 (Juli-Desember 2020): 104.
- Izzatunnisa, Aulia, et. al. "Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Psychological Empowerment dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada PT Albasi Priangan Lestari." *Derivatif: Jurnal Manajemen* 15, No. 2 (November 2021): 329-341.
- Jumiran, Jumiran, et al. "Pengaruh Dimensi Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional: Studi Kasus pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta." *EduPsyCouns Journal: Jurnal of Education, Psychology and Counseling* 2, No. 1 (2020): 600-621.
- Komariyah, Aan, dan Cepi Triatna. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.
- Kotter, John P., dan James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press, 1992.
- Mahmud, Mahmud. "Kategori Kepemimpinan Transformatif Perspektif Islam," *Jurnal Pena Islam* 1, No. 1 (2018): 49-85.
- Nahdiyyah, Nuurun, dan Binti Maunah. "Kepemimpinan Transformatif di Lembaga Pendidikan Islam." *Scaffolding: Jurnal Pendidikan Islam dan Multikulturalisme* 3, No. 2 (Juli-Desember 2021): 76-84.

- Narsa, I Made. "Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional Versus Transaksional." *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14, No. 2 (September 2012): 102-108.
- Natalia, Desi. "Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Motivasi Intrinsik dan Kinerja Pegawai: Analisis Mediasi Model." *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* 2, No. 2 (Agustus 2021): 85-95.
- Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*, Seventh Edition. London: SAGE Publications, Inc., 2016.
- Sashkin, Marshall, and Molly G. Sashkin. *Leadership that Matters (Prinsip-prinsip Kepemimpinan)*, Pengalih Bahasa: Rudolf Hutauruk. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2011.
- Suud, Fitriah M. "Kepemimpinan Transformasional dan Implikasinya pada Pembentukan Budaya Jujur di Sekolah." *Sukma: Jurnal Pendidikan* 2, No. 2 (Juli-Desember 2018): 262-286.
- Tim Penyusun Kamus Bahasa Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa, 2008.
- Tim Penyusun. *Kamus Inggris-Indonesia, Indonesia-Inggris A Dictionary*, Versi 1.0. tk: BSE Mahoni.Com.