

## REAKTUALISASI KEPEMIMPINAN PEREMPUAN DALAM KORELASINYA DENGAN KONSEP KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

**Hasanatul Khalidiyah**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
[khasanatullidianuris@gmail.com](mailto:khasanatullidianuris@gmail.com)

**Moh. Khusnuridlo**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
[ridlostainjbr@gmail.com](mailto:ridlostainjbr@gmail.com)

**Hepni Zein**

UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember  
[hefnizn@gmail.com](mailto:hefnizn@gmail.com)

**Abstract:** The dominance of the connotative meaning of leadership and its impact on the role of women is the reason why this study of the actualization of women's leadership should be carried out. The functional side of the meaning of women which contains the implications of the concept of transformational leadership makes this study more worthy of research in the related literature. This is a literature study that tries to reveal the meaning of women's leadership and its correlation with the perspective of Bass and Reggio's transformational leadership. Excavation of data through leadership literature and several reports of field observations. The analysis uses Miles and Huberman's interactive analysis, namely: condensation, conclusion and verification. The results of this study include, *first*, the reinterpretation of women's leadership; *second*, a description of the functional correlation between leadership, women, and transformational terms; and *third*, the emergence of opportunity and sportsmanship of meaning and attitude as a product of the correlation.

**Keywords:** Reactualization, Women, Transformational Leadership.

**Abstrak:** Dominasi makna konotatif kepemimpinan dan imbasnya pada peran perempuan menjadi alasan mengapa kajian reaktualisasi kepemimpinan perempuan ini patut dilakukan. Sisi fungsional makna perempuan yang memuat implikasi konsep kepemimpinan transformasional menjadikan kajian ini semakin layak diteliti dalam literatur-literatur terkait. Ini penelitian pustaka yang mencoba mengungkap pemaknaan kepemimpinan perempuan dan korelasinya dengan perspektif kepemimpinan transformasional Bass dan Reggio, serta referensi lain yang berkaitan. Penggalan data melalui literatur-literatur kepemimpinan dan beberapa laporan hasil observasi lapangan. Analisis menggunakan analisis interaktif Miles and Huberman, yakni: kondensasi, kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian ini ialah: *pertama*, pemaknaan kembali kepemimpinan perempuan; *kedua*, uraian korelasi fungsional antara kepemimpinan, perempuan, dan istilah transformasional; dan *ketiga*, munculnya *oportunity* dan sportifitas pemaknaan dan penyikapan sebagai produk dari korelasi.

**Kata Kunci:** Reaktualisasi, Perempuan, Kepemimpinan Transformasional

---

## PENDAHULUAN

Kajian kepemimpinan perempuan ini dilatarbelakangi oleh beberapa isu kaburnya pemaknaan kepemimpinan dan perempuan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

*Pertama*, kajian tentang kepemimpinan perempuan pada akhir-akhir ini di Barat diawali dengan mempertanyakan persentase jumlah perempuan yang menjadi pemimpin di ranah publik. Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, dalam *Woman and Leadership*, membuka satu sub tulisan dengan rangkaian pertanyaan: berapa banyak wanita yang memenangkan *Academy Award* untuk Sutradara Terbaik? Jawabannya adalah satu: Kathryn Bigelow untuk film *The Hurt Locker*. Satu wanita berbanding dengan sembilan puluh tiga pria sepanjang sejarah Oscar. Hasil yang mengecewakan. Bagi keduanya, ini bisa lebih buruk, karena

terlalu seringnya jawaban atas pertanyaan yang dimulai dengan kata 'Berapa banyak wanita ...' adalah nol. Keduanya menguji pendapatnya dengan pertanyaan-pertanyaan: berapa banyak wanita yang memimpin PBB atau Bank Dunia, jawabannya nol. Berapa banyak wanita yang pernah menjabat sebagai Presiden Amerika Serikat, Prancis, Nigeria, Meksiko, atau Jepang; jawabannya nol. Keduanya bertanya, "How many women have been Prime Minister of Italy, Spain, Sweden, Malaysia or Singapore? Zero."<sup>1</sup>

Pertanyaan-pertanyaan di atas tak sekadar bertanya, tetapi juga mengungkap bahwa Julia dan Ngozi memperlihatkan jawaban yang selalu nol ketika ada pertanyaan berapa banyak perempuan yang menduduki posisi pimpinan tertinggi politik. Artinya, partisipasi perempuan di wilayah politik-praktis,<sup>2</sup> belum menunjukkan angka yang signifikan. Itu artinya jumlah perempuan yang menjadi 'pimpinan tertinggi' di lembaga negara masih sedikit. Selain itu, penjelasan aktivis perempuan tersebut nampaknya juga ingin menyatakan secara implisit bahwa yang disebut kepemimpinan adalah kepemimpinan di sektor publik; dan tampak kepemimpinan tertinggi berada pada kepemimpinan negara, baik itu presiden atau perdana menteri. Hal ini terlihat pada uraian Julia dan Ngozi bahwa hanya lima puluh tujuh negara dari 193 negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa yang pernah

---

<sup>1</sup> Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, *Woman & Leadership* (Australia: Penguin Random House UK, 2020), 19. Buku ini ditulis oleh Perdana Menteri Australia ke-27 tahun 2010 hingga 2013, Julia Gillard; dan oleh ekonom dan arsitek internasional dengan pengalaman lebih dari 30 tahun, Dr Ngozi Okonjo-Iweala.

<sup>2</sup> Yang termasuk dalam wilayah politik-praktis, sebagaimana berlaku, ialah kedudukan jabatan kenegaraan, baik legislatif maupun eksekutif. Kepemimpinan di wilayah ini yang sering diistilahkan dengan *al-Imāmah al-'Udhmā* dalam Islam bahwa kepemimpinan perempuan hanya boleh di wilayah domestik, sementara di wilayah publik—apalagi di ranah pengambil kebijakan politik—itu dilarang. Bahkan mengimami salat laki-laki, perempuan dilarang. Pandangan ini dapat dibaca selengkapnya dalam Ifah Yunus Id Hajjaj, "Baḥṡh fi Ḥukm Wilāyat al-Mar'ah wa Imāmatihā", *JFSLT*, 15 (t.b, t.thn), 410-419. Sementara kajian yang kontra dengan isu tersebut menyatakan bahwa cara pandang semacam ini adalah bentuk cuci otak yang sudah dilakukan beribu-ribut tahun, dan harus diubah karena tidak relevan dengan tuntutan zaman. Selengkapnya dapat dibaca antara lain pada Jamāl al-Bannā, *Jawāz Imāmat al-Mar'ah li al-Rajul* (Kairo: Kotobarabia, 2005), 10-11.

memiliki seorang wanita yang memegang jabatan politik tertinggi dengan kekuasaan eksekutif di negaranya, baik itu presiden atau perdana menteri. Artinya, 70 persen bangsa selalu dipimpin oleh seorang laki-laki. Jika kita menambahkan wanita yang bertugas dalam kapasitas acting atau sementara, jumlahnya meningkat menjadi tujuh puluh dua, yang berarti lebih dari 60 persen negara belum pernah melihat wanita di posisi teratas bahkan sebagai pengganti.<sup>3</sup>

*Kedua*, kajian kepemimpinan perempuan di Asia mulai dilakukan dengan membagi sektor kepemimpinan ke dalam lima kategori: *pertama*, sektor akademik; *kedua*, sektor politik dan gerakan sosial; *ketiga*, sektor media massa; *keempat*, sektor bisnis, organisasi non-profit dan komunitas rural; dan *kelima*, sebagai imigran dan minoritas. Alasan kategorisasi kajian ini ialah berpusatnya kajian kepemimpinan perempuan pada nuansa kebarat-baratan, atau dalam komentar Chin-Chung dan Louisa Ha – ditegaskan sebagai “... has been primarily western-oriented.”<sup>4</sup>

Kajian kepemimpinan perempuan di Asia tersebut terlihat lebih komprehensif, karena mempertimbangkan tidak hanya sektor politik-praktis saja, melainkan meluas sektor-sektor lain, di mana perempuan hadir sebagai pemimpin; meski tetap diakui bahwa Barat telah mengawali penelitian kepemimpinan perempuan di sektor pendidikan, seperti dilakukan oleh Jason Arday<sup>5</sup>, Dalku Arroyo dan Tony Bush<sup>6</sup>; dan itu pun masih berpusat di Barat.

---

<sup>3</sup> Ada nuansa kecewa dalam kalimatnya, karena jumlah partisipasi perempuan dalam kepemimpinan politik tertinggi masih relatif kecil. Julia dan Ngozi, *Woman & Leadership*, 19-20.

<sup>4</sup> Chin-Chung Chao dan Louisa Ha, “Introduction to Asian women leadership”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 4-5.

<sup>5</sup> Kajian Jason Arday berpusat pada pemahaman persaingan kepemimpinan perempuan di pendidikan tinggi, dengan isu rasial terkait pengalaman kaum kulit hitam dan minoritas. Selengkapnya dalam J. Arday, “Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience,” *Management in Education*, 32(4) (2018), 192-200.

<sup>6</sup> Kajian Dalku Arroyo dan Tony Bush berpusat pada kepemimpinan perempuan di sektor pendidikan, dengan isu utama persentase jumlah kepala sekolah perempuan di lembaga formal

Namun demikian, penelitian kepemimpinan perempuan di Asia memberi penegasan bahwa gelar pemimpin tak harus dilekatkan pada kepemimpinan tertinggi dalam jabatan pemerintahan. Ini memberi ruang kajian baru bagi studi kepemimpinan perempuan, bahwa kepemimpinan di sektor-sektor selain politik-praktis pun layak mendapat perhatian.

*Ketiga*, di Indonesia, yang merupakan bagian dari negara-negara Asia, kajian kepemimpinan perempuan mulai diadakan secara terbuka, dengan fokus kajian yang lebih umum. Hal ini ditunjukkan oleh telah-diadakan-nya seminar nasional bertajuk “Kepemimpinan Perempuan di Indonesia” di University Club (UC) UGM Yogyakarta, pada Selasa 24 Mei 2016. Di antara sekian banyak simpulan yang dihasilkan ialah bahwa isu pemberdayaan perempuan sudah tak relevan; yang relevan ialah peningkatan keberdayaan perempuan. Sebab, perempuan telah sampai pada taraf berdaya untuk memegang tampuk kepemimpinan, baik di level politik, ekonomi, maupun sosial.<sup>7</sup>

Perbedaan dan pembedaan pemaknaan di atas di satu sisi merupakan konsekuensi logis sebuah gejala bahasa, tetapi di sisi lain dapat berupa penggiringan opini tertentu untuk melegalkan konsep yang satu dan mengilegalkan konsep yang lain. Untuk itu, Peneliti tertarik mendalami pemaknaan kepemimpinan perempuan dengan perspektif kepemimpinan transformasional.

Fokus penelitian ini ialah mengungkap dan mendeskripsikan bagaimana pemaknaan kepemimpinan perempuan, bagaimana korelasi kepemimpinan perempuan dengan konsep kepemimpinan transformasional, dan bagaimana produk kepemimpinan perempuan ketika berkorelasi dengan

---

negeri dan swasta, di mana kesempatan menjadi kepala sekolah negeri masih tertutup bagi perempuan. Selengkapnya dalam Dalku Arroyo dan Tony Bush, “Women’s Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders” *Management in Education*, 20 (September, 2018), 1-2.

<sup>7</sup> Laporan Kegiatan Seminar “Kepemimpinan Perempuan di Indonesia” dapat dibaca secara lengkap dalam <https://psw.ugm.ac.id/2017/09/18/kepemimpinan-perempuan-di-indonesia/>

konsep kepemimpinan transformasional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian pustaka, yang dipaparkan dengan menggunakan deskripsi *content-analysis*.

Beberapa kajian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: *Pertama*, penelitian sejumlah sarjana dan akitifis perempuan Barat tentang perempuan dan kepemimpinan, dengan judul “Women and Leadership”, dieditori oleh Florence L. Denmark dan Michele A. Paludi, terbit tahun 2018; dengan pelbagai metode dan sudut pandang, mengungkap halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan ketika akan meraih puncak kepemimpinan: bias gender, rasisme, dan seksisme.<sup>8</sup> Meski tidak secara spesifik membahas kepemimpinan perempuan di lingkup pendidikan, penelitian ini layak dibaca sebagai pengayaan referensi.

*Kedua*, penelitian tentang perempuan dalam relasinya dengan agama Islam yang dilakukan Husein Muhammad dengan judul *Islam Agama Ramah Perempuan*, terbit tahun 2021.<sup>9</sup> Dalam kajiannya, Muhammad banyak mengulas tentang jihad, “fitnah” perempuan, jilbab, kekerasan terhadap perempuan, hak-hak reproduksi, aborsi dan hal-hal privat yang seringkali menjadi pedebatan ketika bersinggungan dengan perempuan. Melihat begitu diskriminatifnya perlakuan terhadap perempuan, hingga ia memiliki gagasan untuk menyajikan tafsir tematik tentang al-Qur`an untuk perempuan, fikih khusus perempuan, dan hal-hal lain. Meski tak secara langsung menyinggung kepemimpinan perempuan, tetapi kajian menjadi landasan filosofis bahwa perempuan memang setara dalam hak dan kewajiban dengan laki-laki; terutama dalam hal kesempatan mengaktualisasikan diri menjadi seorang pemimpin, di pesantren atau di lembaga yang

---

<sup>8</sup> Mechele A. Paludi dan Florence L. Denmark, “Preface” dalam Florence L. Denmark (Ed.), *Women and Leadership* (Switzerland: Springer, 2018), xi.

<sup>9</sup> Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan* (Yogyakarta: IRCiSoD, 2021), 58.

bukan pesantren, karena inilah bentuk tauhid, penyatuan dan kesatuan dalam satu kemanusiaan.

*Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Dalku Arroyo dan Tony Bush, dengan judul “Women’s Leadership in Education: A Perspective from Chilean School Leaders” yang dimuat dalam *Journal Management in Education*, Edisi XX (Oktober, 2021);<sup>10</sup> membahas hambatan perempuan menjadi pemimpin di lembaga formal swasta, semi-swasta, dan negeri, di Chile. Hasil riset menunjukkan bahwa kesempatan meraih kepemimpinan di lembaga swasta, utamanya kelas dasar, lebih besar dari pada di lembaga negeri. Rintangan yang dihadapi perempuan sering kali berupa halangan yang bersifat birokratis, karena penentuan kepala sekolah di lembaga negeri mutlak ditentukan oleh pemerintahan pusat di Chile. Tidak secara spesifik mengkaji kepemimpinan perempuan di lembaga swasta nonformal seperti pesantren.

*Keempat*, penelitian yang dilakukan oleh Jason Arday, dengan judul “Understanding Race and Educational Leadership in Higher Education: Exploring the Black and Ethnic Minority (BME) Experience”, dimuat dalam *Journal Management in Education* Edisi XX (Oktober, 2018);<sup>11</sup> secara khusus mengkaji kepemimpinan di lembaga pendidikan tinggi yang sulit diduduki oleh kalangan Kulit Hitam dan Minoritas. Penelitian ini menghitung kemungkinan kecil bagi kulit hitam dan minoritas untuk bisa menduduki puncak kepemimpinan di pendidikan tinggi. Meski banyak membicarakan kepemimpinan di sektor pendidikan, tetapi isu rasisme dan diskriminasi masih dominan pada penelitian ini. Pun tak secara khusus mengkaji kepemimpinan perempuan, meski tetap layak untuk dibaca sebagai bahan perbandingan dan kekayaan wawasan.

---

<sup>10</sup> Dalku Arroyo dan Tony Bush, “Women’s Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders” *Management in Education*, 20 (September, 2018), 1-2.

<sup>11</sup> J. Arday, “Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience,” *Management in Education*, 32(4) (2018), 192-200.

*Kelima*, literatur yang tak kalah penting terkait kepemimpinan perempuan ialah reportase biografi para perempuan pemimpin yang ditulis oleh Betti Alisjahbana, dengan judul *Perempuan Pemimpin*, terbit tahun 2017.<sup>12</sup> Laporan yang menyajikan pandangan hidup perempuan pemimpin ini, meski tidak mengkaji konsep kepemimpinan secara akademik ilmiah, menghadirkan contoh-contoh model kepemimpinan perempuan. Inilah yang menjadikan buku ini relevan untuk dipertimbangkan sebagai penelitian terdahulu, karena berisi laporan observasi dan wawancara dengan para perempuan pemimpin.

*Keenam*, penelitian tentang perempuan dalam relasinya dengan Islam dan negara yang dilakukan oleh Husein Muhammad, dengan judul *Perempuan, Islam & Negara: Pergulatan Identitas dan Entitas*, terbit tahun 2016.<sup>13</sup> Satu bahasan menarik yang relevan dengan penelitian yang sedang Penulis lakukan ialah tentang relasinya dengan pesantren. Secara tegas, Muhammad menyatakan ada inkonsistensi antara teori dan praktik hukum terkait kesetaraan kewajiban mencari ilmu bagi laki-laki dan perempuan dan ketidakseimbangan perlakuan pada masih banyaknya pesantren yang menerapkan budaya patriarkal bahwa yang mewarisi tampuk kepemimpinan pesantren harus tetap anak laki-laki. Meskipun, ia mengakui dalam pengamatannya, perempuan yang menjadi pengasuh pondok pesantren sepeninggal suaminya akhir-akhir ini sudah mulai tampil sebagai pemimpin. Meskipun tidak mengkaji kepemimpinan perempuan di pesantren, tetapi kajian Muhammad ini relevan dalam hal menjadi landasan filosofis bahwa fenomena kepemimpinan perempuan di pesantren telah layak dipandang sebagai pergerakan yang bagus untuk memberi kesempatan kepada perempuan ibu nyai untuk mengaktualisasikan dirinya

---

<sup>12</sup> Betti Alisjahbana, *Perempuan Pemimpin* (Bandung: Mizan, 2017), 14.

<sup>13</sup> Lebih keras lagi, Muhammad menyebut mengakarnya tradisi pewaris pengasuh laki di pesantren sebagai tradisi kerajaan yang masih tersisa. Husein Muhammad, *Perempuan, Islam & Negara* (Yogyakarta: Qalam Nusantara, 2016), 40.



Kajian yang dilakukan oleh Denmark & Paludi, dan Gillard & Ngozi berpusat pada tema yang sama: kepemimpinan perempuan di sektor politik. Tujuannya lebih mengarah pada pengungkapan halangan, kesempatan, dan dilema yang dihadapi perempuan ketika akan meraih puncak kepemimpinan politik: bias gender, rasisme, dan seksisme; hal mana Gillard & Ngozi menekankan pada prestasi yang telah dicapai oleh kepemimpinan perempuan. Sama dengan kajian Betti Alisjahbana. Yang membedakan dari kajian sebelumnya ialah sektornya. Betti memperluas sektornya pada kepemimpinan di sektor bisnis (keuangan, perfilman, *skincare*, media masa): tidak merumuskan kepemimpinan, hanya berisi rekaman perjalanan karir dan tips-tips menjadi kepemimpinan perempuan.

Kajian yang telah ada belum mengungkap secara spesifik detail-detail relasi kepemimpinan dengan perempuan. Beberapa mengulas konstruksi terjadi stigma buruk pada kepemimpinan perempuan. Pemaknaan perempuan, yang menjadi objek kajian, pun belum mendapat perhatian khusus. Di sinilah, penelitian ini berupaya menjawab kekurangan tersebut. Kontribusi yang ingin diberikan ialah memberi makna yang proporsional tentang perempuan, menempatkan kepemimpinan pada suatu kelayakan dan kemampuan bukan pada jenis kelamin.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kepustakaan yang terdiri atas ragam laporan hasil penelitian tentang kepemimpinan perempuan, kajian tema ini nampaknya sering terjebak pada pendefinisian istilah 'kepemimpinan' melebihi porsi yang dibutuhkan untuk karya ilmiah. Hal ini terjadi karena alasan bahwa fokus yang dikaji ialah kepemimpinan, bukan perempuan. Padahal, kata perempuan pada frase 'kepemimpinan perempuan' adalah *modifier* bagi kata sebelumnya. Pemahaman yang tidak komprehensif mengenai kata 'perempuan' yang menjadi *modifier* kata 'kepemimpinan' akan

berakibat pada pengertian yang keliru tentang kepemimpinan perempuan. Dipilihnya kata ‘perempuan’, bukan kata ‘wanita’, jelas merupakan diksi yang memiliki landasan konseptual yang matang. Untuk mengisi kekosongan definisi tersebut, di sini akan dipaparkan pembahasan tentang kata perempuan, dilanjutkan dengan pembahasan kepemimpinan dari aspek definisi, dan perilakunya yang meliputi teori sifat, teori perilaku, dan teori kontingensi.

Kata ‘perempuan’ berakar dari kata ‘empu’ yang –sebelum mengalami pergeseran makna – memiliki arti “tuan”, “penguasa”, “majikan”, atau “pemilik”<sup>14</sup>; setelah mengalami pergeseran makna sebagai konsekuensi logis gejala bahasa, ia hanya dimengerti sebagai “gelar kehormatan” atau “orang ahli (terutama dalam pembuatan keris, seperti Empu Gandring)”. Dalam beberapa literatur *online*, masih tersimpan informasi implisit bahwa ‘empu’ adalah kata dasar yang membentuk kata ‘perempuan’.<sup>15</sup> Dari sini diketahui bahwa kata ‘tuan’, ‘penguasa’, ‘majikan’ dan ‘pemilik’ merupakan jalinan makna yang erat hubungan dengan kepemimpinan. Sehingga, hubungan konseptual di antara dua kata tersebut menjadi rasionalisasi diksi mengapa frasa ‘kepemimpinan perempuan’ lebih tepat dipergunakan dalam penelitian ini, mengingat ada denotasi-kultural yang tak bisa diwakili seandainya frase ‘kepemimpinan wanita’ yang dipilih.

Pemaparan linguistik ini memberi gambaran bahwa memahami ‘perempuan’ adalah bagian integral dari memahami kepemimpinan; atau dalam bahasa yang lebih sederhana, mengkaji perempuan tak lain adalah mengkaji kepemimpinan itu sendiri. Kedekatan makna ini dapat juga dilihat dari pengamatan terhadap derivasi kata ‘الأم’ –sebagaimana telah sedikit disinggung pada konteks penelitian – bahwa kata “الأمومة” yang memiliki arti

---

<sup>14</sup> Entri ‘empu’ atau ‘mpu’, sejarah dan pengertiannya dapat ditelusuri antara lain dalam [https://id.wikipedia.org/wiki/Mpu\\_Gandring](https://id.wikipedia.org/wiki/Mpu_Gandring), diakses 17 Januari 2022.

<sup>15</sup> P. Indriyani, E. Yusuf, & M. Ramdhani, “Konstruksi Makna Perempuan Pergerakan,” *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2)-(2020), 238-248.

keibuan/kepengasuhan dan kata “الإمامة” yang memiliki arti kepemimpinan berderivasi dari rumpun huruf pembentuk kata sama, yakni “الأم” yang berarti ‘ibu’.<sup>16</sup> Makna-makna yang bersinonim ini, selanjutnya, dapat diformulasikan untuk mendukung teori-teori kepemimpinan perempuan yang akan dijelaskan.

Di banyak kajian, kepemimpinan telah diidentifikasi dalam hal karakteristik, perilaku, dampak, desain interaksi, koneksi bagian, dan pekerjaan otoritatif.<sup>17</sup> Kata kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata *leader* artinya pemimpin atau *to lead* artinya memimpin. Gibson mencirikan kepemimpinan sebagai upaya untuk memanfaatkan dampak sebagaimana adanya dan tidak membatasi dampak untuk mendorong anggotanya mencapai tujuan.<sup>18</sup> Dalam bukunya *Principles of Management*, George mengidentifikasi kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu individu, khususnya pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk berpartisipasi dengan sengaja dalam upaya untuk melaksanakan tugas terkait untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh pemimpin.<sup>19</sup>

Seperti yang dikemukakan Stephen P. Robbins<sup>20</sup>, kepemimpinan mencakup suatu proses memberi pengaruh, ia mengartikan kepemimpinan “... as ability to influence a group toward the achievement of goals.” Robbins dan Coulter mendefinisikan pemimpin sebagai individu yang mampu mempengaruhi orang lain dan mampu mengatur kekuasaan (*leader is someone who can*

<sup>16</sup> Entri “الأم” dan semua kata derivasinya diartikan secara rinci dalam Al-Fayrûzâbâdiy, *al-Qâmûs al-Muḥīṭ*, 971; Sebut ‘Imâm’, ‘Khalifah’, ‘Mâlik’, ‘Uli al-Amr’, dan semacamnya dibicarakan dalam konteks kepemimpinan perspektif al-Qur’ân. Pada sebutan ‘Qawwâm’, masih terdapat isu gender yang diperdebatkan. Selengkap dalam Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen* (Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka, 2019), 35-57.

<sup>17</sup> Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2.

<sup>18</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4.

<sup>19</sup> George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343.

<sup>20</sup> Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314.

*influence others and who has managerial authority*).<sup>21</sup> Dengan demikian, di satu sisi, kepemimpinan dapat dimengerti sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan; dan di sisi lain, dapat pula dirumuskan sebagai proses memengaruhi kegiatan seseorang atau kelompok dalam usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan dalam situasi tertentu.<sup>22</sup>

Pengertian kepemimpinan yang begitu kompleks, tampak sama tetapi berbeda, dan dilihat dari berbagai sudut pandang; pun oleh pelbagai pakar kepemimpinan yang beragam latar belakang dan kepentingan akademisnya. Itu sebabnya, Stogdill mencoba membuat rumusan dan simpulan bahwa “*There are almost as many definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept* [Ada banyak definisi kepemimpinan yang hampir sama banyaknya dengan orang yang mencoba mendefinisikan konsep tersebut]”.<sup>23</sup>

Dari sini, Gary Yukl merangkum definisi yang beragam itu ke dalam beberapa definisi operasional, sebagaimana dikutip oleh Mardiyah, pada kalimat-kalimat ini:<sup>24</sup> *pertama*, kepemimpinan adalah perilaku orang yang mengkoordinasikan mengumpulkan latihan untuk mencapai tujuan bersama. *Kedua*, kepemimpinan adalah dampak ekstra yang melampaui kebutuhan mekanis untuk mengkoordinasikan organisasi secara teratur. *Ketiga*, kepemimpinan adalah metode mempengaruhi kecenderungan aktivitas dari suatu perkumpulan yang terorganisir untuk mencapai tujuan. *Keempat*, kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai menangani perubahan perkembangan menjadi lebih adaptif. *Kelima*, kepemimpinan adalah kapasitas

---

<sup>21</sup> Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition* (Prentice Hall: New Jersey, 2003), 458.

<sup>22</sup> Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254.

<sup>23</sup> Wahjosumidlo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teroretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 17.

<sup>24</sup> Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publishing, 2004), 39-40.

orang untuk mempengaruhi, membujuk dan memberdayakan orang lain untuk berkontribusi pada kecukupan dan kemenangan organisasi.

Jika dicermati secara detail, terlihat bahwa beragam definisi tersebut merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan perempuan sebagai ibu terhadap anaknya. Bukankah ia tidak hanya melahirkan melainkan juga mempengaruhi, merawat, membesarkan, mendidik, mengarahkan dan memotivasi anak-anaknya dan mengantarkan mereka untuk mencapai cita-cita bersama?! Apalagi jika pemahaman ini dibawa ke dalam konteks pembahasan kepemimpinan perempuan dalam arti ibu nyai atau pengasuh di sebuah pesantren; bukankah ibu nyai atau pengasuh itu mengasuh santri-santri, mengorganisir para pengurus, merawat, mendidik, menemani, mengarahkan, memberi teladan, dan memotivasi mereka untuk mencapai cita-cita bersama pondok pesantren?!

Dengan demikian, kepemimpinan perempuan dapat dimengerti sebagai proses mempengaruhi—yang dilakukan oleh perempuan—terhadap aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran kegiatan. Tidak hanya di sektor politik, tetapi dalam semua sektor, kepemimpinan perempuan patut diapresiasi. Yhaui Zhang melakukan penelitian terhadap 11 kekepemimpinan perempuan China: Li Yinhe, seksolog pertama dan advokat LGBT; Gong Li, bintang film; Fu Ying, mantan wakil menteri luar negeri; Guo Jianmei, pengacara kepentingan publik pertama; Dong Mingzhu, pengusaha; Laura Cha Sin May-Lung, wakil ketua wanita pertama bursa saham Cina; Hu Shuli, jurnalis investigasi; Yang Liping, penari handal; Yan Beiling, penulis; dan Li Yan, peraih medali Tiongkok pertama dalam *speed-skating* jalur pendek di Olimpiade Musim Dingin. Dengan analisis pentad (*scene, act, agent, agency, dan purpose*), Zhang memetakan kepemimpinan perempuan-perempuan yang telah disebut. Ia melihat bahwa perempuan bersikap proaktif dalam karirnya dalam media massa,

olah raga, kepentingan publik, kewirausahaan, diplomasi, *dance*, dan perfilman. Zhang berkomentar, “*They lead through abiding by principles grounded in moral standards and by empowering other. Through their concrete actions, their exemplary character, and their lofty vision, the Chinese females embody a leadership of realism, idealism, and mysticism.*”<sup>25</sup>

Pada komentar tersebut, terlihat jelas kepemimpinan perempuan diapresiasi—bahkan di sektor olah raga, *dance*, dan film—hingga tindakan nyata, karakter teladan, dan visi luhur mereka, mengantarkan Zhang mengambil kesimpulan bahwa perempuan-perempuan Cina tersebut mewujudkan tipe kepemimpinan realisme, idealisme, dan mistisisme.

Beragamnya perilaku pemimpin dan cepatnya perubahan kehidupan sosial-budaya menuntut ditemukannya cara pandang tertentu untuk melihat fenomena perilaku pemimpin. Perubahan kehidupan sosial yang cepat, pelbagai problem yang silih berganti menguji ketahanan suatu organisasi atau perusahaan, itu jelas membutuhkan sikap tanggap untuk menemukan solusi. Atas dasar kebutuhan riset tersebut dan berdasarkan hasilnya, lahir teori kepemimpinan transformasional<sup>26</sup> ketika teori-teori atau pendekatan-pendekatan yang sudah ada dipandang tak lagi punya cukup ruang mewadahi beragam masalah yang dihadapi pemimpin guna mengembangkan organisasi atau perusahaan yang dipimpinya.

Relevansi kepemimpinan transformasional dengan cara memandang kepemimpinan abad ini yang identik dengan perubahan situasi yang begitu cepat, itu terlihat pada luasnya spektrum dan universalitasnya. Hal ini diakui oleh Bass dan Riggio

---

<sup>25</sup> Yahui Zhang, “A Pentadic Analysis: The realism, idealism and mysticism of Chinese female leadership”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 145 dan 156.

<sup>26</sup> Proses lahirnya model atau gaya kepemimpinan transformasional antara lain dijelaskan dalam Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 3; dan Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96.

---

secara tegas melalui judul sub bab karyanya, yakni *The Universality of Transformasional Leadership*; dan keduanya menulis, "... *transformational leadership can be found in all parts of the globe and in all forms of organizations.*"<sup>27</sup> Itu artinya, penelitian tentang kepemimpinan transformasional, termasuk penggunaan MLQ, telah terjadi di setiap benua dan di hampir setiap negara industri.

Penjelasan Bass dan Riggio di atas memberi gambaran universalitas teori kepemimpinan transformasional. Bahkan, dalam hemat keduanya, kepemimpinan ini dapat ditemukan dalam semua bentuk organisasi di negara-negara industri. Keduanya berargumen bahwa kepemimpinan transformational selalu konsisten sebagai *prototype* pemimpin ideal yang mampu memajukan organisasi, perusahaan, atau tim yang dipimpinnya. Itu sebabnya, keduanya terus melakukan riset terhadap pemimpin-pemimpin di banyak organisasi dan perusahaan dengan *settings* yang berbeda; termasuk riset tentang perbedaan gender yang berkorelasi dengan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan.

Demikianlah kajian barat telah memulai melakukan riset tentang beragam tipologi pemimpin, kemudian merumuskan konsep kepemimpinan berdasarkan hasil riset mereka, utamanya terkait kepemimpinan perempuan, ketika di kajian Islam masih meributkan hukum perempuan menjadi pemimpin atau imam. Pertanyaan "Bolehkah perempuan menjadi pemimpin? Di sektor apakah perempuan boleh memimpin?" masih menjadi isu utama kajian kepemimpinan perempuan dalam Islam. Polemik ini tampak tidak menyinggung eksistensi kepemimpinan perempuan sebagaimana adanya.<sup>28</sup>

Penjelasan ini tidak berarti menggugulkan kepemimpinan perempuan dari pada kepemimpinan laki-laki, melainkan untuk menunjukkan universalitas teori kepemimpinan transformasional.

---

<sup>27</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 16.

<sup>28</sup> Hajjaj, "Baḥṡ fi Ḥukm Wilāyat al-Mar'ah wa Imāmatihā", 410-419; sebagai pembanding, lihat al-Bannā, *Jawāz Imāmat al-Mar'ah li al-Rajul* (Kairo: Kotobarabia, 2005), 10-11.

Inilah argumen mengapa Martin melaporkan—berdasarkan hasil meta analisis terhadap 45 kajian—bahwa Eagly, Johannesen-Schmidt, dan Van Engen<sup>29</sup> menemukan sifat kepemimpinan transformational lebih menonjol ada pada perempuan dari pada laki-laki, namun ia tetap mengakui bahwa “*Transformational leadership is a non-hierarchical, non-patriarchal form of leading where the named leader shares the task of leading by utilizing the strengths of those in the organization.*”<sup>30</sup> Bahwa kepemimpinan transformational bukan tentang atasan dan bawahan, bukan tentang laki-laki yang lebih hebat, tetapi tentang bagaimana berbagi tugas dengan memanfaatkan kekuatan orang-orang dalam organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional kali pertama diperkenalkan oleh James MacGregor Burn pada tahun 1978, namun baru dikenal luas dalam beberapa tahun terakhir, setelah dikembangkan oleh Bass dan Riggio. Pada awalnya, teori ini muncul dari riset Dunia militer, dengan rumusan bahwa pemimpin yang baik itu memberikan pertimbangan, rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan memiliki kharisma. Maka tidak berlebihan jika pendefinisian tipe kepemimpinan ini dari berbagai kalangan akademisi memiliki batasan yang bersifat empiris dan operasional sesuai dengan sifat dasar makna transformasional.<sup>31</sup> Armstrong, misalnya, membatasi pengertiannya sebagai kepemimpinan yang memberdayakan pengikutnya dan

---

<sup>29</sup> C. J. Vinkenbug, M. L. Van Engen, A. H. Eagly & M. C. Johannesen-Schmidt, “An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?”, *The Leadership Quarterly*, 22(1) (2011), 10-21; riset tentang tema yang sama juga menunjukkan hasil yang sama, dengan konteks kepemimpinan perempuan di lembaga di Qatar, dalam K. Sharif, “Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment”, *International Journal of Organizational Analysis*, (2019), doi:10.1108/ijoa-12-2018-1611.

<sup>30</sup> J. L. Martin et al., “Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership”, dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 63; dan Jean Lau Chin, “Asian American and Hong Kong Chinese Women Leaders”, ”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 210.

<sup>31</sup> Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 72.



mendorong mereka untuk melakukan sesuatu melebihi harapan mereka, atau "... *motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment*".<sup>32</sup> Setiawan dan Muhith mengindonesiakan teori ini dan menegaskan bahwa *transformational leadership* ialah proses kepemimpinan di mana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>33</sup>

Paparan di atas dapat menjadi rumusan definisi fungsional tentang kepemimpinan transformasional, yaitu: sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat, dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi.

Bagi Bass dan Riggio, gagasan awal tentang kepemimpinan transformasional ada tiga:<sup>34</sup> *charismatic-inspirational*, *intellectually stimulating*, dan *individually considerate*. Tetapi dari sejumlah penelitian lanjutan, faktor kharisma yang diistilahkan sebagai *individualized-influence* selanjutnya dipisahkan dari *inspirational-motivation*. Pemimpin transformasional adalah seorang yang mampu menerjemahkan visinya. Ia memiliki dua unsur kepemimpinan transformasional. *Unsur Pertama*, motivasi inspirasional (*inspirational-motivation*), yang meliputi kemampuan menerjemahkan visinya dan mendorong penerimaan tujuan kelompok, dalam arti, berusaha keras supaya kelompok dapat menerima visi yang disampaikannya. Atas dasar tersebut, ia melakukan *providing meaning and challenge*, memberikan makna dan tantangan pada pekerjaan yang dilakukan oleh pengikutnya; ia Mensosialisasikan visinya. Makna sebuah pekerjaan ia jelaskan kepada para pengikutnya, kemudian memberi tantangan mereka

---

<sup>32</sup> Amrstrong mendasarkan konsep yang disampaikannya mengenai kepemimpinan transformasional pada penjelasan Bass, sebagaimana diakuinya. Micheal Armstrong, *Amrstrong's Handbook of Management and Leadership* (London: Kogan Page, 2005), 32.

<sup>33</sup> Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 24.

<sup>34</sup> Winanti, *Perempuan dan Kepemimpinan*, 29.

sebagai pemicu supaya tujuan kelompok dapat diterima. Di sinilah, ia melakukan *creating clearly communicated expectations*, dalam arti, ia mengkomunikasikan visi dan misinya dengan jelas, disertai upaya persuasif, hingga pengikut mengerti.<sup>35</sup>

Pemimpin transformasional ialah seorang yang visioner. Punya visi ke depan yang meyakinkan. Visi ialah daya pandang yang jauh, mendalam, dan luas; merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu dan tempat; dan visi juga merupakan masa depan yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik bagi perkembangan suatu organisasi.<sup>36</sup> Dalam model kepemimpinan ini, seorang pemimpin memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen yang tinggi, visi yang jelas, tekun, pekerja keras, dan militan, konsisten, dan mampu menunjukkan ide-ide penting.<sup>37</sup> Pada karakter ini, pemimpin digambarkan dalam *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dengan deskripsi "*The leader articulates a compelling vision of the future* [Pemimpin mengartikulasikan visi masa depan yang meyakinkan]".<sup>38</sup>

*Unsur dua*, memiliki pengaruh-ideal (*idealized-influence*). Unsur ini dapat dijelaskan sebagai karisma yang membentuk harapan kinerja dan optimisme yang tinggi pada sektor yang dipimpinnya. Bahkan, kharisma dinilai sebagai komponen paling penting di antara komponen yang lain. Pada unsur ini, pemimpin melakukan *emphasizing collective sense of mission*, dalam arti, ia betul-betul menekankan pentingnya misi bersama guna meraih tujuan

---

<sup>35</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6; S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, & W. D. Spangler, "Transformational leadership and team performance", *Journal of organizational change management*, 17(2)(2004), 177-193.

<sup>36</sup> Kepemimpinan dengan penjelasan tersebut dapat masuk dalam kategori pemimpin visioner. Secara detail, uraian tentang visi dan visioner dapat dibaca dalam Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization* (Bandung: Alfabeta, 2009), 18-19.

<sup>37</sup> Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 176; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 78.

<sup>38</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

organisasi. Komitmen pada dirinya diinternalisasikan pada pihak-pihak yang dipimpinnya, sehingga komitmennya pun menjadi komitmen bersama. Kharisma yang terkandung dalam unsur *idealized-influence* dapat membawa para pengikut untuk meyakini visi yang disampaikannya.

Di sinilah, ia tampak melakukan *reassuring others*, dalam arti, meyakinkan para pengikutnya bahwa masalah pasti selesai. Selain itu, pemimpin yang karismatik dapat membangun rasa cinta, percaya diri, dan optimisme para bawahannya; membangkitkan antusiasme kerja bawahan, mampu membedakan hal-hal yang benar atau tidak, mengembangkan misi organisasi melalui sikap loyal, setia, tekun; menanamkan rasa kebanggaan, dan menumbuhkan rasa hormat. Oleh karenanya, dari segi perilakunya, pemimpin transformasional digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi "*The leader reassures others that obstacles will be overcome* [Pemimpin meyakinkan orang lain bahwa rintangan akan diatasi];" dan dari segi atribusi pengikut kepadanya, pemimpin digambarkan dengan deskripsi "*The leader emphasizes the importance of having a collective sense of mission* [Pemimpin menekankan pentingnya memiliki misi kolektif]." <sup>39</sup>

Dua unsur tersebut berkaitan erat dengan model kepemimpinan. Ditinjau dari cakupan *inspirational-motivation* yang meliputi visi dan tujuan organisasi, maka pada tahap ini, kepemimpinan dapat dilihat dengan model jalur-tujuan (*path-goal model*), karena model ini memfokuskan kajian pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi pengikutnya pada tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalan untuk mencapai tujuan. <sup>40</sup> Ditinjau dari cakupannya, *idealized-influence* meliputi wibawa, kepemimpinan dapat dipandang dengan model kepemimpinan

---

<sup>39</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6; F. Munir & M. Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102-103.

<sup>40</sup> E. Syarifudin, "Teori Kepemimpinan", *Al Qalam* (21[102] (2004), 459-477.

kharismatik, karena model ini memusatkan kajian pada bagaimana wibawa pemimpin dan bagaimana pemimpin memanfaatkan wibawanya yang memiliki pengaruh untuk membuat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya menjadi kenyataan.<sup>41</sup>

Bass dan Riggio mengatakan, "*Transformational leaders stimulate their follower's efforts to be innovative and creative by questioning assumptions, reframing problems, and approaching old situations in new ways.*"<sup>42</sup> Pemimpin transformational adalah seorang inspirator, yang memberikan stimulasi intelektual (*intelektual-stimulation*), dalam arti, ia berupaya menginspirasi para pengikut untuk lebih memahami masalah diri dan organisasi serta berupaya mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru.<sup>43</sup> Kata '*inspire*' dapat berarti '*to stimulate* [menstimulir], *to infect* [mempengaruhi], *to infuse* [menanamkan], *to endow* [membantu dengan pemberian], *to endue* [menghadiah].'<sup>44</sup> Inilah alasan mengapa *intelektual-stimulation* terdapat dalam diri seorang inspirator. Sifat ini kemudian mendorong seorang pemimpin untuk melakukan *questioning assumptions*; dalam arti, ia menanyakan asumsi-asumsi pengikut tentang masalah yang dihadapi organisasi yang dipimpinnya, sehingga ia mendapatkan pemahaman yang utuh mengenai masalah tersebut; dan pada saat yang sama, ia mengupayakan kesadaran kelompok yang

---

<sup>41</sup> *How one become a leader* (bagaimana seseorang menjadi pemimpin), *how leader behaves* (bagaimana pemimpin berperilaku), dan *what makes leader effective* (apa yang membuat pemimpin itu efektif), adalah tiga pernyataan yang diajukan Fred E. Fiedler dan Marin M. Chermers sebagai 3 basis persoalan pokok semua pembahasan kepemimpinan, yang melahirkan teori, model, dan pendekatan. Fred E. Fiedler & Martin M. Chermers, *Leadership and Effective Management* (Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), 13, 11, dan 41.

<sup>42</sup> Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 7; juga dijelaskan dalam Munir & Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102.

<sup>43</sup> Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 170; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 78.

<sup>44</sup> Entri '*inspire*' pada *Merriam-Webster's Dictionary and Thesaurus* dalam *Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Student and Home Edition* (Chicago: Encyclopædia Britannica, 2014).

dipimpinnya, bahwa problem yang dihadapi adalah problem bersama.

Pada komponen ini, pemimpin digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi "*The leader gets others to look at problem form many different angles* [Pemimpin membuat orang lain melihat masalah dari berbagai sudut]".<sup>45</sup> Fungsi ini meniscayakan luasnya wawasan dan basis pengetahuan tentang masalah yang dihadapi. Karenanya, ia mampu melakukan *reframing problems*, dalam arti, ia mampu membingkai ulang masalah, untuk mengupayakan kesadaran pengikut terhadap masalah yang dihadapi. Dimensi ini juga mengandung makna bahwa seorang pemimpin transformasional menumbuhkembangkan ide-ide yang kreatif, *encouraging creativity*, sehingga melahirkan inovasi yang solusi untuk setiap permasalahan yang muncul dalam organisasi. Di sini dan pada saat yang sama, pemimpin memberi pengaruh pada kelompok yang dipimpin.<sup>46</sup>

Fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan, sebab implementasi visi bergantung pada kemampuannya menginspirasi para anggota supaya memiliki wawasan dan *mindset* yang sama guna mencapai tujuan organisasi. Di tahap implementasi, diperlukan strategi. Menurut Handoko, sebagaimana dikutip Wahyudi, strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan visi, baik tujuan jangka pendek, menengah, atau jangka panjang.<sup>47</sup> Pemimpin memiliki strategi tertentu untuk *approaching old situations in new ways*, mendekati situasi lama dengan cara baru, meningkatkan intelegensi anggota, guna menggiring anggota dalam suatu organisasi menuju pencapaian tujuan. Ini upaya

---

<sup>45</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 7.

<sup>46</sup> Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 170-171; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 82.

<sup>47</sup> Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajar*, 22.

peningkatan intelegensi, bukan hanya untuk dirinya, tetapi juga untuk pengikutnya.

Ketika menjelaskan komponen *inspirational-motivation*, Bass dan Riggio mengatakan, “*Transformational leaders behave in ways that motivate and inspire those around them by providing meaning and challenge to their follower’s work.*”<sup>48</sup> Penjelasan ini mengindikasikan bahwa ‘*motivate*’ dan ‘*inspire*’ merupakan perilaku pemimpin transformasional yang tak dapat dipisahkan.<sup>49</sup> Maka sudah merupakan konsekuensi logis bahwa pemimpin transformasional adalah seorang motivator. Ia memberikan konsiderasi individual (*individual-consideration*), dalam arti, memberikan dukungan individual dan memberikan penghargaan yang sesuai sebagai bentuk motivasi, setelah melakukan identifikasi kebutuhan organisasi yang dipimpin. Cerminan pemimpin transformasional sebagai seorang motivator ialah pemimpin yang selalu merenung, berpikir, mengidentifikasi kebutuhan organisasi, mengenali kemampuan karyawannya, dan hal-hal yang termasuk dalam kategori *paying special attention*. Ia juga mendelegasikan tugas-tugas sektoral kepada bawahannya. Kegiatan ini, dalam *transformational leadership*, dikenal dengan *delegating task*. Di samping itu, pemimpin transformasional—dalam fungsinya sebagai motivator—melakukan *creating new learning opportunities*, dalam arti, menciptakan peluang belajar baru bagi para pengikut untuk meningkatkan kompetensi mereka dan memberi bimbingan kepada mereka.<sup>50</sup>

Pemimpin transformasional juga melakukan *spending time for teaching and coaching*, yang berarti menghabiskan waktu untuk membina, membimbing, *sharing* pengalaman, dan melatih para

---

<sup>48</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6.

<sup>49</sup> ‘*To motivate*’ dalam makna ‘*to provide with a motive*’, *providing with a motive* adalah *motivating*. Selengkapnya dalam Entri ‘*motivate*’ pada Encarta Dictionary dalam Microsoft Encarta (*Software*, Microsoft Corporation, 2009).

<sup>50</sup> Bass and Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7.

pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi.<sup>51</sup>

Sehingga, pada komponen ini, pemimpin digambarkan dalam MLQ dengan deskripsi “*The leader spends time teaching dan coaching* [Pemimpin menghabiskan waktu mengarahkan dan membimbing].”<sup>52</sup> Pada bagian ketiga ini, terlihat bahwa upaya pemimpin memotivasi itu tampak pada dukungan dan penghargaan yang ia berikan pada anggota dan organisasi, pada bagaimana ia mengajari dan membimbing para anggota guna mencapai tujuan bersama. Kontribusi pemimpin, langsung atau tidak, sedikit atau banyak, dirasakan oleh para anggota – dan pada gilirannya, akan memberikan stimuli pada terciptanya kesadaran bersama akan tujuan organisasi. Sebab, menurut Amstrong, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang “... *motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment*”.<sup>53</sup>

Berdasarkan analisis pemaknaan dan uraian tentang kepemimpinan transformasional di atas, reaktualisasi kepemimpinan perempuan melalui konsep kepemimpinan tranformasional menemukan titik perpaduan yang laras. Bahwa kajian tentang perempuan dan pemimpin tak lagi patut dipandang dari sudut pandang gender saja; bahwa kepemimpinan bukan lagi soal kelelakian atau keperempuanan, melainkan tentang tanggung jawab. Relasi perempuan dan kepemimpinan melalui perspektif kepemimpinan tranformasional tampak jelas, bahwa keduanya memiliki hubungan baik secara literal melalu

---

<sup>51</sup> Umiarso mendasarkan penjelasannya pada uraian Setiawan dan Muhith, dapat dibaca dalam Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 82; dan Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 176.

<sup>52</sup> Triyono, *Kepemimpinan Transformasional*, 96; Bass dan Riggio, *Transformational Leadership*, 6-7; dan Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.

<sup>53</sup> Armstrong, *Amrstrong's Handbook*, 32.

pemaknaan, maupun secara praktis melalui fakta peran perempuan dalam kehidupan sosial.

Sebagai bukti teoretisnya, bukan kebetulan bahwa kata “الإمامة”<sup>54</sup> yang berarti keibuan/ kepengasuhan dan kata “الإمامة” yang berarti kepemimpinan berderivasi dari rumpun huruf pembentuk kata “الأم” yang berarti ‘ibu’. Mengayomi, merawat, menuntun, melindungi, mengetahui apa yang diinginkan anaknya, memiliki visi yang jelas untuk anaknya, menginspirasi anaknya, dan mampu memotivasi anaknya, adalah sederet kosa-kata operasional yang melekat pada ibu.<sup>55</sup>

Sedangkan fakta praktisnya, meski masih tak bisa dilepaskan dari isu gender, riset Ming Xie dan Minghui Pang menunjukkan bahwa perempuan lebih banyak memiliki kesempatan untuk menjadi pemimpin di sebuah organisasi nonprofit.<sup>56</sup> Berbeda orientasi, berbeda perspektif, tradisi, budaya, bahkan agama, perempuan hadir sebagai pemimpin di lembaga atau organisasi nonprofit ini tanpa masalah, tak ada stigma buruk yang patut dinilai sebagai halangan, sebagaimana ditunjukkan oleh riset Xie dan Pang di atas. Untuk itu, dari hasil riset, keduanya berani mengatakan bahwa gender itu tidak begitu penting, yang terpenting adalah kompetensi. Peneliti tersebut menyatakan bahwa semua orang yang diwawancarai percaya bahwa tidak ada perbedaan gender dalam organisasi nirlaba. Perempuan dan laki-laki memiliki kesempatan yang sama untuk pengembangan karir. Semua pemimpin perempuan dari ketiga negara tersebut menyebutkan bahwa hal terpenting untuk kemajuan karir mereka adalah membuktikan kemampuan dan kompetensi mereka untuk

---

<sup>54</sup> Konsep “الإمامة” mengkaji perempuan dari aspek urgensi peran keibuannya dalam membangun masyarakat dan peradaban. Mahā Abdullah ‘Umar al-Ibrasy, “al-Umūmah wa Makānatuhā fi al-Islām fi Ḍaw’ al-Kitāb wa al-Sunnah,” vol. 1 (*Disertasi*, Universits Ummul Qura, Riyāḍ, 1997), 5.

<sup>55</sup> Entri “الأم” dan semua kata derivasinya dalam Muḥammad ibn Ya’qūb al-Fayrūzābādiy, *al-Qāmūs al-Muḥīṭ wa al-Qābūs al-Baṣīṭ* (Bairut-Lebanon: Dār al-Fikr, 1995), 971.

<sup>56</sup> Ming Xie dan Minghui Pang, “Gender And Career Development in Nonprofit Organizations”, dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, 162



posisi kepemimpinan. Oleh karena itu, gender tidak begitu penting. Ia mengatakan, "*The discrimination and bias were more from outside of the organizations.*"<sup>57</sup>

## SIMPULAN

*Pertama*, konsep kepemimpinan perempuan ialah suatu pemahaman bahwa perempuan yang menjadi pemimpin mencerminkan perilaku mempengaruhi, membimbing, merawat, dan mengarahkan menuju cita-cita yang diharapkan, dalam konteks mana ia hadir sebagai pemimpin. Kata pemimpin dan perempuan memiliki ikatan morfologis yang sangat kuat ketika diasalkan kepada 'الأم' [ibu], 'الإمام' [pemimpin], dan 'الإمامة' [kepemimpinan].

*Kedua*, korelasi kepemimpinan perempuan dengan konsep kepemimpinan transformasional terlihat jelas pada sisi fungsional unsur-unsurnya, yakni pengaruh ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulasi intelektual dan konsiderasi intelektual, yang tampil dalam fungsi konkretnya yaitu sebagai artikulator visi, inspirator, dan motivator sebuah organisasi.

*Ketiga*, produk pemahaman tentang korelasi kepemimpinan perempuan dengan kepemimpinan transformasional ialah: 1) *oportunity* atau terbukanya kesempatan bagi siapa saja yang layak memimpin untuk menjadi pemimpin, baik itu laki-laki maupun perempuan, dalam batas dan porsi yang sama; dan 2) sportifitas atau pentapan standar kompetensi kepemimpinan tidak lagi didasarkan kepada kelamin laki-laki atau perempuan melainkan pada kompeten-atau-tidaknya seseorang untuk memimpin.

---

<sup>57</sup> Xie dan Pang, "Gender and Career Development", 165.

## REFERENSI

- Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, *Transformational Leadership: Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan* (Jakarta: PT Radja Grafindo Persada, 2013), 26.
- Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership* (London: LEA, 2006), 3, 6-7.
- C. J. Vinkenburgh, M. L. Van Engen, A. H. Eagly & M. C. Johannesen-Schmidt, "An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion?", *The Leadership Quarterly*, 22(1) (2011), 10-21;
- Chin-Chung Chao dan Louisa Ha, "Introduction to Asian women leadership", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 4-5.
- Dalku Arroyo dan Tony Bush, "Women's Leadership In Education: A Perspective from Chilean School Leaders" *Management in Education*, 20 (September, 2018), 1-2.
- F. Munir & M. Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102-103.
- Fred E. Fiedler & Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management* (Glenview Illinois: Scott, Foresman and Company, 1974), 13, 11, dan 41.
- G. M. Spreitzer, K. H. Perttula, & K. Xin, "Traditionality Matters: An examination of the effectiveness of transformational leadership in the United States and Taiwan," *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial,*

- Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(3) (2005), 205-227.
- Gary Yulk, *Leadership in Organization* (New York: Pearson Education, 2013), 2.
- George R. Terry, *Asas-asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343.
- Gerdes, "Trials and Triumphs of Women Leaders Ind Higher Educatioan", vol. 1, dalam *Women as Leaders in Education*, 10.
- Ifaf Yunus Id Hajjaj, "Bah{th | fi> H{ukm Wila>yat al-Mar'ah wa Ima>matiha>", *JFSLT*, 15 (t.b, t.thn), 410-419
- Jama>l al-Banna>, *Jawa>z Ima>mat al-Mar'ah li al-Rajul* (Kairo: Kotobarabia, 2005).
- J. Arday, "Understanding race and educational leadership in higher education: Exploring the Black and ethnic minority (BME) experience," *Management in Education*, 32(4) (2018), 192-200.
- J. L. Martin et al., "Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership", dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 63;
- J. L. Martin et al., "Focus Group Becomes Support Group: Women in Educational Leadership", dalam *Women and Leadership*, ed. Florence L. Denmark et. al. (Switzerland: Springer International Publishing, 2018), 67.
- James L. Gibson, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, terj. Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4.
- Jean Lau Chin, "Asian American and Hong Kong Chinese Women Leaders", " , dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National*

- and Cross-Sector Comparion*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 210.
- Julia Gillard dan Ngozi Okonjo-Iweala, *Woman & Leadership* (Australia: Penguin Random House UK, 2020), 19.
- K. Sharif, "Transformational leadership behaviours of women in a socially dynamic environment", *International Journal of Organizational Analysis*, (2019), doi:10.1108/ijoa-12-2018-1611.
- Mardiyah, *Kepemimpinan Kiai dalam Memelihara Budaya Organisasi* (Malang: Aditiya Media Publishing, 2004), 39-40.
- Micheal Armstrong, *Amrstrong's Handbook of Management and Leadership* (London: Kogan Page, 2005), 32.
- Microsoft Encarta (*Software*, Microsoft Corporation, 2009).
- Ming Xie dan Minghui Pang, "Gender And Career Development in Nonprofit Organizations", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparion*, 162
- Munir & Aboidullah, "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of Education and Research*, 40(1), (2018), 102.
- Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan dasar Teoritis untuk Peraktek Profesional* (Bandung: Angkasa, 1982), 254.
- P. Indriyani, E. Yusuf, & M. Ramdhani, "Konstruksi Makna Perempuan Pergerakan," *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2)-(2020), 238-248.
- S. D. Dionne, F. J. Yammarino, L. E. Atwater, & W. D. Spangler, "Transformational leadership and team performance", *Journal of organizational change management*, 17(2)(2004), 177-193.

- Setiawan dan Muhith, *Transformational Leadership*, 170; dan Umiarso, *Kepemimpinan Transformasional*, 78.
- Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour* (Mexico: Prentice Hall, 2003), 314.
- Stephen Robbins & Mary Coulter, *Management seven Edition* (Prentice Hall: New Jersey, 2003), 458.
- Wahjosumidlo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), 17.
- Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran: Learning Organization* (Bandung: Alfabeta, 2009), 18-19.
- Yahui Zhang, "A Pentadic Analysis: The realism, idealism and mysticism of Chinese female leadership", dalam *Asian Women Leadership: A Cross-National and Cross-Sector Comparison*, Ed. Chin-Chung Chao dan Louisa Ha (Routledge: New York, 2020), 145 dan 156
- Zainal Arifin, *Tafsir Ayat-ayat Manajemen* (Yogyakarta: Prodi MPI UIN Suka, 2019), 35-57

