



## KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL: MODEL KONTEMPORER DALAM MEMIMPIN LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Zunidar

### **Abstrak**

*Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, dan dengan kepemimpinan yang baik akan menghasilkan suatu organisasi yang baik pula dalam menjalankan suatu tujuan yang diharapkan. Artikel ini membahas tentang kepemimpinan transaksional: model kontemporer dalam memimpin lembaga pendidikan Islam. Adapun kajian dalam artikel ini menggunakan library research dan analisis data menggunakan content analysis, dan berdasarkan hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional yaitu suatu transaction atau exchange process antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima reward dari job performance dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas. Jadi pada gaya kepemimpinan ini baik pemimpin maupun yang dipimpin sama-sama menerima keuntungan, dan dengan menggunakan model gaya kepemimpinan tersebut diyakini organisasi akan efektif dan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan.*

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Transaksional, Model Kontemporer, dan Lembaga Pendidikan Islam*

### **1. PENDAHULUAN**

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang selalu menarik untuk dikaji dan diteliti, karena paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami. Fenomena kepemimpinan di negara Indonesia juga telah membuktikan bagaimana kepemimpinan telah berpengaruh sangat besar terhadap kehidupan berpolitik dan bernegara. Dalam dunia Pendidikan, kepemimpinan berpengaruh sangat kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidupnya. Kepemimpinan sebagai salah satu penentu arah dan tujuan organisasi harus mampu menyikapi perkembangan zaman ini. Pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi dunia yang sedang berubah ini, atau setidaknya tidak memberikan respon, besar kemungkinan akan memasukkan organisasinya dalam situasi stagnasi dan akhirnya mengalami keruntuhan. Pada era globalisasi Lembaga Pendidikan yang mampu melakukan perbaikan terus-menerus (continuous improvement) dalam pembentukan keunggulan kompetitif akan mampu untuk berkembang. Organisasi sekarang harus dilandasi oleh keluwesan, team kerja yang baik, kepercayaan, dan penyebaran informasi yang memadai. Sebaliknya, organisasi yang merasa puas dengan dirinya dan mempertahankan status quo akan tenggelam dan selanjutnya tinggal menunggu saat-saat kematiannya.

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak lepas dari peran kepemimpinan, karena kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Kepemimpinan berperan sebagai penggerak segala sumber daya manusia dan sumber daya lain yang ada dalam organisasi, dan juga sebagai faktor kunci dalam aspek manajerial. Keberadaan pemimpin dalam Lembaga pendidikan merupakan hal yang

---

terpenting karena merupakan tulang punggung dan memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan Lembaga pendidikan. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat menimbulkan motivasi karyawannya untuk berprestasi karena sukses dan tidaknya karyawan dalam mengukir prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Pemimpin yang efektif akan dapat menjalankan fungsinya tidak hanya ditunjukkan dari kekuasaan yang dimiliki, tetapi juga ditunjukkan oleh sikap untuk memotivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk bertindak mencapai kinerja yang lebih baik. Salah satu faktor situasional yang berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan adalah relasi antara pemimpin dan pengikut. Interaksi antar pribadi yang berbeda motivasi dan potensi kekuasaan, termasuk di dalamnya ketrampilan dalam mencapai tujuan bersama. Interaksi ini memiliki dua bentuk, yaitu: kepemimpinan transaksional dan transformasional [1] (Yukl, 1998). Kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat penting dan dibutuhkan dalam organisasi. Organisasi membutuhkan kepemimpinan transaksional yang dapat memberikan arahan, menjelaskan perilaku yang diharapkan, serta memberikan reward dan punishment, yang dimungkinkan dapat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kepemimpinan Pendidikan merupakan salah satu cara dalam mempengaruhi dan membangun kepercayaan antar sesama, yang mana melalui kepemimpinan yang baik pula, akan meningkatkan, memperbaiki, mengubah pola-pola la sehingga dapat menyesuaikan dengan kontemporer, oleh karena itu kepemimpinan merupakan kunci penting bagi keberhasilan lembaga pendidikan Islam, terutama kepemimpinan transaksional dengan tipe kepemimpinan yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan kerjasama dengan baik dan menjadi satu tim.

## 2. METODE PENELITIAN

Dalam penulisan artikel ini, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berdasarkan *library research* (studi pustaka) Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilaksanakan dengan menggunakan literature, baik berupa buku, catatan, maupun laporan hasil penelitian terdahulu, [5] kemudian diambil kesimpulan dan disajikan dalam kerangka teoritis untuk mencari, mencatat, merumuskan sampai menganalisis sampai menyusun laporannya. Kemudian setelah dilakukan pengumpulan data dari berbagai literatur baru selanjutnya dilakukan analisis data menggunakan analisis isi (*content analysis*) terutama menelaah terkait teori manajemen strategik dalam lembaga pendidikan Islam, dan setelah dianalisis barulah kemudian penulis menarik kesimpulan dan menulisnya dalam sebuah laporan.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Gaya Kepemimpinan Transaksional

Istilah transaksional berasal dari bagaimana tipe pemimpin ini memotivasi pengikut untuk melakukan apa yang ingin mereka lakukan. Pemimpin transaksional menentukan keinginan-keinginan pengikut dan memberi sesuatu yang mempertemukan keinginan itu dalam pertukaran karena pengikut melakukan tugas tertentu atau menemukan sasaran spesifik. Jadi, suatu *transaction* atau *exchange process* antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima *reward* dari *job performance* dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas. Pemimpin yang bergaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari pengikut mereka, dan penghargaan yang mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin. Tahap awal Kepemimpinan Transaksional adalah proses negosiasi atau kontrak dimana



pegawai diberi gaji dan imbalan lainnya, dan perusahaan mendapat kewenangan terhadap para pegawainya. Menurut Bass dalam Robbins & Judge (2009:90) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas[2]. Di dalam Robbins & Coulter (2012:497), pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka. Gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang memimpin dengan menggunakan pertukaran sosial (atau transaksi). Pemimpin transaksi mengarahkan atau memotivasi bawahannya untuk bekerja mencapai tujuan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka (Robbins dan Coulter, 2010 : 159). Perilaku kepemimpinan terfokus pada hasil dari tugas dan hubungan dari pekerja yang baik dalam pertukaran untuk penghargaan yang diinginkan.[3]

Kepemimpinan Transaksional mendasarkan pada asumsi bahwa kepemimpinan merupakan kontrak sosial antara pemimpin dan para pengikutnya. Pemimpin dan para pengikutnya merupakan pihak-pihak yang independen yang masing-masing mempunyai tujuan, kebutuhan dan kepentingan sendiri. Sering tujuan, kebutuhan dan kepentingan tersebut saling bertentangan sehingga mengarah ke situasi konflik. Misalnya, di perusahaan sering tujuan pemimpin perusahaan dan tujuan karyawan bertentangan sehingga terjadi perselisihan industrial. Dalam teori kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dan para pengikutnya merupakan hubungan transaksi yang sering didahului dengan negosiasi tawar menawar. Jika para pengikut memberikan sesuatu atau melakukan sesuatu untuk pemimpinnya, pemimpin juga akan memberikan sesuatu kepada para pengikutnya. Jadi seperti ikan lumba-lumba di Ancol yang akan meloncat jika pelatihnya memberikan ikan. Jika pelatihnya tidak memberikan ikan, lumba-lumba tidak akan meloncat. Selanjutnya, Bass (1990) dan Yukl (1998) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni: *Pertama*, Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan; *Kedua*, Pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan; dan *Ketiga*, Pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.[4]

Bass dalam Yukl (2010:260) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.[5] Pemimpin transaksional sering menggunakan manajemen dengan pengecualian (management by exeption), jika pekerjaan berjalan sesuai dengan prinsip yang diharapkan maka tidak perlu adanya perhatian khusus. Jika manajemen menghendaki pengharapan atau target khusus, maka manajemen perlu menerapkan pujian dan penghargaan. Sedangkan beberapa jenis tindakan korektif perlu diterapkan untuk kinerja yang di bawah standar.

### 3.2 Teori Kepemimpinan Transaksional

Asumsi dasar teori kepemimpinan transaksional terdiri dari empat faktor [6], yaitu: **Pertama**, Prinsip jual-beli atau konsep penghargaan vs ancaman (*reward-punishment system*). Teori ini beranggapan bahwa orang akan termotivasi oleh hadiah dan hukuman; **Kedua**, Sistem sosial akan bekerja dengan baik jika ada rantai komando yang jelas; **Ketiga**, ketika pengikut telah setuju untuk melakukan suatu pekerjaan, bagian dari kesepakatan yang dibuat adalah menyerahkan semua kewenangan kepada pemimpin; dan **Keempat**, Tugas utama utama pengikut adalah melakukan apa yang manajer katakan dan inginkan.

Teori Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership Theory) terdiri dari (1). Leader-Member Exchange Theory (LMX) atau Vertical Dyad Linkage Theory (VDL), (2). Transaksional Analysis Theory (TAT) by Eric Berne dan (3) Teori Konflik Kepemimpinan.[7] Kepemimpinan transaksional berbasis pada kontingensi, dimana penghargaan atau hukuman tergantung pada kinerja yang diperlihatkan. Meskipun banyak penelitian yang menyoroti keterbatasan teori ini, Kepemimpinan Transaksional masih merupakan pendekatan populer yang sampai saat ini dipakai dalam praktek manajerial. Keterbatasan utama teori ini adalah adanya asumsi rasional manusia yang sebagian besar didorong oleh uang dan hadiah meskipun sederhana, dan oleh karenanya perilaku pengikut lebih mudah diprediksi. Psikologi yang mendasari teori ini adalah Behaviorisme, teori Classical Conditioning oleh Ivan Pavlov dan teori Operant Conditioning oleh Burhusst Frederik Skinner. Teori ini sebagian besar didasarkan pada percobaan laboratorium yang terkontrol (seringkali dengan percobaan pada tikus putih) dan mengabaikan faktor-faktor emosional yang kompleks dan nilai-nilai sosial kemanusiaan. Dalam prakteknya, terdapat cukup bukti mengenai kebenaran teori Behaviorisme yang memperkuat pendekatan Transaksional. Hal ini diperkuat oleh situasi penawaran dan permintaan kerja, ditambah dengan efek kebutuhan seperti dalam teori Hirarki Abraham W. Maslow. Ketika permintaan pasar tenaga kerja terampil melampaui pasokan (*over supply*), maka gaya Kepemimpinan Transaksional tidak akan efektif, dan pendekatan atau gaya kepemimpinan lain akan lebih efektif.

#### 3.2.1 Leader-Member-Exchange Theory (LMX)[8]

Teori Leader-Member Exchange, juga disebut LMX atau Vertikal Dyad Linkage Theory (VDL). Penamaan teori ini berasal dari hubungan antara dua orang (Dyad), posisi pimpinan di atas pengikut (Vertical) dan hubungan interpersonal diantara pemimpin dengan pengikut (Linkage). Teori yang dikembangkan oleh Dansereau, Graen dan Haga (1974) menjelaskan bagaimana para pemimpin dalam kelompok mempertahankan posisi mereka melalui serangkaian perjanjian pertukaran secara diam-diam dengan pengikut atau anggota mereka. Oleh karenanya, teori ini adalah unik yang membangkitkan intuisi seorang pemimpin. Lingkaran Dalam VS Lingkungan Luar Kelompok (Ingroup and Out-group) Biasanya para pemimpin sering memiliki hubungan khusus dengan lingkaran dalam yang dipercayainya, para asisten dan penasihat, kepada mereka yang diberikan tanggung jawab tingkat tinggi, orang dekat lain, dan akses terhadap sumber daya. Kelompok ini disebut kelompok lingkaran dalam (*inner circle* atau *in-group*). Para pengikut dalam lingkungan dalam bekerja lebih keras, berkomitmen tinggi untuk mencapai tujuan dalam bertugas, dan saling bekerja sama dalam pekerjaan administratif. Mereka juga diharapkan berkomitmen penuh dan loyal terhadap pemimpin mereka. Kelompok luar (*out-group*), di sisi lain, diberi pilihan jabatan tingkat rendah atau pengaruh yang lebih kecil. Strategi seperti ini sebenarnya menghasilkan permasalahan bagi pemimpin. Mereka harus memelihara hubungan baik dengan lingkaran dalam, sementara mereka



harus diberi kekuasaan untuk memastikan bahwa mereka tidak akan berpaling atau khianat. Hubungan LMX, jika akan terjadi dalam sebuah organisasi, dimulai segera setelah seseorang bergabung ke dalam kelompok dan akan mengikuti tiga tahapan.

- a. **Mengambil Peran (*Role Taking*)**. Begitu anggota bergabung dengan tim, maka pemimpin akan segera menilai kemampuan dan bakat mereka. Berdasarkan hal ini, pemimpin akan menawarkan kesempatan bagi mereka untuk menunjukkan kemampuannya. Faktor kunci dalam tahap ini adalah penemuan oleh kedua belah pihak tentang bagaimana harus saling menghormati satu sama lain.
- b. **Peran Membuat (*Role Making*)**. Pada tahap kedua, pemimpin dan anggota mengambil bagian dalam negosiasi secara tidak terstruktur dan informal. Pada tahap ini sebuah peran diciptakan untuk anggota dan janji kekuasaan secara diam-diam segera diberikan sebagai imbalan atas dedikasi dan loyalitas terhadap pemimpin. Bangunan kepercayaan sangat penting dalam tahap ini, dan setiap pengkhianatan yang dirasakan, terutama oleh pemimpin, dapat menyebabkan anggota dikeluarkan dari kelompok dalam (*inner-group*). Negosiasi ini termasuk faktor hubungan yang terkait dengan pekerjaan murni. Anggota yang memiliki kesamaan karakteristik atau sepaham dengan pemimpin dalam berbagai hal lebih mungkin untuk berhasil. Hal ini dapat menjelaskan mengapa anggota yang berbeda gender pada umumnya kurang berhasil dibandingkan yang sesama jenis. Hal yang sama juga terjadi pada perbedaan budaya dan ras.
- c. **Rutinisasi**. Pada tahap ini, pola pertukaran sosial yang berlangsung antara pemimpin dan anggota sudah lebih mapan.

Anggota yang berhasil adalah mereka yang sepaham atau memiliki banyak kesamaan dalam banyak hal dengan pemimpin (mungkin menjelaskan mengapa banyak tim senior semua berkulit putih, laki-laki, kelas menengah dan umur menengah). Mereka bekerja keras untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dan rasa saling hormat. Mereka bertindak empati, sabar, wajar, peka, dan pandai memahami sudut pandang orang lain atau empati (terutama pemimpin). Agresivitas, sarkasme dan pandangan egosentris adalah kunci untuk mengeluarkan anggota dari lingkaran dalam sebuah kelompok. Kualitas keseluruhan dari kepemimpinan hubungan LMX bervariasi dalam beberapa faktor. Menariknya, kepemimpinan LMX akan berhasil lebih baik ketika tantangan pekerjaan pada keadaan ekstrem tinggi atau sangat rendah. Ukuran kelompok, ketersediaan sumber daya keuangan dan beban kerja secara keseluruhan juga merupakan hal yang penting dalam proses kepemimpinan gaya LMX. Prinsip kerja kepemimpinan LMX juga berorientasi pada prinsip downward vs upwards. Pemimpin mencoba menambah kekuasaannya dengan menjadi anggota lingkaran dalam para manajer mereka, sehingga dapat memasukan gagasan ke bawah (downward). Orang-orang di bagian lapis bawah organisasi dengan kekuatan luar biasa, mampu mendapatkannya dari rantai yang tersambung dengan lingkaran atas dalam hirarki kekuasaan.

Bila Anda bergabung dengan tim, cobalah bekerja keras dan bergabung dengan lingkaran dalam. Bekerjalah lebih dari sekedar tugas administrasi. Tunjukkan loyalitas yang konsisten. Lihat cara pandang pemimpin Anda. Jadilah pekerja yang wajar dan dapat menjawab tantangan pemimpin, dan lakukan dengan hati-hati. Sebagai seorang pemimpin, pilihlah lingkaran dalam Anda dengan hati-hati. Berilah mereka penghargaan untuk mendapatkan loyalitas dan kerja keras, sementara

berhati-hatilah dengan menjaga komitmen dengan orang lain. Jika Anda ingin menjadi anggota yang berhasil dalam sebuah tim, mainkan peran anda dengan hati-hati. Di luar Anda akan ada orang lain dengan lebih banyak kekuatan. Jika Anda ingin memimpin sebuah tim secara optimal, waspadalah terhadap mereka yang mendukung secara pura-pura.

### 3.2.2 Transactional Analysis Theory (TAT) Oleh Eric Berne[9]

Analisis Transaksional (sering disebut AT) adalah model hubungan antar orang yang dikembangkan pada tahun 1960-an oleh Eric Berne. Hal ini didasarkan pada dua pengertian: *Pertama*, asumsi pertama, dalam diri terdapat tiga bagian kepribadian (ego-state). *Kedua*, Asumsi lain adalah bahwa kita berkomunikasi satu sama lain dalam bentuk tawar-menawar atau transaksi. Oleh karenanya teori ini disebut teori analisis transaksi. *Ketiga*, AT adalah model yang asal mulanya digunakan sangat umum dalam terapi psikologis, namun karena sangat populer dan aplikatif, maka dapat diterapkan dalam membantu menentukan perilaku kepemimpinan yang efektif. Kita masing-masing memiliki model internal dewasa (adult), orang tua (parent) dan anak-anak (children). Kita semua dalam kehidupan sehari-hari memainkan salah satu peran secara berganti-ganti satu sama lain dalam hubungan kita. Bahkan kita melakukannya dengan diri kita sendiri, dalam percakapan internal (internal communication).

- a. **Perilaku Orang Tua (Parent).** Ada dua bentuk Orang Tua yang bisa kita mainkan atau perankan dalam berhubungan dengan orang lain atau bawahan. Salah satu sifat orang tua adalah bersifat “ngemong” atau mengasuh (Nurturing Parent). Sifat ini adalah merawat dan peduli serta sering mungkin muncul dalam tokoh ibu, walaupun laki-laki bisa berperan seperti ini juga. Mereka berusaha untuk menjaga anak agar selalu aman dan menawarkan cinta tanpa syarat, menenangkan anak-anaknya ketika sedang bermasalah. Sifat sebaliknya dari orang tua adalah mengekang (controlling atau critical parent). Sifat ini mencoba untuk membuat anak-anak melakukan apa yang orang tua ingin mereka lakukan, mungkin mentransfer nilai-nilai dan keyakinan atau membantu anak untuk memahami dan hidup dalam masyarakat. Orang tua juga kadang memiliki sifat negatif, seperti mencambuk anak-anak atau menggunakan kekerasan dan pemaksaan kehendak.
- b. **Perilaku Dewasa (Adult).** Sifat dewasa (*adult*) dalam diri kita adalah orang yang tumbuh secara rasional, cukup masuk akal dan tegas, berusaha untuk tenang dan tidak emosional. Sifat dewasa ini membuat orang nyaman dengan diri mereka sendiri dan, bagi kebanyakan dari kita sifat dewasa adalah yang paling ideal dan nyaman.
- c. **Perilaku Anak-Anak (Children).** Ada tiga jenis sifat anak-anak yang kita bisa perankan dalam berhubungan dengan orang lain, yaitu: *natural child*, *little professor* dan *adaptive child*.
  - *Natural Child*. Sifat anak-anak secara alamiah (*Natural child*) sebagian besar tidak menyadari dirinya sendiri (*Un-Self-Aware*) dan ditandai oleh suara diam (*non-speech*) yang mereka buat. Mereka suka bermain, terbuka dan rentan dan mudah menangis atau cengeng (*vulnerable*).
  - *The Little Professor (Free Child)* Sifat anak-anak profesor kecil yang menggemaskan (*The little Cutely-Profesor*) adalah Anak yang selalu penasaran (*Curious*) dan selalu mengeksplorasi serta mencoba hal-hal baru sehingga kadang membuat jengkel para orang tua. Sifat little professor jika digabung dengan sifat natural child maka akan menjadikan sifat baru anak-anak yaitu *free child* (anak bebas).



- Anak-anak yang Adaptif dan Pemberontak (*Adaptive & Rebelious Child*)  
 Sifat adaptif anak-anak adalah bereaksi terhadap dunia di sekitar mereka, baik mengubah diri untuk menyesuaikan diri atau memberontak terhadap tekanan yang mereka rasakan (*rebelious child*).

Ketika dua orang berkomunikasi, setiap pertukaran pesan adalah sebuah transaksi atau jual-beli pesan. Banyak dari permasalahan yang kita hadapi biasanya berasal dari komunikasi atau transaksi yang tidak berhasil. Orang tua secara alamiah biasanya berbicara kepada Anak-anak, karena hal ini merupakan peran mereka sebagai orang tua. Para orang tua dapat berbicara dengan orang tua atau orang dewasa lain, meskipun subjeknya masih tetap tentang anak-anak. Secara alamiah, orang tua pemelihara atau pengasuh (*nurturing parent*) akan berbicara kepada anak alami (*natural child*) dan orang tua pengendali (*controlling parent*) berbicara dengan anak adaptif. Pada kenyataannya bagian-bagian kepribadian kita muncul secara terbalik dengan kondisi alamiah seperti yang telah diuraikan di atas. Jadi, jika saya bertindak sebagai anak adaptif, saya kemungkinan besar akan membangkitkan kepribadian orang tua pengendali pada diri orang lain. Kita selalu bermain game setiap kita berinteraksi dengan orang lain. Permainan bisa dimulai dengan ritual tertentu yang biasanya dimulai dari salam atau *just say hello*. Dari seluruh interaksi, kita bisa mengambil posisi yang berbeda untuk berbagai aktivitas. Peran seperti ini sering direkam sebagai naskah dalam diri kita dalam berhubungan dengan orang lain. Konflik Pelengkap transaksi terjadi ketika kedua orang berada pada tingkat yang sama. Jadi pribadi orang tua berbicara dengan pribadi orang tua. Pada kondisi tersebut, keduanya sering berpikir dengan cara yang sama dan komunikasi berjalan mudah. Masalah biasanya baru terjadi pada transaksi silang tingkatan (*crossed level*) dimana orang lain berada pada tingkat yang berbeda, bisa lebih tinggi atau rendah. Jika orang tua pengasuh (*nurturing parent*) atau pengawas (*controlling parent*), dan sering berbicara kepada kepribadian anak, yang bisa adaptif atau alamiah dalam respon mereka. Ketika kedua orang berbicara sama-sama sebagai orang tua kepada anak lain, hubungan mereka mulai akan menghasilkan perselisihan atau konflik. Garis komunikasi yang ideal adalah hubungan dewasa-dewasa, matang dan rasional.

### 3.2.3 Teori Konflik Kepemimpinan[10]

Kita harus mensyukuri konflik, sebab dengan konflik kita akan terpacu untuk memberikan yang terbaik yang kita miliki. Selama ada perbedaan kepentingan di antara manusia maka konflik adalah sebuah keniscayaan yang sangat wajar. Sebaliknya, jika tidak ada konflik dalam sebuah organisasi, justru harus dikawatirkan, karena kenyamanan bisa jadi sebuah tanda bahwa organisasi dipenuhi oleh orang-orang yang lebih berorientasi kepada keamanan, dari pada yang berorientasi kepada kesempatan untuk maju. Menurut Loui R. Pondy dalam Jones (2004, h. 553), dalam pandangan modern, konflik dianggap sebagai sebuah "rachmat" atau "berkah". Konflik bukan sesuatu yang tabu sehingga harus dihindari, tapi sebaliknya, justru harus dihadapi. Jika konflik mampu dikelola dengan cara baik justru akan membangun (konstruktif) dan memungkinkan Anda menjadi lebih kondusif dan produktif.

Konflik memang tidak selalu sehat karena konflik ini biasanya bersifat menghancurkan (destruktif). Orang yang terseret masuk ke dalam pusaran konflik biasanya tidak nyaman dan terkuras energinya. Dalam pusaran konflik terdapat kepentingan-kepentingan yang merusak. Oleh karenanya, pandangan tradisional terhadap konflik adalah upaya untuk menghindarinya. Konflik adalah sesuatu yang tabu. Konflik menjadikan hidup kita lebih dinamis, dan hidup. Salah satu alasannya



adalah konflik mengatasi inerti, membuat seseorang mau belajar dan berubah. Ketika konflik terjadi, kita akan berusaha melakukan evaluasi cara memandang permasalahan yang dihadapi. Konflik meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan tingkat belajar seseorang untuk menggunakan cara-cara yang lebih baru yang lebih baik dan efisien. Konflik berasal dari kata *conflictus* yang artinya *striking together with force*. Konflik adalah upaya maksimal untuk mencapai keinginan atau interest. Interests biasanya diungkapkan dengan berbagai pilihan kata: *need, goal, benefit, profit, advantage, concern, right, claim*. Jika minat atau kepentingan kita tidak sejalan (*in-congruent*) dengan minat orang lain, maka timbul konflik. Ini yang disebut sebagai *conflict of interest*. Menurut Johnson and Johnson (1996, h. 303) konflik dapat timbul karena adanya perbedaan kebutuhan, nilai dan tujuan. Terjadinya konflik karena tersedianya kelangkaan sumber-sumber penghidupan bagi manusia seperti: kekuasaan, pengaruh, uang, waktu, ruangan, popularitas dan informasi. Konflik juga dapat terjadi karena adanya persaingan atau rivalitas antar individual.

Strategi dasar dalam mengelola konflik, adalah mengedepankan pertimbangan terhadap dua pilihan dimensi yang ada. Dimensi pertama adalah tujuan atau tingkat kepentingan Anda terhadap sumber konflik, sedangkan dimensi kedua adalah tingkat menjaga hubungan baik atau *relationship* Anda dengan lawan konflik. Dari dua dimensi tersebut, terdapat berbagai kemungkinan yang terjadi. Dari dimensi tujuan atau tingkat kepentingan (*interest*) terhadap sumber konflik terdapat tiga level; (1) sangat berkepentingan (*high level*), (2) cukup berkepentingan (*medium level*) dan (3) tidak berkepentingan (*low level*). Demikian pula dari dimensi menjaga hubungan baik (*relationship*) dengan lawan konflik, juga terdapat tiga level; (1) sangat menjaga hubungan baik dengan sumber konflik (*high level*), (2) cukup penting untuk menjaga berhubungan baik dengan pihak lawan (*medium level*) dan (3) tidak perlu sama sekali berhubungan baik dengan pihak lawan (*low level*). Menurut Johnson dan Johnson (1996:308) Dari berbagai kemungkinan atau kombinasi dua dimensi tersebut, maka terdapat strategi menghadapi konflik sebagai berikut:

- a. Strategi kura-kura (*turtle strategy*). *Withdrawal* atau *avoiding*, strategi menarik diri atau menghindar. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama rendah.
- b. Strategi Ikan Hiu (*shark strategy*). *Winning at all costs*, strategi menyerang. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik tinggi namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan rendah.
- c. Strategi Serigala (*Fox Strategy*). *Compromizing*, strategi akur. Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik dan hubungan baik dengan lawan sama-sama menengah.
- d. Strategi Burung Hantu (*Owl Strategy*). *Challenging*, strategi menantang. Strategi ini diterapkan jika baik kepentingan terhadap sumber konflik maupun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan sama-sama tinggi.
- e. Strategi Beruang Teddy (*Teddy Bear Strategy*). *Smoothing and conciliation* (mengalah). Strategi ini diterapkan jika kepentingan terhadap sumber konflik rendah, namun menjaga hubungan baik dengan pihak lawan tinggi. Lebih baik seorang pemimpin menjadi anak manis atau *good boy*.
- f. Melibatkan Pihak Ke- Tiga (*Third-party-Intervention*). Pihak ketiga perlu dilibatkan jika konflik benar-benar tidak bisa diatasi secara internal. Cara ini disebut *arbitration and mediation*, jika konflik tidak bisa diselesaikan dengan berdua atau berhadap-hadapan maka memerlukan bantuan.





Dari pengertian yang telah dipaparkan diatas mengenai kepemimpinan transaksional yang mempunyai pengertian Pemimpin yang bergaya transaksional bekerja melalui penciptaan struktur yang jelas mengenai apa yang diminta dari pengikut mereka, dan penghargaan yang mereka akan dapatkan sebagai hasil dari mengikuti perintah. Hukuman tidak selalu disebutkan dengan jelas, tetapi pengikut mengerti dengan baik dan sistem formal biasanya juga dilaksanakan dengan disiplin. Di Lembaga kami yaitu Hasanah Fiddaroin yang di dalamnya terdapat Lembaga Formal (Kelompok Bermain, Taman Kanak-kanak) dan Informal (Taman Pendidikan Al-Qur'an), dimana ketua Yayasan tersebut memberikan hadiah kepada para guru maupun Staf yang ada disana berupa pergi umroh. Penghargaan tersebut diperuntukkan untuk guru maupun staf yang rajin untuk absensi maupun prestasi dalam mencetak siswa/santri yang berprestasi (naik jilid/naik ke kelas berikutnya) dengan waktu yang tidak lama.

#### 4. KESIMPULAN

Kepemimpinan Transaksional yaitu suatu transaction atau exchange process antara pemimpin dan pengikut, terjadi pada saat pengikut menerima reward dari job performance dan pemimpin memperoleh manfaat dari penyelesaian tugas-tugas. Jadi pada gaya kepemimpinan ini baik pemimpin maupun yang dipimpin sama-sama menerima keuntungan. Pemimpin menerima hasil dari tujuan suatu organisasi berupa semangat para pengikut untuk memenuhi tugas pokok yang harus dikerjakan sehingga tujuan dari suatu organisasi tersebut dapat dipenuhi. Demikian juga para pengikut mendapatkan hadiah dari pemimpinnya sebagai bentuk ibalan atas kerja kerasnya. Dari model kepemimpinan transaksional ini kedua belah pihak sama-sama saling menguntungkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Titik Rosnani, 2012, "*Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*", Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan 2012, Vol. 3, No. 1, 1-28, diakses pada tanggal 9 Juni 2021, <https://media.neliti.com/media/publications/10499-ID-pengaruh-kepemimpinan-transaksional-dan-kepemimpinan-transformasional-terhadap-k.pdf>
- [2] Titik Rosnani, 2012, "*Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*", Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan 2012, Vol. 3, No. 1, 1-28, diakses pada tanggal 9 Juni 2021, <https://media.neliti.com/media/publications/10499-ID-pengaruh-kepemimpinan-transaksional-dan-kepemimpinan-transformasional-terhadap-k.pdf>
- [3] Katim dan Cucu Wiliyawati, "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*" [https://www.researchgate.net/publication/335106119\\_](https://www.researchgate.net/publication/335106119_)
- [4] Inha Jiun, "Kepemimpinan Transaksional", <https://inajiun.wordpress.com/2014/04/22/kepemimpinan-transaksional/>
- [5] <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2015-1-00211-MN%20Bab2001.pdf>
- [6] Siswoyo Haryono, "*Intisari Teori Kepemimpinan*," Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015, 99.
- [7] Siswoyo Haryono, "*Intisari Teori Kepemimpinan*," Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015, 101.

- [8] Haryono, Siswoyo. "Intisari Teori Kepemimpinan," Bekasi: PT. Intermedia Personalia Utama, 2015, 99.
- [9] <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2015-1-00211-MN%20Bab2001.pdf>
- [10] Jiun, Inha. "Kepemimpinan Transaksional", <https://inajiun.wordpress.com/2014/04/22/kepemimpinan-transaksional/>