

KEPIMPINAN TRANSFORMATIF (*TRANSFORMATIVE LEADERSHIP*): SATU RETORIK BARU ATAU SATU KEPERLUAN?

Oleh:

MAZALAN KAMIS Ph.D.

Institut Aminuddin Baki,
Kementerian Pendidikan Malaysia

Konsep Kepimpinan Transformatif atau Kepimpinan Transformasional telah mula digunakan di kalangan ilmuan tempatan. Apakah sebenarnya yang dimaksudkan dengan konsep ini? Literatur mengenainya masih lagi kurang. Kebanyakan literatur hanya membicaranya secara sepintas lalu. Kertas ini mengupas lebih lanjut mengenai konsep ini. Kupasan yang berdasarkan pendekatan ilmu pendidikan dewasa ini menegaskan tentang keperluan memahaminya dalam konteks Malaysia.

PENGENALAN

Teori-teori berkaitan kepimpinan banyak mengutarakan konsep-konsep baru yang mencorak dunia akademik serta praktis kepimpinan. Antaranya termasuk "*educative leadership*", "*situational leadership*", "*authentic leadership*", dan sebagainya. Majoriti konsep ini datangnya dari dunia Barat dengan konteks dan budaya yang jauh berbeza daripada keadaan di Malaysia. Kerap kali juga konsep-konsep ini disalah tafsir yang menyebabkan penerimaannya di peringkat tempatan menjadi kurang berkesan. Satu demi satu konsep-konsep ini mula ditinggalkan, dan akhirnya ramai yang menganggap kedatangan konsep baru hanyalah merupakan retorik pemimpin semasa. Tidak hairanlah jika Low dan Asma (2001) meminta agar kita lebih berhati-hati dalam mengamalkan konsep-konsep yang diilhamkan di Barat ke alam kepimpinan di Malaysia.

Kini idea tentang Kepimpinan Transformatif telah mula menjalar ke dunia sebelah timur. Adakah ianya merupakan satu lagi retorik dari Barat? Sesuailah konsep ini diterap dan digunapakai dalam dunia kepimpinan, termasuk kepimpinan pendidikan di Malaysia? Kertas ini bertujuan untuk membincangkan konsep serta keboleh aplikasian Kepimpinan Transformatif dalam konteks Malaysia. Perlu juga dinyatakan bahawa penulis menggunakan konsep ini dengan merujuknya melalui sudut teori pembelajaran dewasa dan bukannya teori organisasi. Perbincangan tentang konsep serta asal usul konsep ini dibahaskan dalam bahagian yang di namakan Pembelajaran Transformatif, ini diikuti dengan kupasan konsep Kepimpinan Transformatif. Perbincangan disusuli pula dengan Diskusi dan Kesimpulan, sebelum diakhiri dengan Penutup.

PEMBELAJARAN TRANSFORMATIF

Bila teori ini dikonsepsikan dan diperkenalkan oleh Mezirow (1981) ianya kurang mendapat perhatian dunia akademik. Sebagaimana teori-teori lain, teori ini turut menerima kritikan hebat dalam pembangunannya (Taylor, 1998) yang telah membantu ke arah proses pemantapannya. Ia mula diterima dan akhirnya menjadi begitu popular di tahun-tahun sembilan puluhan. Popularitinya mendorong Caffarella dan Merriam (2000) menggelarkan dekad sembilan puluhan

sebagai dekad Pembelajaran Transformatif bagi bidang ilmu pembelajaran dewasa di Amerika Utara.

Apakah yang membezakan pembelajaran biasa dengan pembelajaran transformatif ? Pembelajaran (*learning*) adalah merujuk kepada penokokan ilmu ke dalam gugusan ilmu sedia ada. Sementara Pembelajaran Transformatif (PT) pula merujuk kepada perubahan total struktur ilmu tersebut. Mezirow juga mencadangkan bahawa pembentukan makna (*meaning making*) sebenarnya adalah pembelajaran. PT telah pun diiktirafkan sebagai moda paling berkesan dalam pembelajaran seseorang dewasa (Taylor, 1998). Fokus utama teori ini ialah kepada perubahan atau transformasi yang berlaku kepada mindset individu. Dalam kebanyakan perbincangan, transformasi ini lebih dikenali sebagai transformasi perspektif (*Perspective Transformation*) dan adalah menjadi kebiasaan kedua-dua tema ini digunakan saling berganti. Mengikut Mezirow (1991, m.s. 167) PT merujuk kepada proses:

...of becoming critically aware of how and why the structure of psycho-cultural assumptions has come to constrain the way we see ourselves and our relationships, reconstituting this structure to permit a more inclusive and discriminating integration of experience and acting upon these new understanding.

Secara amnya Boucavalas (1997) menyimpulkan bahawa transformasi perspektif adalah merupakan proses menjadikan seseorang "lebih sedar" (*more aware*). Selain Mezirow, terdapat tiga lagi ilmun; Freire, Boyd dan Myers, dan Daloz yang telah mewarnai teori ini. Freire memfokuskan kepada transformasi massa dalam pergerakan sosial (*social-action*). Boyd dan Myers menyelidiki PT di peringkat spiritual (*expansion of consciousness*). Daloz melihat kepada transformasi hasil dari "*catalytic relationship*" dalam permentoran. Bagi Mezirow pula, transformasi melibatkan perubahan mindset individu setelah melalui sesuatu dilema dalaman dan atau pun luaran. Jelasnya kesemua pendekatan ini merujuk kepada perubahan/transformati perspektif yang di alami oleh seseorang. Secara kasarnya proses perubahan transformasi yang di maksudkan oleh Mezirow boleh di bahagikan kepada tiga bahagian; kepentingan pengalaman bermakna (*centrality of experience*), refleksi kritikal sendiri (*critical self-reflection*), serta wacana rasional (*rational discourses*)(Taylor, 1998).

Transformasi perspektif bukan sahaja boleh dialami dan dirasai oleh individu yang terlibat, malahan turut dapat diperhati oleh individu di sekelilingnya. Bagi Mezirow, proses transformasi dimungkinkan oleh sesuatu dilema yang mengelirukan (*disorienting dilemma*). Pemangkin ini bertindak mendorong individu untuk menilai secara kritikal konteks diri dan persekitarannya.

Adakah semua jenis refleksi kritikal boleh membawa ke arah transformasi perspektif? Mezirow menjelaskan (dalam Cranton, (1994)) bahawa terdapat tiga jenis refleksi: 1) refleksi kandungan (*content reflection*), 2) refleksi proses (*process reflection*), dan 3) refleksi premis (*premise reflection*). Jika refleksi kandungan melibatkan pemeriksaan terhadap kandungan sesuatu masalah, sementara refleksi proses pula mendalami tentang strategi penyelesaian masalah, tapi refleksi premis menyiasat masalah itu sendiri. Hanya refleksi terhadap premis yang akan menjurus kepada PT. Clark (1993) mendapati PT boleh juga berlaku apabila seseorang individu mengalami beberapa siri transformasi terhadap skema maknanya. Skema makna ditakrifkan oleh Mezirow (1991) sebagai kepercayaan, sikap serta reaksi emosi yang spesifik terhadap sesuatu hasil dari pembelajaran terdahulu.

Tindakan rasional terhadap pengetahuan baru akan menyusuli setelah wacana rasional dikendalikan. Akhirnya individu akan mula berfungsi dengan satu lensa baru bila berinteraksi

dengan, serta membuat penilaian terhadap persekitarannya. Tidak hairanlah mengapa banyak di antara penyelidikan akademik berkaitan transformasi perspektif telah dijalankan ke atas mereka yang ditimpa trauma seperti sindrom kurang daya tahan (AIDS), kanser dan lain-lain (Mazalan, 2002).

KEPIMPINAN TRANSFORMATIF

Literatur yang menyorot kepada Kepimpinan Transformatif (KT) masih lagi kurang. Melalui penelitian oleh Caffarella dan Merriam (2000) tidak ramai para sarjana yang cuba melihat bagaimana teori ini dapat dioperasikan. Inkuiri saintifik terhadap bidang ini dalam konteks persekolahan masih lagi baru (Leithwood dan Jantzi, 2000). Di Malaysia pula, kajian sebegini masih belum lagi dijalankan.

Pendekatan transformatif terhadap kepimpinan telah dicanangkan sebagai satu percubaan produktif terutama bila organisasi perlu melalui penstrukturan semula, "*renewal*", atau "*reform*". Yammarino et.al (1998) (dalam Leithwood dan Jantzi, 2000) telah juga membuktikan bahawa praktis transformatif mendorong ke arah pembinaan kapasiti dan komitmen terhadap organisasi. Peningkatan kapasiti dan komitmen pula berfungsi ke arah peningkatan usaha serta produktiviti. Walaupun kebanyakan literatur merujuk KT hanya kepada pemimpin dalam sistem pengurusan formal, namun bagi Leithwood dan Jantzi (2000) autoriti serta pengaruh berkaitan KT boleh dipegang oleh mana-mana individu dalam organisasi yang boleh merangsang komitmen kepada sesuatu aspirasi kolektif.

Pendekatan yang dikemukakan oleh Henderson dan Hawthorne (1995), dalam buku mereka "*Transformative Curriculum Leadership*" lebih mirip kepada konsep transformasi yang diasaskan oleh Freire (1971). Freire mencanangkan konsep "*emancipatory transformation*" sebagai proses membawa individu ke arah kebebasan diri dari penindasan melalui pembelajaran liberatori, "*praxis*" dan berwacana. Henderson dan Hawthorne memperkenalkan konsep "*emancipatory constructivism*" yang merujuk kepada:

...constructivist educational practices that are directed not only to helping students become proactive members of a particular community of enquiry ... but also to encouraging them to advance humanity's age-old struggles with liberation.

Buat masa ini masih belum ada kesepaduan tentang kefahaman konsep KT, namun penulis lebih gemar memilih definisi yang dimajukan oleh Dillard (1995) (dalam Leithwood dan Jantzi (2000)) yang kelihatan cuba mendekatkan konsep KT dengan PT sepertimana yang diutarakan oleh Mezirow (1991). Mengikut Dillard KT merujuk kepada "*...the ability of a person to reach the souls of others in a fashion which raises human consciousness, builds meanings and inspires human intent that is the source of power.*" Bagi penulis, definisi ini membuka peluang kepada sesiapa sahaja dalam organisasi untuk menjadi sumber inspirasi kepada yang lain-lain dan seterusnya menggerakkan organisasi kepada satu tahap yang lebih baik.

Walau apa pun pendekatan yang digunapakai dalam membentuk konsep KT, namun aktiviti refleksi sendiri diikuti dialog bermakna tetap menonjol sebagai tunjangnya. Dalam kajian yang dijalankan oleh Neuman (1996) terhadap pemimpin-pemimpin pendidikan mendapati antaranya refleksi-kendiri kritikal (*critical self-reflection*) dan pembelajaran transformatif adalah interaktif dan saling bergantung antara satu sama lain. Perkara terpenting dalam refleksi-kendiri kritikal dan pembelajaran transformatif ialah penghancuran serta penstrukturan semula skema makna sedia ada. Mereka turut mencadangkan teknik seperti "*solitude*" dan penulisan reflektif kritikal digunapakai dalam mengasah kebolehan berrefleksi secara kritikal.

Kajian terdahulu oleh Elias (1993), terhadap pemimpin-pemimpin yang boleh dicontohi mendapati bahawa mereka mempunyai pendekatan kreatif bila berhadapan dengan masalah dan dunia mereka. Kebanyakan mereka pernah melalui pengalaman dibesarkan dalam suasana yang membekalkan mereka dengan bentuk pengalaman yang berkualiti lagi bermakna (*a sense of wonder, a sense of social marginality, and a sense of entitlement to confront authority.*)

Knutson (1999), pula mengkaji tentang korelasi di antara budaya pembelajaran di sekolah dengan minat sosial pemimpin. Kajian di South Florida ini mendapati bahawa minat sosial para pentadbir sekolah mempunyai korelasi signifikan dengan persekitaran pembelajaran dalam suasana saling mempercayai dan membantu kearah PT.

Di Malaysia pula, kajian yang dijalankan oleh Mazalan (2002) ke atas pemimpin-pemimpin muda Melayu di beberapa buah organisasi di Lembah Kelang mendapati bahawa mereka juga telah melalui dunia kanak-kanak atau zaman formatif yang bermakna, mirip apa yang diutarakan oleh Knutson (1999). Satu fakta penting hasil dari penyelidikan ini ialah, bahawa pemimpin-pemimpin muda tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor keagamaan dan budaya dalam memangkinkan PT.

DISKUSI DAN KESIMPULAN

Membaca literatur berkaitan Kepimpinan Transformatif agak mengelirukan, kerana bidang ini masih lagi sedang dalam pembangunan. Apa yang pasti, bagi penulis (yang lebih biasa kepada pendekatan berasaskan konsep pembelajaran transformatif oleh Mezirow) sekurang-kurangnya konsep KT haruslah merangkumi tiga aspek penting yang diutarakan oleh teori terbabit iaitu; pengalaman, refleksi, dan wacana.

Pemimpin transformasional mestilah berupaya mencetuskan pengalaman bermakna yang boleh memangkinkan proses transformasi perspektif berlaku di kalangan individu di bawah pimpinannya. Terdapat beberapa penyelidikan yang menunjukkan pengalaman bermakna, yang merupakan tunjang PT, boleh diterapkan dalam situasi formal (Herbers, 1998; Sokol, 1998). Mewujudkan pengalaman bermakna di dalam sesebuah organisasi memerlukan seseorang pemimpin untuk benar-benar "mengenal" latar pegawai bawahannya. Untuk mengenali dan seterusnya memahami latar seseorang, pemimpin haruslah pula mampu mempraktikkan pendekatan humanisme.

Selain dari mewujudkan pengalaman bermakna, pemimpin transformasional boleh juga berusaha untuk menstruktur semula pengalaman lepas anak buahnya. Mezirow berhujah bahawa oleh kerana makna yang diberikan kepada sesuatu pengalaman adalah sesuatu yang terbina dari proses sosialisasi (*socially constructed*), maka sudah tentu ianya boleh distruktur semula (*deconstructed*) (Taylor, 1998). Jadi pemimpin transformasional mestilah berupaya mewujudkan perasaan ragu-ragu individu terhadap makna sesuatu pengalaman lepas. Perasaan ini boleh mendorong tercetusnya pemeriksaan kritikal terhadap pengalaman tersebut. Refleksi kritikal secara sendiri boleh berlaku setelah timbul kesedaran bahawa tanggapan serta kepercayaan sedia ada, sudah tiada lagi integritinya.

Penyediaan persekitaran yang demokratik juga amat diperlukan bagi membolehkan proses wacana berlangsung dalam suasana rasional. Wacana rasional adalah satu medium mustahak bagi membangun dan mengembangkan PT. Sebagai persediaan awal, penyediaan persekitaran yang saling mempercayai serta demokratik perlu diwujudkan terlebih dahulu. Begitu juga, persekitaran yang memberangsang minda harus diwujudkan untuk individu bertindak terhadap pengetahuan barunya, asalkan tindakannya berpotensi untuk membantu ke arah pembangunan individu lain mahupun organisasi.

Satu perkara penting ialah mengenai kefahaman tentang konteks di mana konsep ini diaplikasikan. Budaya anutan individu memainkan peranan dalam menentukan keberkesanan aplikasi konsep. Dapatan kajian Herbers (1998), mendapati bahawa individu berketurunan African-American memberikan respon yang berlainan dari mereka yang berbangsa kulit putih. KT dan PT telah dikonsepkan dalam konteks pemahaman sosial serta pembangunan individu di Amerika Utara. Sudah tentu, sebagaimana juga dalam banyak bidang sains sosial, ianya mengutarakan keadaan serta perilaku yang ditunjukkan oleh lelaki berkulit putih di Amerika Utara dengan nilai serta budaya yang jauh berbeza dengan kita di Malaysia. Mazalan (2002), telah membuktikan bahawa kita di Malaysia melalui proses pembelajaran transformatif yang agak berbeza dari apa yang diutarakan oleh teori PT. Beliau telah menjumpai bahawa konteks seperti sokongan dari masyarakat, kawan-kawan serta ahli keluarga memainkan peranan dalam membolehkan seseorang melalui proses transformasi perspektif dengan jayanya. Keadaan sebegini jauh berbeza daripada mereka di Amerika Utara yang diketahui lebih bersifat individualistik. Berikutan dari penemuan ini, adalah dirasakan perlu bagi sesebuah organisasi dalam konteks Malaysia berfungsi dalam suasana kekeluargaan. Penulis ingin mengambil kesempatan ini bagi menyeru para penyelidik tempatan memahami konsep “keluarga” atau “warga” dalam kepimpinan sesebuah organisasi.

Satu lagi perkara penting yang boleh dibincangkan ialah tentang keupayaan sesiapa sahaja menjadi pemimpin transformasional. Sesiapa sahaja yang boleh menjadi sumber inspirasi dan mampu mencerakinkan pemangkin untuk individu lain berubah mampu mempengaruhi sesebuah organisasi. Sepertimana yang telah dibuktikan dalam banyak penyelidikan lepas, transformasi perspektif yang dialami oleh individu biasanya dapat dirasai juga oleh individu lain di persekitarannya. Pemimpin Transformasional perlu sedar bahawa individu yang memainkan peranan sebagai pemimpin yang tidak formal ini mempunyai kuasa untuk mempengaruhi perjalanan serta keberkesanan organisasi. Mereka perlu dijadikan tiang pendokong bagi memantapkan lagi organisasi, atau jika tidak, adalah ditakuti mereka berpotensi membawa organisasi kearah kemeruduman.

PENUTUP

Banyak lagi yang perlu didalami berkaitan Kepimpinan Transformatif. Walaupun terma ini masih kurang diwacanakan, ini tidak bermaksud kita di Malaysia tidak boleh mendahului perbincangan mengenainya. Konsep ini haruslah difahami sepenuhnya sebelum ianya dicanangkan sebagai satu corak kepimpinan yang sesuai lagi berkesan. Apa yang ingin disampaikan ialah tentang perlunya membawa konsep ini dalam konteks Malaysia, agar penerimaannya menjadi lebih konkrit, dan mengelakannya menjadi bahan sejarah retorika kepimpinan.



Bibliografi

- Asma, A. & Low, H.M. (2001) *Understanding the Malaysian Workforce: Guidelines for Managers*. Malaysian Institute of Management: Kuala Lumpur.
- Caffarella, R.M. & Merriam, S.B. (2000) *Linking the Individual Learner to the Context of Adult Learning*. In A.L. Wilson & E.R. Hayes (eds.) *Handbook of Adult and Continuing Education*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Clark, M. C. (1993) Transformational Learning: An Update on Adult Learning Theory. *Adult Education Quarterly*. No 57. Spring.
- Cranton, P. (1994) *Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults*. Jossey Bass: San Francisco.
- Dillard, C.B. (1995) Leading with Her Life: An African-American Feminist (Re)interpretation of an Urban High School Principals. *Educational Administration Quarterly*. 31(4) pp 539-63.
- Elias, D. G. (1993) *Educating Leaders for Social Transformation (Adult Development)*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Memphis. *UMI Proquest Dissertation*. AAT 9905089.
- Freire, P. (1971) *Pedagogy of the Oppressed*. Seabury. New York.
- Henderson, J.G. & Hawthorne, R.D. (1995) *Transformative Curriculum Leadership*. Prentice-Hall, Inc: New Jersey.
- Herbers, M.S. (1998) *perspective Transformation in Preservice Teachers*. Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University Teachers College. *UMI Proquest Dissertation*, AAT 9320968.
- Knutson, K.A. (1999) *An Investigation of Relationship between School Culture and Leadership Social Interest (Transformative Learning)*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University. *UMI Proquest Dissertation*. AAT 9936719.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000) The Effect of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*. 32 (2) pp 112-129.
- Mazalan, K. (2002) *Rising Political Consciousness: Transformative Learning Among Educated Urban Malays in Malaysia*. Unpublished Doctoral Dissertation, University Putra Malaysia.
- Merriam, S. B. (2000) *A New Update on Adult Learning Theory*. Jossey-Bass: New York.
- Mezirow, J. (1981) A Critical Theory of Adult Learning and Education. *Adult Education*. 32, pp 3-4.
- Mezirow, J. (1991) *Transformative Dimension of Adult Learning: In Defence of the Lifeworld*. Sunny Press: New York.
- Neuman, T.P. (1996) *Critically Reflective Learning in a Leadership Development Context*. Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Wisconsin-Madison. *UMI Proquest Dissertation*. AAT 9708282.
- Sokol, A.V. (1998) *Mezirow's Transformative Learning Theory Applied to Formal Adult Education: A Case Study*. Unpublished Doctoral Dissertation, The George Washington University. *UMI Proquest Dissertation*. AAT 9826798.

- Taylor, E.W. (1998) The Theory and Practice of Transformative Learning: A Critical Review. *ERIC Clearinghouse on Adult, Career and Vocational Education*. Series No: 374.
- Yammamarino, F. J., Dubinsky, A.J. and Spangler, W.D. (1998) Transformational and Contingent Reward Leadership: Individual, Dyad, and Group Level Analysis. *The Leadership Quarterly*. 9(1) pp 27-54.

