

Konsep Dasar Kepemimpinan



PENDAHULUAN

Sebelum Anda diajak memahami materi yang akan disajikan dalam modul ini, ada baiknya berdoa terlebih dahulu menurut kepercayaan masing-masing. Selanjutnya apakah yang dapat Anda pikirkan tentang suatu kepemimpinan?

Secara sekilas dan sederhana kepemimpinan adalah kapabilitas memimpin yang dimiliki oleh pimpinan. Anda tidak salah jika mengajukan jawaban demikian. Karena pada dasarnya secara teoretik Kepemimpinan dapat dilihat dari pengertian sempit dan luas, tinjauan ini memberikan efek proporsi terhadap kekuasaan yang dimilikinya.

Kepemimpinan secara umum berarti kemampuan dan kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan bila perlu memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Ketika pendekatan kepemimpinan dilihat secara sempit maka proporsi kekuasaan yang dimilikinya dapat dipersepsikan lebih kecil ketika kita melihat pengertian kepemimpinan tersebut dalam pengertian luas. Baik dalam konsepsi formal maupun informal bahwa kadar kekuasaan akan sangat bergantung pula proporsinya kepada cara pandang kita terhadap kepemimpinan.

Kali ini Anda diharapkan dapat memahami konsep dasar kepemimpinan.

Kompetensi Umum

Setelah mempelajari modul ini Anda diharapkan dapat memahami dan menjelaskan mengenai konsep dasar kepemimpinan, menjelaskan dan memahami gaya, tipe, model serta pendekatan kepemimpinan, dan teori terbentuknya kepemimpinan.

Capaian pembelajaran akhir yang diharapkan :

Setelah mempelajari modul ini diharapkan dapat:

1. Menjelaskan pengertian kepemimpinan, fungsi kepemimpinan, prinsip kepemimpinan, unsur-unsur kepemimpinan, dan strategi pimpinan dalam mempengaruhi orang.
2. Menjelaskan tentang gaya, tipe, dan model kepemimpinan.
3. Menjelaskan tentang teori-teori dasar kepemimpinan yang dipandang dari teori sifat, teori perilaku dan teori situasi.

Kegiatan Belajar 1

Konsep Dasar Kepemimpinan

A. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Memahami konsep kepemimpinan tidak terlepas dari mempelajari perilaku, karakteristik, dan gaya dari individu yang disertai tanggung jawab untuk memimpin. Meski dalam penerapannya berbeda antara individu satu dengan lainnya, akan tetapi secara esensi adalah sama, tergantung dimana organisasi itu hidup.

Selain itu organisasi dalam bentuk apapun tentunya membutuhkan posisi seseorang untuk memimpin organisasi tersebut. Kepemimpinan sendiri merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.

Untuk dapat melihat konsepsi kepemimpinan ada beberapa terminologi yang dapat Anda gunakan dilihat dari luasnya substansi kita memandang, maka kepemimpinan itu dapat dilihat dalam arti yang luas dan arti yang sempit.

Dalam pengertian luas kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok.
2. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota organisasi dalam banyak kegiatan.
3. Seseorang yang mempengaruhi anggota-anggota kelompok untuk ikut dengan permintaannya dengan rela atau tidak rela.
4. Kemampuan seni/art/teknik untuk membuat sekelompok orang dengan segala aktivitasnya mengikuti dan mentaati segala keinginannya dalam mencapai tujuannya yang telah ditetapkan.

Dari pengertian luas ini kita dapat melihat bahwa pengaruh adalah komponen utama yang harus dimiliki seseorang yang dikatakan sebagai pemimpin. Komponen selanjutnya adalah kepatuhan orang-orang yang dikenai pengaruh tersebut baik kepatuhan itu karena mengakui atas kepemimpinannya atau tidak rela terhadap apa yang mengenyainya.

Selanjutnya konsepsi kepemimpinan secara sempit dapat diterjemahkan sebagai berikut:

Seseorang yang dengan komitmen yang penuh terhadap anggota kelompok dalam mencapai sebuah tujuan. Memimpin bukanlah apa yang hak dimiliki untuk berbuat semaunya dan mengeruk untung sebanyak-banyaknya. Untuk lebih jelasnya, berikut merupakan pengertian kepemimpinan berdasarkan penuturan para ahli:

Hoyt (dalam Kartono, 1998) memaparkan kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang di inginkan kelompok. Selanjutnya lebih mendalam kepemimpinan menurut Young (dalam Kartono, 1998) yang berpendapat bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Moejiono (2002) menganggap bahwa kepemimpinan tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (dalam Moejiono 2002) menganggap bahwa kepemimpinan sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan keinginan pemimpin.

Menurut Atmosudirdjo (dalam Purwanto, 1990), Kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu kepribadian seseorang yang mendatangkan keinginan pada kelompok orang-orang untuk mencontohnya atau mengikutinya, atau yang memancarkan suatu pengaruh yang tertentu, suatu kekuatan yang sedemikian rupa sehingga membuat sekelompok orang-orang mau melakukan apa yang dikehendakinya.

Selanjutnya menurut Haiman (1989) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang memimpin, membimbing, direfleksikan dengan jiwa seni. Seni berarti di sini adalah yaitu indah dalam mempengaruhi, indah dalam membimbing, dan indah dalam mengarahkan.

Selanjutnya menurut Atmosudirjo (1982) dalam bukunya yang berjudul Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan, menulis kepemimpinan sebagai berikut: “Kepemimpinan adalah kepribadian seseorang yang menyebabkan sekelompok orang lain mencontoh atau

mengikutinya. Kepemimpinan adalah kepribadian yang memancarkan pengaruh wibawa, sedemikian rupa sehingga sekelompok orang mau melakukan apa yang dikehendaknya”.

Dari definisi-definisi di atas, kepemimpinan (*leadership*) memiliki pengertian sebagai kemampuan yang harus dimiliki seseorang pemimpin (*leader*) tentang bagaimana menjalankan kepemimpinannya sehingga bawahan dapat bergerak sesuai dengan yang diinginkan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Bergeraknya orang-orang ini harus mengikuti jalur tujuan organisasi yang hendak dicapai dan bukan merupakan hal yang semu dari kepemimpinannya itu. Adapun pergerakan dalam pencapaian tujuan adalah legitimasi dari sebuah kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin, karena bukan merupakan simbol atau kedudukan semata.

Sebagai penggerak suatu kelompok, pimpinan harus melaksanakan kesepakatan-kesepakatan yang dijalin dengan kelompok itu sendiri. Hal-hal yang harus diperhatikan yaitu: 1) memperhatikan secara jelas dan logis posisi, akan membantu orang dalam memahami cara pandang, 2) mendengarkan setiap reaksi orang lain, 3) melibatkan semua dalam diskusi dan menemukan alternatif tentang cara pandang kita, 4) memecahkan perbedaan-perbedaan yang ada dengan argumen-argumen yang benar, 5) tidak merubah pikiran hanya untuk menghindari konflik, 6) tidak terpaku dengan pilihan situasi *win- lose*.

Kepemimpinan pada diri seseorang mengandung unsur spesifik dimana seseorang memberikan pengaruh tersebut kepada orang lain yaitu ikatan dalam bentuk komitmen atas pengaruh yang diberikannya bisa berupa kesamaan dalam menjalankan tanggung jawab, disiplin, dan perilaku lainnya sebagai bagian dari organisasi. Sistematis pengaruh dimana pemimpin adalah bagian dalam struktur (pemimpin formal) dimana pengaruh itu disesuaikan dengan besarnya kewenangan yang dimiliki dan batas-batas pengaruh itu dilakukan (orang, pekerjaan, dan pola hubungan).

Pemimpin adalah katalis yang memiliki tanggung jawab atas segala apapun yang terjadi dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan menduduki peran vital dalam organisasi karena seorang pemimpin selain menentukan visi, misi, tujuan dan strategi pencapaian juga bertugas memimpin, mengarahkan, memotivasi anggota kelompok untuk mencapai tujuan. Menurut Burns, dalam Morrill (2010) mengatakan “*Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth*”. Dari pernyataan itu dapat kita katakan bahwa kepemimpinan adalah sesuatu yang sangat

banyak di kaji namun hal yang sulit untuk dipahami. Hal senada dikatakan pula oleh DeePree, (1989) bahwa kepemimpinan adalah sebuah subjek yang tidak mudah untuk dijelaskan.

Selanjutnya Horner (1997) mengatakan bahwa dalam banyak kasus, kepemimpinan dipandang sebagai sebuah proses, namun banyak juga teori atau hasil penelitian yang memandang kepemimpinan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami. Meskipun kepemimpinan sulit untuk dimengerti tapi pendapat dari beberapa pakar berikut akan membantu kita memahami arti dari kepemimpinan di antaranya:

Robbins (2009) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin sebuah kelompok dan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Hal senada dikemukakan oleh McShane (2008) yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi orang lain dan pimpinan tersebut menyediakan ruang/lingkungan bagi mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok. Kedua pakar ini fokus pada kepemimpinan dalam konteks kelompok/organisasi.

Selanjutnya Gibson (2003) menekankan pada upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh yang bukan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam hal ini konteks kepemimpinan yang dikemukakan juga kelompok/organisasi tapi menambahkan unsur motivasi yang memperjelas bahwa upaya yang dilakukan pemimpin bukan bersifat paksaan. Sedangkan Certo (2009) mengemukakan kepemimpinan dalam konteks yang lebih luas yakni bahwa kepemimpinan adalah proses mengarahkan perilaku orang lain untuk mencapai beberapa tujuan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat dikatakan bahwa pendapat mereka pada dasarnya mengarah kepada makna yang sama yakni menyangkut unsur proses terkait mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan mengarah pada suatu tujuan yang akan dicapai.

Kepemimpinan selain dipandang sebagai proses, kepemimpinan juga kadang dipandang sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memahami, di mana Schein (2010) memandang tentang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk melangkah keluar dari budaya artinya kepemimpinan adalah seseorang yang selalu memulai proses perubahan dan lebih adaptif. Hal senada dikemukakan oleh House (1999), di mana beliau memandang kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan memungkinkan orang lain mau memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

Dari berbagai pendapat di atas mengerucut mengenai kepemimpinan sebagai kemampuan memahami juga sebenarnya adalah sebuah proses, di mana ada interaksi antara unsur yang dipahami dan ada unsur yang memahami.

Dalam konteks konsep kepemimpinan kontemporer secara terperinci menganggap bahwa kepemimpinan merupakan proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan bersama (Lussier & Achua, 2001). Elemen kunci kepemimpinan meliputi: pemimpin-pengikut, pengaruh, orang, perubahan dan tujuan yang akan dicapai. Pemimpin yang efektif mempengaruhi pengikutnya dalam berpikir bukan hanya untuk kepentingannya sendiri, melainkan pula untuk kepentingan bersama. Selanjutnya, meskipun istilah orang tidak dikemukakan secara spesifik dalam definisi kepemimpinan ini, namun setelah membaca elemen definisi kepemimpinan yang lain, maka dapat dipahami bahwa kepemimpinan adalah mengarahkan orang (lain) dalam misi pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Definisi kepemimpinan ini mengandung makna bahwa pengikut yang baik juga menunjukkan peran kepemimpinan jika diperlukan, artinya pengikut bisa saja mempengaruhi pemimpinnya. Karena itu, definisi kepemimpinan kontemporer ini menunjukkan bahwa proses mempengaruhi terjadi antara pemimpin dan pengikut secara timbal balik/dua arah.

Kepemimpinan bukan sesuatu yang ada bagi dirinya sendiri namun selalu terhubung dengan keberadaan aspek lain. Kepemimpinan merupakan gejala yang tampil ketika ada interaksi antar manusia dalam sebuah lingkungan tertentu. Kepemimpinan sifatnya abstrak, yang dihasilkan manusia dalam proses interaksinya dengan lingkungan.

Kepemimpinan merupakan suatu proses menggerakkan berbagai sumber daya dan mempengaruhi orang lain agar bekerja sama untuk pencapaian tujuan. Kapabilitas, pengaruh, proses, pemimpin, pengikut, pergerakan, kerja sama dan tujuan merupakan unsur-unsur penting kepemimpinan. Sebagai proses, kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam beberapa bagian yaitu: (1) melibatkan pengaruh pemberian contoh dan persuasi, (2) interaksi di antara berbagai aktor baik sebagai pemimpin maupun sebagai pengikut, (3) interaksi dipengaruhi situasi dimana interaksi itu berlangsung. (4) proses meraih berbagai luaran seperti pencapaian tujuan, kohesi kelompok, dorongan atau perubahan budaya organisasi (Phillip, 2003).

Sejarah menunjukkan bahwa pemikiran tentang kepemimpinan sudah muncul sejak jaman Yunani Kuno. Rapar (2002) menuliskan Plato, filsuf

Yunani kuno, menggambarkan pemimpin yang baik adalah orang yang memiliki moral yang baik, terpuji dan sanggup berpikir secara filsafat serta dapat membantu pengikutnya memahami arti kebenaran. Pemimpin harus mampu membantu pengikutnya mencapai kebahagiaan sebagai tujuan manusia. Manusia harus bersama-sama dengan orang lain dalam masyarakat untuk saling membantu mencapai tujuan itu dan pemimpin memfasilitasi usaha bersama menuju pencapaiannya dengan jalan yang benar. Kepemimpinan adalah kebijaksanaan yang memungkinkan manusia mengenali kebenaran, rasionalitas yang melahirkan kebahagiaan dan moralitas yang menjaga kelurusan di jalan yang benar. Keutamaan yang terdapat pada seorang pemimpin adalah pengetahuannya tentang kebenaran dan jalan mencapai kebahagiaan manusia.

Sejalan dengan gurunya, Aristoteles murid Plato menekankan pentingnya keseimbangan rasional, moral dan sosial pada manusia untuk mencapai kebahagiaan. Pemimpin dengan rasionalitas dan moralitasnya membantu pengikutnya untuk menempatkan diri dalam kebaikan maksimal baik kualitas maupun kuantitas (Rapar, 2002). Mereka yang tidak mengetahui tentang pengetahuan yang benar, tujuan manusia dan bagaimana mencapainya tidak layak menjadi pemimpin.

Di Cina, Lao-tzu (dalam Takwin, 2012) menunjukkan bahwa pemimpin yang baik adalah mereka yang mampu meniadakan kediriannya, melepaskan egonya demi kepentingan pengikutnya. Seperti langit dan bumi yang tidak mewakili diri sendiri tetapi mewakili keseluruhan alam, seorang pemimpin adalah orang yang mewakili para pengikutnya, lebih jauh lagi mewakili harmoni semesta, mewakili Dao, tata cara alami yang sejak sediakala menata alam semesta jauh sebelum manusia ada.

Jika Anda mengibaratkan bahwasanya Pemimpin seperti angin dan pengikut seperti rumput. Kemana angin bertiup, ke sana rumput bergerak. Jika pemimpin menuju jalan yang salah, salah pula gerak pengikutnya. Agar tak salah bergerak, pemimpin harus merujuk kepada bumi yang merujuk kepada langit yang merujuk kepada Dao. Standar manusia adalah bumi, standar bumi adalah langit dan standar langit adalah Dao. Kepada Dao semua merujuk. Dao meski tak dikatakan maknanya namun dapat dipahami sebagai harmoni yang terentang di alam semesta, tata cara alam menjaga diri selama miliaran tahun. Maka, kepemimpinan adalah harmoni, kesediaan dan kelenturan mengikuti alam. Setiap konsep pemimpin dan kepemimpinan selalu diletakkan dalam konteks kehidupan bersama, sehingga otomatis ada

proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut atau seluruh aspek dalam kehidupan bersama tersebut.

Dari kutipan sejarah yang telah diuraikan nampak bahwa kepemimpinan pada dasarnya adalah sebuah proses. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi dan membuat orang lain memberikan kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi.

B. FUNGSI-FUNGSI KEPEMIMPINAN

Tugas pokok kepemimpinan yang berupa mengantarkan, mengelompokkan, memberi petunjuk, mendidik, membimbing dan sebagainya agar para bawahan mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi, hanya dapat dilaksanakan secara baik bila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya. Di antara fungsi kepemimpinan antara lain:

1. Fungsi Perencanaan

Fungsi Perencanaan, yaitu seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Menurut Aynul (2009) diuraikan bahwa manfaat-manfaat tersebut antara lain: (1) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan; (b) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan-keputusan yang berdasarkan atas fakta-fakta yang diketahui; (c) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

Perencanaan meliputi dua hal, yaitu : (1) Perencanaan tidak tertulis yang akan digunakan dalam jangka pendek, pada keadaan darurat, dan kegiatan yang bersifat terus menerus; (2) Perencanaan tertulis yang akan digunakan untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan atas dasar jangka panjang dan menentukan prosedur-prosedur yang diperlukan.

2. Fungsi Memandang ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap

kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun di luar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

3. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja di antara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

4. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan-hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana.

5. Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Oleh sebab itu banyak pemimpin yang menunda untuk melakukan pengambilan keputusan. Bahkan ada pemimpin yang kurang berani mengambil keputusan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

6. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat, membesarkan hati, mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinya. Pemberian anugerah yang berupa ganjaran, hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan

oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya. Di lain pihak, seorang pemimpin harus berani dan mampu mengambil tindakan terhadap anak buahnya yang menyeleweng, yang malas dan yang telah berbuat salah sehingga merugikan organisasi, dengan jalan memberi celaan, teguran, dan hukuman yang setimpal dengan kesalahannya.

Berbeda dengan uraian di atas, berikut merupakan fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (1995) yang mengungkapkan bahwa secara operasional dapat dibedakan menjadi lima terkait fungsi pokok kepemimpinan:

a. Fungsi instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya) dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkomunikasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan.

c. Fungsi partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing.

d. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya memberi kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang.

e. Fungsi pengendalian

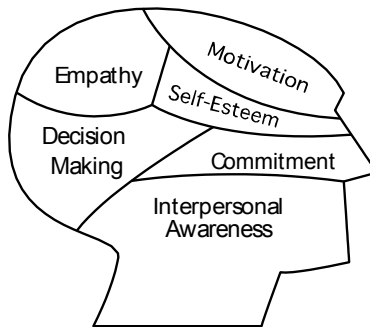
Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

Selanjutnya terkait dengan fungsi pimpinan, pemimpin juga memiliki peranan sebagai berikut:

- 1) Membantu menciptakan iklim sosial yang baik.
- 2) Membantu kelompok untuk mengorganisasikan diri.
- 3) Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja.
- 4) Mengambil tanggung jawab untuk menetapkan keputusan bersama dengan kelompok.
- 5) Memberi kesempatan pada kelompok untuk belajar dari pengalaman.

C. PRINSIP DASAR KEPEMIMPINAN

Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pimpinan harus memiliki prinsip agar pengaruh kepemimpinannya dapat diarahkan pada gerak tujuan yang ditetapkan. Menurut Covey (1997) prinsip adalah bagian dari suatu kondisi, realisasi dan konsekuensi. Prinsip merupakan suatu pusat atau sumber utama sistem pendukung kehidupan yang ditampilkan dengan 4 dimensi seperti; keselamatan, bimbingan, sikap yang bijaksana, dan kekuatan. Berikut merupakan prinsip-prinsip kepemimpinan menurut Cover (1997) sebagai berikut:



Gambar 1.1
Prinsip-prinsip Kepemimpinan

1. **Seorang yang Belajar Seumur Hidup**

Tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga di luar sekolah. Contohnya, belajar melalui membaca, menulis, observasi, dan mendengar. Mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber belajar.

2. **Berorientasi pada Pelayanan**

Seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani, sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberi pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.

3. **Membawa Energi yang Positif**

Setiap orang mempunyai energi dan semangat. Menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan kondisi tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif, seperti:

a. Percaya pada orang lain

Seorang pemimpin mempercayai orang lain termasuk staf bawahannya, sehingga mereka mempunyai motivasi dan mempertahankan pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, kepercayaan harus diikuti dengan kepedulian.

b. Keseimbangan dalam kehidupan

Seorang pemimpin harus dapat menyeimbangkan tugasnya. Berorientasi kepada prinsip kemanusiaan dan keseimbangan diri antara kerja dan olah raga, istirahat dan rekreasi. Keseimbangan juga berarti seimbang antara kehidupan dunia dan akhirat.

c. Melihat kehidupan sebagai tantangan

Kata „tantangan“ sering di interpretasikan negatif. Dalam hal ini tantangan berarti kemampuan untuk menikmati hidup dan segala konsekuensinya. Sebab kehidupan adalah suatu tantangan yang dibutuhkan, mempunyai rasa aman yang datang dari dalam diri sendiri. Rasa aman tergantung pada inisiatif, keterampilan, kreativitas, kemauan, keberanian, dinamisasi dan kebebasan.

d. Sinergi

Orang yang berprinsip senantiasa hidup dalam sinergi dan satu katalis perubahan. Mereka selalu mengatasi kelemahannya sendiri dan lainnya. Sinergi adalah kerja kelompok dan memberi keuntungan kedua belah pihak. Menurut *The New Brolier Webster International Dictionary*, Sinergi adalah satu kerja kelompok, yang mana memberi hasil lebih efektif dari pada bekerja secara perorangan. Seorang pemimpin harus dapat bersinergis dengan setiap orang atasan, staf, teman sekerja.

e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Seorang pemimpin harus dapat memperbaharui diri sendiri untuk mencapai keberhasilan yang tinggi. Jadi dia tidak hanya berorientasi pada proses. Proses dalam mengembangkan diri terdiri dari beberapa komponen yang berhubungan dengan: (1) pemahaman materi; (2) memperluas materi melalui belajar dan pengalaman; (3) mengajar materi kepada orang lain; (4) mengaplikasikan prinsip-prinsip; (5) memonitoring hasil; (6) merefleksikan kepada hasil; (7) menambahkan pengetahuan baru yang diperlukan materi; (8) pemahaman baru; dan (9) kembali menjadi diri sendiri lagi.

Dalam implementasinya, untuk menjadi pimpinan yang memiliki prinsip tidaklah mudah, karena dihadapkan pada banyak kendala dalam bentuk kebiasaan buruk, misalnya: (1) kemauan dan keinginan sepihak; (2) kebanggaan dan penolakan; dan (3) ambisi pribadi. Untuk mengatasi hal tersebut, memerlukan latihan dan pengalaman yang terus-menerus. Latihan

dan pengalaman penting untuk mendapatkan pandangan dan pengetahuan yang baru yang dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

Ukuran seorang pimpinan yang memegang prinsip yang teguh mengindikasikan seorang pimpinan yang sukses. Pimpinan yang sukses dengan sungguh menginspirasi bawahannya dengan visi yang jelas dan membantu mereka mengatasi masalah mereka demi perubahan tujuan (Azhardi dkk., Edisi Tahun ke-7).

Pemimpin yang sukses adalah yang dapat menyesuaikan atau beradaptasi dengan perilaku bawahannya melalui pola sistem dan visi baru. Tetapi perubahan perilaku bawahan dan sistem organisasi, struktur, dan tujuan yang hebat setara dengan kemampuan dan usaha yang dikeluarkan. Anda dapat melihat kombinasi dari kepemimpinan dan kemampuan mengelola untuk mensukseskan implementasi usaha dari tim dan organisasi (Azhardi dkk., Edisi Tahun ke-7).

D. UNSUR-UNSUR KEPEMIMPINAN

Terbentuknya suatu kepemimpinan tidak terlepas dari unsur-unsur berikut yang diuraikan melalui gambar di bawah ini:



Sumber: Wahjosumdjo (1985)

Gambar 1.2
Unsur-unsur Kepemimpinan

Berdasarkan uraian dari konsepsi kepemimpinan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan terdiri atas unsur-unsur sebagai berikut menurut Wahjosumidjo (1987):

1. Adanya Kepemimpinan

Pemimpin itu sendiri adalah unsur utama kepemimpinan yang akan menjadi pendorong dan atau mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang lain, sehingga tercipta hubungan kerja yang serasi dan menguntungkan untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Adanya Pengikut

Unsur kedua kepemimpinan adalah adanya pengikut, yakni seorang atau sekelompok orang yang mendapat dorongan atau pengaruh sehingga bersedia dan dapat melakukan berbagai aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Adanya Sifat dan Ataupun Perilaku Tertentu

Unsur selanjutnya kepemimpinan adalah adanya sifat ataupun perilaku tertentu yang dimiliki oleh seorang pimpinan yang dapat dimanfaatkan untuk mendorong dan ataupun mempengaruhi seorang atau sekelompok orang.

4. Adanya Situasi dan Kondisi Tertentu

Unsur terakhir adalah adanya situasi dan kondisi tertentu yang memungkinkan terlaksananya kepemimpinan. Situasi dan kondisi yang dimaksud dibedakan atas dua macam. Pertama situasi dan kondisi internal organisasi, kedua situasi dan kondisi eksternal organisasi yakni lingkungan secara keseluruhan.

E. TAKTIK ATAU STRATEGI PIMPINAN DALAM MEMPENGARUHI ORANG

Taktik/cara dalam pengaruh :

1. *Rational Persuasion* (Bujukan secara rasional), menggunakan argumen-argumen yang logis dan data-data faktual untuk membujuk orang-orang, di mana permintaan-permintaan yang diajukan dapat berjalan dan menghasilkan keluaran-keluaran yang diharapkan.

2. *Exchange tactics* (Taktik pertukaran), permintaan/proposal yang diajukan berupa janji yang secara eksplisit atau implisit menyediakan hadiah pada orang-orang yang menjadi target.
3. *Legitimate request* (Permintaan yang *legitimate*), Basis dari permintaan dengan menggunakan fasilitas kewenangan atau aturan-aturan, dan disesuaikan dengan peraturan-peraturan organisasi, kebijakan, dan kegiatan-kegiatan yang dijalankan.
4. *Pressure tactics* (Taktik tekanan), melalui perlakuan yang secara eksplisit atau implisit memuat ketentuan bahwa kesalahan yang terjadi memiliki konsekuensi-konsekuensi tertentu.
5. *Personal appeals* (Daya tarik personal), menggunakan sisi hati orang lain dan perkawanan secara personal sebagai basis dari permintaan-permintaan.

Pengaruh pimpinan akan bermakna ketika kepatuhan yang diharapkan muncul dari anggota organisasi, efektivitas munculnya kepatuhan akan dipengaruhi oleh strategi yang dipergunakan oleh pimpinan. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok, ada beberapa hal kaitannya dengan strategi yang dipilih pimpinan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinannya, yaitu:

1. Beberapa hasil penelitian mengatakan bahwa pemimpin harus menerapkan beberapa strategi dalam kepemimpinannya.
2. Starratt (1995): kepala sekolah sebagai pemimpin diibaratkan harus menggunakan dua buah topi, yaitu sebagai pemimpin Dan sebagai administrator.
3. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu :
 - a. Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel.
 - b. Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang Dan jangka pendek.
 - c. Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga
 - d. Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan konsep kepemimpinan?
- 2) Jelaskan apa yang dimaksud dengan fungsi kepemimpinan?
- 3) Jelaskan mengenai prinsip dasar kepemimpinan!
- 4) Jelaskan mengenai unsur-unsur kepemimpinan!
- 5) Jelaskan mengenai strategi pimpinan dalam menerapkan pengaruh!

Petunjuk Jawaban Soal Latihan

- 1) Untuk menjawab nomor 1 ini, Anda dapat mempelajari kembali mengenai konsep kepemimpinan pada Modul 1 Kegiatan Belajar 1. Kemudian Anda dapat membuat intisari dari berbagai konsep kepemimpinan tersebut menggunakan bahasa Anda.
- 2) Anda dapat menjawab soal nomor 2 ini dengan mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 1 terutama terkait dengan konsep dasar kepemimpinan terutama mengenai fungsi kepemimpinan. kemudian Anda dapat membuat intisari dari materi tersebut dengan menggunakan bahasa Anda.
- 3) Untuk dapat menjawab soal nomor 3 ini Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 1 terutama terkait dengan konsep dasar kepemimpinan, terutama terkait prinsip dasar kepemimpinan, kemudian Anda dapat membuat intisari dari materi tersebut dengan menggunakan bahasa Anda.
- 4) Anda dapat menjawab soal nomor 4 ini dengan mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 1 terutama tentang unsur-unsur kepemimpinan. Kemudian anda temukan dan jawab soal dengan menggunakan bahasa Anda.
- 5) Untuk dapat menjawab soal nomor 5 ini Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 1 terutama terkait dengan strategi yang diterapkan pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya, kemudian Anda dapat membuat intisari dari materi tersebut dengan menggunakan bahasa Anda.



Kepemimpinan merupakan kemampuan atau kesiapan yang dimiliki oleh seseorang untuk berbuat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan, mengarahkan, dan memaksa orang lain atau kelompok agar menerima pengaruh tersebut dan selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat membantu tercapainya tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Konsepsi kepemimpinan dapat dilihat dari konsepsi secara luas maupun secara sempit. Secara luas kepemimpinan mengarah pada konsep tindakan mempengaruhi anggota kelompoknya, sehingga dari konsepsi luas pengaruh dan kepatuhan merupakan komponen yang paling utama. Sedangkan secara sempit komponen utama dari kepemimpinan adalah pengaruh dan komitmen dari pimpinan tersebut.

Selanjutnya terkait fungsi kepemimpinan dalam perencanaan, fungsi memandang ke depan, fungsi pengembangan loyalitas, fungsi pengawasan, fungsi pengambil keputusan, dan fungsi pemberi motivasi.

Selanjutnya prinsip-prinsip kepemimpinan di antaranya Seorang yang belajar seumur hidup, berorientasi pada pelayanan, membawa energi positif yang meliputi prinsip percaya pada orang lain, keseimbangan dalam kehidupan, melihat kehidupan sebagai tantangan, sinergi, dan latihan mengembangkan diri sendiri.

Selanjutnya terkait unsur-unsur kepemimpinan terdiri dari kepemimpinan, adanya pengikut, adanya sifat dan ataupun perilaku tertentu, dan adanya situasi dan kondisi tertentu.

Strategi pimpinan dalam mempengaruhi orang terdiri dari *Rational Persuasion* (Bujukan secara rasional), *Exchange tactics* (Taktik pertukaran), *Legitimate request* (Permintaan yang legitimate), *Pressure tactics* (Taktik tekanan), dan *Personal appeals* (Daya tarik personal).

Tujuan dari penerapan pengaruh adalah kepatuhan bawahan. Efektivitas munculnya kepatuhan akan dipengaruhi oleh strategi yang dipergunakan oleh pimpinan. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok.



TES FORMATIF 1

Silakan Anda Kerjakan Soal Berikut.

Diibaratkan Anda sebagai pemimpin, bagaimana Anda menerapkan dan memposisikan diri sebagai pimpinan yang berprinsip? Uraikan dengan jelas.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Pedoman Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Apabila tingkat penguasaan materi sudah tercapai, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika belum Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 2

Gaya, Tipe, Model Dan Pendekatan Kepemimpinan

Pada pembahasan sebelumnya Anda telah mempelajari konsep dasar kepemimpinan secara luas dan sempit, fungsi kepemimpinan, prinsip-prinsip kepemimpinan, dan unsur-unsur kepemimpinan. Pada modul ini Anda akan diajak untuk menelusuri lebih jauh keunikan yang melekat pada kepemimpinan yaitu tipe-tipe dan gaya kepemimpinan, model kepemimpinan, dan pendekatan yang digunakan dalam kepemimpinan.

Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kemampuan yang diharapkan dapat Anda miliki setelah mempelajari modul ini adalah Anda memahami setiap tipe-tipe, gaya, dan model kepemimpinan, kelemahan dan kelebihanannya, serta dapat menerapkannya di lingkungan organisasi di mana Anda tinggal sesuai dengan situasi yang dibutuhkan.

A. GAYA DALAM KEPEMIMPINAN

Berdasarkan konsep, sifat, sikap dan cara-cara pemimpin melakukan dan mengembangkan kegiatan kepemimpinan dalam lingkungan kerja yang dipimpinnya akan menimbulkan gaya dan tipe kepemimpinan yang berbeda antara satu pimpinan dengan yang lainnya. Dalam menjalankan kepemimpinannya seseorang memiliki gaya-gaya tersendiri. Gaya (*style*) adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya. Maka berikut ini tipe kepemimpinan pendidikan dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa gaya, di antaranya:

1. Gaya Kepemimpinan Kontinum

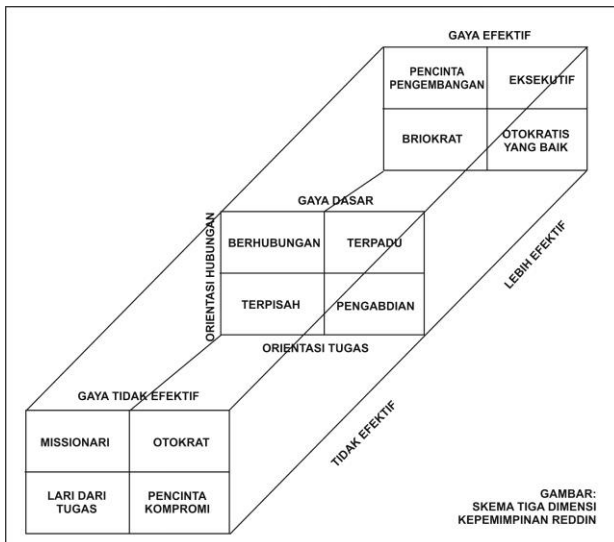
Gaya ini pertama kali dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt (1957). Kedua ahli ini berpendapat bahwa terdapat dua bidang pengaruh yang ekstrem dalam gaya kepemimpinan seorang, yaitu:

- a. Bidang pengaruh pimpinan
- b. Bidang pengaruh kebebasan bawahan

Pada bidang pertama, pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang kedua lebih menekankan gaya demokratis.

3. Gaya Kepemimpinan 3 Dimensi

Reddin (1970) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) membagi gaya kepemimpinan ke dalam 3 bagian yaitu Gaya kepemimpinan yang efektif: a) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. b) Pencinta pengembangan / developer. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. c) Otoritas yang baik hati/*benevolent autocrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. d) Birokrat. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas dan hubungan kerja. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas, dapat dilihat melalui gambar berikut:



Sumber: Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010)

Gambar 1.3
Kepemimpinan Tiga Dimensi Redin

Dalam gambar tiga dimensi di atas, terdapat tiga dimensi yaitu dimensi tidak efektif, dimensi gaya dasar, dan dimensi efektif. Dengan kombinasi tersebut diperoleh delapan gaya kepemimpinan, empat yang efektif dan empat yang kurang efektif

B. TIPE-TIPE KEPEMIMPINAN

Selanjutnya untuk tipe-tipe kepemimpinan yang diuraikan dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) yang secara umum dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang Otokratis

Tipe kepemimpinan otokratis disebut juga dengan kepemimpinan “*authoritarian*”. Dalam kepemimpinan yang otoriter, pimpinan bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Dominasi yang berlebihan mudah untuk menghidupkan oposisi atau menimbulkan sifat apatis, atau sifat-sifat pada anggota-anggota kelompok terhadap pimpinannya.

Seorang pemimpin yang otokratis ingin memperlihatkan kekuasaan dan tanggung jawabnya, sehingga maju mundurnya sekolah tergantung pada kepemimpinannya. Oleh sebab itu pengawasan terhadap bawahannya sangat ketat, karena ia khawatir kalau pekerjaan bawahannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Berikut adalah ciri-ciri dari kepemimpinan otokratis: 1) Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2) Keputusan dan kebijakan dibuat oleh pimpinan 3) Komunikasi berlangsung satu arah 4) Pengawasan dilakukan secara ketat 5) Prakarsa dari atas dan tanpa kesempatan bawahan untuk memberikan saran 6) Lebih banyak kritik daripada pujian 7) Pimpinan menuntut kesetiaan dan prestasi sempurna 8) Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

2. Kepemimpinan yang Pseudo-Demokratis

Tipe ini juga dikenal dengan demokratis semu atau manipulatif demokratis. Pemimpin memperlihatkan kesan demokratis dalam kepemimpinannya namun sebenarnya bersifat otokratis. Pemimpin memberi hak dan kuasa kepada para anggotanya untuk menetapkan dan memutuskan sesuatu, tetapi sesungguhnya ia bekerja dengan perhitungan, ia mengatur siasat yang pada akhirnya dapat mendesak bawahannya supaya kemauannya juga yang terwujud.

3. Kepemimpinan yang “*Laissez-faire*”

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin tidak memberikan kepemimpinannya, dia memberikan bawahannya kebebasan dalam bertindak dan bereksprei. Pimpinan sering kali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya. Kepemimpinan ini menghendaki supaya pada bawahannya diberikan banyak kebebasan. Pembagian tugas dan kerja sama diserahkan sepenuhnya kepada bawahan tanpa petunjuk dan saran dari pimpinan. Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan oleh kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan pimpinan.

Pemimpin membiarkan para guru bekerja sesuka hati, berinisiatif dan tidak diawasi dalam melaksanakan tugasnya. Pemimpin ini bekerja tanpa rencana sehingga pekerjaan secara keseluruhan di sekolah tersebut menjadi tidak teratur dan kacau balau.

Kepemimpinan *laissez faire* dapat dicirikan dari hal-hal berikut: 1) Pimpinan melimpahkan sepenuhnya kepada bawahan, 2) Keputusan dan kebijakan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, 3) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan, 4) Hampir tidak ada pengawasan, 5) Pemrakarsa selalu datang dari bawahan, 6) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan, 7) Kepentingan pribadi lebih dominan daripada kepentingan kelompok, dan 8) Tanggung jawab dipikul oleh orang per orang.

5. Kepemimpinan Tradisional

Secara sederhana kepemimpinan tradisional dapat diartikan sebagai suatu kepemimpinan yang lahir di tengah-tengah masyarakat yang baru tumbuh. Kepemimpinan ini akan muncul sebagai suatu jawaban dari kondisi objektif yang di alami oleh masyarakat ketika suatu persoalan hidup dan kehidupan mereka dalam mengalami kemandegan. Dalam konteks ini corak kepemimpinan yang akan berkembang adalah dalam bentuk feodal, karena siapa yang berani tampil ke depan, mempertahankan dan bahkan mewariskan kepada keturunannya. Kepemimpinan tipe ini berusaha untuk menyalurkan pemikiran dan tindakan pengikutnya ke arah mengagumkan beberapa kelompok.

6. Kepemimpinan yang Demokratis

Pemimpin demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya, yang bersama-sama dengan kelompoknya berusaha dan bertanggung jawab tentang tercapainya tujuan bersama. Pemimpin yang bersifat demokratis menafsirkan kepemimpinannya bukan sebagai diktator, melainkan sebagai pemimpin yang berada di tengah-tengah masyarakatnya. Pemimpin yang demokratis selalu berusaha menstimulus anggota-anggotanya agar bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam tindakan dan usahanya ia selalu berpangkal pada kepentingan dan kebutuhan kelompoknya, dan mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Para guru bekerja dengan secara suka cita untuk memajukan program-program kerja di sekolah. Semua program sekolah dilaksanakan sesuai rencana, yang disusun dan disepakati bersama, akhirnya tercapailah suasana kekeluargaan yang harmonis dan menyenangkan.

Kepemimpinan demokratis dapat dicirikan dari hal-hal berikut: 1. Wewenang pimpinan tidak mutlak 2. Pimpinan bersedia melimpahkan wewenang kepada bawahan 3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan 4. Komunikasi berlangsung dua arah 5. Pengawasan dilakukan secara wajar 6. Bawahan diberi kesempatan untuk berprakarsa dan menyampaikan saran 7. Tugas kepada bawahan lebih bersifat permintaan daripada instruksi 8. Pujian dan kritik kepada bawahan diberikan secara seimbang 9. Terdapat suasana saling percaya dan saling menghargai 10. Tanggung jawab dipikul bersama dengan bawahan.

7. Kepemimpinan Rasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif, jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya.

Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin.

8. Kepemimpinan Kolektif

Pengertian kolektif adalah bersama, jadi tipologi kepemimpinan yang kolektif bermakna bahwa kepemimpinan tidak dijalankan oleh orang seorang dalam kapasitas jabatan apa saja. Tetapi yang menonjol adalah kebersamaan, baik dalam memberikan penilaian terhadap hasil usaha dan pengawasan.

C. MODEL-MODEL KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan merupakan proses di mana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai suatu tujuan. Untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif, seorang kepala sekolah harus dapat mempengaruhi seluruh warga sekolah yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan pendidikan di sekolah. Berikut merupakan model kepemimpinan yang dapat Anda terapkan sebagai seorang pemimpin di lembaga pendidikan:

1. Kepemimpinan *Transformational*

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Model ini dianggap sebagai model yang terbaik dalam menjelaskan karakteristik pemimpin. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Burns berpendapat *transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation* (Wijaya, 2005, hlm. 122).

Burns (1978) dalam Wijaya (2005) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang model kepemimpinan transformasional, model ini perlu dipertentangkan dengan model kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional didasarkan pada otoritas birokrasi dan legitimasi di dalam organisasi. Pemimpin transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di samping itu, pemimpin transaksional cenderung memfokuskan diri pada penyelesaian tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Sebaliknya, Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan

harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1998) dalam Swandari (2003) menyatakan bahwa "*the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance*".

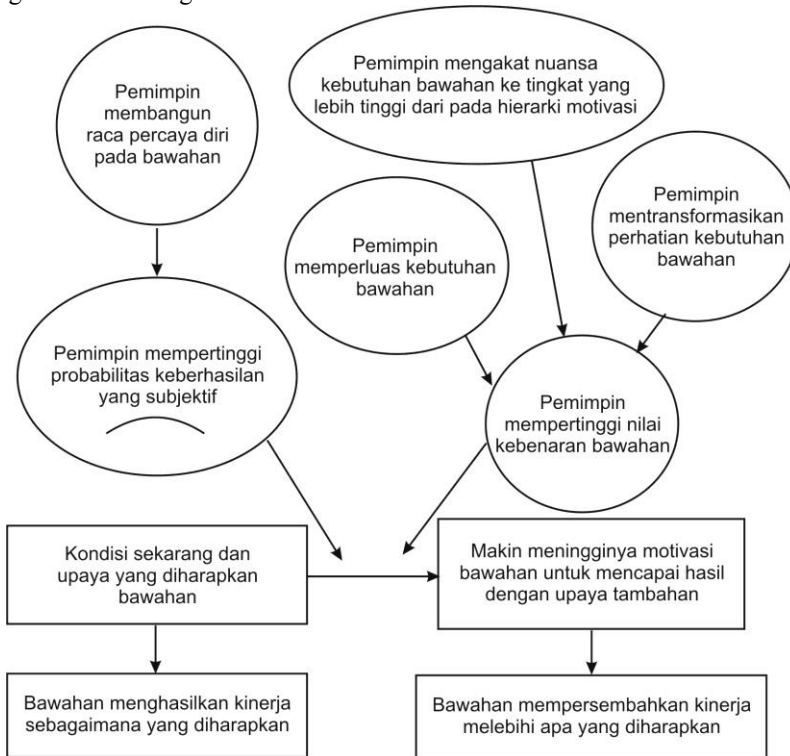
Kepemimpinan transformational dibangun dari dua kata yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional. Istilah transformasional berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi lebih baru dan berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.

Komariah dan Triatna (2008 :80) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilihat secara mikro maupun makro. Secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan. Selanjutnya Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui *status quo* atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Kepemimpinan transformasional dapat diukur dari efek hubungan/ relasi yang dijalin antara pimpinan tersebut dengan para bawahannya. Para pengikut kepemimpinan transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, hormat, terhadap pemimpin tersebut serta mereka termotivasi untuk melakukan lebih baik daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi bawahannya dengan: a) membuat mereka sadar akan hasil pekerjaannya, b) mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim

dibandingkan dengan kepentingan diri sendiri, c) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka yang lebih tinggi. Model kepemimpinan transformasional digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Bass dan Avolio (1994)

Gambar 1.4
Model Kepemimpinan Transformasional

Berkaitan dengan gambar di atas, Bass dan Avolio (1994) mengemukakan empat dimensi kepemimpinan transformasional yakni: *idealized influence*, *inspiration motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration* (Sunarsih 2001, hlm. 106-116):

- a. Dimensi pertama, *idealized influence* (pengaruh ideal). Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki karisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting,

menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dalam hal ini pimpinan mampu menyihir bawahan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkret kepemimpinan ini ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi misi organisasi mempunyai pendirian yang kokoh, komitmen dan konsisten terhadap setiap keputusan yang telah diambil dan menghargai bawahan. Dengan kata lain pemimpin transformasional menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti oleh bawahannya.

- b. Dimensi kedua, *inspirational motivation* (motivasi inspirasi). Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Dalam kepemimpinan ini, pimpinan mampu menerapkan standar yang tinggi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut. Karakter seperti ini mampu membangkitkan rasa optimis dan antusias bawahannya.
- c. Dimensi ketiga, disebut *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual). Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan rasional. Dalam hal ini pimpinan mampu mendorong bawahan untuk menemukan cara kerja baru yang lebih efektif dalam menyelesaikan masalah.
- d. Dimensi yang keempat adalah *individualized consideration* (konsiderasi individu). Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin yang memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan dengan bawahan (*human skill*), dan berupaya untuk pengembangan karier bawahan. Dalam hal ini pimpinan mampu melihat potensi, prestasi, dan kebutuhan bawahan serta memfasilitasinya.

Dalam konteks kenegaraan, proses transformasi untuk mempertahankan dan mengembangkan kehidupan bangsa dan negara ini melekat erat pada bagaimana pemimpin mendasarkan setiap sikap dan perilakunya dalam

pekerjaan dan hubungan insani pada nilai-nilai dasar yang fundamental sebagai bagian dari kehidupan sosial dan pribadinya.

Berkaitan dengan uraian di atas, maka esensi mendalam dari kepemimpinan transformasional mencakup tiga komponen penting yaitu: (1) karisma, (2) stimulasi intelektual, dan (3) perhatian yang diindividualisasikan, dan (4) Inspirasional.

- a. Kharisma didefinisikan sebagai proses yang padanya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. Karismatik menurut Yukl (1998) merupakan kekuatan pemimpin yang besar untuk memotivasi bawahan dalam melaksanakan tugas. Bawahan mempercayai pemimpin karena pemimpin dianggap mempunyai pandangan, nilai dan tujuan yang dianggapnya benar. Oleh sebab itu pemimpin yang mempunyai karisma lebih besar dapat lebih mudah mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pemimpin. Selanjutnya dikatakan kepemimpinan karismatik dapat memotivasi bawahan untuk mengeluarkan upaya kerja ekstra karena mereka menyukai pemimpinnya
- b. Stimulasi intelektual adalah sebuah proses yang padanya seorang pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikutnya terhadap suatu masalah dan mendorong mereka untuk memandang masalah-masalah tersebut dari perspektif yang baru. Menurut Yukl (1998; Deluga; 1998; Bycio, dkk, 1995) stimulasi intelektual merupakan upaya bawahan terhadap persoalan-persoalan dan mempengaruhi bawahan untuk melihat persoalan-persoalan tersebut melalui perspektif baru, sedangkan oleh Seltzer and Bass (1990) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) dijelaskan bahwa melalui stimulasi intelektual, pemimpin merangsang kreativitas bawahan dan mendorong untuk menemukan pendekatan-pendekatan baru terhadap masalah-masalah lama. Jadi, melalui stimulasi intelektual, bawahan didorong untuk berpikir mengenai relevansi cara, sistem nilai, kepercayaan, harapan dan didorong melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan melakukan inovasi dalam menyelesaikan persoalan dan berkreasi untuk mengembangkan kemampuan diri serta disorog untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang menantang. Kontribusi intelektual dari seorang pemimpin pada bawahan harus didasari sebagai suatu upaya untuk memunculkan kemampuan bawahan. Hal itu dibuktikan dalam penelitian

- Seltzer & Bass (1990) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010) bahwa aspek stimulasi intelektual berkorelasi positif dengan *extra effort*. Maksudnya, pemimpin yang dapat memberikan kontribusi intelektual senantiasa mendorong staf supaya mampu mencurahkan upaya untuk perencanaan dan pemecahan masalah.
- c. Selanjutnya perhatian yang diindividualisasi di antaranya memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman baru tentang pengembangan kepada para pengikut. Zalesnik (1977; dalam Bass, 1985) mengatakan, bahwa pengaruh personal dan hubungan satu persatu antara atasan-bawahan merupakan hal terpenting yang utama. Perhatian secara individual tersebut dapat sebagai identifikasi awal terhadap para bawahan terutama bawahan yang mempunyai potensi untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan monitoring merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui 9 tindakan konsultasi, nasihat dan tuntutan yang diberikan oleh senior kepada junior yang belum berpengalaman bila dibandingkan dengan seniornya.
 - d. Inspirasional, Perilaku pemimpin inspirasional menurut Yukl & Fleet dalam Bass (1985) dapat merangsang antusiasme bawahan terhadap tugas-tugas kelompok dan dapat mengatakan hal-hal yang dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kelompok.

Revisi baru tentang teori kepemimpinan transformasional yang lain disebut dengan inspirasi atau „motivasi inspirasional“. Motivasi inspirasional didefinisikan sebagai langkah pimpinan dalam mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai (Bass & Avolio, 1990) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi pendidikan (2010).

Berdasarkan hasil kajian literatur yang dilakukan, Northouse (2001) menyimpulkan bahwa seseorang yang dapat menampilkan kepemimpinan transformasional ternyata dapat lebih menunjukkan sebagai seorang pemimpin yang efektif dengan hasil kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, merupakan hal yang amat menguntungkan jika para kepala sekolah dapat menerapkan kepemimpinan transformasional di sekolahnya.

Karena kepemimpinan transformasional merupakan sebuah rentang yang luas tentang aspek-aspek kepemimpinan, maka untuk bisa menjadi seorang pemimpin transformasional yang efektif membutuhkan suatu proses dan memerlukan usaha sadar dan sungguh-sungguh dari yang bersangkutan.

Burns menyatakan bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakikatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahannya untuk melakukan tanggung jawab mereka lebih dari yang mereka harapkan.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa *“the dynamic of transformational leadership involve strong personal identification with the leader, joining in a shared vision of the future, or going beyond the self-interest exchange of rewards for compliance”*.

Dari banyak uraian di atas menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor penentu yang dapat mempengaruhi sikap, persepsi, perilaku dan kinerja para guru dan karyawan dimana terjadi peningkatan kepercayaan kepada pemimpin, peningkatan motivasi, kepuasan kerja dan mengurangi konflik dalam organisasi sekolah. Lebih jauh kepemimpinan transformasional dapat menggerakkan sekolah sebagai komunitas pembelajaran menuju sasaran dan tujuan sekolah bahkan dapat mencapai tujuan yang belum pernah diraih pada masa sebelumnya.

Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Bass (1990) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Dengan demikian, seperti yang diungkapkan oleh Tichy and Devanna (1990), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Dalam buku mereka yang berjudul *“Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership”*,

Konsep kepemimpinan transformasional ini mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan-pendekatan watak (*trait*), gaya (*style*) dan kontingensi, dan juga konsep kepemimpinan transformasional menggabungkan dan menyempurnakan konsep-konsep terdahulu yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosiologi (seperti misalnya Weber, 1947) dan ahli-ahli politik (seperti misalnya Burns, 1978). Beberapa ahli manajemen menjelaskan konsep-konsep kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang karismatik, inspirasional dan yang mempunyai visi (*visionary*). Meskipun terminologi yang digunakan berbeda, namun fenomena-fenomena kepemimpinan yang digambarkan dalam konsep-konsep tersebut lebih banyak persamaannya daripada perbedaannya. Bryman (1992) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan baru (*the new leadership*), sedangkan Sarros dan Butchatsky (1996) menyebutnya sebagai pemimpin penerobos (*breakthrough leadership*). Disebut sebagai penerobos karena pemimpin semacam ini mempunyai kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (*reinvent*) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, melakukan langkah awal dalam proses penciptaan inovasi, mereview kembali struktur terkait proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin penerobos memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya. Pemimpin penerobos mempunyai pemikiran yang metanoia, dan dengan bekal pemikiran ini sang pemimpin mampu menciptakan pergeseran paradigma untuk mengembangkan praktek-praktek organisasi yang sekarang dengan yang lebih baru dan lebih relevan. Lebih mendalam makna metanoia berasal dari kata Yunani *meta* yang berarti perubahan, dan *nous/noos* yang berarti pikiran.

Perkembangan globalisasi telah membawa banyak perubahan mendasar pada berbagai aspek di antaranya ekonomi, kondisi di berbagai pasar dunia makin ditandai dengan kompetisi yang sangat tinggi (*hyper-competition*). Tiap keunggulan daya saing perusahaan yang terlibat dalam permainan global (*global game*) menjadi bersifat sementara (*transitory*).

Oleh karena itu, perusahaan sebagai pemain dalam permainan global harus terus menerus mentransformasi seluruh aspek manajemen internal perusahaan agar selalu relevan dengan kondisi persaingan baru. Pemimpin transformasional dianggap sebagai model pemimpin yang tepat dan yang mampu untuk terus-menerus meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inovasi usaha guna meningkatkan daya saing dalam dunia yang lebih bersaing.

Terdapat empat faktor untuk menuju kepemimpinan transformasional, yang dikenal sebutan 4 I, yaitu : *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. Dalam konteksnya di sekolah kepemimpinan transformasional dapat dilihat sebagai berikut:

- a. *Idealized influence*: kepala sekolah merupakan sosok ideal yang dapat dijadikan sebagai panutan bagi guru dan karyawannya, dipercaya, dihormati dan mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- b. *Inspirational motivation*: kepala sekolah dapat memotivasi seluruh guru dan karyawannya untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.
- c. *Intellectual Stimulation*: kepala sekolah dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan stafnya dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- d. *Individual consideration*: kepala sekolah dapat bertindak sebagai pelatih dan penasihat bagi guru dan stafnya.

Walaupun demikian dalam konteks nyata, implementasi kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan rumit yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan banyak hal tentang kepemimpinan, mulai dari usaha yang sangat spesifik untuk mempengaruhi para pengikutnya pada tingkat satu-satu, sampai pada usaha yang sangat luas untuk mempengaruhi seluruh organisasi.

Walaupun sering kali diukur sebagai suatu ciri global, kepemimpinan transformasional merupakan bentuk multi dimensi yang melibatkan tiga kelompok: karisma (mengenali dan menyokong suatu visi organisasi), dorongan intelektual anggota, dan pertimbangan individu (Bass & Avolio, 1994:4).

Sehingga berdasarkan uraian di atas secara sederhana kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Dari anggapan di atas tentang kepemimpinan transformasional peneliti dan praktisi manajemen telah sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarro dan Butchatsky 1996).

Hal ini dapat dilihat dari urgensi kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi menurut pendapat Yukl dalam *Leadership in Organization* (1998), dengan tegas memperlihatkan karakter dari kepemimpinan transformatif itu.

Pertama, fokus kepemimpinan transformatif pertama-tama terarah pada kepentingan bawahannya. Di sini animo utama dari pemimpin adalah perbaikan kondisi bawahan. Jadi ia membawa bawahan keluar dari kondisi keterpurukannya menuju kondisi yang lebih baik. Upaya itu diwujudkan dengan kebijakan-kebijakan yang memungkinkan perbaikan itu.

Kedua, pemimpin transformatif berupaya untuk memberikan perhatian pada nilai-nilai etis. Artinya, perhatian pemimpin transformatif juga terkait dengan perbaikan kualitas moralitas dan motivasi dari bawahan yang dipimpinnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional menyuarakan cita-cita dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, tanggung jawab sosial lewat empati. Landasannya ialah bahwa setiap orang berharga baik bagi dirinya maupun bagi orang lain. Karena itulah ia harus diangkat dan dihargai secara total. Jadi, pemimpin membangkitkan kesadaran dari pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi.

Ketiga, pemimpin transformatif tidak menggurui, melainkan mengaktifkan para pengikut untuk melakukan inovasi-inovasi untuk bangkit dari keterpurukannya. Di sini Yukl memperlihatkan bahwa seorang pemimpin bukan sebagai penentu segalanya, melainkan pendamping dan partner bagi bawahannya.

Keempat, kepemimpinan transformatif mengandung muatan stimulasi intelektual. Dalam sistem seperti ini intensi penguasa adalah meningkatkan kesadaran pengikutnya akan masalah-masalah konkret dan memandang masalah itu dari perspektif yang baru.

Kelima, kepemimpinan transformatif menghidupkan dialog dalam strata sosial lewat komunikasi politik yang sehat. Dialog ini mengandaikan adanya keterbukaan dan visi yang jelas dari seorang pemimpin.

Dalam konteks organisasi sekolah, Northouse (2001) memberikan beberapa tips untuk menerapkan kepemimpinan transformasional dalam sekolah (Sudrajat, 2008), yakni: (a) Berdayakan seluruh bawahan (guru dan staf) untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi; (b) Berusaha menjadi pemimpin yang bisa diteladani yang didasari nilai yang tinggi; (c) Dengarkan semua pemikiran bawahan untuk mengembangkan semangat kerja sama; (d) Ciptakan visi yang dapat diyakini oleh semua orang dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional pada pendidik memandang bahwa proses mendidik menjadi manusia pembelajar berkaitan erat dengan proses kemanusiaan dan pemanusiaan (humanisasi). Di sinilah esensi dan eksistensi dari pendidikan dan persekolahan. Lembaga sekolah bukan saja wahana proses pendidikan, tetapi menjadi organisasi pembelajar. Peter Senge mengemukakan bahwa organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi dengan kemampuan-kemampuan: berpikir sistem, penguasaan pribadi, pola mental, visi bersama dan belajar beregu (Prawiradilaga & Siregar, 2004, hlm. 136-139).

Sejalan dengan itu, komunitas pendidikan dan komunitas sekolah harus menjadi manusia pembelajar, manusia belajar untuk belajar (*learning to learn*) atau belajar bagaimana belajar (*learning how to learn*). Sekolah sebagai komunitas pembelajar perlu memiliki kemampuan untuk membuat perubahan-perubahan dan melakukan pergeseran kinerja dari format lama ke format baru. Selanjutnya berkaitan dengan masalah di atas Reigeluth dan Garfinkle (1994) mengemukakan pergeseran-pergeseran paradigma baru dalam organisasi dewasa ini (dalam Danim, 2003:11-12) dalam konteks sekolah, yakni: Penerapan kepemimpinan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen yang tinggi pada diri guru pada kinerja sehingga dapat terjadi perubahan-perubahan yang berarti dalam sekolah. Kepemimpinan transformasional juga akan mempermudah usaha mempercepat pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda reformasi sekolah tersebut.

Kepemimpinan transformasional mendorong ke arah tumbuhnya pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi bersama, pendistribusian wewenang, dan membangun kultur organisasi sekolah.

Kepemimpinan transformasional sebagai paradigma baru, menurut Erik Rens (2001) dalam implementasinya termasuk dalam pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut (Wijaya, 2005, hlm. 123).

- a. *Simplikasi*, kemampuan dan keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan transformasional.
- b. *Motivasi*, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah ditetapkan.
- c. *Fasilitasi*, kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan organisasi.
- d. *Inovasi*, kemampuan untuk berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan-perubahan secara baru.
- e. *Mobilitas*, yaitu pengalihan semua sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
- f. *Tekad*, yaitu tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan mengembangkan disiplin spiritualitas, emosi dan fisik serta komitmen.

Perubahan-perubahan dalam sekolah menjadi komunitas pembelajar ditentukan oleh kepala sekolah. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam mendukung prakarsa-prakarsa perubahan. Peters, Dobbins & Johnson (1996) dalam Danim (2013) dalam studi mereka tentang restrukturisasi dan rekulturasasi organisasi di sekolah menemukan bukti bahwa para pimpinan sekolah khususnya dalam kapasitasnya menjalankan fungsi kekepalasekolahan (*school principalship*), sangat berperan penting, terutama dalam dua hal. *Pertama*, mengonseptualisasikan visi untuk perubahan. *Kedua*, memiliki pengetahuan, keterampilan dan pemahaman untuk mentransformasikan visi menjadi etos dan kultur sekolah ke dalam aksi riil (Danim, 2003, hlm. 74-75).

Beberapa prinsip yang perlu diperhatikan oleh kepala sekolah dalam menerapkan kepemimpinan transformasional, yakni:

- a. Menjadi pribadi yang dapat diteladani, dipercaya, dihormati, menjadi panutan oleh para guru dan karyawannya. Mampu mengambil keputusan yang terbaik untuk kepentingan sekolah.
- b. Memotivasi seluruh guru dan karyawan untuk memiliki komitmen terhadap visi organisasi dan mendukung semangat tim dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan di sekolah.

- c. Menumbuhkan kreativitas dan inovasi di kalangan guru dan karyawan dengan mengembangkan pemikiran kritis dan pemecahan masalah untuk menjadikan sekolah ke arah yang lebih baik.
- d. Mampu bertindak sebagai pelatih dan penasehat sekaligus pemberdaya bagi para guru dan karyawannya.

Sebagai pemimpin pembaharuan, kepemimpinan transformasional perlu melakukan peran yang strategis sebagai berikut:

- a. Memperbaiki penampilan SDM dan sumber daya lainnya, serta memperbaiki kualitas, meningkatkan hasil, dan secara simultan untuk menimbulkan kebanggaan semangat kerja para bawahan.
- b. Tidak hanya menemukan dan mencatat kegagalan SDM, melainkan untuk menghasilkan sebab-sebab kegagalan, membantu bawahan untuk melakukan tugas yang lebih baik.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang produktif, menampilkan kepemimpinan yang inovatif, dan melatih para bawahan demi melaksanakan tugas.

Implementasi model kepemimpinan transformasional dalam bidang pendidikan perlu diterapkan seperti kepala sekolah, kepala dinas, dirjen, kepala departemen dan lainnya. Perlunya penerapan model kepemimpinan ini adalah sebagai salah satu solusi krisis kepemimpinan terutama dalam bidang pendidikan. adapun alasan-alasan mengapa perlu diterapkan model kepemimpinan transformasional didasarkan pada pendapat Olga Epitropika (2001:1) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010, hlm. 152) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu:

- a. Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi.
- b. Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
- c. Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi.
- d. Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin
- e. Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi
- f. Mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan

Namun implementasi model kepemimpinan tersebut dalam organisasi/ instansi pendidikan perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Mengacu pada nilai-nilai agama yang ada dalam organisasi / instansi
- b. Disesuaikan dengan nilai-nilai yang terkandung dalam sistem organisasi/ instansi
- c. Menggali budaya yang ada dalam organisasi tersebut
- d. Karena sistem pendidikan merupakan sub sistem maka harus memperhatikan sistem yang lebih besar yang ada di atasnya seperti sistem Negara.

2. Kepemimpinan Situasional

Model kepemimpinan situasional ketiga dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard. Robbins dan Judge (2007) menyatakan bahwa pada dasarnya pendekatan kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yang khusus dari sangat direktif, partisipatif, supportif sampai *laissez-faire*. Perilaku mana yang paling efektif tergantung pada kemampuan dan kesiapan pengikut. Sedangkan kesiapan dalam konteks ini adalah merujuk pada sampai dimana pengikut memiliki kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu.

Situational leadership model (SLM) memberi penekanan lebih pada pengikut dan tingkat kematangan mereka. Para pemimpin harus bisa menilai dengan tepat atau menilai secara intuitif tingkat kematangan pengikut mereka dan menggunakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kematangan tersebut. Kesiapan di sini didefinisikan sebagai kemampuan dan kesediaan seorang pengikut untuk mengambil tanggung jawab perilaku mereka.

Ada dua tipe kesiapan yang dipandang penting: pekerjaan dan psikologis. Seorang yang memiliki kesiapan kerja tinggi memiliki pengetahuan dan kemampuan melakukan tugas mereka tanpa perlu arahan dari manajer. Seorang yang tingkat kesiapan psikologis yang tinggi memiliki tingkat motivasi diri dan keinginan untuk melakukan kerja berkualitas tinggi. Orang ini juga tidak membutuhkan supervisi.

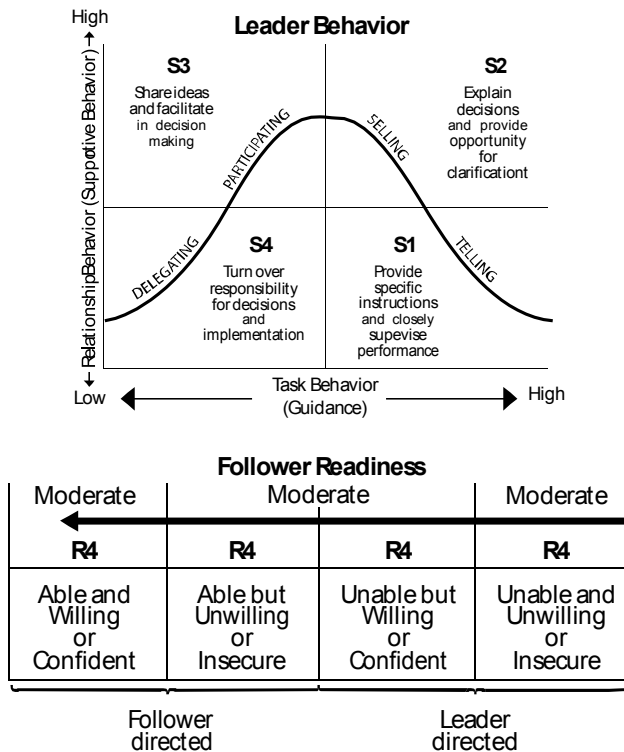
Hersey and Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para pemimpin, antara lain: (1) *Telling* – menyuruh, pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas

dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana dan kapan melakukan tugas tersebut, (2) *Selling* – menjual, yaitu pemimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersifat supportif, (3) *Participating* – berpartisipasi, yaitu pemimpin dan para pengikutnya bersama-sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan suatu pekerjaan, (4) *Delegating* – delegasi, yaitu pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

Gaya kepemimpinan yang tepat akan tergantung pada orang atau kelompok yang dipimpin. Teori Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard mengidentifikasi empat tingkat Kematangan M1 melalui M4:

- a. M1 – Adalah karyawan yang tidak memiliki keterampilan khusus yang diperlukan untuk pekerjaan, tidak mampu dan tidak mau melakukan atau mengambil tanggung jawab untuk pekerjaan atau tugas.
- b. M2 – Adalah bawahan yang tidak dapat mengambil tanggung jawab untuk tugas yang dilakukan, namun mereka bersedia bekerja pada tugas. Mereka adalah pemula tapi memiliki antusiasme dan motivasi.
- c. M3 – Adalah karyawan yang berpengalaman dan mampu melakukan tugas tetapi tidak memiliki keyakinan atau kemauan untuk mengambil tanggung jawab.
- d. M4 – Mereka berpengalaman pada tugas, dan nyaman dengan kemampuan mereka sendiri untuk melakukannya dengan baik. Mereka mampu dan bersedia untuk tidak hanya melakukan tugas, tetapi untuk mengambil tanggung jawab untuk tugas tersebut.

Blanchard merespons beberapa kritik terhadap SLT dengan merevisi model awalnya dan mengubah beberapa istilah. Sebagai contoh, perilaku tugas, perilaku direktif, dan relasi dirubah menjadi perilaku supportif. Keempat gaya kepemimpinan tersebut sekarang disebut sebagai S1 = *directing*, S2 = *Coaching*, S3 = *Supporting*, dan S4 = *Delegating*. Kesiapan (*maturity*) selanjutnya disebut tingkat perkembangan dari pengikut yang selanjutnya dimaknakan sebagai tingkat kompetensi dan komitmen pengikut untuk melakukan tugas. Lebih jelasnya tingkat perkembangan kepemimpinan situasional digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.5
Tingkat Kematangan Kepemimpinan Situasional

Ivancevich (2007) mencatat bahwa pengetesan terhadap model ini masih sangat terbatas. Bahkan, Sashkin dan Sashkin (2003) mempertanyakan bagaimana pemimpin dapat mengubah atau mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka, dan menyesuaikan dengan pengikut atau kelompok. Apakah orang-orang dalam posisi memimpin dapat dengan cepat melakukan adaptasi? Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) teori ini tidak didukung secara kuat oleh penelitian ilmiah, dan inkonsistensi hasil penelitian mengenai kepemimpinan situasional ini dinyatakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005) dalam berbagai penelitian sehingga pendekatan ini tidaklah akurat dan sebaiknya hanya digunakan dengan catatan-catatan khusus.

3. Kepemimpinan Visioner

Visionary Leadership muncul sebagai respons dari statement “*the only thing of permanent is change*” yang menuntut pemimpin memiliki kemampuan dalam menentukan arah masa depan melalui visi. Visi merupakan idealisasi pemikiran pemimpin tentang masa depan organisasi yang *shared* dengan *stakeholders* dan merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global. Benis dan Nanus (1997:19) mendefinisikan Visi sebagai: “*Something that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a condition that is better in some important ways than what now exists*”.

Secara umum dapat kita katakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang kita inginkan bersama. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai *comparative* dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Visi adalah gambaran mental suatu organisasi secara nyata dan yang diinginkan di masa depan. Memiliki visi sendiri dalam pimpinan, tentu saja tidak. Visi dalam kepemimpinan yang efektif adalah membentuk komitmen dengan pihak-pihak terkait untuk bersama menggenggam visi, kemudian memastikan bentuk strategi, rencana, dan aksi mewujudkan visi tersebut dalam suatu organisasi. Dalam hal ini, nilai merupakan hal penting yang melekat pada perilaku dan tindakan pimpinan (Bennis and Nanus dalam Caldwell and Spinks, 1988, hlm. 160).

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil.

Agar menjadi pemimpin yang visioner, maka seseorang harus : (a) Memahami Konsep Visi. Visi adalah idealisasi pemikiran tentang masa depan organisasi yang merupakan kekuatan kunci bagi perubahan organisasi yang menciptakan budaya dan perilaku organisasi yang maju dan antisipatif terhadap persaingan global sebagai tantangan zaman.

Suatu visi memiliki karakteristik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, mudah dimengerti dan diartikulasikan, (2) mencerminkan cita-cita yang tinggi dan menetapkan *standar of excellence*, (3) menumbuhkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (4) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (5) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (6) menyiratkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (7) kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dengan lingkungan dan sejarah perkembangan organisasi yang bersangkutan. (c) Memahami Tujuan Visi. Visi yang baik memiliki tujuan utama yaitu: (1) memperjelas arah umum perubahan kebijakan organisasi, (2) memotivasi karyawan untuk bertindak dengan arah yang benar, (3) membantu proses mengkoordinasi tindakan-tindakan tertentu dari orang yang berbeda-beda.

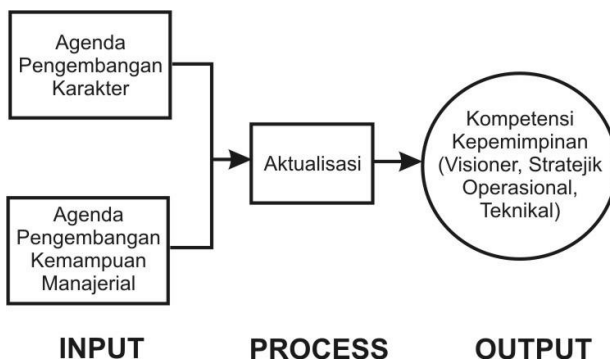
Visi harus disegarkan sehingga tetap sesuai dan sepadan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan. Karena itu visi dalam konteks ini merupakan atribut utama seorang pemimpin. Adalah tugas dan tanggung jawab pimpinan untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, menerapkan, dan menyegarkan visi agar tetap memiliki kemampuan untuk memberikan respons yang tepat dan cepat terhadap berbagai permasalahan dan tuntutan yang dihadapi organisasi.

Jelaslah bahwa visi itu berproses, dapat direkayasa dan ditumbuhkembangkan. (a) Penciptaan Visi Visi tercipta dari hasil kreativitas pikir pemimpin sebagai refleksi profesionalisme dan pengalaman pribadi atau sebagai hasil elaborasi pemikiran mendalam dengan pengikut/personil lain berupa ide-ide ideal tentang cita-cita organisasi di masa depan yang ingin diwujudkan bersama (b) Perumusan Visi Kepemimpinan visioner dalam tugas perumus visi adalah kesadaran akan pentingnya visi dirumuskan dalam *statement* yang jelas agar menjadi komitmen semua personil dalam mewujudkannya sehingga pemimpin berupaya mengelaborasi informasi, cita-cita, keinginan pribadi dipadukan dengan cita-cita/gagasan personil lain dalam forum komunikasi yang intensif sehingga menghasilkan kristalisasi visi organisasi.

Visi perlu dirumuskan dalam pernyataan yang jelas dan tegas dan perumusannya harus melibatkan *stakeholders* dengan tahapan kegiatan sebagai berikut: (1) pembentukan dan perumusan visi oleh anggota tim kepemimpinan (2) merumuskan strategi secara konsensus (3) membulatkan sikap dan tekad sebagai total *commitment* untuk mewujudkan visi ini menjadi

suatu kenyataan. (c) Transformasi Visi Kemampuan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif sebagai upaya *shared vision* pada *stakeholders*, sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership* (d) Implementasi visi merupakan Kemampuan pemimpin dalam menjabarkan dan menterjemahkan visi ke dalam tindakan. Visi merupakan peluru bagi kepemimpinan visioner. Visi berperan dalam menentukan masa depan organisasi apabila diimplementasikan secara komprehensif. Kepemimpinan yang bervisi bekerja dalam empat pilar sebagaimana dikatakan Nanus (2001), yaitu: (1) Penentu Arah, (2) Agen Perubahan, (3) Juru Bicara, (4) Pelatih dan komunikator.

Sifat-sifat seorang visioner, selain dia mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan ia juga memiliki prinsip kepemimpinan seperti yang dikemukakan *Stephen R. Covey* (1997, hlm. 27-37) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010: 143) tentang pemimpin yang berprinsip, dengan ciri-ciri sebagai berikut: (a) Selalu belajar (terus menerus) (b) Berorientasi pada pelayanan (c) Memancarkan energi positif (d) Mempercayai orang lain (e) Hidup seimbang (f) Melihat hidup sebagai petualangan (g) Sinergistik (h) Selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi. Kepemimpinan visioner dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1.6
Perilaku Kepemimpinan Visioner

Covey (1997) dalam Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan (2010: 143) mengemukakan bahwa sifat seorang visioner yaitu tidak hanya mampu melihat dan memanfaatkan peluang-peluang di masa depan, pemimpin

visioner juga harus memiliki prinsip dengan ciri-ciri sebagai berikut: a) selalu belajar terus menerus, b) berorientasi pada pelayanan, c) memancarkan energi positif, d) mempercayai orang lain, e) hidup seimbang, f) melihat hidup sebagai petualang, g) sinergistik, h) selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Dalam konteks pendidikan, kepemimpinan visioner harus dapat mengantisipasi berbagai macam tuntutan di era global ini. Pertama, sekolah diharapkan dapat menyelenggarakan program yang lebih humanis. Humanis dalam hal ini adalah memberi peluang yang lebih besar bagi masyarakat untuk dapat memperoleh manfaat dari penyelenggaraan pendidikan, jaminan mutu pendidikan, menjawab kebutuhan masyarakat, dan biaya pendidikan yang sepadan. Kedua, persaingan tenaga kerja yang mengglobal, dalam mengantisipasi hal ini dunia pendidikan harus mampu menjamin peserta didiknya di berbagai bidang profesi untuk dapat memperoleh sertifikat profesi sebagai syarat untuk memperoleh hak kerja sesuai dengan kompetensi kepakaran yang dipelajarinya di bidang pendidikan.

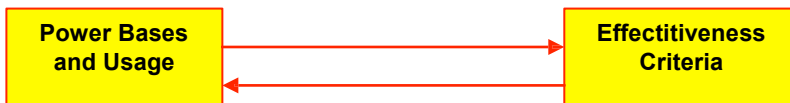
Visi yang dimiliki kepala sekolah mungkin adalah mimpi yang diekspresikan pada sekolah yang akan dijadikan pusat pembelajaran komunitas, dimana setiap siswa datang ke sekolah dengan perasaan nyaman dan bahagia dan mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku, termasuk keterampilan dasar, dan dimana para orang tua dan anggota sekolah lainnya dapat memperluas program untuk improvisasi dan memenuhi tujuan mereka (Caldwell & Spinks, 1988, hlm. 160)

Selanjutnya pendidikan harus mampu menyiapkan hasil didik yang kompetennya dinilai tidak saja atas dasar pengetahuan dan keterampilan, tetapi juga penguasaan sikap dan semangat kerja, kemampuan berkomunikasi, interpersonal, kepemimpinan, kerja sama antar tim, analisis permasalahan, dan pemecahan masalah, disiplin, fleksibilitas kerja, dan bekerja dalam berbagai situasi budaya. Keempat, kurikulum sebagai pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan harus dapat menjaga keserasian antara program yang diselenggarakan dengan aspirasi masyarakat dan negara. Yang terakhir, penyelenggaraan pendidikan tinggi diharapkan mampu menampung politisasi pendidikan, kebutuhan belajar sepanjang hayat, internasionalisasi pendidikan tinggi dalam makna *reconvergent phase of education*.

Untuk mencapai hal tersebut, setiap pemimpin yang melaksanakan tanggung jawabnya harus mampu menetapkan visi terlebih dahulu dalam melaksanakan program kerjanya. Visi yang akan ditetapkan, visi dirumuskan dahulu dengan melibatkan unsur yang berkompeten dan melibatkan *stakeholders*.

D. PENDEKATAN DALAM KEPEMIMPINAN

1. *Power – Influence Approach*



Gambar 1.7
Power - Influence Approach

Pendekatan pertama menempatkan kekuasaan (formal/informal) sebagai dasar dalam memberikan pengaruh kepada orang lain dan efektivitas determinasi kekuasaan yang dimiliki dijadikan sebagai kriteria keberhasilan kepemimpinannya.

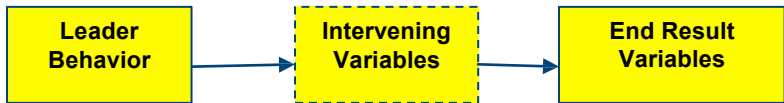
2. *Trait Approach*



Gambar 1.8
Trait Approach

Pendekatan ini lebih kepada komponen fisik dan keterampilan dalam mempengaruhi dari seorang pimpinan kepada anggotanya.

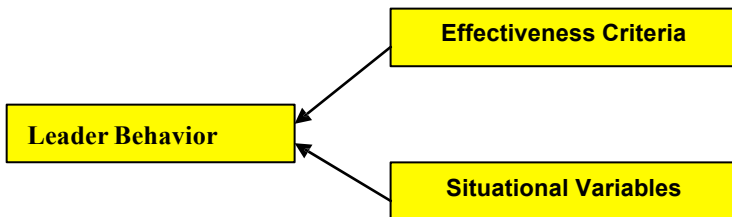
3. *Behavior Approach*



Gambar 1.9
Behaviour Approach

Pendekatan perilaku menempatkan perilaku pimpinan sebagai dasar utama melaksanakan kepemimpinannya dan memperhatikan unsur-unsur lainnya sebagai ukuran keberhasilan kepemimpinannya (lingkungan, instrumen kekuasaan, dan perilakunya itu sendiri).

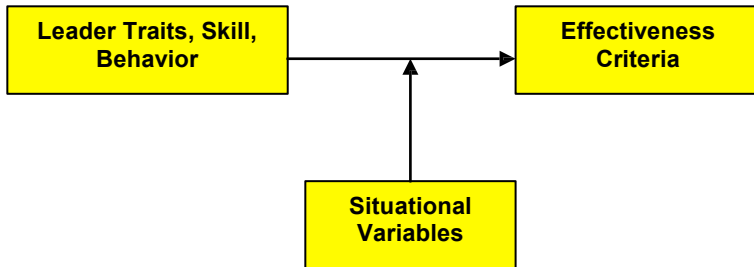
4. *Situational Approach*



Gambar 1.10
Situasional Approach

Pendekatan situasi menempatkan perilaku pimpinan dalam kepemimpinan dipengaruhi oleh variabel situasi di mana kepemimpinannya dikakukan, artinya determinasi pengaruh yang dimiliki tinggi rendahnya dipengaruhi oleh variabel situasi, dan variabel situasi itu menjadi ukuran efektivitas kepemimpinan.

5. *Determinants of Behavior*



Gambar 1.11
Determinants of Behavior

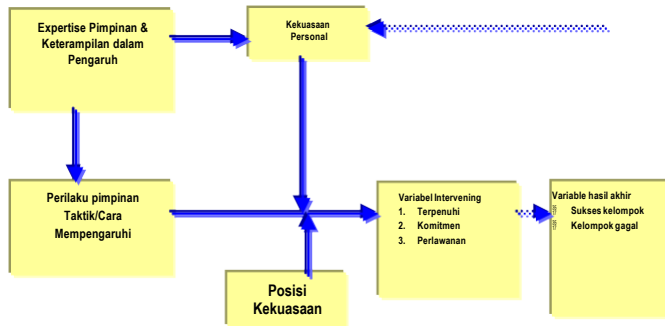
Perilaku pimpinan itu terdiri dari tampilan secara fisik, keterampilan dan sikap, ketiga komponen tersebut dipengaruhi oleh situasi dan efektivitas pengaruh dipengaruhi oleh situasi serta seberapa tinggi penampilan, keterampilan dan sikap maksimal dimiliki oleh pimpinan.

Personal *power* itu tidak akan berarti untuk dapat menjelaskan bahwa kepemimpinan yang dijalankan efektif dalam mempengaruhi orang lain.

Personal *behavior* pimpinan dan keterampilan dalam mempengaruhi harus terangkum di dalamnya bila kita menginginkan kelanjutan bagaimana pimpinan mempengaruhi orang lain.

Kekuasaan personal dari pimpinan sangat bergantung kepada kemampuan/keterampilan dari pimpinan.

Perilaku pimpinan dalam pengaruh, mengarahkan pada cara yang digunakan dalam pengaruh dapat dijelaskan pada alur berikut:



Gambar 1.12
Perilaku Pimpinan



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan mengenai gaya-gaya kepemimpinan yang anda ketahui!
- 2) Jelaskan tipe-tipe kepemimpinan yang anda ketahui!
- 3) Jelaskan apa yang dimaksud dengan model kepemimpinan transformasional?
- 4) Jelaskan apa yang dimaksud dengan model kepemimpinan situasional?
- 5) Jelaskan apa yang dimaksud dengan model kepemimpinan visioner?
- 6) Jelaskan menurut pemahaman anda mengenai pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam kepemimpinan!

Petunjuk Jawaban Soal Latihan

- 1) Anda dapat menjawab soal nomor 1 ini dengan mempelajari ulang mengenai gaya, tipe, model dan pendekatan kepemimpinan pada Modul 1 Kegiatan Belajar 2. Temukan intisarinya, dan jawab pertanyaan dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
- 2) Untuk dapat menjawab soal nomor 2 ini, anda dapat mempelajari ulang mengenai gaya, tipe, model dan pendekatan kepemimpinan pada Modul 1 Kegiatan Belajar 2. Temukan intisarinya, dan jawab pertanyaan dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.

- 3) Untuk dapat menjawab soal nomor 1 ini, Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 2 terutama tentang kepemimpinan transformasional. Selanjutnya Anda kemukakan jawaban dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
- 4) Anda dapat menjawab soal nomor 2 ini mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 2 terutama tentang kepemimpinan situasional. Selanjutnya Anda kemukakan jawaban dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.
- 5) Ikuti petunjuk nomor 1 dan 2 untuk dapat menjawab soal nomor ini, dengan materi yang dipelajari kembali yaitu kepemimpinan visioner.
- 6) Anda dapat mempelajari ulang mengenai gaya, tipe, model dan pendekatan kepemimpinan pada Modul 1 Kegiatan Belajar 2 untuk dapat menjawab soal nomor 6 ini. Temukan intisarinya, dan jawab pertanyaan dengan menggunakan bahasa Anda sendiri.



RANGKUMAN

Pada diri seorang pimpinan melekat gaya dan tipe kepemimpinan pimpinan tersebut dalam menjalankan kepemimpinannya. Gaya (style) adalah suatu cara berperilaku khas dari seorang pemimpin terhadap anggotanya. Berikut merupakan klasifikasi gaya pada pemimpin: a) gaya kepemimpinan kontinum, b) gaya kepemimpinan manajerial grid, dan c) gaya kepemimpinan 3 dimensi. Selanjutnya tipe kepemimpinan merupakan ciri khas kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan, di antaranya: 1) kepemimpinan otokratis, 2) kepemimpinan *laissez faire*, 3) kepemimpinan demokratis, 4) kepemimpinan pseudo demokratis, 5) kepemimpinan tradisional, 6) kepemimpinan rasional, dan 7) kepemimpinan kolektif.

Dalam konteks organisasi, pimpinan sebagai *center* organisasi dapat menerapkan beberapa tmodel kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan visioner, dan kepemimpinan situasional. kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai proses untuk mengubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang di dalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan serta penghargaan terhadap para bawahan.

Kepemimpinan visioner adalah kemampuan pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan/mensosialisasikan/mentransformasikan dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil interaksi sosial di

antara anggota organisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personil. Sedangkan kepemimpinan situasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada tindakan pimpinan dalam mengikuti dan menyesuaikan tingkat kematangan bawahannya.

Selanjutnya terkait dengan pendekatan yang dilakukan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya meliputi: *Power – Influence Approach, Trait Approach, Behavior Approach, Situational Approach, dan Determinants of Behavior*.



TES FORMATIF 2

Silakan Anda Kerjakan Soal Berikut.

Perkembangan jaman menuntut setiap organisasi untuk dapat berkembang dan maju, termasuk kemajuan organisasi pendidikan. dalam konteks organisasi sekolah, kepala sekolah merupakan jabatan strategis dan *center* terhadap kemajuan sekolah. Melalui peran pimpinan ini arah sekolah ditentukan. Berdasarkan kacamata Anda, kepemimpinan manakah yang dapat membawa sekolah menjadi lebih efektif, efisien, dan produktif sesuai dengan kebutuhan dan tantangan jaman. Jelaskan analisis Anda.

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Pedoman Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Apabila tingkat penguasaan materi sudah tercapai, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika belum Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 3

Teori-Teori Dasar Kepemimpinan

Perspektif tentang kepemimpinan dari beberapa pakar sangat beragam. Keberagaman ini tentu berdasarkan pada sudut pandang dari masing-masing pakar tersebut, di antaranya:

Mc Shane (2008) membagi perspektif kepemimpinan dalam 5 kategori yakni perspektif kompetensi (sifat), perspektif perilaku, perspektif kontingensi, perspektif transformasional dan perspektif *implicit leadership*. Kreitner (2005) membagi pandangan kepemimpinan yang sedikit berbeda tapi juga dalam 5 kategori yakni pendekatan sifat, perilaku, situasional, transaksional, kharismatik dan tambahan, sedangkan Schermerhorn (2010) membagi perspektif kepemimpinan dalam empat kategori yakni teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi dan teori-teori baru.

Dari beberapa pendapat pakar terlihat bahwa semuanya memasukkan tiga teori utama yakni teori sifat, teori perilaku dan teori kontingensi sedangkan teori-teori yang lain seperti transaksional, transformasional, kharismatik, tambahan dan teori-teori baru sangat dipengaruhi oleh sudut pandang dari masing-masing pakar.

Beberapa perspektif kepemimpinan dari beberapa pakar di atas selanjutnya akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

A. TEORI SIFAT

Teori sifat ini menekankan pada faktor genetik, asumsi yang digunakan adalah bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh sifat-sifat khusus yang dimilikinya yang melekat sejak lahir. Horner (1997) mengatakan bahwa penelitian tentang kepemimpinan dimulai oleh *Bernard* pada tahun 1926 yang menemukan bahwa kepemimpinan dapat dijelaskan oleh kualitas internal/sifat yang dibawa manusia sejak lahir. Teori ini merupakan sebuah pandangan yang mengatakan bahwa seseorang dianggap, diposisikan dan dipilih sebagai pemimpin berdasarkan sifat khusus yang dimiliki oleh individu tersebut. Sifat khusus inilah yang membuat seorang pemimpin berbeda dengan orang lain. Inti teori sifat ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan bukan dibuat dan bukan rekayasa.

Beberapa pakar perilaku organisasi telah mengemukakan beberapa sifat yang dimiliki individu yang bisa membuatnya menjadi seorang pemimpin di antaranya McShane (2008) menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah drive, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional. Sifat-sifat khusus tersebut dikemukakan pula oleh Robbins (2009) yang berbeda hanya karena dimasukkannya unsur kejujuran dan *extraversion*. Untuk memahami makna dari sifat-sifat pemimpin tersebut maka berikut penjelasan dari masing-masing sifat tersebut :

1. *Drive* berarti bahwa seorang pemimpin harus memiliki dorongan kuat dari dalam untuk selalu melakukan berkarya, berprestasi dan melakukan hal terbaik.
2. Motivasi memimpin, seorang pemimpin harus selalu berusaha mendapatkan kekuatan agar mampu mempengaruhi dan meyakinkan orang lain.
3. Integritas, pemimpin harus memiliki prinsip perkataan sesuai perbuatan.
4. Kepercayaan diri, seorang pemimpin harus yakin bahwa keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya akan membuatnya mampu mengantarkan organisasi pada pencapaian tujuan.
5. Kecerdasan, seorang pemimpin harus mampu mengumpulkan, menyatukan dan menafsirkan banyak informasi, juga dapat menciptakan misi, menyelesaikan berbagai masalah, dan membuat berbagai keputusan dengan tepat.
6. Pengetahuan bisnis, pemimpin harus punya pemahaman yang baik tentang bisnis serta lingkungan bisnis di mana bisnisnya dijalankan, hal ini perlu agar pemimpin mampu menetapkan strategi terbaik bagi kesuksesan bisnisnya.
7. Kecerdasan emosi, seorang pemimpin harus selalu mampu mengendalikan diri, tenang dan memiliki sikap dewasa dalam menghadapi berbagai kondisi.
8. Kejujuran, seorang pemimpin harus berkata dan bertindak apa adanya, berani mengakui kesalahan serta *supportive* terhadap setiap keberhasilan. Kejujuran harus selalu diutamakan dalam hubungan pemimpin dengan bawahan.
9. *Extraversion*, seorang pemimpin harus energik, semangat, suka bergaul, tegas.

10. Kreativitas, seorang pemimpin harus kreatif dalam artian selalu memiliki ide-ide yang bagus agar mampu berbagai situasi yang sulit sekalipun.
11. Fleksibilitas, seorang pemimpin harus fleksibel luwes dan tidak kaku namun tetap harus memiliki ketegasan.

Selanjutnya Horner (1997) mengatakan bahwa sejak teori sifat terungkap maka mulailah peneliti lain melakukan penelitian lanjutan, namun tidak ada jawaban yang valid dan jelas mengenai berbagai sifat yang secara konsisten mampu menggambarkan tipe kepemimpinan yang efektif. Selain itu teori ini juga tidak mampu menggambarkan hubungan yang jelas antara bawahan dan atasan serta situasi pekerjaan.

B. TEORI PERILAKU

Kelemahan teori sifat menjadi dasar munculnya teori perilaku. Teori perilaku memandang kesuksesan seorang pemimpin dilihat dari apa yang mereka lakukan. Teori ini meyakini bahwa keefektifan kepemimpinan dalam mencapai tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku atau cara bertindak dari seorang pemimpin.

1. *Ohio State University Study*

Penelitian yang dilakukan oleh Ohio State University mengindikasikan bahwa perilaku pimpinan didasarkan pada dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure* (Schermerhorn. et.al. 2010). Pemimpin dengan *consideration* yang tinggi sangat mempertimbangkan rasa kemanusiaannya. Pemimpin seperti ini biasanya sensitif akan perasaan orang-orang di sekitarnya, dan selalu mencoba untuk melakukan hal terbaik bagi bawahannya, mendengarkan keluhan dan pendapat bawahan, memperlakukan bawahan secara adil, dan menunjukkan perhatian pada kebutuhan bawahan. Sedangkan pemimpin yang memiliki *initiating structure* yang tinggi, memberi perhatian pada persyaratan pekerjaan, pengendalian yang ketat atas agenda-agenda kerja dan memacu karyawan untuk memaksimalkan kapasitas kinerja.

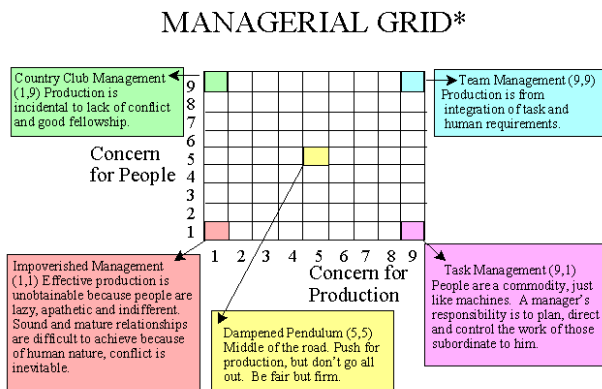
2. *Michigan University Study*

Studi yang dilakukan *Michigan University* menemukan dua bentuk perilaku kepemimpinan yakni perilaku pemimpin yang berorientasi karyawan

(*employee centered behavior*) yakni menekankan pada hubungan antar pribadi dan pemimpin yang berorientasi tugas (*job centered behavior*) menekankan pada aspek teknis dari tugas atau pekerjaan (Certo, 2009).

3. Teori Kepemimpinan *Manajerial Grid*

Menurut Blake & Mouton (1955) mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya manajerial grid. Gaya kepemimpinan ini lebih menekankan pada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dari bawahannya. Model kepemimpinan „manajerial grid” menerangkan kepemimpinan yang berfokus pada dua hal yaitu „*concern for people*’ dan „*concern for production*’. Lebih jelasnya terkait gaya manajerial grid, dapat dilihat pada gambar berikut:



* Adapted from Blake, R. R. and J. S. Moulton. 1962. The managerial grid. *Advanced Management Office Executive* 1(9).

Gambar 1.13
Manajerial Grid

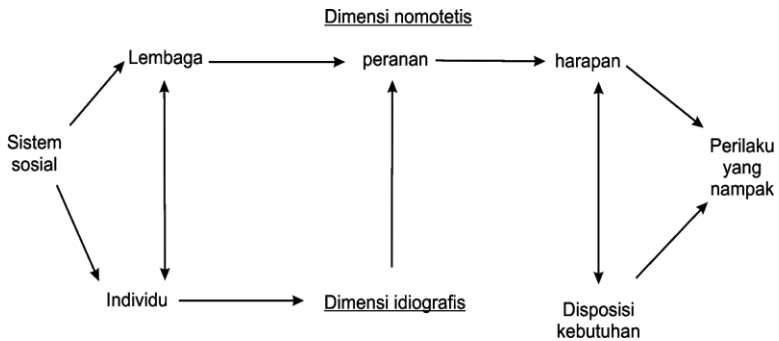
Berdasarkan gambar di atas, terdapat lima gaya kepemimpinan dalam manajerial grid, di antaranya:

- a. *Impoverished*, artinya pemimpin menggunakan usaha yang paling sedikit untuk menyelesaikan tugas tertentu dan hal ini dianggap cukup untuk mempertahankan organisasi.

- b. *Country club*, artinya kepemimpinan didasarkan pada hubungan informal antara individu, keramah-tamahan, dan kegembiraan. Tekanan terletak pada penghargaan kepada hubungan kemanusiaan secara maksimal.
- c. *Team*, yang berarti keberhasilan suatu organisasi tergantung kepada hasil kerja sejumlah individu yang penuh pengabdian. Penekanan kelompok terletak pada rasa saling ketergantungan dengan dasar sikap saling percaya dan menghargai antar sesama kelompok.
- d. *Task*, artinya pemimpin memandang efisiensi kerja sebagai faktor utama untuk keberhasilan organisasi. penekanan terletak pada penampilan individu dalam organisasi.

5. Teori Getzels dan Guba

Getzels dan Guba (1957) mengadakan studi yang menganalisa perilaku pemimpin dalam sistem sosial. Mereka mengemukakan dua kategori perilaku. Yang pertama ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya normatif dengan dimensi nomotetis yang meliputi usahanya untuk memenuhi tuntutan organisasi. Dimensi ini mengacu kepada lembaganya yang ditandai dengan peranan-peranan dan harapan tertentu sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi. Yang kedua ialah perilaku kepemimpinan yang bergaya personal yang disebut dimensi ideografis yaitu pemimpin mengutamakan kebutuhan dan ekspektasi anggota organisasinya. Dimensi kedua ini mengacu kepada individu-individu dalam organisasi yang masing-masing dengan kepribadian dan disposisi kebutuhan tertentu. Dimensi pertama disebut juga dimensi sosiologis, sedangkan dimensi kedua disebut dimensi psikologis. Sekolah selaku sistem sosial bisa dibayangkan memiliki kedua dimensi tersebut, yang bisa dianggap berdiri sendiri-sendiri, tetapi dalam situasi sebenarnya saling mempengaruhi. Konsep umum model Getzels dan Guba ini dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1.14
Teori Getzels dan Guba

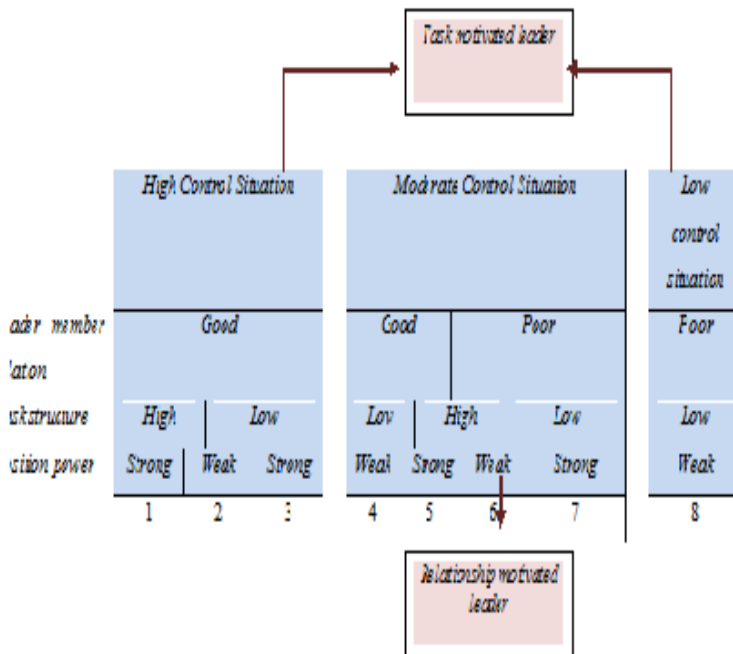
Teori perilaku ini juga dianggap belum tepat karena belum memperhitungkan faktor situasi yang kemungkinan di hadapi dalam organisasi.

C. TEORISITUASIONAL/ KONTINGENSI

Kelemahan teori perilaku akhirnya menjadi dasar munculnya teori situasional. Teori situasional pada dasarnya menjelaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat tergantung pada situasi yang dihadapi, hal ini sekaligus berarti bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang cocok untuk berbagai situasi yang berbeda. Horner (1997) mengatakan bahwa teori situasional dianggap sebagai pendekatan ideal untuk menjelaskan hubungan pemimpin, bawahan dan situasi.

1. Model Kontingensi Fiedler

Model ini muncul pada tahun 1967 (Luthans, 2005). Model Fiedler's menjelaskan gaya kepemimpinan yang terbaik bergantung pada 3 *situasional control* yaitu (1) *leader-member relations* terkait tingkat kepercayaan dan penghargaan bawahan terhadap pemimpinnya serta tingkat kesediaan bawahan untuk mengikuti petunjuk dari atasan; (2) *Task Structure* merujuk pada kejelasan atau ambiguitas dari prosedur-prosedur kerja; dan (3) *Position Power* terkait seberapa besar kekuatan yang dimiliki pemimpin untuk melegitimasi, memberikan reward, bahkan memaksa para bawahan. Untuk memudahkan pemahaman kita maka model Fiedler akan diilustrasikan dalam gambar berikut :



Sumber: *Organizational Behavior, Schermerhorn R. John et.al. 2010*

Gambar 1.15
Variabel Situasional Fiedler dan Gaya Kepemimpinan

Kombinasi dari tiga variabel kontrol situasi akan berdampak pada gaya kepemimpinan seperti apa yang paling sesuai. Pertama, seorang supervisor yang berpengalaman dan terlatih dengan baik yang berada pada suatu perusahaan akan sangat didukung oleh para bawahannya dan memiliki wewenang penuh untuk merekrut dan memecat bawahannya. Pemimpin ini akan memiliki *control* situasi yang tinggi dan akan bekerja pada situasi I, II dan III (tingkat kontrol situasi pada situasi II, III tentunya akan sedikit lebih rendah daripada situasi I). sebaliknya, pemimpin yang memiliki *control* situasi rendah biasanya tidak disukai oleh bawahannya. Fiedler's beranggapan bahwa pemimpin tersebut harus berperilaku *directive* untuk menjaga kebersamaan kelompok kerja.

2. ***Path Goal Theory Robbins***

Path Goal Theory merupakan teori kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang akan mempengaruhi bagaimana persepsi karyawan tentang harapan (path) antara usaha yang mereka lakukan dengan tujuan (goals). Robbins (2009) menegaskan bahwa *Path Goal Theory* menekankan pada empat perilaku utama dari pemimpin yakni:

- a. *Supportive Leadership*, memberi perhatian pada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b. *Directive Leadership*, memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan pemimpin dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu dan mengkoordinasi pekerjaan mereka.
- c. *Participative Leadership*, melakukan konsultasi dengan para bawahan dan memperhatikan opini dan pendapat mereka.
- d. *Achievement oriented leadership*, menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar tinggi (Robbins, 2009).

Seperti teori situasional yang lain, *path goal theory* juga mengatakan bahwa pemimpin akan sukses jika mereka mampu menyesuaikan perilaku mereka dengan situasi yang mereka hadapi. Misalnya kepemimpinan direktif akan cocok jika karyawan kurang memiliki pengalaman dan pengetahuan tentang pekerjaan, serta jika pekerjaan tidak terstruktur dan kompleks.

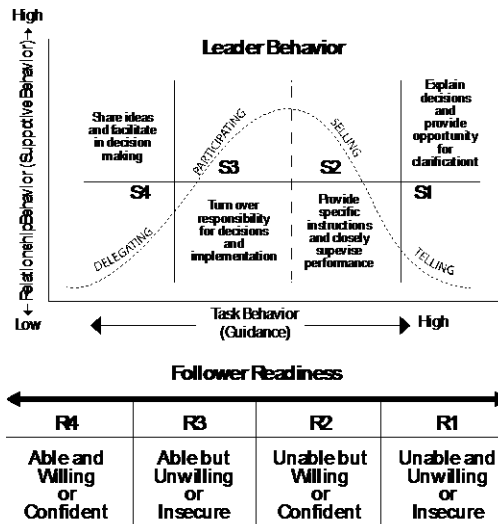
3. **Teori Situasional Hersey dan Blanchard**

Teori situasional Hersey and Blanchard menjelaskan bahwa keefektifan seorang pemimpin akan ditentukan oleh tingkat kesiapan dari para pengikut. Tingkat kesiapan yang dimaksudkan dalam hal ini merujuk pada sejauh mana seseorang mempunyai kemampuan dan kesediaan untuk menyelesaikan tugas tertentu. Hersey dan Blanchard (1977) dalam Robbins (2011) mengembangkan 4 perilaku spesifik yakni :

- a. *Telling*, sangat baik diterapkan bagi bawahan yang memiliki tingkat kesiapan rendah. Gaya kepemimpinan yang cocok adalah direktif karena pada situasi ini bawahan biasanya tidak punya kemampuan dan keinginan untuk bertanggung jawab pada suatu pekerjaan dan dirinya sendiri.

- b. *Selling*, sangat baik diterapkan bagi bawahan yang memiliki tingkat kesiapan rendah dan menengah. Kepemimpinan yang sesuai adalah *directive* dan *supportive* karena pada situasi ini, biasanya bawahan tidak memiliki kemampuan tapi punya keinginan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan.
- c. *Participating*, sangat baik diterapkan bagi para bawahan yang memiliki tingkat kesiapan menengah dan atas. Kepemimpinan yang cocok adalah *supportive* karena pada situasi ini, bawahan mempunyai kemampuan tetapi tidak dibarengi oleh keinginan yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan.
- d. *Delegating*, sangat baik diterapkan bagi para bawahan yang memiliki tingkat “*readiness*” yang tinggi.

Untuk menambah pemahaman kita maka model *Hersey and Blanchard* akan diilustrasikan dalam gambar berikut :



Sumber: Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi yang disadur dari buku P. Hersey dan K.H Blanchard, Management of Organizational Behavior, 2011

Gambar 1.16
Model Kepemimpinan Situasional

Pada pendekatan kepemimpinan situasional ini, pemimpin perlu mengembangkan kemampuan dirinya dalam mendiagnosa situasi untuk

kemudian memilih dan menerapkan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan. Pemimpin yang baik akan memilih gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permintaan lingkungan dan karakteristik individu dari para bawahan.

Horner (1997) mengatakan bahwa dari sekian banyak peneliti diketahui bahwa teori situasional ini sangat ambigu karena lebih menjelaskan konsep-konsep manajerial atau lebih cocok ditujukan pada manajer.

D. TEORI TRANSAKSIONAL DAN TEORI TRANSFORMASIONAL

Teori transformasional dan transaksional yang dikemukakan oleh Bass (1985) dikembangkan dari ide awal yang dikemukakan oleh Burns pada tahun 1976. Inti dari teori kepemimpinan transaksional adalah terjadinya pertukaran di antara karyawan dan pimpinan artinya pimpinan akan memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada pemimpinnya. Kepemimpinan transaksional dicirikan oleh gaya kepemimpinan yang memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang telah ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran/tugas. Beberapa perilaku kepemimpinan transaksional adalah:

1. *Management by Exception*, biasa disebut *correction transactional* di mana para bawahan diberi penghargaan ataupun hukuman untuk suatu tindakan yang dilakukan dan untuk kondisi-kondisi tertentu intervensi pemimpin sangat dibutuhkan karena kemampuan karyawan yang sangat kurang
2. *Contingent reward*, atau *constructive transactional* yakni pemimpin memberi penghargaan kepada para pengikut tergantung keberhasilan anggota pada tingkat yang telah ditetapkan.
3. *Nontransactional passive behavior*, pemimpin yang menunggu masalah meningkat baru mengambil tindakan, menghindari pengambilan keputusan, dan tidak pernah ada ketika dibutuhkan (Avolio & Bass, 1994).

Kepemimpinan transformasional, pada dasarnya adalah pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk melakukan lebih dari pada apa yang diharapkan dengan cara merentangkan kemampuan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka. Avolio, Bass & Jung (1999) mengatakan bahwa pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga bentuk perilaku yaitu kharisma, konsiderasi individu

dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya perilaku kharisma dipecah menjadi dua yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspirational. Dengan demikian kepemimpinan transformasional terdiri dari empat perilaku yakni pengaruh ideal, motivasi inspirasi, konsiderasi individu dan stimulasi intelektual. Para pemimpin transformasional akan membawa organisasi mereka ke arah masa depan yang mungkin berakibat pada proses dan tingkat prestasi yang secara nyata berbeda. Empat komponen perilaku pemimpin transformasional adalah :

1. *Idealized Influence*, adalah seorang pemimpin yang bertindak sebagai *role model*. Pemimpin ini menunjukkan ketekunan dalam pencapaian sasaran, menunjukkan etika dan moral yang tinggi dalam berperilaku, mementingkan kepentingan umum, mau berbagi sukses dan perhatian, Hasilnya pemimpin menjadi dihormati.
2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin yang memiliki perhatian kepada para pengikutnya, membangun hubungan tenggang rasa dan saling menghargai, mengidentifikasi kebutuhan para karyawannya. Pemimpin ini juga memberikan tantangan, kesempatan belajar dan memberikan pendelegasian guna meningkatkan keterampilan dan kepercayaan
3. *Inspirational Motivation*, adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang mampu memotivasi dan memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan. Pemimpin menetapkan harapan yang tinggi dan menantang pengikutnya mencapai standar yang tinggi dan mampu mengkomunikasikan visinya dengan baik. Pemimpin menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka. Pemimpin ini jika bicara selalu antusias, ia seorang yang optimis. Para karyawan dibantu menemukan makna mendalam dalam bekerja sehingga mereka mau mengikutinya secara suka rela.
4. *Intellectual Stimulation*, adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang mendorong para pengikut untuk menggunakan imajinasi mereka dan memikirkan kembali permasalahan dengan cara dan metode yang baru, mendorong pembelajaran, dan mendorong para pengikut untuk menciptakan solusi dari berbagai masalah. Hasilnya adalah para pengikut diharapkan menjadi lebih kreatif, (Avolio & Bass, 2002)

Kebanyakan pemimpin memperlihatkan gaya transaksional dan transformasional sekaligus, walaupun mereka melakukannya dengan kadar

yang berbeda (Avolio & Bass, 2002). Hal senada dikemukakan Luthans (2005) bahwa kepemimpinan yang efektif adalah gabungan antara transaksional dan transformasional. Dengan pemahaman ini maka dalam penelitian ini, dimensi yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan adalah gabungan antara transaksional dan transformasional, yakni *idealized influenced, individual consideration, inspirational motivation, intellectual stimulation, management by exception, contingent reward* dan ditambahkan dengan dimensi *nontransactional passive behavior*.

E. TEORI IMPLISIT

Implicit Leadership Perspective pada dasarnya menyatakan bahwa kepemimpinan tergantung pada persepsi dari para pengikutnya terhadap perilaku aktual dan karakteristik dari orang-orang yang menyebut dirinya pemimpin. Distorsi persepsi tentang pentingnya keberadaan kepemimpinan dalam organisasi meliputi *attribution error, stereotyping* dan *need for situational control* yang akan dijelaskan berikut:

1. *Attributing Control*

Setiap orang memiliki keinginan untuk memberikan atribusi pada setiap kejadian yang dialami agar mereka mampu mengontrol kejadian yang sama di masa yang akan datang. Kesalahan mendasar dari pengatribusian sering kali disebabkan karena sebagian besar orang cenderung memberi atribut pada orang lain dengan hanya melihat motivasi dan kemampuan mereka secara individu daripada mempertimbangkan faktor situasi yang ada. Dalam konteks kepemimpinan karyawan percaya bahwa setiap kejadian disebabkan karena motivasi dan kemampuan dari pemimpin bukan karena faktor lingkungan.

2. *Stereotyping Leadership*

Stereotype sangat dipengaruhi oleh harapan tentang bagaimana pemimpin yang efektif seharusnya bertindak, sehingga sering kali karyawan menilai keefektifan seorang pemimpin hanya berdasarkan penampilan dan tindakan mereka bukan berdasarkan hasil nyata dari tindakan mereka tersebut.

3. *Need for Situational Control*

Harapan yang tinggi terhadap seorang pemimpin selalu dimiliki oleh setiap orang di mana mereka berharap bahwa pemimpin akan melakukan hal

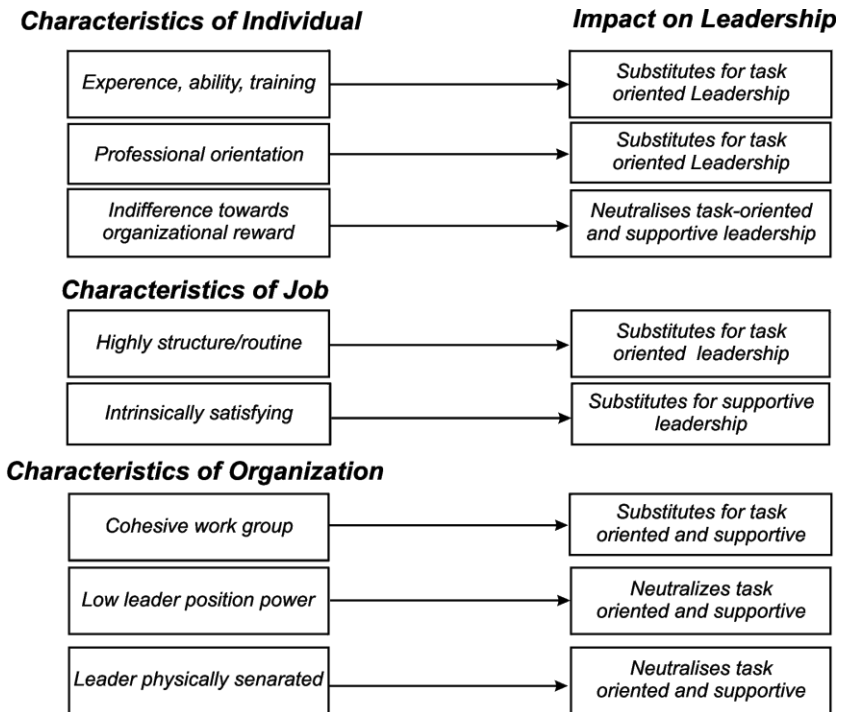
yang berbeda. Keyakinan ini disebabkan karena kepemimpinan merupakan cara mudah untuk menyederhanakan setiap kejadian dalam organisasi di mana kegagalan dan kesuksesan organisasi akan lebih mudah dijelaskan dengan melihat kemampuan pemimpin daripada menganalisis faktor lingkungan, dan juga karena adanya kecenderungan yang kuat bahwa kejadian-kejadian yang terjadi dalam kehidupan lebih disebabkan oleh individu bukan karena kehendak lingkungan (McShane, 2008).

F. TEORIKHARISMATIK

Teori kharismatik melihat pemimpin sebagai simbol, komunikasi nonverbal, visi, kemampuan menginspirasi, kepercayaan diri dan kemampuan persuasif yang luar biasa yang dapat mempengaruhi para pengikutnya. Pemimpin kharismatik dapat mempengaruhi pengikutnya ketika mereka mampu menyampaikan visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan dan kinerja yang tinggi dan mengemukakan keyakinan bahwa pengikutnya mampu mewujudkan harapan tersebut. Kondisi ini semakin meningkatkan keyakinan dan harga diri dari pengikutnya (Kreitner and Kinichi, 2006). Dari pemahaman ini, pandangan kharismatik ini pada akhirnya hampir sama dengan transformasional. Bass (1985) mengatakan kharisma adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional namun kharisma itu sendiri tidak cukup untuk proses transformasional.

G. KEPEMIMPINAN SUBSTITUS

Schermerhorn (2010) menyatakan bahwa pendekatan *substitutes leadership* kadangkala hierarki kepemimpinan tidak memiliki dampak yang berarti bagi suatu pekerjaan terlebih apabila variabel-variabel individu, pekerjaan dan organisasi telah memiliki kompetensi tinggi sehingga dapat dijadikan pengganti sebuah kepemimpinan. Contoh dari variabel-variabel tersebut dijelaskan pada Gambar berikut :



Sumber : Schermerhorn, R. John, et.al, 2010

Gambar 1.7
Some Examples of Leadership Substitutes and Neutralizers.

Pada gambar terlihat bahwa akan sulit bagi seorang pemimpin yang memiliki gaya *task oriented* jika para bawahan telah memiliki pengalaman, keahlian dan pelatihan yang baik begitu pula jika pekerjaan telah terstruktur dengan baik. Beberapa contoh dari *neutralizes* dalam gambar di atas menunjukkan apabila pemimpin memiliki posisi kekuatan yang rendah, pengaruh kepemimpinannya akan sangat rendah, walaupun sebenarnya penstrukturan kerja dan dukungan pemimpin sebenarnya masih dibutuhkan. Atau, bila secara fisik seorang pemimpin terpisah dari bawahannya, gaya *task oriented* dan *supportive* juga akan memiliki pengaruh yang rendah walaupun sebenarnya masih dibutuhkan (Schermerhorn R. John et.al. 2010).

1. *Servant Leadership*

Kepemimpinan ini menyiratkan bahwa para pemimpin sebenarnya memimpin dengan melayani orang lain, para karyawan, pelanggan dan masyarakat dengan karakteristik meliputi mendengarkan, empati, memulihkan, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, memandang ke depan, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan membangun masyarakat (Kreitner & Kinichi, 2006)

2. *Entrepreneur Leadership*

Model kepemimpinan ini menjelaskan keefektifan seorang pemimpin didasarkan pada sikap dan keyakinan bahwa pemimpin juga merupakan karyawan sehingga pemimpin bertindak dan memposisikan diri mereka sebagai individu yang memegang peran penting bagi kelangsungan organisasi. Mereka selalu yakin bahwa segala tindakannya akan menguntungkan serta mereka juga tidak pernah memandang remeh kesalahan sekecil apapun yang mereka lakukan.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori sifat!
- 2) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori perilaku!
- 3) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori situasional!
- 4) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori transaksional dan teori transformasional!
- 5) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori implisit!
- 6) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori kharismatik!
- 7) Jelaskan apa yang dimaksud dengan terbentuknya kepemimpinan berdasarkan teori atau pandangan lain!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk dapat menjawab soal no 1, Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan pendidikan. Kemudian anda temukan dan jawab soal dengan menggunakan bahasa Anda.
- 2) Untuk dapat menjawab soal no 2, Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda temukan dan jawab soal dengan menggunakan bahasa Anda.
- 3) Anda dapat menjawab soal nomor 3 dengan mempelajari kembali modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda dapat membuat intisari dari berbagai konsep kepemimpinan tersebut menggunakan bahasa Anda.
- 4) Untuk dapat menjawab soal no 4, Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 4 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda temukan dan jawab soal dengan menggunakan bahasa Anda.
- 5) Anda dapat menjawab soal nomor 5 dengan mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda dapat membuat intisari dari berbagai konsep kepemimpinan tersebut menggunakan bahasa Anda.
- 6) Untuk dapat menjawab soal no 6, Anda dapat mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda temukan dan jawab soal dengan menggunakan bahasa Anda.
- 7) Anda dapat menjawab soal nomor 7 dengan mempelajari kembali Modul 1 Kegiatan Belajar 3 terutama tentang pendekatan dalam kepemimpinan. Kemudian Anda dapat membuat intisari dari berbagai konsep kepemimpinan tersebut menggunakan bahasa Anda.



RANGKUMAN

Perspektif tentang kepemimpinan dari beberapa pakar sangat beragam. Namun pada dasarnya perspektif terbentuknya kepemimpinan terdiri atas perspektif kompetensi (sifat: yang merupakan bawaan sifat genetik), perspektif perilaku (yang memandang apa yang dilakukan oleh pemimpin), perspektif kontingensi (efektivitas kepemimpinan sangat

tergantung pada situasi yang dihadapi), perspektif transaksional dan transformasional (pimpinan akan memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang karyawan berikan pada pemimpinnya) dan perspektif *implicit leadership* (terbentuknya kepemimpinan tergantung pada persepsi dari para pengikutnya terhadap perilaku aktual dan karakteristik dari orang-orang yang menyebut dirinya pemimpin), perspektif kharismatik (terbentuknya kepemimpinan), perspektif kharismatik (kepemimpinan ini terbentuk dari adanya tindakan mempengaruhi pengikutnya ketika mereka mampu menyampaikan visi yang menarik, mengkomunikasikan harapan dan kinerja, yang tinggi), dan perspektif lain seperti *Leader Member Exchange*, Kepemimpinan Substitusi, *servant leadership*, dan *Entrepreneur leadership*.



TES FORMATIF 3

Silakan Anda Kerjakan Soal Berikut.

Jelaskan menurut pemahaman Anda mengenai fenomena pemimpin pendidikan saat ini, terbentuk dari perspektif mana kepemimpinan yang diembannya. Temukan satu kasus dan analisa intisarinya. Sekedar contoh, simak fenomena pada artikel dalam kontak berikut:

Sumiati Kepala Sekolah Teladan Kota Depok

"Apabila bersungguh-sungguh, maka Allah SWT pasti akan memberikan jalan keberhasilan, Man ladda VI/a[ada" Itulah moto hidup Sumiati, Kepala Sekolah SD Islam Dian Didaktika.

Atas kerja keras dan usahanya dalam mendorong kermajuan prestasi siswa dan sekolah yang dipimpinnya, Sumiati terpilih menjadi kepala sekolah teladan Kota Depok tahun 2013.

Ia turut menghantarkan SD Islam Dian Didaktika meraih *Best Practice* pendidikan karakter tingkat nasional oleh Pusat Kurikulum Kemendiknas tahun 2010. Tak hanya itu, saat Ujian Nasional (UN), nilai siswa Sumiati selalu berada di atas angka 8 serta menyabet predikat juara I lomba Sekolah Sehat Kota Depok.

"Saya sangat bersyukur, Berkat kerja keras dan kesungguhan dalam berusaha, akhirnya kami membuahkan hasil. Saya juga mengucapkan terima kasih

kepada segenap pengurus Yayasan Dian Didaktika, para guru dan karyawan atas dukungan serta doa sehingga berhasil menjadi juara" imbuh Sumiati yang sebelumnya juga terpilih sebagai kepala sekolah teladan tingkat Kecamatan Cinere.

Ibu tiga anak itu mengatakan, ia mengawali karir sebagai guru pada tahun 1999 di Sekolah Dasar Al-Muhajirin Depok 1. Kemudian akhir tahun 1999, ia pindah mengajar di SDI Dian Didaktika. Perempuan kelahiran Jakarta, 28 Agustus 1972 ini pun mengajar di kelas 2 dan kelas 3 sebagai guru kelas dan di kelas 6 sebagai guru mata pelajaran IPA. Ia pun senantiasa mengantarkan siswanya bersiap menempuh UN.

Atas ketekunan dan kesabarannya, Sumiati semakin disukai siswanya, Terutama saat menyampaikan pelajaran. Sumiati juga dikenal sosok bersahabat dengan siswanya, sehingga membuat mereka nyaman dan semangat untuk meraih sukses. Tak ayal, prestasi demi prestasi pun diraihinya. Berkat keberhasilannya dalam mendidik siswa, maka tahun 2009 Sumiati diangkat menjadi kepala sekolah. Hal itu pun, menambah motivasi Sumiati untuk terus memberikan yang terbaik bagi peserta didik dan lembaga tempatnya bekerja.

"Bekerja sebagai pendidik berarti ikut mempersiapkan masa depan anak-anak dan sekaligus masa depan bangsa ini," tutur perempuan Lulusan S1 FMIPA IKIP Jakarta itu.

Di kalangan sesama guru, Sumiati dikenal sebagai sosok yang senang belajar, kreatif visioner, berani, tegas tetapi sekaligus rendah hati dan bersahabat. Hubungan yang baik dengan para guru, kedekatan dengan siswa, dukungan dan kepercayaan dari Yayasan Dian Didaktika serta orangtua siswa jadi modal besar baginya untuk mendulang prestasi.

"Lingkungan sekolah tempat saya mengajar sangat kondusif. Hal ini yang mendukung saya untuk terus memberikan layanan pembelajaran terbaik bagi para siswa untuk mendapatkan prestasi," paparnya

Sumiati menambahkan, keberhasilannya itu juga tak lepas dari dukungan Dinas Pendidikan Kota Depok, Dukungan tersebut ia rasakan sangat membantu untuk berkompetisi di tingkat provinsi Jawa Barat.

Setelah berhasil menjadi juara 1 sebagai kepala sekolah teladan tingkat kota Depok, Sumiati mewakili Kota Depok mengikuti kompetisi kepala sekolah teladan tingkat Propinsi Jawa Barat. Sumiati berhasil meraih peringkat ke-5 dari 26 peserta tingkat kabupaten/kota di Jawa Barat.

Berikut tips yang diberikan Sumiati dalam mengajar dan mengembangkan tugas sebagai kepala sekolah :

- a. Kreatif menciptakan lingkungan sekolah maupun kelas sehat dan nyaman bagi siswa untuk belajar dan mengembangkan potensinya dengan optimal.
- b. Disiplin dan tertib dalam manajemen kelas maupun sekolah
- c. Terus belajar menciptakan inovasi dalam proses pembelajaran di kelas sehingga para siswa termotivasi untuk berprestasi.
- d. Menularkan semangat, memfasilitasi dan memberi teladan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensinya sehingga dapat terus meningkatkan mutu dan kemajuan sekolah.

Sumber: Sumiati Kepala Sekolah Teladan Kota Depok. (2014, Januari). *Warta Kota Depok*. Diambil dari <http://www.diandidaktika.sch.id/dd-info/62-teachers-corner/209-sumiati-kepala-sekolah-teladan-kota-depok>

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Pedoman Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Apabila tingkat penguasaan materi sudah tercapai, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika belum Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Pedoman Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

Bahwa pimpinan yang berprinsip memegang elemen kunci prinsip suatu kepemimpinan yang tercermin dalam perilaku sebagai berikut:

- 1) Belajar seumur hidup
- 2) Berorientasi pada pelayanan
- 3) Membawa energi positif
 - a. Percaya pada orang lain
 - b. Keseimbangan dalam kehidupan
 - c. Melihat kehidupan sebagai tantangan
 - d. Sinergi
 - e. Latihan mengembangkan diri sendiri

Tes Formatif 2

Kombinasi gaya kepemimpinan manajerial grid dan tipe Kepemimpinan demokratis. Selanjutnya Kepemimpinan transformasional, karena selalu ada ide-ide baru dan kreatif untuk pembaruan organisasi pada arah perkembangan dan kemajuan.

Tes Formatif 3

Apabila mengacu pada boks berita di atas, maka perspektif kepemimpinan kepala sekolah tersebut sehingga dapat membawa sekolah pada puncak prestasi memuat perspektif sifat, perspektif transformasional, dan hal ini dapat dilihat dan sesuai dengan pendapat McShane (2008) menyebutkan beberapa sifat khusus yang membuat seseorang menjadi pemimpin adalah *drive*, motivasi memimpin, integritas, kepercayaan diri, kecerdasan, pengetahuan bisnis dan kecerdasan emosional. Mari simak klasifikasinya

- 1) Kreatif menciptakan lingkungan sekolah maupun kelas sehat dan nyaman bagi siswa untuk belajar dan mengembangkan potensinya dengan optimal. (perspektif *transformasional*)
- 2) Disiplin dan tertib dalam manajemen kelas maupun sekolah (perspektif sifat bawaan)

- 3) Terus belajar menciptakan inovasi dalam proses pembelajaran di kelas sehingga para siswa termotivasi untuk berprestasi (perspektif *trasnformasional*)
- 4) Menularkan semangat, memfasilitasi dan memberi teladan kepada para guru untuk meningkatkan kompetensinya sehingga dapat terus meningkatkan mutu dan kemajuan sekolah. (perspektif sifat bawaan dan kharismatik)

Anda boleh menganalisis fenomena lain tentang kepemimpinan dengan catatan analisis terkait dengan perspektif kepemimpinan. Temukan satu fenomena dan analisa intisarnya.

Daftar Pustaka

- Avolio, B.J., B.M. Bass, B.M., & Jung, D.I. 1999. Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Takwin, B. 2012. Maret. *Akar-akar Kepemimpinan dan Bagaimana Menumbuhkannya*. [Artikel]. Diambil dari <https://www.google.co.id/#q=bagus+takwin+akar-akar+kepemimpinan+pdf>
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. 1990. *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: Pee Press.
- Bass, B.M & Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publications TO
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness: through transformational leadership*. London: SAGE Publications TO.
- Bryman, A. 1992. *Charisma & Leadership in organizations*, London: SAGE Publications.
- Nanus, B. alih bahasa oleh Frederick Ruma. 2001. *Kepemimpinan Visioner*. Jakarta : Prenhallindo.
- Caldwell, B. & Spinks, J. 1988. *The Self Managing School*. UK and USA: The Falmer Press.
- Certo.C. S. & Certo, S. T. 2009. *Modern Management: Concept and Skills*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Danim, S. 2003. *Menjadi Komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*. Jakarta: Bumi

DeePree, M. 1989. *What is Leadership?, "Leadership Is an Art*. New York: Doubleday.

Gibson L. J. & Ivancevich, J.M. 2003. *Organizations*. eleventh edition New York: MC Graw Hill.

Haiman. 1989. *Kepemimpinan*. Diambil dari <https://Syaifulanwar.worspress.co/>

Hater, J.J. & Bass, B.M. 1988. Superiors' Evaluation and Subordinates' of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*. 73(4)

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1988. *Management of Organization Behaviour: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Englewood Cliffs Prentice Hall.

Hersey, P., Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. 2007. *"Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources"*. Prentice Hall. 9th Ed.

Horner, M. 1997. Leadership Theory: Past, Present and Future. *Team Performance Management*. Vol.3. No.4. pp. 270-287

House, R.J. 1999. Path Goal Theory of Leadership ; Lessons, Legacy and a Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*. Vol. 7 pp.323-52

Ivancevich, John. M, dkk. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta : Erlangga.

Kartono, K. 1998. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Grafindo Persada.

- Komariah, A. & Triatna, C. 2008. *Visionary leadership, menuju sekolah efektif*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara, Cetakan ketiga.
<https://syaifulanwar.worspress.co/>
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management, An Asian Perspective (Third Edition)*. Singapore: Prentice Hall, Pearson Education Asia Pte. Ltd.
- Kreitner & Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kreitner, R. (2005). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Lussier, R. N., & Christopher F.A. 2001. *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Cincinnati, USA: South-Western College Publishing.
- Luthans, F. 2005. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- McShane, SL., & Von Glinow, MA. 2008. *Organizational Behavior: Emerging Realistic for The Work Place Revolution*. Boston: Mc Graw Hill. Irwin
- Moejiono, I. 2002. *Kepemimpinan dan Keorganisasian*. Jogakarta: UII Press.
- Morril, L. R. 2010. *Strategic Leadership: Intergrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Nawawi, H. 1995. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Northouse, P.G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. London: SAGE Publications, International Education and Professional. Publisher Thousan Oaks.
- O'leary, A., & Elizabeth. 2001. *Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.

Prawiradilaga D. S., & Siregar E. 2004. *Mozaik Teknologi Pendidikan*, Jakarta: Kencana, Universitas Negeri Jakarta.

Purwanto, N. 1990. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Rapar, J.H. 2002. *Filsafat Politik: Plato, Aristoteles, Augustinus, Machiavelli*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S., & Mary, Coulter. 2009. *Management*, Tenth Edition. New Jersey: Pearson Education, Prentice Hall.

Robbins & Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Sashkin, M., & Sashkin, M. 2003. *Leadership that matters: The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Schermerhom, J. 2010. *Introduction to Management*. Singapore: John Wiley and Sons.

Schein, E.H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: CA. Jossey Bass.

Stephen R.C. 1997. *The 7 Habits of Highly Effective People. 7 Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif. Alih bahasa Budijanto*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Stoner, JA. F. 1996. *Manajemen*. Jakarta: Prenhallindo.

Sudrajat A. 2008, April. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah*. [Web log post]. Diambil dari <https://akhmadsudrajat.wordpress.com/2008/04/15/kepemimpinan-transformasional-kepala-sekolah/comment-page-1/>

Sunarsih. 2001. Kepemimpinan Transformasional Dalam Era Perubahan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol 5 No. 2, Desember 2001.

Swandari, F. 2003. Menjadi Perusahaan yang Survive dengan Transformational Leadership. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi* Vol. 1 No. 2 Mei 2013: 93:102.

Tim Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan. 2010. *Pengelolaan Pendidikan*. Bandung: FIP Press.

Wahjosumidjo. 1987. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Wijaya M. 2005. Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik. *Jurnal Pendidikan*. Penabur-No.05/Th.IV/Desember 2005.

Yukl. (2005). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta : Index.

Yukl, G. 1998. *Leadership in Organization*. London: Pretince hall.

Rujukan Internet:

Fajri, I. 2013. Kepemimpinan. [web log post]. Diambil dari Fajhttp://ijifajri.blogspot.com/2013/04/kepemimpinan.html

Wibawa, D. A. 2013, Juni. Kepemimpinan Transaksional. [web log post]. Diambil dari
http://pim3limapuluh.blogspot.com/2013/06/kepemimpinan-transaksional-dan.html
