

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Terdapat banyak penelitian tentang “Kepemimpinan Transformasional” yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan diantaranya adalah:

Abid Nabila, Farooqi dan Yasir Aftab (2015) dalam jurnalnya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan perilaku warga organisasi dan kinerja karyawan. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri dari integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat.

Ahmad, Abbas, Latif, and Rasheed (2014) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan motivasi karyawan. Sedangkan pada penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional yang berhubungan dengan integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat, bukan hanya pada motivasi karyawan.

Avin Fadilla Helmi dan Iman Arisudana (2009) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepemimpinan transformasional, kepercayaan organisasional, kepercayaan pada atasan dan kepercayaan pada rekan kerja secara bersama-sama terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah pada komponen kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang berfokus pada kinerja tenaga pendidik.

Balyer (2012) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepala sekolah mendemostrasikan perilaku karakteristik pemimpin transformasional yang tinggi dalam *idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation*.

Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Datche (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan secara signifikan berhubungan dengan performa organisasi di BUMN di Kenya. Terbukti tiga dari empat dimensi kepemimpinan transformasional; *inspirational motivation* (meskipun lemah), *intellectual stimulation and individualized consideration* secara signifikan berhubungan dengan keduanya yaitu keterlibatan karyawan dan performa organisasi. *Idealized influence* namun demikian secara negative berhubungan dengan keduanya. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Eduardus Sepryanto Nadur (2017) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional kepala sekolah merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen sekolah (guru, siswa, pegawai/ staf, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan lainnya) untuk bekerja keras atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah tersebut bersedia untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi sekolah. Perbedaannya dengan penelitian ini adalah pada komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri dari integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat.

In-Sue Oh, Wang, Courtright, Amy and Colbert (2011) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional positif berhubungan dengan kinerja pengikut level individu dengan tipe criteria tertentu, dengan hubungan yang lebih kuat untuk kinerja kontekstual dari pada kinerja tugas melalui setting studi. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Jovanovic Dragana dan Ciric Marina (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang paling sesuai

untuk memandu siswa dalam kondisi sekolah. Hal ini berdasarkan beberapa poin, yaitu: 1) dimensi etos kepemimpinan transformasional yaitu berdasarkan moral; 2) validitas penelitian sebelumnya didukung fakta, dan 3) bukti praktik pemimpin dalam bidang pendidikan. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri dari integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat.

Kerry Barnett, John McCormick and Robert Connors (2001) menyatakan perilaku kepemimpinan transformasional (kepedulian individu) memiliki hubungan dengan kepuasan outcome guru, usaha ekstra dan persepsi keefektifan seorang pemimpin. Sebaliknya pada perilaku kepemimpinan transformasional (visi/inspirasi) memiliki hubungan negative dengan budaya belajar. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Kyle Sandell (2012) menyimpulkan bahwa keterkaitan tugas pengikut dalam kepemimpinan transformasional bisa memediasi hubungan antara yang dianggap kepemimpinan transformasional dan performa tugas. Dengan pemahaman yang lebih baik bagaimana pemimpin membangun keterlibatan dan mendorong kinerja dalam tugas khusus, organisasi bisa mengambil keuntungan dari pengaruh interaksi pemimpin dengan pengikutnya setiap hari. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada komponen kepemimpinan transformasional yang terdiri dari integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat.

Rawung Ficke H., Wuryaningrat Nikolas F, and Elvinita Lenny E. (2015) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, terutama untuk pertimbangan individu dan dimensi inspirasi, secara positif berdampak pada aktifitas berbagai pengetahuan. Namun demikian dimensi lain, yaitu intellectual stimulation and inspiration motivation, tidak secara signifikan mendorong aktifitas yang berhubungan dengan aktifitas berbagai pengetahuan. Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah

berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

White Sarah K (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin mendorong, menginspirasi, dan memotivasi karyawan untuk berinovasi dan menciptakan perubahan yang akan membantu menumbuhkan dan membentuk keberhasilan masa depan perusahaan. Keberhasilan ini diraih dengan memberikan contoh pada tingkat eksekutif melalui budaya perusahaan yang kuat kepemilikan dan kemandirian karyawan di tempat kerja. Perbedaan dengan penelitian ini adalah berfokus pada kinerja tenaga pendidik dengan kepemimpinan transformasional kepala sekolah.

Wiley & Sons (2018) menyimpulkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional dari seorang pemimpin menunjukkan hubungan peranan antara kondisi tim dan kinerja. Perbedaan dengan penelitian ini adalah 4 komponen kepemimpinan transformasional yaitu: integritas, motivasi, stimulasi, dan menghargai perbedaan pendapat.

B. Kajian Teori

1. Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Wirawan (dalam Syaiful Sagala 2008: 143-144), kepemimpinan berasal dari akar kata “pemimpin” yang maksudnya adalah orang yang dikenal oleh dan berusaha mempengaruhi para pengikutnya untuk merealisasikan visinya. Kepemimpinan merupakan proses pemimpin menciptakan visi, mempengaruhi sikap, perilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya dari pengikut untuk merealisasikan visi.

Menurut Syaiful Sagala (2008: 145) kepemimpinan adalah suatu pokok dari keinginan manusia yang besar untuk menggerakkan potensi organisasi, kepemimpinan juga salah satu penjelas yang paling populer untuk keberhasilan atau kegagalan

dari suatu organisasi. Artinya organisasi sekolah atau instansi pendidikan jika dinyatakan berhasil dan gagal faktor penentu utamanya adalah kepemimpinannya. Kepemimpinan yang kuat dan tangguh serta memiliki komitmen yang kuat dalam menyelenggarakan program organisasi amat diperlukan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan merupakan proses yang harus ada dan perlu diadakan dalam kehidupan manusia selaku makhluk sosial. Manusia tidak dapat hidup bermasyarakat sesuai kodratnya bila mereka melepaskan diri dari ketergantungannya pada orang lain. Hidup bermasyarakat memerlukan pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan dapat menentukan arah atau tujuan yang dikehendaki, dan dengan cara bagaimana arah atau tujuan tersebut dapat dicapai (Suharsaputra, 2010: 114).

Kepemimpinan seseorang berperan sebagai penggerak dalam proses kerjasama antarmanusia dalam organisasi termasuk sekolah. Kepemimpinan menjadikan suatu organisasi dapat bergerak secara terarah dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk didalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin, serta merasa tidak terpaksa (Suharsaputra, 2010: 115).

b. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan

Prinsip kepemimpinan kaizen menurut Bernez (dalam Nasharuddin Baidan, 2014: 127) dikemukakan dengan mempertimbangkan bahwa kaizen mengandung sembilan prinsip, yaitu:

- 1) Mengadakan peningkatan secara terus menerus. Sudah menjadi sifat alamiah suatu tugas dapat dilaksanakan secara sukses, maka kita pengalihan perhatian pada suatu yang baru. Keberhasilan bukanlah suatu hasil akhir dari suatu tugas, keberhasilan adalah suatu langkah maju berikutnya.
- 2) Mengakui masalah secara terbuka. Keterbukaan sebagai kekuatan yang bisa mengendalikan dan mengatasi berbagai masalah dengan cepat, dan juga sama secepatnya dapat mewujudkan kemampuan.
- 3) Mempromosikan keterbukaan, bagi organisasi tradisional, ilmu pengetahuan adalah kekuasaan pribadi. Tetapi bagi organisasi kaizen, ilmu adalah untuk saling dibagikan dan hubungan komunikasi yang mendukungnya adalah sumber efisiensi yang besar.
- 4) Menciptakan tim kerja. Dalam organisasi Kaizen tim adalah bahan bangunan dasar yang membentuk struktur organisasi. Masing-masing karyawan secara individual memberikan sumbangan berupa reputasi akan efisiensi, prestasi kerja dan peningkatannya.
- 5) Memberikan proses hubungan kerja yang benar. Dalam organisasi kaizen tidak menyukai hubungan yang saling bermusuhan dan penuh kontroversi yang terjadi dalam perusahaan secara murni berpusat pada hal-hal yang memiliki kultur yang saling menyalahkan.
- 6) Mengembangkan disiplin pribadi. Disiplin di tempat kerja merupakan sifat alamiah dan menuntut pengorbanan pribadi untuk menciptakan suasana harmonis dengan rekan sekerja di dalam tim dan prinsip-prinsip utama perusahaan, sehingga sifat-sifat individual yang terpenting bisa tetap terjaga.
- 7) Memberikan informasi pada karyawan. Informasi merupakan hal yang penting dalam perusahaan kaizen. Para pemimpin dan

para manajer mengakui bahwa karyawan tidak dapat diharapkan untuk berpartisipasi melebihi tugas sehari-hari mereka.

- 8) Sebagai contoh tugas mereka dalam sistem sasaran perusahaan, siklus kaizen atau siklus kualitas tim-tim proyek.
- 9) Memberikan wewenang pada setiap karyawan. Melalui pelatihan berbagai keahlian, dorongan semangat, tanggung jawab, pengambilan keputusan, akses sumber-sumber data dan anggaran, timbal balik reputasi perusahaan, dan penghargaan, maka para karyawan kaizen memilih kekuatan untuk cara memengaruhi urusan diri mereka sendiri dan urusan perusahaan.

c. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut George R Terry (dalam Susilo Martoyo, 2000: 184-186) mengatakan ada beberapa sifat penting dalam kepemimpinan, sifat-sifat tersebut adalah:

1) Energi

Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.

2) Memiliki Stabilitas Emosi

Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari purbasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.

3) Motivasi Pribadi

Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya.

Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

4) Kemahiran Mengadakan Komunikasi

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.

5) Kecakapan Mengajar

Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

6) Kecakapan Sosial

Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinannya.

7) Kemampuan Teknis

Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial *skill*nya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

d. Teori Kepemimpinan

Menurut Vietzal Rivai (2003, 10-11) mengatakan ada beberapa teori yang mendukung dari diri seorang pemimpin, teori tersebut antara lain adalah:

1) Teori Sifat

Teori sifat merupakan teori yang menjelaskan Sifat-sifat yang melekat dalam diri seorang pemimpin yang akan mewarnai tingkah laku, perbuatan, tindakan dan keputusan-keputusan yang diambilnya. Sifat merupakan tumpuan dan modal dasar untuk memberikan energi dalam kepemimpinannya. Pemimpin dapat mencapai efektifitas dengan mengembangkan sifat- sifat yang dimiliki.

2) Teori Perilaku

Di akhir tahun 1940-an para peneliti mulai mengeksplorasi pemikiran bahwa bagaimana perilaku seseorang dapat menentukan keefektifan kepemimpinan seseorang. Dan mereka menemukan sifat- sifat, mereka meneliti pengaruhnya pada prestasi dan kepuasan dari pengikut-pengikutnya.

3) Teori Kepemimpinan Situasional

Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa pemimpin memahami perilakunya, sifat-sifat bawahannya, dan situasi sebelum menggunakan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan ini mensyaratkan pemimpin untuk memiliki keterampilan diagnostik dalam perilaku manusia

e. Model Kepemimpinan

Menurut Wirawan (2014: 396-402) mengatakan bahwa Gaya kepemimpinan adalah cara atau seni yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mengatur dan mengarahkan bawahannya dalam pencapaian visi atau tujuan bersama yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi.

Dalam Journal “Acta Diurna” Volume III. No.4. Tahun 2014 oleh Antonius Atosokhi Gea, menurut Robins (2006) mengidentifikasi empat jenis model kepemimpinan:

1) Model Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luarbiasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Riskio personal, Pemimpin kharismatik bersedia menempuh risikopersonal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2) Model Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan

awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya

3) Model Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d) Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

4) Model Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah

a. Hakikat Kepemimpinan Kepala Sekolah

Sekolah adalah lembaga yang bersifat kompleks dan unik. Bersifat kompleks karena sekolah sebagai organisasi didalamnya terdapat berbagai dimensi yang satu sama lain saling berkaitan dan saling menentukan. Oleh karena itulah sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah. Kepala sekolah adalah seseorang yang menentukan titik pusat dan irama suatu sekolah. Kepala dan sekolah. Kepala dapat diartikan ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau sebuah lembaga. Sedang sekolah adalah sebuah lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran (Purwanto, 2009: 81).

Menurut Mulyasa (2017: 17) kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai

kelompok. Perilaku instrumental kepala sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan, dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan pemimpin dalam tataran institusi organisasi sekolah yang akan menentukan bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan, sedangkan guru adalah pemimpin dalam tataran teknis pembelajaran yang akan menentukan keberhasilan proses pembelajaran guna menghasilkan *output* pembelajaran/pendidikan yang bermutu. (Purwanto, 2009: 81)

Menurut Mulyasa (2017: 19) menyatakan Kepala Sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal: (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah, (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah, dan (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk mencapai prestasi yang tinggi. Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

b. Fungsi Kepala Sekolah

Menurut Mulyasa, (2011: 98) kepala sekolah mempunyai 7 fungsi utama, yaitu:

1) Kepala Sekolah Sebagai *Educator* (Pendidik)

Dalam melaksanakan fungsinya sebagai *educator*, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme tenaga kependidikan disekolahnya. Menciptakan iklim sekolah yang kondusif, memberikan nasehat kepada warga sekolah, memberikan dorongan kepada seluruh

tenaga kependidikan, serta melaksanakan model pembelajaran yang menarik, seperti *team teaching*, *moving class*, dan mengadakan program akselerasi (*acceleration*) bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

2) Kepala Sekolah Sebagai Manajer

Kepala sekolah sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerjasama atau kooperatif, memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan memberi keterlibatan kepada seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang menunjang program sekolah.

3) Kepala Sekolah Sebagai Administrator

Kepala sekolah sebagai administrator, harus memiliki kemampuan untuk mengelola kurikulum, mengelola administrasi peserta didik, mengelola administrasi personalia, mengelola administrasi sarana dan prasarana, mengelola administrasi kearsipan, dan mengelola administrasi keuangan. Kegiatan tersebut perlu dilakukan secara efektif dan efisien agar dapat menunjang produktivitas sekolah.

4) Kepala Sekolah Sebagai Supervisor

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran. Oleh karena itu, salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor, yaitu mensupervisi pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kependidikan. Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *independent*, dan dapat meningkatkan

objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

5) Kepala Sekolah Sebagai *Leader* (Pemimpin)

Kepala sekolah sebagai *leader*, harus mampu memberikan petunjuk dan pengawasan, meningkatkan kemauan tenaga kependidikan, membuka komunikasi dua arah, dan mendelegasikan tugas. Kemampuan yang harus diwujudkan kepala sekolah sebagai *leader* dapat dianalisis dari kepribadian, pengetahuan terhadap tenaga kependidikan, visi dan misi sekolah, kemampuan pengambilan keputusan, dan kemampuan berkomunikasi.

6) Kepala Sekolah Sebagai Inovator

Kepala sekolah sebagai inovator harus memiliki strategi yang tepat untuk menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan di sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

7) Kepala Sekolah Sebagai Motivator

Kepala sekolah sebagai motivator, harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi kepada para tenaga kependidikan dalam melakukan berbagai tugas dan fungsinya. Motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan berbagai sumber belajar melalui pengembangan Pusat Sumber Belajar (PSB).

3. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Covey, 1997 (dalam Karwati, dkk, 2013: 187) Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan sebagaimana telah dijelaskan di awal merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan memengaruhi orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata “*to transform*”, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.

Pemimpin transformasional sesungguhnya merupakan agen perubahan, karena memang erat kaitannya dengan transformasi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Fungsi utamanya adalah berperan sebagai katalis perubahan, bukannya sebagai pengontrol perubahan. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.

Menurut Imam Machali (2016: 99) Kepemimpinan transformatif dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target tercapainya yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktot-faktor eksternal keorganisasian. Sadler mengungkapkan, “*Transformational leadership is the process of*

engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision.”

Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan dimana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagai nilai-nilai dan visi organisasi. Dari pengertian tersebut, ada tiga hal yang merupakan inti kepemimpinan transformasional, yaitu komitmen, berbagai nilai-nilai organisasi, dan berbagai visi organisasi. Menurut Bass (1985),” *Transformational leadership contains four components: charisma or idealized influence(attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.”*

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, memiliki visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sadler, 1997 (dalam Imam Machali, 2016: 101-102) terdapat beberapa karakteristik pemimpin transformative, yaitu:

- 1) Pemimpin menempatkan diri sebagai agen of change.
- 2) Mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pemimpin tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung resiko, dan berani menghadapi kenyataan.
- 3) Pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik.
- 4) Pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati,

saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memedulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi, dan sosio-emosional.

- 5) Pemimpin selalu belajar sepanjang hayat.
- 6) Pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu, dan membingungkan.
- 7) Pemimpin memiliki pandangan jauh ke depan (visioner).

c. Prinsip-Prinsip Kepemimpinan Transformasional

Menurut Erik Rees: 2001 (dalam Imam Machali, (2016: 100) terdapat tujuh prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional, yaitu:

- 1) **Simplifikasi.** Keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta ketrampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis, dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “ke mana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- 2) **Motivasi.** Kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas didalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi, dan memberikan energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat aja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, serta hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- 3) **Fasilitasi.** Dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi

secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.

- 4) **Inovasi.** Yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim yang sudah dibangun.
- 5) **Mobilitas.** Yaitu pengerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat didalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh tanggung jawab.
- 6) **Siap Siaga.** Yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyabut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- 7) **Tekad.** Yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

d. Penerapan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk diterapkan dalam lembaga pendidikan atau sekolah karena hal-hal (Imam Machali, 2016: 101), sebagai berikut :

- 1) Pemimpin mampu mengembangkan nilai-nilai organisasi yang meliputi kerja keras, menghargai waktu, semangat, dan motivasi tinggi untuk berprestasi, disiplin, dan sadar akan tanggung jawab.

- 2) Pemimpin mampu menyadarkan anggota akan rasa memiliki dan tanggungjawab (*sense of belonging and sense responsibility*)
 - 3) Pemimpin dalam proses pengambilan keputusan selalu menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas.
 - 4) Pemimpin selalu memperjuangkan nasib staf dan anggotanya dan peduli akan kebutuhan-kebutuhannya.
 - 5) Pemimpin berani melakukan perubahan menuju tingkat produktivitas organisasi yang lebih tinggi.
 - 6) Pemimpin mampu membangkitkan motivasi dan semangat anggota untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
 - 7) Pemimpin mampu menciptakan budaya organisasi yang positif.
- e. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan konsep Bass dan Avolio, 1994 (dalam Karwati, 2013: 188), selanjutnya dikembangkan empat komponen kepemimpinan transformasional kepala sekolah, yang dikenal dengan konsep “4I” yang artinya :

1) Pengaruh Idealisme (*Idealized Influence* atau “I” Pertama)

Dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari guru, staf, dan pegawai lainnya. *Idealized Influence* mengandung makna saling berbagi resiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, perilaku moral serta etis, dan integritas.

Berdasarkan pada jurnal *Humaniora* oleh Antonius Atosokhi Gea (2014) dijelaskan bahwa Integritas adalah sesuatu yang terkait langsung dengan individu, bukan dengan kelompok atau organisasi. Kepemilikan integritas hanya bisa dikatakan kepada individu, bukan kepada keluarga, orangtua atau saudara. Integritas seorang ayah tidak serta merta menjadi integritas anaknya. Dalam cerita tersebut, kerapian kerja kelompok, berhasil membangun tembok yang baik dan kuat, tidak serta merta menjamin bahwa individu-individu yang ada di dalamnya juga

otomatis memiliki ketahanan diri yang kuat. Penguatan utama yang mesti dilakukan adalah penguatan diri individu, yang menguatkan diri masing-masing anggota kelompok atau generasi berikutnya, untuk memiliki integritas diri yang baik dan kuat.

Dalam Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014 oleh Antonius Atosokhi Gea, kata integrity memiliki konotasi etis, dan menurut Minkes, et al. (1999), perilaku etis berkaitan dengan "ought" atau "ought not", bukan hanya "must" dan "must not". Oleh karena itu terdapat ukuran-ukuran lain yang terletak di belakang apa yang dituntut hukum atau ukuran-ukuran lain yang lebih mentitikberatkan pada pertimbangan keuntungan. Jadi masalah integritas tidak bisa dibatasi hanya pada hal-hal yang kelihatan saja atau yang dapat diukur dari sudut pandang butir-butir hukum. Perilaku yang dapat diamati dan dianggap sesuai dengan aturan atau hukum, belum tentu juga etis. Integritas adalah suatu konsep yang biasanya digunakan dalam diskusi formal dan informal tentang *leadership* dan teori-teori organisasi, namun demikian tidak begitu jelas dirumuskan dan dimengerti (Rieke & Guastello, 1995). Sebagai contohnya, dalam literatur yang ada, kata seperti *integrity*, *honesty*, and *conscientiousness* sering tidak dibedakan, dan cenderung digunakan sebagai istilah yang dapat dipertukarkan tanpa keterangan lebih lanjut (Becker, 1998).

Dalam dunia kerja, kata integritas bukan hanya masalah kejujuran, masalah etis dan moral, bahwa orang tidak berbohong atau tidak melakukan hal-hal tidak bermoral. *Integrity* berkaitan juga dengan kinerja, suatu pencapaian hasil baik yang dicapai dengan selalu menjunjung tinggi kejujuran dan nilai-nilai moral lainnya. Kata integrity berasal dari akar kata "*integrated*", yang berarti berbagai bagian dari karakter dan keterampilan berperan aktif dalam diri kita, yang tampak dari keputusan-keputusan dan

tindakan-tindakan kita (Lee, 2006). Untuk dapat menghasilkan kinerja baik di tempat kerja, seseorang harus memiliki dalam dirinya kemampuan-kemampuan seperti, jujur, berani, berdaya juang, membangun hubungan baik, pandai mengorganisasikan diri sendiri, teratur, dan terencana dengan baik.

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation* atau “I” Pertama)

Motivasi merupakan suatu kekuatan atau tenaga atau daya atau suatu keadaan yang kompleks dan kesiapsediaan dalam diri individu untuk bergerak ke arah tujuan tertentu baik disadari maupun tidak disadari (Makmun, 2009: 37). Motivasi merupakan aspek psikologis yang mempengaruhi perilaku seseorang, yang mendorong untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan atau kebutuhan, baik sadar atau tidak sadar (Thoha, 2010: 207). Perilaku manusia, selalu mengandung tiga aspek, yang kedudukannya bertahap dan berurutan, yaitu:

- a) *Motivating state*, yaitu timbulnya kekuatan dan terjadinya kesiapsediaan sebagai akibat terasanya kebutuhan jaringan atau sekresi, hormonal dalam diri seseorang atau karena terangsang oleh simulasi tertentu.
- b) *Motivated behavior*, yaitu Bergeraknya seseorang ke arah tujuan tertentu sesuai dengan sifat kebutuhan yang hendak dipenuhi dan dipuaskan.
- c) *Satisfied conditions*, yaitu dengan berhasilnya dicapai tujuan yang dapat memenuhi kebutuhan yang terasa, maka keseimbangan dalam diri seseorang pulih kembali yakni terpeliharanya homeostatis, kondisi demikian dihayati sebagai rasa nikmat, puas dan lega. Jika yang terjadi sebaliknya, tujuannya tidak tercapai, maka terjadilah ketegangan yang memuncak sehingga seseorang merasa kecewa (*frustation*) (Makmun, 2009: 39).

Dalam *Journal "Acta Diurna" Volume III. No.4. Tahun 2014* Bryan Johannes Tampi, menurut Malayu (2005: 143), motivasi berasal dari kata latin *movereyang* berarti dorongan atau pemberiandaya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi merupakan factor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan (Umar,1999). Kemudian Siagian (2002) mengatakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin yang setiap hari berkontak langsung dengan bawahan ditempat kerja. Motivasi sendiri adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu (Suranta,2002).

Berdasarkan pengertian tentang motivasi diatas, disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seseorang atau karyawan untuk melakukan sesuatu atau bekerja, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi. Teori-teori Motivasi:

a) Teori Abraham Maslow

Teori motivasi Abraham Maslow (Robins, 2006) mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut: 1) Fisiologis: antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan jasmani lain, 2) Keamanan: antaranya

keselamatan dan perlindungan atas kerugian fisik dan emosional, 3) Sosial: mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima-baik, dan persahabatan, 4) Penghargaan: mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor dari luar misalnya status, pengakuan, dan perhatian, 5) Aktualisasi diri: dorongan untuk menjadi seseorang/sesuatu sesuai ambisinya; yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

b) Teori David McClelland

Teori McClelland (Robins, 2006) mengatakan 3 poin, yaitu: 1) Kebutuhan akan prestasi: Dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses, 2) Kebutuhan akan kekuasaan: kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang orang-orang itu [tanpa dipaksa] tidak akan berperilaku demikian, 3) Kebutuhan akan afiliasi: hasrat untuk hubungan antar-pribadi yang ramah dan akrab.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation* atau "I" Ketiga)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Melalui proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan

mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah.

Dalam stimulasi intelektual, pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari-cari cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya. Pengaruhnya diharapkan, bawahan merasa pimpinan menerima dan mendukung mereka untuk memikirkan cara-cara kerja mereka, mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan tugas, dan merasa menemukan cara-cara kerja baru dalam mempercepat tugas-tugas mereka. Pengaruh positif lebih jauh adalah menimbulkan semangat belajar yang tinggi (oleh Peter Senge, hal ini disebut sebagai “*learning organization*”).

Aspek perilaku dari stimulasi intelektual adalah:

a) Inovatif

Adalah pimpinan mengajak bawahan untuk melakukan sesuatu yang baru atau menemukan sesuatu dalam pengembangan institusi ke arah perubahan sesuai dengan yang ditetapkan. Selain itu, pimpinan harus menimbulkan kepekaan para staff terhadap sesuatu yang baru dan dapat diimplementasikan.

b) Profesionalisme

Seseorang dikatakan profesional jika melakukan pekerjaannya dengan keahlian khusus dan menghasilkan produk yang berkualitas, bertanggungjawab dan sistematis (Trusco, 2002: 405).

c) Evaluasi diri

Pemimpin transformasional selalu mengevaluasi diri atas tindakan-tindakan yang dilakukan dengan tujuan untuk perbaikan selanjutnya.

d) Mengembangkan ide baru

Pemimpin transformasional selalu mencari ide-ide baru dalam mengembangkan organisasi dan ide tersebut disampaikan pada bawahan untuk diimplementasikan.

e) Kepemimpinan kolektif

Kepemimpinan yang melibatkan bawahan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Pimpinan tidak melakukan sendiri pekerjaan atau hanya menugaskan pada orang-orang tertentu saja, melainkan melibatkan semua anggota organisasi untuk terlibat dalam rangka mencapai tujuan.

f) Kreatif

Pimpinan mendorong bawahan untuk kreatif dalam melaksanakan tugas.

4) Pertimbangan Pribadi (*Individualized Consideration* atau “I” Keempat)

Pertimbangan individual adalah memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih dan menasehati (Danim, 2009: 57). Menurut Wahjosumidjo (1999: 24), bahwa pertimbangan individual (*Individual consideration*) menunjukkan perilaku yang bersahabat, saling adanya kepercayaan, saling menghormati dan hubungan yang sangat hangat dalam kerja sama antara pemimpin dengan anggota kelompok. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individu sebagaimana mereka tidak boleh disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, latar belakang, sosial budaya, dan pengembangan pribadi yang berbeda satu dengan lain. Pemimpin transformasional akan memberikan perhatian untuk membina, membimbing dan melatih setiap anggota sesuai dengan karakteristik individu yang dipimpinya.

Selanjutnya Bass (1985: 29) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan/pengikut serta secara khusus mau memperhatikan kebutuhan bawahan/pengikut akan pengembangan karir. Dalam kepemimpinan transformasional, penyamarataan perbedaan individu tidak mendapatkan tempatnya. Setiap pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak bisa disamaratakan karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda. Perilaku dari pertimbangan individu (*individual consideration*) adalah:

a) Toleransi

Toleransi adalah penyimpangan-penyimpangan yang diperbolehkan. Manusia tidak luput dari segala kekurangan, namun demikian, kekurangan tersebut ada norma yang membatasi sesuai dengan aturan dalam organisasi. Pemimpin adalah juga manusia biasa, sudah pasti dalam melaksanakan tugasnya dan berinteraksi dengan sesama staf dan pegawai pasti ada kekurangan. Pemimpin harus dapat memberikan tindakan yang pantas sesuai dengan batasan penyimpangan yang diperbolehkan.

b) Adil

Adil artinya tidak membeda-bedakan staf yang ada dalam organisasi. Hal ini akan menimbulkan persaingan sehat diantara staf dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Bagi mereka yang melakukan kesuksesan dalam pekerjaan harus mendapatkan penghargaan yang setimpal, sebaliknya yang melakukan kesalahan mendapatkan sanksi setimpal yang sifatnya pembinaan.

c) Pemberdayaan

Dubrin (2005: 150), menyatakan bahwa pemimpin dapat

membangun kepercayaan, keterlibatan dan kerjasama antar anggota tim. Pemimpin harus menaruh kepercayaan yang tinggi terhadap staf, artinya tanpa ragu-ragu kepada staf dengan satu keyakinan tugas tersebut akan dapat dilaksanakan dengan baik. Pemberian kepercayaan dengan sendirinya akan menanamkan dan meningkatkan rasa percaya diri staf.

d) Demokratis

Demokratis artinya keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh dan untuk bersama. Menurut Thoha (2010: 131), dalam kepemimpinan demokratis, ada atau tidak adanya pemimpin, organisasi tetap berjalan.

e) Partisipatif

Partisipatif artinya melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Pimpinan meminta pendapat, saran dari staf tentang apa yang akan dilaksanakan. Dengan demikian staf merasa ikut bertanggungjawab atas keputusan yang diambil pimpinan.

f) Penghargaan

Penghargaan merupakan sesuatu yang diharapkan untuk diperoleh. Penghargaan ada dua macam, yakni penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Saefullah (2005: 248) menyatakan bahwa penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan oleh dirinya ketika melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melaksanakan tugas. Hal ini akan berdampak terhadap adanya kepercayaan diri. Sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah sesuatu yang diterima seseorang dari lingkungan tempat kerja dimana sesuatu yang diperolehnya sesuai dengan harapannya. Penghargaan ini dapat berupa dari pimpinan yang bentuknya berupa promosi.

g) Menghargai Perbedaan Pendapat

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 2008: 483) bahwa menghargai yaitu di mana setiap orang harus menghormati, mengindahkan, memuliakan dan menjunjung tinggi pendapat dan keyakinan orang lain. Jadi pada dasarnya menghargai berarti suatu bentuk rasa hormat, menjunjung tinggi pendapat, atau harga hormat untuk seseorang maupun kualitas atau mutu.

Pendapat adalah suatu usulan atau argumen yang disampaikan oleh masing-masing individu. Setiap individu satu dan lainnya tentu memiliki pendapat yang berbeda-beda dan perbedaan itulah yang harus mampu untuk dihargai supaya terjalin hubungan yang harmonis.

Sikap menghargai pendapat orang lain adalah suatu sikap di mana seseorang memiliki rasa hormat dan mampu menerima setiap perbedaan yang ada tanpa melihat siapa dan apa yang dimiliki oleh individu lain. Apabila setiap peserta didik memiliki sikap menghargai pendapat orang lain maka akan terjalin kerukunan dan kenyamanan dalam setiap proses pembelajaran. Adapun indikator dari sikap menghargai pendapat antara lain adalah sebagai berikut : 1) Menghormati atau menjunjung tinggi pendapat orang lain, 2) Mengindahkan setiap perkataan dan perintah orang lain, dan 3) Tidak menganggap dirinya yang paling benar.

Menurut Asep Hilman, 2008: 145-156 (dalam Imam Machali, dkk, 2016: 103), terdapat tabel komponen variabel Kepemimpinan Transformasional yang terbagi menjadi 4 komponen dimana masing-masing komponen terdapat dimensi-dimensi dan variabelnya yang telah dijelaskan lengkap di dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1
Komponen dan Variabel Kepemimpinan Transformasional
(Asep Hilman, 2008: 145-156 (dalam Imam Machali, dkk, 2016: 103))

NO	KOMPONEN	VARIABEL
A	<i>Idealized Influence</i>	
	1	Memiliki integritas perilaku dimana ada kongruensi antara apa yang dikatakan atau diucapkan dan apa yang dilakukan
		<ul style="list-style-type: none"> • Konsisten pada visi, misi, dan arah baru organisasi • Konsisten terhadap strategi dan ide yang diusung • Konsisten pada program yang dikembangkan
	2	Mampu memberikan contoh nyata dari apa yang diinginkan dengan perubahan-perubahan yang diagendakan
		<ul style="list-style-type: none"> • Memberi contoh strategi pencapaian visi dan misi • Memberi contoh teknis operasional pencapaian program • Memberi contoh kepatuhan terhadap regulasi
B	<i>Inspirational Motivation</i>	
	3	Mampu memotivasi dan memberi inspirasi kepada anak buahnya
		<ul style="list-style-type: none"> • Membangkitkan antusiasme staf • Kompensasi secara adil • Dukungan kepada staf yang belajar • Penghargaan atas prestasi
	4	Mengomunikasikan secara jelas dan simpatik tentang harapan-harapan yang tinggi dan tantangan kerja yang harus dihadapi bersama
		<ul style="list-style-type: none"> • Simpatik dalam mengomunikasikan gagasan • Jelas dalam menyampaikan visi dan misi organisasi • Mempunyai harapan yang tinggi terhadap pencapaian kerja
	5	Mampu membangkitkan semangat kerja tim
		<ul style="list-style-type: none"> • Membuat tim dalam melaksanakan tugas • Mendorong tim untuk bekerja

			<ul style="list-style-type: none"> • Memfasilitasi tim dalam bekerja
	6	Menampilkan optimisme	<ul style="list-style-type: none"> • Semangat dalam pencapaian tujuan • Mempunyai harapan tinggi akan pencapaian hasil • Optimis dalam menetapkan target pencapaian kerja
	7	Mampu meningkatkan kreativitas dan iklim yang kondusif untuk inovasi	<ul style="list-style-type: none"> • Mendorong kreativitas pegawai • Mengembangkan iklim kerja kondusif • Mendorong melakukan inovasi
C	<i>Intellectual Stimulation</i>		
	8	Mampu melakukan <i>power sharing</i> dengan anak buahnya untuk mendorong munculnya ide-ide baru dan solusi kreatif atas tantangan yang dihadapi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Membagi tanggungjawab dalam pencapaian visi dan misi organisasi • Member keleluasaan dalam mengembangkan program untuk pencapaian visi • Mengembangkan gugus tugas
	9	Menampilkan usaha nyata untuk memberdayakan anak buahnya dalam mengidentifikasi masalah dan menemukan solusinya	<ul style="list-style-type: none"> • Menata lingkungan kerja untuk memberdayakan • Membangun partisipasi dalam rangka memberdayakan • Memberikan tugas sesuai dengan kemampuan
D	<i>Individualized Concideration</i>		
	10	Menghargai perbedaan-perbedaan kebutuhan individual untuk mencapai perkembangan dan penajakan karier bawahannya	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan • Memberikan kesempatan melakukan studi lanjutan