

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

**Ahmad Muslim**

Administrasi Pendidikan, FIP IKIP Mataram

Email: ahmadmuslim1982@gmail.com

**Abstrak:** Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang temuannya diperoleh berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan, Transformasional, Kepala Sekolah

## Latar Belakang

Adanya perubahan yang dihadapi oleh sebagian besar organisasi pendidikan dewasa ini berdampak pada kebutuhan akan kepemimpinan yang bersifat adaptif dan fleksibel. Pemimpin yang adaptif akan bekerja dengan bawahannya untuk menghasilkan solusi kreatif atas masalah yang kompleks, sambil membangun mereka untuk bisa memegang tanggungjawab kepemimpinan yang lebih besar (Bennis, 2001). Bass (1985) menyebutkan jenis kepemimpinan ini dengan istilah kepemimpinan transformasional. Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dan kawan-kawan (1999) menulis, “*transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing share vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring effort in school.*” Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah. Apakah kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi pembentukan kultur

organisasi sekolah, kultur MBS, termasuk kultur baru pembelajaran. Seperti ditulis oleh Barnet, McCormick, dan Connors (2000), studi kekinian mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leitwood (1994); Leithwood, Dart, Jantzi dan Steinbech (1993), dan Sillin (1994) dimana hasil studi itu membuktikan kepemimpinan transformasional ini berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturisasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh para guru, hal itu memberi sumbangsih bagi perbaikan perolehan belajar pada siswa (*teacher perceived student outcomes*).

Kepemimpinan transformasional hadir menjawab tantangan zaman yang penuh dengan perubahan. Zaman yang dihadapi saat ini bukan zaman ketika manusia menerima segala apa yang menimpanya, tetapi zaman di mana manusia dapat mengkritik dan meminta layak dari apa yang diberikannya secara kemanusiaan. Bahkan dalam terminologi Maslow, manusia di era ini adalah manusia yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan terhadap manusia itu sendiri.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia,

kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.

Kepemimpinan transformasional dideskripsikan sebagai hubungan yang lebih mendalam, yang langgeng, yang di dalamnya motivasi, tujuan pimpinan dan anggotanya dipadukan menjadi dasar peningkatan perilaku yang lebih tinggi antara pemimpin dan anak buahnya. Salah satu bentuk kepemimpinan yang diyakini dapat mengimbangi pola pikir dan refleksi paradigma-paradigma baru dalam arus globalisasi dirumuskan sebagai kepemimpinan transformasional (Iksan, 2002). Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Kepemimpinan transformasional mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

## **Kajian Literatur**

### **A. Definisi Kepemimpinan**

Ketika seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Usaha ini dapat dikatakan sebagai kepemimpinan. Lebih spesifik lagi, buku *Handbook Of Leadership Stogdill* (dalam Bass, 1985) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “suatu interaksi antar anggota suatu kelompok”. Bagi Burns (1978), kepemimpinan adalah sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri.

Burns (1978) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebagai “sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang padanya para pemimpin secara terus-menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional dari para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan

atau perlawanan, dalam sebuah proses arus dan arus balik yang tidak pernah berhenti. Selanjutnya Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1985) mengatakan bahwa pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka.

Menurut Sarros dan Butchatsky (1996), leadership is define as the purposeful behaviour of influencing others to contribute to commondly agreed goal for the benefit of individual as well as the organization or common good. Menurut definisi tersebut kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota, kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat bagi individu dan organisasai.

Rauch dan Behling (dalam Yukl, 1984) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapain tujuan. Selanjutnya Jacobs dan Jacques (dalam Yukl, 1990) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengaruh yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang disebutkan menyisaratkan bahwa kepemimpinan melibatkan pengaruh, dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi ini melibatkan pentingnya menjadi agen bagi perubahan, mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya. Terakhir, definisi kepemimpinan ini memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus memusatkan pada tujuan-tujuan individu, kelompok dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dari satu atau beberapa kombinasi tujuan-tujuan ini. Individu dapat memandang pemimpinnya

efektif atau tidak, berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja keseluruhan. Pada kenyataannya, diterimanya arahan atau permintaan pemimpinnya sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respon yang tepat dapat mengarahkan pada hasil akhir yang menarik dan menyenangkan.

Bagi Burns (dalam Yukl, 1994), kepemimpinan merupakan sebuah proses, bukan merupakan sejumlah tindakan yang mempunyai cita-cita sendiri. Burn menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah sebuah arus antar hubungan yang berkembang di mana para pemimpin secara terus menerus membangkitkan tanggapan-tanggapan motivasional para pengikut dan memodifikasi perilaku mereka untuk mencapai tujuan bersama.

## **B. 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. Sedangkan sifat unik, menunjukkan sekolah sebagai organisasi memiliki ciri-ciri tertentu yang tidak dimiliki oleh organisasi-organisasi lain. Ciri yang menempatkan sekolah memiliki karakter tersendiri, dimana proses belajar mengajar, tempat terselenggaranya kebudayaan kehidupan umat manusia. Karena sifatnya yang kompleks dan unik tersebut, sekolah sebagai organisasi memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi. Keberhasilan sekolah adalah keberhasilan kepala sekolah.

Kepala sekolah yang berhasil apabila mereka memahami keberadaan sekolah sebagai organisasi

yang kompleks dan unik, serta mampu melaksanakan peranan kepala sekolah sebagai seseorang yang diberi tanggungjawab untuk memimpin sekolah. (Wahjosumidjo, 1999).

Kepala sekolah, dan segala sesuatu yang terkait dengan jabatannya, telah menjadi subjek dari ratusan penelitian sejak 30 tahun silam (Rossow, 1990). Beberapa penelitian, seperti penelitian Trump tahun 1950-1n, studi Goldhammer tahun 1960-an, proyek penelitian Brookever 1979, dan Edmon tahun 1979, menunjukkan bahwa kepala sekolah merupakan individu yang sangat penting dalam menciptakan keberhasilan sekolah atau sekolah yang efektif. Peranan sentral kepala sekolah tersebut telah dipandang dari berbagai sudut, yakni sebagai administrator, agen perubahan (agent of change), dan sebagai pemimpin pembelajaran (Smith & Andrews, 1989).

## **C. Kepemimpinan Transformasional**

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Burns (1978) yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional .

Burns (1978) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya, pemimpin dan pengikut saling menaikan diri pada tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral

seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian. Dalam hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow (1954), maka para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi atau yang lebih dikenal dengan aktualisasi diri.

Burns membedakan kepemimpinan transformasional (transforming leadership) dengan kepemimpinan transaksional (transactional leadership). Jenis kepemimpinan transaksional ini memotivasi para pengikut dengan merujuk pada kepentingan diri sendiri. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai seperti halnya kepemimpinan transformasional. Akan tetapi, hal itu sebatas relevan bagi proses pertukaran (exchange process), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Pemimpin transformasional adalah agen perubahan yang bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Menurut Covey (dalam Yukl 1994) seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang jelas, memiliki gambaran holistik tentang bagaimana organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan

sasarannya telah tercapai. Inilah yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mendasarkan dirinya pada cita-cita di masa depan, terlepas apakah visinya visioner dalam arti diakui oleh semua orang sebagai visi yang hebat dan mendasar.

Seorang pemimpin transformasional memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai-nilai luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga para staf mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaannya. Sergiovanni (1990 : 21) berargumentasi bahwa makna simbolis daripada tindakan seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting daripada tindakan aktual. Nilai-nilai dasar yang terpenting dan dijunjung tinggi pemimpin adalah segala-galanya yang dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai-nilai dasar organisasi atau basic values yang dijunjung oleh seluruh staf.

Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasikan nilai organisasi untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Seorang transformasional adalah seorang yang mempunyai keahlian diagnosis, selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.

Sementara itu kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi

kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru (Locke, 1997).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).

Sebagian kalangan memandang bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Burns (1978:20) merupakan salah satu penggagas yang secara eksplisit mendefinisikan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, bahwa model kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi para bawahan untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan. Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus manerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya.

Hater dan Bass (1988:698) 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". 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 Yammarino dan Bass (1990:30). Pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar.

Yammarino dan Bass (1990:30) juga menyatakan bahwa pemimpin transformasional mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, 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 (dalam Locke, 1991:5), keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Tichy & Devanna (dalam Yukl, 1998:304) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional melakukan proses transformasi meliputi tiga tahap yaitu: 1) identifikasi kebutuhan akan perubahan, 2) menciptakan visi baru, 3) melembagakan pembaharuan Dumphy & Stace (1990) dalam

Syakhroza (1999:12), memberikan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik yaitu:

- 1) Merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi.
- 2) Mengkomunikasikan visi baru.
- 3) Mengimplementasikan visi baru.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli yang telah dikemukakan diatas maka, kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikan diri ketinggian moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin adalah seorang yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro, kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antar individu, sementara secara makro merupakan proses memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem sosial dan mereformasi kelembagaan.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yang merupakan penelitian yang temuannya diperoleh berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif. Perspektif, strategi,

dan model yang dikembangkan sangat beragam. Bogdan dan Biklen (1998:4) memberikan karakteristik khusus penelitian kualitatif yaitu ; (1) Naturalistik, penelitian kualitatif menggunakan latar alamiah sebagai sumber dan peneliti sebagai instrumen kunci, (2) bersifat deskriptif, dimana data yang diambil berasal dari hasil wawancara, catatan lapangan, foto, hasil rekaman, dokumen, memo dan catatan lainnya, (3) lebih mementingkan proses daripada hasil, (4) menggunakan analisis induktif, dimana peneliti tidak menggali data atau bukti untuk membuktikan atau menyangkal suatu hipotesis yang menjadi ajuan sebelum melakukan penelitian, (5) mengungkapkan makna adalah tujuan esensinya.

Fokus penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah SMA Negeri 2 Mataram. Hal ini berkaitan dengan proses kepemimpinan yang menjadi salah satu bagian dari kesuksesan sistem yang dijalankan pada lingkup organisasi sekolah. Melalui penelitian ini dapat dijelaskan secara terperinci kronologis, sehingga akhirnya bisa memberikan rekomendasi kepada para pemimpin khususnya terkait dengan kepemimpinan transformasional yang akan diimplementasikan.

### **Hasil Penelitian**

#### **1. Aspek Idealisasi Influence**

Pemimpin menjadi bagian penting dalam organisasi sekolah, karena disamping menjadi pimpinan juga menjadi panutan dan figur yang dapat ditauladani oleh staf yang ada. Figur yang disegani merupakan pemimpin yang mampu menjadi bagian penting dalam sistem yang dipimpinya. Kefiguran ini terlihat dalam beberapa aspek seperti

bertanggung jawab dengan seluruh tugas yang diemban, loyal dalam menjalankan tugas, berpartisipasi dalam seluruh kegiatan sekolah. Atrinya disini pimpinan lebih mengedepankan kepentingan kelompok/organisasi sekolah dari pada kepentingan pribadi pada aspek yang menjadi kewenangan dan tanggung jawabnya selaku pemimpin.

Dalam hal ini kepala sekolah SMA Negeri 2 Mataram merupakan pemimpin yang bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawabnya sebagai kepala sekolah, loyal dalam melaksanakan tugasnya serta berpartisipasi dalam seluruh kegiatan sekolah. Hal ini terlihat dari kehadiran disekolah yang terlihat disiplin dan tidak menganggap remeh tanggung jawabnya, serta sikap kepedulian atas program yang dilaksanakan oleh wakasek-wakasek yang ada. Tentu hal ini menjadi bagian penting dalam membangun interaksi positif yang memberikan kemanfaatan secara kolektif di dalam sistem kerja organisasi sekolah.

Sikap dan tindakan yang terlihat dari setiap orang tentunya merupakan wujud dari kepatuhan atas nilai-nilai atau norma yang menjadi pegangan hidup. Bapak Kepala sekolah hampir tidak pernah melakukan tindakan yang dapat menyinggung guru, staf TU dan staf-staf yang ada di sekolah, tidak melakukan tindakan yang dapat membuat orang lain akan tidak suka/benci atas tindakan yang dilakukan. Sikap dan tindakan (prilaku) kepala sekolah bukan merupakan sikap yang dibuat-buat, atau tindakan yang dipoles untuk membuat orang segan, akan tetapi merupakan sikap dan tindakan yang memang menjadi prilaku alami yang konsisten. Selama ini, tindakan yang diperlihatkan kepala sekolah selalu

konsisten dan bertindak dalam porsi kewajaran nilai sosial yang ada.

## 2. Aspek Motivasi Inspirasi

Pemimpin dalam hal ini kepala sekolah transformatif cenderung memberikan motivasi kepada staf untuk bekerja lebih baik. Motivasi ini sebagai wujud kepedulian sosial yang dimiliki sistem kelompok, sistem yang saling mempengaruhi dan memberikan stimulus yang positif. Kepala SMA Negeri 2 Mataram dalam memberikan motivasi kepada staf yang ada yakni dengan melakukan pertemuan rutin tiap minggunya. Pertemuan ini dikhususkan dalam rangka melakukan evaluasi kerja. Evaluasi yang tentunya juga merupakan bagian dari proses motivasi yang dibangun secara bersama. Pertemuan yang dilaksanakan satu kali seminggu ini juga mendorong antar staf untuk saling menguatkan termasuk peran kepala sekolah selaku pimpinan menjadi penting untuk menumbuhkan sikap optimisme terhadap persoalan yang dihadapi staf yang ada. Pertemuan dan mentoring yang rutin dilakukan baik secara individu maupun kolektif, memberikan penguatan atas tanggung jawab kerja dalam mencapai target kerja serta kualitas kerja sesuai dengan tujuannya.

Peran kepala sekolah SMA Negeri 2 Mataram dalam membangun kerjasama yang kokoh menunjukkan kekompakan yang menyeluruh. Hal ini terlihat dari kelompok kerja guru yang berfariatif serta konperhensif yang merupakan bagian dari kerja tim program yang saling terkait. Sehingga dalam proses pengembangan pengetahuan guru dan staf yang ada selalu berbarengan dan sesuai dengan kebutuhan yang ada pada tingkat organisasi sekolah.

## 3. Stimulus Intlektual

Dalam meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan profesional guru, kepala sekolah

memberikan memotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan profesinya. Siapa saja dapat melakukannya, yang penting mereka memiliki kompetensi sesuai dengan tugas yang diembannya” Untuk mewujudkan hal tersebut, kepala sekolah selalu mengadakan pembinaan dan sosialisasi. Kepala sekolah dapat mengontrolnya dengan cara memberikan supervisi, pengamatan, dan evaluasi di sekolah.

Kepala sekolah mengatakan bahwa professional itu tidak mengenal kedekatan dan karib. Oleh karena itu guru dan karyawan, baik laki-laki maupun perempuan perlu mengikuti workshop, diklat dan seminar. Hal ini dilakukan melalui latihan di sekolah. Pengendaliannya dilakukan dengan mengikutsertakan bagi yang belum pernah ikut sama sekali. Hal ini dilakukan dengan memanfaatkan fasilitas yang ada di sekolah dengan baik.

Kepala sekolah mengikutsertakan guru dan karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesinya melalui penataran untuk menambah wawasan dan ketrampilan. Pengendaliannya dilakukan dengan tidak mengganggu jalannya kegiatan pembelajaran. Akses yang dilakukan yaitu mendorong belajar ke pendidikan yang lebih tinggi, dan mencari informasi kegiatan seminar, lokakarya dan lain lain. Manfaat yang dapat dirasakan yaitu selalu berusaha meng-update pengetahuan dan keterampilan.

#### 4. Konsiderasi Individu

Sekolah yang dibangun atas dasar system demokratisasi mesti menjadi sekolah yang memiliki iklim organisasi yang sehat. memberikan kebebasan staf mengeluarkan pendapat merupakan bagian penting yang harus dipahami oleh kepala sekolah. Kepala sekolah SMA negeri 2 Mataram membuka luas kepada seluruh staf untuk menyampaikan usul sarannya dalam proses musyawarah sekolah. Hal ini tentu berdampak positif dalam menjalankan sistem pengambilan keputusan yang ada ditingkat sekolah. Kepala sekolah tidak mengedepankan sikap ego dan selalu menghargai pendapat dari staf yang ada. Kondisi ini dapat dilihat dalam setiap rapat staf yang selalu mengedepankan musyawarah dalam melaksanakan program yang ada.

Kepala sekolah menyadari bahwa masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, sehingga kepala sekolah harus berbeda dalam mensikapi setiap perbedaan yang ada secara bijaksana. Pengendaliannya dilakukan dengan tidak membedakan gender dalam memberikan tugas atau pekerjaan. Kepala sekolah dapat memberikan tugas sesuai dengan posisi dan kemampuan yang dimiliki. Manfaat yang diperoleh, yaitu semua potensi sekolah dapat berkembang secara optimal.

#### **Pembahasan**

1. Aspek Idealisasi Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Negeri 2 Mataram  
Berdasarkan paparan data hasil penelitian di atas bahwa kepala SMA

Negeri 2 Mataram dalam menjalankan kepemimpinan transformasional yakni pada aspek Idealisasi kepemimpinan transformasional yang terkait dengan : menjadi figur yang baik disekolah, loyal dalam menjalankan tugas, berpartisipasi dalam setiap kegiatan disekolah, bertindak berdasarkan nilai-nilai moral, konsisten dalam berperilaku, menghargai setiap pekerjaan staf, memberikan kepercayaan terhadap staf dalam menjalankan tugasnya, membangun komunikasi yang baik dengan staf, senantiasa menjadi panutan bagi staf, mementingkan kepentingan umum dari pada kepentingan pribadi. Dapat dilihat bahwa kepala SMA Negeri 2 Mataram melaksanakan kepemimpinan transformasional dengan baik. Hal ini dilihat dari semua indikator idealisasi dilaksanakan dan terjalin interaksi yang sesuai dengan indikator idealisasi.

2. Aspek Motivasi Inspirasi Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Negeri 2 Mataram.

Aspek Motivasi Inspirasi kepemimpinan transformasional kepala sekolah, masih ada beberapa indikator yang belum terlaksana secara maksimal yakni yang terkait dengan penguatan optimisme terhadap persoalan yang dihadapi oleh staf serta pada aspek pengembangan pemikiran. Dalam hal ini staf yang ada masih menganggap kewenangan penuh berada pada pimpinan yakni kepala sekolah, sehingga terkadang staf dalam proses pengambilan sikap/keputusan masih ragu. Sedangkan pada delapan aspek lainnya sudah terimplementasikan dengan baik oleh kepala SMA negeri 2 Mataram yakni pada aspek : memotivasi staf untuk bekerja lebih baik, memberikan penguatan terhadap pekerjaan, mengembangkan kerjasama tim, menunjukkan sikap optimisme terhadap masa depan, memperhatikan

kebutuhan-kebutuhan staf, memberikan penghargaan bagi yang berprestasi, merespon kesulitan-kesulitan dalam pembelajaran, menyatukan visi dan misi. Sehingga dengan melihat data di atas dapat dikatakan bahwa kepala SMA Negeri 2 Mataram sudah mengimplementasikan kepemimpinan transformasional pada aspek Motivasi inspirasi.

3. Aspek Stimulus Intelektual Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Negeri 2 Mataram.

Kepemimpinan

transformasional kepala SMA negeri 2 Mataram pada aspek Stimulus Intelektual sudah dilaksanakan pada sebagian besar aspek indikator yang ada. Namun ada 2 aspek indikator yang masih belum dilaksanakan secara maksimal. Aspek yang sudah dilaksanakan yakni : mengutamakan musyawarah, mengembangkan ide-ide baru dalam pengambilan keputusan, menggunakan solusi kreatif dari staf dalam memecahkan persoalan, memberi kesempatan mengikuti pelatihan, menstimulasi staf agar lebih inovatif, memberikan staf kebebasan berkreasi, mendorong staf mengevaluasi pekerjaannya masing-masing.

Sementara aspek yang belum maksimal dilaksanakan yakni menstimulasi staf mengembangkan kreativitas dan merespon dengan baik gagasan-gagasan dari staf. hal ini tidak dilaksanakan secara maksimal karena staf yang ada sudah mampu melakukan kreatifitas sendiri walaupun tidak diberikan stimulus. Tentunya kondisi ini juga didukung oleh tingkat kebutuhan staf dalam pengembangan kreatifitas secara mandiri adalah keharusan yang dilakukan oleh personal staf yang ada.

4. Aspek Konsiderasi Individu Kepemimpinan Transformasional Kepala SMA Negeri 2 Mataram.

Pada aspek konsiderasi individu kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri 2 Mataram sudah diimplementasikan dengan baik. Ini terlihat dari seluruh indikator yang ada dan berdasarkan hasil paparan data penelitian yang menunjukkan bahwa aspek konsiderasi individu sudah terlaksana dan sesuai dengan program kerja organisasi sekolah secara kolektif yakni : memberikan kebebasan staf mengeluarkan pendapat, perhatian terhadap perbedaan (minat, kepribadian) stafnya, memfokus pada kemampuan individu, menjadi pelatih (staf yang berprestasi terhadap temannya), menghargai dan menerima perbedaan, monitoring pekerjaan staf, melakukan evaluasi terhadap pekerjaan staf, memberikan arahan dalam melakukan pekerjaan, menciptakan atmosfir kerja yang menyenangkan, membangun komunikasi, endorng staf mengembangkan potensi diri, melakukan pembinaan profesional, merespon persoalan yang dihadapi staf.

## **Simpulan dan Saran**

### **Simpulan**

Berdasarkan paparan data hasil penelitian dan pembahasan diatas maka kesimpulan yang diperoleh adalah sebagai berikut :

Tingkat idealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual kepemimpinan transformasional kepala SMA Negeri 2 Mataram dapat dikatakan sudah dilaksanakan dengan baik. Ini berarti bahwa kepala sekolah telah mewujudkan kepemimpinan transformasionalnya dengan baik melalui perilaku yang ditunjukkan terhadap guru yaitu : mendahulukan kepentingan organisasi dari kepentingan orang lain dan

kepentingan diri sendiri. Kepala sekolah bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan sekolah, senantiasa menjadi contoh yang baik bagi guru, juga mampu menimbulkan inspirasi guru dengan memberikan motivasi yang tinggi, memperlihatkan sikap optimismenya sehingga guru dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, memberikan perhatian terhadap guru untuk mampu mengembangkan kerja sama tim.

Dalam hal ini kepala sekolah bertindak sebagai motivator yang baik bagi guru. Selain sebagai motivator yang baik, kepala sekolah juga sebagai inovator yang senantiasa menstimulasi guru untuk mampu mengembangkan kreativitasnya melalui pengembagan ide-ide baru dalam pembelajaran dan mampu menemukan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi oleh guru. Perhatian terhadap kebutuhan dan keinginan para guru juga merupakan hal penting yang senantiasa berusaha diwujudkan oleh kepala sekolah melalui pertimbangan-pertimbangan yang rasional.

Kemudian dalam proses melakukan stimulus dan dukungan kepada staf untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi sudah dilakukan serta memberikan keluwesan kepada guru dan staf yang ada untuk mengikuti seminar dan workshop sebagai wujud pengembangan keilmuan.

### **Saran**

Adapun saran yang dapat dikemukakan dalam peneltian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi yang tinggi terhadap kinerja guru namun pembinaan terhadap

kepemimpinan transformasional perlu ditingkatkan terutama pada unsur stimulasi intelektual dan konsiderasi individual kepemimpinan transformasional kepala sekolah. Ini berarti pelatihan-pelatihan kepala sekolah yang dilakukan dinas pendidikan harus diarahkan pada peningkatan pengetahuan dan ketrampilan serta berbagai aspek manajerial agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi yang diemban sekolah.

2. Bagi kepala sekolah penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi perencanaan, pelaksanaan, pembinaan terutama pada aspek pengetahuan dan peningkatan kerja kolektif organisasi sekolah.
3. Bagi guru, dapat digunakan sebagai bahan untuk mempelajari dan memperbaiki diri dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan
4. Bagi peneliti lain, khususnya yang berminat pada kepemimpinan transformasional, dapat meneliti dan memperdalam kajian terkait dengan kepemimpinan transformasional ini.

## Referensi

Ary, D. 1985, Pengantar Penelitian dalam Pendidikan. terjemahan oleh Arief Furchan. Surabaya : Usaha Nasional

Arikunto, S. 2002. Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek (Edisi Revisi V) Jakarta : Rineka Cipta.

Bass, B. M & Avolio, J.B. 1990. Developing Transformational Leadership. *Journal Of Eropean Industrial Tranning*, 1 (14) 21-27.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York : Harper & Row.

Iksan, R. 2002. Kepemimpinan Transformasional Kepala SLTP dan korelasinya

Dengan Managemen Instruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8 (38) : 689-709.

Komaria.A & Triatna. C. 2004. *Visionary Leadership*. Menuju Sekolah Efektif.

Bandung : Bumi Aksara.

Kartono, K. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo

Persada.

Locke. 1997 . *A theory of Gool Setting and task Performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hill.

Maslow, A. 1970. *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row

Mulyasa. E . 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Menciptakan Pembelajaran Kreatif

Dan Menyenangkan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Mulyasa. E . 2005. *Menjadi Guru Profesional*. Menciptakan Pembelajaran Kreatif

Dan Menyenangkan. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya

Siagian, P, S. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan (Alih Bahasa : AM Manggun- Hardjana)*. Yogjakarta : Kanisius.

Suryadi, A, . & Tilaar, A. R. 1993. *Analisis Kebijakan Pendidikan*. Bandung :

PT. Remaja Risdakarya.

Sergiovanni, T.J. 1987a. *The Principilship : A Reflective Practice Prespective*.

Boston : Allyn and Bacon.

Thoha. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali.

Tilaar. 1997. *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*. Jakarta : PT Rineka Cipta.

- Wexley, K. N., Yukl, G. 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Homewood, IL : Richard D. Irwin.
- Wahjosumodjo. 1999. *Kepemimpinan Kepala Sekolah. Tinjauan Teoretik dan Permasalahannya*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yukl, G.A. 1989. *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.