

PROSIDING SEMINAR NASIONAL
PRASEKOLAH, SEKOLAH DASAR, DAN
MANAJEMEN PENDIDIKAN
(PS2DMP)

*“Membangun Mutu Pendidikan dengan Paradigma
Budaya Mutu”*

Pembicara Kunci

Dra. Hj. Rahayu Retno Sunarni, M.Pd.

Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.

KOLABORASI MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN
MAGISTER PAUD, DAN PROGRAM PG-PSD



UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

A Leading and Competitive University

ISSN. 2548-5598

VOLUME 1, NOMOR 2, 2015

PROSIDING SEMINAR NASIONAL PS2DMP UNLAM

“Membangun Mutu Pendidikan dengan Paradigma Budaya Mutu”

ISSN: 2548-5598

Volume 1, Nomor 2, 2015

Prosiding Seminar PS2DMP terbit dua kali dalam setahun. Prosiding ini merupakan media publikasi berisi tulisan yang telah dipresentasikan secara oral dan diangkat dari hasil bidang penelitian atau telaah di bidang prasekolah, sekolah dasar, dan manajemen pendidikan, serta pendidikan pada umumnya yang berkaitan dengan perkembangan teknologi informasi maupun dari perkembangan pengajarannya

Pelindung/Penanggung Jawab

Dekan FKIP Unlam

Ketua Penyunting

Ahmad Suriansyah

Sekretaris Penyunting

Hj. Aslamiah

Penyunting Pelaksana

Noorhafizah

Penyunting Ahli

Juhriyansyah Dalle

Dwi Hastuti

Penyunting Mitra Bastari

Bambang Budi Wiyono

Husaini Usman

Ahmad Alim Bachri

Wahyu

Tata Usaha

M. Shabirin Mukhlis,

Marsuni

Widya Noviani



9 772548 559005

ISSN: 2548-5598

Penerbit: Program PG-PSD Universitas Lambung Mangkurat.

Alamat Penyunting dan Tata Usaha: Program PG-PSD Universitas Lambung Mangkurat, Kampus FKIP II. Jalan Brigjend H. Hasan Basry Banjarmasin Telp./Fax. (0511) 3306664. Email: ps2dmp@yahoo.co.id website: ps2dmp.jurnal-paradigma.org

Penyunting menerima sumbangan artikel yang belum pernah diterbitkan dalam media lain. Naskah artikel yang masuk akan di-review dan disunting untuk kesesuaian gaya selingkung pada Prosiding Seminar Nasional PS2DMP.

Semua artikel dalam Prosiding ini menjadi hak Prosiding Seminar Nasional PS2DMP dalam hal publikasi (tidak bisa dipublikasikan lagi di media lain), isi menjadi tanggungjawab penulis artikel.

Sambutan Ketua Panitia

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji dan syukur kita panjatkan ke hadirat Allah S.W.T, Tuhan semesta alam, yang telah melimpahkan rahmat dan berkah-Nya kepada kita semua sehingga Seminar Nasional Prasekolah, Sekolah Dasar, dan Manajemen Pendidikan (PS2DMP 2015) dapat terselenggara dengan baik sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Seminar Nasional ini menghadirkan dua orang pakar yang mumpuni di bidang pendidikan, pertama Dra. Hj. Rahayu Retno Sunarni, M.Pd., dan kedua Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. merupakan wakil rector dua Universitas Lambung Mangkurat. Tentu ribuan terimakasih disampaikan kepada kedua-dua pakar kita yang telah berkenan menjadi pembicara kunci pada seminar nasional ini dengan Tema "Membangun Mutu Pendidikan dengan Paradigma Budaya Mutu"

Seminar Nasional ini merupakan sebuah forum ilmiah, sosialisasi, dan komunikasi dimana kita memiliki kesempatan untuk berbagi informasi tentang berbagai strategi untuk meningkatkan kemampuan dalam melakukan penelitian serta penerapan hasil-hasil penelitian dalam bidang prasekolah, sekolah dasar, dan manajemen pendidikan, serta pendidikan pada umumnya yang berkaitan dengan perkembangan teknologi informasi maupun dari perkembangan teknologi pengajarannya.

Seminar Nasional PS2DMP ini merupakan kegiatan yang dilaksanakan dua kali dalam setahun dimana kegiatan pertama telah dilaksanakan pada hari Sabtu 4 April 2015 dan Alhamdulillah kegiatan Semnas kedua dapat dilaksanakan pada hari ini Sabtu 28 November 2015.

Kegiatan Semnas PS2DMP ini merupakan kolaborasi antara Program Magister Manajemen Pendidikan, Program Magister Pendidikan Guru Pendidikan Anak Usia Dini, dan Program Pendidikan Guru Prasekolah dan Sekolah Dasar Universitas Lambung Mangkurat. Tentu saja acara ini dapat terselenggara dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak, oleh sebab itu melalui kesempatan ini diucapkan banyak terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
2. Wakil Rektor Bidang Administrasi, Keuangan, dan Umum Universitas Lambung Mangkurat
3. Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat
4. Ketua-ketua Program Studi di Lingkungan Program PG-PSD Universitas Lambung Mangkurat
5. Panitia SEMNAS PS2DMP 2015
6. Pengirim makalah dan peserta SEMNAS PS2DMP 2015
7. Semua pihak yang terlibat sehingga seminar nasional PS2DMP 2015 terlaksana

Pengirim makalah dan peserta SEMNAS PS2DMP 2015 tercatat lebih dari 275 orang yang berasal dari berbagai kalangan, yaitu guru, dosen, peneliti, praktisi, pengajar diklat dan pemerhati pendidikan. Selain itu juga dihadiri oleh pemakalah pendamping yang mempresentasikan hasil penelitian dan pemikiran mereka. Makalah ini akan dipublikasikan pada Prosiding Seminar Nasional PS2DMP Volume 1, Nomor 2, Tahun 2015. Harapan kami, semoga makalah yang tersaji dapat memenuhi tujuan dari seminar.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Banjarmasin, 28 Nopember 2015

Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
Ketua Panitia Pelaksana

PROSIDING SEMINAR NASIONAL PS2DMP UNLAM

“Membangun Mutu Pendidikan dengan Paradigma Budaya Mutu”

ISSN: 2548-5598

Volume 1, Nomor 2, 2015

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
SAMBUTAN KETUA PANITIA	ii
DAFTAR ISI	iii
PENINGKATAN MUTU SEKOLAH DASAR MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH <i>Aslamiah</i>	1-8
PENINGKATAN KUALIFIKASI GURU DALAM RANGKA PENINGKATAN MUTU MELALUI PENERAPAN TEKNOLOGI PENDIDIKAN <i>Asniwati</i>	9-17
IMPLEMENTASI MODEL PEMBELAJARAN KONTEKSTUAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PROSES PEMBELAJARAN DI SEKOLAH DASAR <i>Fathul Jannah</i>	19-24
MANAJEMEN PENINGKATAN PROFESIONALISME GURU DI SMP ISLAM TERPADU UKHUWAH BANJARMASIN <i>Abd. Khair Amrulah</i>	25-29
KULTUR SEKOLAH SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN KARAKTER DI SEKOLAH DASAR <i>Maimunah</i>	31-35
HUBUNGAN ANTARA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH, KECERDASAN EMOSIONAL GURU, DAN KINERJA GURU <i>Marsuni</i>	37-42
ALTERNATIF MEMBANGUN IKLIM DAN BUDAYA MUTU DI SEKOLAH <i>Metroyadi</i>	43-47
PERUBAHAN MANAJEMEN PENDIDIKAN DALAM PERKEMBANGAN JAMAN <i>Novitawati</i>	49-54
PEMBENTUKAN PEMBELAJARAN YANG BERMUTU MELALUI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PROFESIONAL GURU <i>Raihanah Sari</i>	55-62
PENGGUNAAN MODEL PEMBELAJARAN TERPADU DALAM KETERAMPILAN BERBAHASA PADA SISWA KELAS VI SEKOLAH DASAR <i>Rusma Noortyani</i>	63-71
GURU PROFESIONAL, GURU IDAMAN, GURU ANAK-ANAK BANGSA <i>Rustam Effendi</i>	73-78
UPAYA KEPALA SEKOLAH DASAR DALAM MENINGKATKAN MUTU	79-88

SEKOLAH SEKOLAH

Suhaimi

**KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN MUTU
PENDIDIKAN SD ISLAM SABILAL MUHTADIN BANJARMASIN**

89-93

Noorhafizah

**IMPLEMENTASI PEMBELAJARAN TEMATIK PADA SISWA KELAS RENDAH
DI SDN TELUK DALAM 1 BANJARMASIN**

95-98

Zulkipli

PENINGKATAN MUTU SEKOLAH DASAR MELALUI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH

Aslamiah

*Program Magister Manajemen Pendidikan
Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
Kalimantan Selatan*

ABSTRAK

Kepala sekolah dalam suasana apapun adalah individu yang sangat penting dan berpengaruh di sekolahnya. Kunci sukses suatu sekolah sangat terletak pada kepala sekolah, bahkan dikatakan tidak ada sekolah yang baik tanpa kepala sekolah yang baik. Kepemimpinannya dalam kelompok guru-guru merupakan kunci, apakah sekolahnya akan menjadi sekolah unggul, favorit, bermutu, atau bahkan menjadi sekolah yang menduduki urutan terakhir dalam mutu. Hal ini dikarenakan pada kepala sekolah yang baik akan muncul guru-guru yang profesional, sebab kepala sekolah yang baik akan selalu memikirkan bagaimana meningkatkan profesionalisme guru-guru serta staf sekolahnya. Hasil-hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan sumbangan yang signifikan terhadap peningkatan mutu sekolah, karena kepemimpinan transformasional akan dapat membawa kesadaran para pengikut dengan membangkitkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergik, bertanggungjawab, kepedulian, dan cita-cita bersama. Kepemimpinan yang populer di sekolah saat ini adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin transformasional secara langsung dapat mempengaruhi kondisi organisasi sekolah dengan mendorong para guru dalam membuat usaha ekstra untuk meningkatkan sekolah mereka.

Kata kunci: Kepemimpinan, transformasional, mutu, sekolah

PENDAHULUAN

Profesionalisme merupakan salah satu modal dasar dalam menghasilkan lulusan sekolah yang bermutu dan unggul, tidak ada satu sekolah pun yang dapat menjadi sekolah bermutu tanpa adanya dukungan guru-guru yang berkualitas. Sehubungan dengan hal tersebut, Stoop menyatakan bahwa kepala sekolah adalah eksekutif profesional yang bekerja dengan orang-orang dewasa untuk mendidik anak-anak peserta didik (*a principle is professionals exetive who work with people to educate children*).

Kepala sekolah yang sukses bukanlah kapala sekolah yang dilahirkan, dan ditakdirkan menjadi kepala sekolah, tetapi dia dapat menjadi kepala sekolah berdasarkan pembentukan secara terencana dan matang (pendidikan khusus atau pengalaman bekerja sebagai guru dan kepala sekolah), serta mau membentuk diri sendiri menjadi kepala sekolah yang berkualitas. Pengalaman memang menjadi guru yang paling baik, sebab melalui pengalaman kepala sekolah akan terbentuk kemampuan untuk mengantisipasi berbagai problem dalam pelaksanaan tugasnya. Makin banyak pengalaman seseorang dalam suatu bidang akan semakin peka orang tersebut terhadap fenomena yang muncul dalam bidang tugasnya. Karena itu maka kepala sekolah mempunyai peran dan tanggung jawab sentral dalam meningkatkan mutu di sekolahnya.

Peran kepala sekolah sebagai pemimpin di sekolahnya sangat besar, karena dia bukan hanya sebagai pemimpin, tetapi juga sebagai simbol bagi sekolah untuk masyarakat luar. Karena itu kepala sekolah memegang peranan yang sangat strategis dalam membangun sekolah menuju sekolah yang efektif. Berbagai kajian telah menemukan bahwa sekolah yang efektif ditentukan oleh kepemimpinan kepala sekolah yang efektif pula karena sukses atau gagalnya suatu sekolah sangat ditentukan oleh kehandalan kepemimpinan kepala sekolah (Hechinger dalam Davis & Thomas, 1989). Hal tersebut juga dinyatakan oleh Townsend (1994) "saya tidak pernah melihat sekolah yang maju dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk dan sekolah yang buruk biasanya dipimpin oleh kepala sekolah yang buruk pula. Saya juga menemukan sekolah yang gagal berubah menjadi sukses, sebaliknya sekolah yang sukses tiba-tiba menurun kualitasnya. Naik turunnya kualitas sekolah sangat tergantung kepada kualitas kepala sekolahnya (Usman, dkk, 2004). Berbagai temuan tersebut menggambarkan pentingnya perilaku kepemimpinan kepala sekolah dalam mengarahkan dan membawa sekolahnya menuju sekolah yang unggul.

Bagaimana perilaku kepemimpinan kepala sekolah yang dapat membawa sekolahnya menuju sekolah yang unggul tersebut, Marzano, R.J, Waters,

T., McNulty, B (2005) dalam studinya tentang meta Analysis dalam kurun waktu yang sangat panjang, melibatkan 2.802 sekolah yang terlibat dalam penelitian sebanyak 14.000 orang dan jumlah siswa yang dilibatkan sebanyak 1.400.000 orang, telah menemukan bahwa ada 21 tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin disekolah yang dapat membawa sekolah menuju sekolah yang berprestasi. Tanggung jawab kepala sekolah tersebut adalah sebagai berikut: a. *Affirmation*, b. *Change agent*, c. *Contingent reward*, d. *Communication*, e. *Culture*, f. *Discipline*, g. *Flexibility*, h. *Focus*, i. *Ideal/belief*, j. *Input*, k. *Intellectual stimulation*, l. *Involvement in curriculum, instruction, and assessment*, m. *Knowledge of curriculum, instruction, and assessment*, n. *Monitoring/Evaluation*, o. *Optimizer*, p. *Order*, q. *Outreach*, r. *Relationships*, s. *Resources*, t. *Situational awareness*, u. *Visibility*.

Wimpleberg, Teddlie dan Stringfield (1989) secara tegas menyatakan bahwa perilaku kepemimpinan kepala sekolah tidak hanya bisa dipahami dari karakteristik perilaku yang umum seperti "visi" tetapi juga harus diidentifikasi tindakan-tindakan khusus (spesifik) yang dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap prestasi akademik dan non akademik siswa.

Ada empat peranan dan tanggung jawab kepala sekolah yang efektif sebagaimana dikemukakan oleh DuFour dan Eaker, (dalam Suriansyah, 2012), yaitu: 1)

Values promoter and protector (kepala sekolah disamping sebagai orang yang bertanggung jawab dalam mempromosikan/meningkatkan pemahaman dan pengamalan nilai-nilai luhur yang berlaku di sekolah, ia juga sebagai pelindung yang bertanggung jawab dalam menjaga punahnya nilai-nilai luhur (terutama nilai etika, produktif, kreatif dan inovatif) di sekolahnya. Sebagai pelindung nilai-nilai luhur, maka kepala Sekolah menjadi contoh dan tauladan bagi guru-guru dalam implemmentasi nilai-nilai luhur di sekolah termasuk nilai luhur semangat kerja, etos kerja dan budaya kerja yang bermutu, 2) *Teacher empowerer*, yaitu kepala sekolah bertanggung jawab untuk memberdayakan guru-guru dan staf di sekolahnya serta membangun power guru-guru sebagai bagian penting dalam proses pembelajaran di sekolah. Memberdayakan berarti menggunakan sesuai kemampuan dan keahlian serta minat dan kemauan guru dan staf, juga berarti meningkatkan kemampuan guru sehingga dia dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam pelaksanaan tugasnya sehari-hari, 3) *Instructional leader*, yaitu peranan kepala sekolah sebagai pemimpin pengajaran. Kepala sekolah merupakan tokoh sentral di sekolah dalam memimpin guru-guru

untuk dapat berperan secara professional dalam melaksanakan proses pembelajaran (lihat uraian terinci pada bagian lain). 4) *Climate manager*, seorang manajer yang bertanggung jawab dalam mengembangkan iklim sekolah yang menyenangkan, produktif, inovatif dan iklim yang menunjang terjadinya kreativitas diantara guru-guru.

Ada beberapa faktor yang dapat membentuk iklim menyehatkan atau menimbulkan kepuasan karyawan yaitu: a. bersikap terbuka, jujur dan adil kepada semua staf dalam berbagai kebijakan, b. menjadi partnership bagi semua staf, c. memberikan penghargaan dan pengakuan terhadap prestasi kerja staf, d. memberikan kesempatan kepada staf untuk tumbuh dan berkembang dalam profesi dan kariernya, e) menumbuhkan rasa aman bagi semua staf dalam bekerja, f) memberikan otonomi kepada staf dalam berkreasi dan berinovasi dalam melaksanakan tugasnya, tanpa adanya rasa takut akan kegagalan, g) melindungi staf dari tekanan, baik tekanan dari dalam maupun dari luar seperti tekanan dari masyarakat, orang tua murid, BP3/ Dewan Sekolah/komite sekolah

Sebagai pemimpin pengajaran, kepala sekolah harus berpikir bagaimana meningkatkan kualitas pengajaran yang dilakukan oleh guru-guru. Untuk itu kepala sekolah harus melihat bahwa pengajaran sebagai suatu sistem (berpikir holistik bukan berpikir parsialistik). Dalam hubungan ini suasana dan iklim yang sehat perlu diciptakan oleh kepala sekolah dalam fungsinya sebagai manager suatu organisasi sekolah.

Arifin (2008) dalam penelitiannya menyimpulkan karakteristik kepemimpinan pada sekolah berprestasi adalah sebagai berikut: (1) Kepala sekolah piawai menerapkan sistem budaya lokal untuk menghimpun dukungan masyarakat terhadap kebutuhan sekolah, (2) Kepala sekolah piawai menjadi mediator yang dapat mengakomodasi kebutuhan sekolah dengan kebutuhan masyarakat melalui program bersama, (3) Kepala sekolah piawai menjalin hubungan kemitraan yang saling menguntungkan melalui layanan yang menumbuhkan harapan, dan dukungan positif dari orang tua, masyarakat dan aparat pemerintahan, (4) Kepala sekolah piawai mengkomunikasikan visinya, menumbuhkan rasa saling membutuhkan dan berkepentingan, dan kreatif dalam menggerakkan orang untuk mendukung visinya, 5) Kepala sekolah piawai memanfaatkan berbagai sumber informasi dalam rangka mencapai tujuan sekolah, 6)

Kepala sekolah piawai menerapkan konsep keteladanan melalui budaya ewuh pakewuh, 7) Kepala sekolah memiliki jiwa kepeloporan,

avantgrade, untuk terus melakukan perbaikan-perbaikan di segala sektor dari lembaga yang dipimpinya, 8) Kepala sekolah piawai menggabungkan sistem guru kelas dan guru bidang studi longgar yang dapat meningkatkan profesionalisme guru dan meningkatkan prestasi belajar murid, 9)

Kepala sekolah piawai mengembangkan kurikulum lokal berdasarkan kebutuhan daerah dan mengembangkan layanan penunjang belajar melalui pemberian les belajar yang dapat membantu murid belajar. 10) Kepala sekolah bersikap proaktif dalam menghadapi perubahan dan perkembangan pendidikan melalui inovasi pembelajaran, 11) Kepala sekolah piawai menciptakan iklim kerja yang sehat, memotivasi guru untuk bertumbuh dan bekerja keras untuk mewujudkan misi sekolah. 12) Kepala sekolah piawai memanfaatkan nilai-nilai keagamaan dan budaya lokal untuk meningkatkan etos kerja, disiplin para guru, staf, semangat belajar murid dan tumbuhnya kepercayaan orang tua murid.

Kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial, dimana seorang pemimpin dengan sengaja mempengaruhi bawahannya untuk mendorong aktivitas-aktivitas serta kawan kerja yang baik dalam sebuah kelompok atau organisasi, sehingga tanggung jawab seorang pemimpin adalah memberi dukungan kepada bawahan agar bekerja bersama-sama untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa (1) dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin (leader) dan bawahan bagi pencapaian tujuan organisasi secara bersama, dan (2) kepemimpinan merupakan suatu proses pengaruh yang memungkinkan pemimpin membuat bawahannya bersedia mengerjakan dengan baik apa yang seharusnya dikerjakan. Kepemimpinan memfokuskan pada pencapaian tujuan bersama yang hendak dicapai yaitu tujuan organisasi.

Dari uraian di atas yang menjadi pertanyaan atau yang menjadi kajian yang menarik untuk dibahas dalam tulisan ini adalah perilaku kepemimpinan yang seperti apa yang cocok diterapkan di dalam dunia pendidikan sekarang ini.

PEMBAHASAN

Kepemimpinan Transformasional

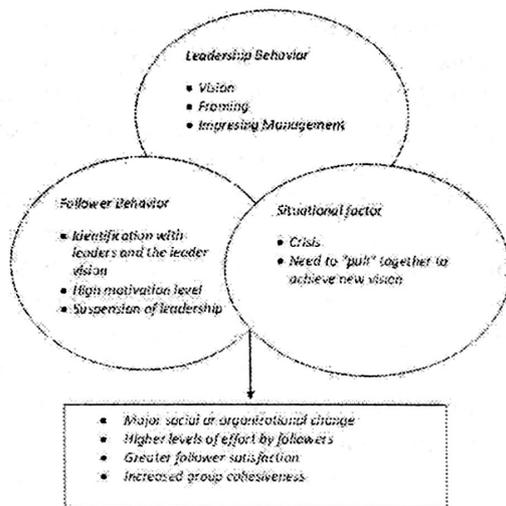
Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam penelitian tentang kepemimpinan. Burn sebagai penemu, menyatakan kepemimpinan transformasional menekankan perlunya pemimpin mendorong bawahannya untuk melakukan tanggung jawab lebih dari yang diharapkan. Sementara itu Hater dan 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 reward for compliance". Dengan demikian, pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran utama serta strategik dalam membawa organisasi mencapai tujuan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya serta mempertinggi keperluan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi daripada apa yang mereka inginkan.

Menurut Yammario dan Bass (1990), pemimpin transformasional harus mampu mendorong/mengajak para bawahannya untuk melakukan tugas melebihi kepentingan sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Pemimpin transformasional juga harus mengartikulasikan visi masa depan organisasi yang realistik, menstimulan bawahan dengan cara yang intelek dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki oleh bawahannya. Oleh sebab itu Tichy dan Devanna (1986), menyatakan keberadaan pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi, baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu, karena pemimpin transformasional melakukan proses transformasi dalam tiga tahap yaitu (1) identifikasi kebutuhan akan perubahan; (2) menciptakan visi baru; dan (3) melembagakan pembaharuan.

Selanjutnya, Triguna (2001) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional itu meliputi: (1) pandangan ke masa depan dan memiliki inspirasi; (2) rencana jangka panjang; (3) sadar dan kreatif; (4) berorientasi pada perubahan; (5) aktif; dan (6) penuh tantangan. Dumphy & Stace (1990) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki tiga karakteristik penting, yaitu (1) merumuskan visi baru mengenai masa depan organisasi, (2) mengkomunikasikan visi baru, dan (3) mewujudkannya.

Posner dan Kauzes (1988) merumuskan 5 (lima) langkah yang dapat dilakukan agar dapat menjadi pemimpin transformasional, yaitu: (1) mempertanyakan praktik yang ada pada saat ini; (2) menginspirasi visi bersama; (3) membantu orang lain untuk bertindak; (4) memperagakan atau mempraktikkan cara merealisasikan visi baru; dan (5) mendukung dengan sepenuh hati. Sedangkan Helrigel (1996) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seperti diberikan pada gambar berikut:



Gambar 1. Model Kepemimpinan Transformasional (sumber: Helrigel, 1996)

Dari gambar di atas, dapat dijelaskan beberapa karakteristik penting dari pemimpin transformasional, yaitu:

Memiliki visi yang kuat. Pemimpin transformasional memiliki visi yang kuat tentang bagaimana suatu organisasi harus berjalan dengan baik serta mampu mentransformasikan visi tersebut kepada bawahannya, sehingga, visi pemimpin transformasional menjadi visi bersama seluruh anggota organisasi.

Memiliki kerangka untuk visi. Pemimpin transformasional dapat menyusun visi ke dalam suatu kerangka kerja yang jelas yang telah diyakini oleh seluruh anggota organisasi.

Memiliki peta untuk melakukan tindakan. Pemimpin transformasional mengetahui bagaimana menterjemahkan visi organisasi ke dalam kenyataan. Sedangkan memiliki kepercayaan diri berarti pemimpin percaya diri yang tinggi serta selalu bersikap optimis dalam menghadapi suatu masalah.

Berani mengambil resiko. Pemimpin transformasional berani mengambil resiko dalam merealisasikan visi bersama dari seluruh anggota organisasi. Pemimpin transformasional menginginkan perubahan-perubahan pendekatan, berupa ide-ide baru, praktik-praktik baru atau cara-cara baru dalam memecahkan masalah.

Memiliki gaya pribadi inspirasional. Pemimpin transformasional memiliki daya magnetis pribadi yang kuat sehingga membuat pengikutnya merasa dekat dengan pimpinannya.

Memiliki kemampuan memotivasi usaha-usaha individu. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi potensi yang ada pada setiap individu dalam organisasi yang kemudian mendorong dan membantu individu secara intelektual agar berkembang untuk mencapai visi organisasi yang telah disetujui bersama.

Memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat. Pemimpin transformasional memiliki kemampuan mengidentifikasi manfaat-manfaat yang diperoleh apabila dapat secara langsung menunjukkan penghargaan dan pengakuan terhadap keberhasilan untuk mencapai visi organisasi.

Interaksi antara pimpinan dan bawahannya adalah untuk mengubah perilaku bawahan sehingga tujuan kelompok kerjanya dapat dicapai bersama. Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat cara yang disebut dengan Empat I, yaitu (1) *Idealized Influence*; (2) *Inspiration Motivation*; (3) *Intellectual Stimulation*; dan (4) *Individualized consideration* (Bass & Avolio, 1994).

Idealized Influence

Pemimpin bertindak sebagai role model atau panutan. Kepala sekolah menunjukkan keteguhan hati dalam mencapai tujuan, mengambil tanggung jawab sepenuhnya untuk tindakannya, dan menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi terhadap visi. Seorang pemimpin harus siap untuk mengorbankan diri, prestasi, penghargaan, dan kehormatan kepada para pengikutnya (Bass & Avolio, 1994).

Pemimpin transformasional memiliki identitas perilaku atau persepsi terhadap kesesuaian dalam hal pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan orang lain dan kepentingan diri sendiri. Ia sebagai pemimpin organisasi bersedia berkorban untuk kepentingan organisasi dalam melakukan tugas patut dihormati, bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang berada dekat pimpinannya meskipun menghadapi situasi kritis dan yakin dapat mengatasinya. Ia senantiasa berusaha mempengaruhi bawahannya dengan menekankan pentingnya nilai etika dan moral serta memperlihatkan kepercayaannya pada cita-cita, keyakinan, dan nilai hidupnya (Bass & Avolio, 1994).

Tichy dan Devana (1989), dan Luthan (1998) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu mengartikulasikan sejumlah nilai-nilai yang membimbing perilaku. Ia memberikan contoh positif dalam perilaku, sikap dan komitmen kepada bawahannya, hal ini dicerminkan melalui standard etika dan moral yang tinggi dan juga dalam memberikan keputusan sangat berhati-hati. Peters (1991) menyatakan bahwa agar bawahan mengetahui apa yang diperlukan pemimpin dan organisasi dilakukan melalui pengamatan bagaimana pemimpin menggunakan waktu, menjawab pertanyaan, memberikan respon pada kejadian kritis

dan memberikan imbalan. Apabila bawahan bersedia mengubah sikap, nilai dan asumsi komitmennya sedemikian rupa sehingga sesuai dengan organisasinya, maka diyakini bahwa mereka memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi atas integritas dan kreativitas pemimpinnya.

Kouzes dan Posner (1997) dan Bass (1998) mengemukakan bahwa bagian penting dari kepemimpinan transformasional adalah kharisma, namun demikian kharisma sendiri tidak cukup untuk proses transformasional. Ada beberapa konsekuensi kelemahan dari kepemimpinan kharismatik, yaitu (1) hubungan antar pribadi jelek; (2) konsekuensi-konsekuensi negatif dari kesan *management*; (4) praktik-praktik administrasi yang lemah; (5) konsekuensi-konsekuensi negatif dari rasa percaya diri; (6) gagal merencanakan perubahan.

Inspiration Motivation (Motivasi Inspirasi)

Pemimpin transformasional mampu menimbulkan inspirasi bawahannya antara lain dengan memberikan motivasi yang tinggi, memperlihatkan optimisme, bawahan merasa mampu melakukan tugas, memberikan perhatian kepada bawahan, mengembangkan kerjasama tim, memberikan serta membagi visi dan mempercayai institusi mereka (Tichy & Devana, 1998).

Druker (1998) menyatakan bahwa peran pemimpin adalah (1) dapat menjamin agar semua bagian dapat bekerjasama secara harmonis menuju visi yang sama; (2) pemimpin identik dengan pemimpin simponi orchestra; (3) mampu mentransformasi visi, misi, nilai-nilai menjadi panduan kerja organisasi; (4) mengetahui kekuatan dan kelemahan sumberdaya; (5) memiliki ketrampilan berkomunikasi; (6) mampu memberi motivasi dan memberdayakan sumber daya; (7) memandang diri sebagai agen ataupun instrument pembaharuan; (8) mempunyai gaya pemimpin yang sesuai dengan visi.

Dengan demikian jelaslah bahwa pemimpin inspirasional adalah orang yang realistis yang bebas namun konsekuen dan mengenal keterbatasan, dapat menerima kesalahan, menunjukkan kesiapan yang baik, terbuka, dan fleksibel bagi perubahan. . Mempunyai komitmen yang kuat dengan kesadaran visi, terinspirasi, proaktif, dan optimal, terlatih mentalnya, banyak memakai imajinasi untuk merealisasikan impian menjadi kenyataan.

Barnes (1998) menyatakan bahwa untuk mendorong bawahan atau pegawai agar bertindak dan bekerja yang baik, pemimpin perlu berpikir terbuka, menciptakan konsep, cerdas, berorientasi pada tim, fleksibel, dan mampu beradaptasi, memotivasi diri sendiri, berkomunikasi, setia

terhadap tim, responsif, dan mampu memahami persepsi bawahan. Lebih lanjut Kouzes dan Posner (1997) menyatakan bahwa dalam mendorong pegawai untuk maju harus melalui komitmen kepemimpinan, yaitu (1) menantang proses yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengubah, mengembangkan, dan membuat inovasi; (2) memungkinkan orang lain bertindak, hal ini dilakukan oleh pimpinan dengan membina kerja sama, memperkuat dengan memberi kekuasaan, memberikan pilihan, mengembangkan kecakapan, memberikan tugas-tugas penting, dan menawarkan dukungan yang jelas bagi bawahan. Dalam organisasi, bawahan adalah asset yang sangat bernilai dan kunci sukses organisasi untuk mencapai tujuan. Yukl (1991) menyatakan bahwa tugas sebagai:” *Enthusiasme for the work, commitment to task objective and compliance with order and request*”.

Goddard (2002) menyatakan bahwa para pegawai bereaksi terhadap cara yang ditunjukkan lingkungan organisasi bagaimana seharusnya mereka bereaksi, apa yang diharapkan bawahan terhadap manager atau pimpinan dan cara memperlakukan sangat menentukan prestasi dan kemajuan.

Intellectual Stimulation

Spreitzer (1995) dan Thomas dan Welhouse (1990) mengemukakan bahwa pemberdayaan secara psikologis dapat memberikan efek positif terhadap perilaku kepemimpinan transformasional. Pemberdayaan psikologis termasuk didalamnya variable individu, seperti locus of control dan juga variable struktur social, seperti desain pekerjaan, iklim kerja, dan system penggajian.

Barnes (1998) mengemukakan bahwa pemberdayaan pegawai dapat diartikan sebagai (1) memberi kepercayaan untuk mengambil keputusan yang benar, memberi kebebasan untuk mengambil keputusan serta memastikan pegawai menerima tanggung jawab; (2) meyakinkan bahwa membuat kesalahan itu tidak mengapa, asal mereka belajar dari kesalahan dan memodifikasi perilaku masa depan agar sesuai; (3) melegitimasi pengambilan resiko yang telah dipertimbangkan dan mengarahkan otoritas pengambilan keputusan pada tingkat rendah, yaitu mereka yang memperhitungkan risikonya; (4) menetapkan garis komando kepemimpinan yang jelas di dalam masing-masing batas area serta mengelola harapan sesuai dengan batasan.

Individualized Consideration

Individualized consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian khusus pada kepentingan setiap individu. Ia memperlakukan

pegawainya sebagai seorang pribadi dengan kemampuan, keperluan, dan keinginan masing-masing, serta memberikan nasehat yang bermakna, memberikan pelatihan yang diperlukan, dan bersedia mendengarkan nasehat ataupun pendapat. Ia juga sering mengadakan komunikasi dengan bawahannya serta pendelegasian berbagai tugas yang memungkinkan untuk dikerjakan oleh bawahan. Tugas tersebut dapat dikontrol dengan baik untuk memastikan bawahan memerlukan arahan atau dukungan tambahan serta untuk menilai kemajuan yang telah dicapai. Pendelegasian berarti memberikan tanggung jawab dan derajat otonomi para pegawai. Oleh itu, pendelagasian membantu pemberdayaan terhadap pegawai (Conger, 1991). Proses pendelegasian dilakukan terlebih dahulu dengan memberikan informasi dari pimpinan. Penyebaran informasi mempunyai implikasi bagi pembagian wewenang yang akan ditingkatkan dengan memberikan informasi yang diperlukan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan melaksanakan tugas yang didelegasikan (Yulk, 1998). Ini berarti memerlukan informasi dan komunikasi.

Cooley (1997) mengatakan bahwa komunikasi adalah mekanisme yang menyebabkan adanya hubungan antara manusia. Dalam organisasi komunikasi menjalankan empat fungsi utama, yaitu sebagai kendali, motivasi, pengembangan emosi, dan informasi. Komunikasi akan memberikan informasi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mengambil keputusan kerja dan memberikan pilihan terhadap berbagai hal berkaitan pekerjaan atau prosedur kerja yang harus dilakukan.

Memperhatikan aspek-aspek kepemimpinan transformasional dapat dilihat analoginya dalam konsep Ki Hajar Dewantara, yaitu *Ingarso sung tuludo, ing madya mangun karso, dan tut wuri handayani*. *Ingarso sung tuludo* berkaitan dengan *idealized influence*, *ing madya mangun karso* berkaitan dengan *inspirational motivation* dan *intellectual stimulation*, sedangkan *tut wuri handayani* berkaitan dengan *individualized consideration* (Munandar, 2001).

Berdasarkan uraian-uraian di atas, jelas bahwa kepemimpinan memiliki kaitan yang kuat dengan manajemen. Hasil penelitian Badan Penelitian dan Pengembangan Departemen Pendidikan Nasional menunjukkan bahwa manajemen sekolah merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kualitas pendidikan. Pengelolaan sekolah secara langsung akan mempengaruhi dan menentukan efektifitas kurikulum, pelbagai alat belajar, waktu mengajar, dan proses pembelajaran.

DAFTAR RUJUKAN

- Arifin, I. 2011. *Kepemimpinan HIMPAUDI: Studi Kasus di Kota Malang*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Arifin, I., & Slamet, M. 2010. *Kepemimpinan Kyai dalam Perubahan Manajemen Pondok Pesantren: Kasus Ponpes Tebuireng Jombang*. Yogyakarta Aditya Media.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R. 1999. Transformational Leadership in Schools, Panacea, Placebi or Problem, *Journal of Educational Administration*, Vol. 39(1), 24-46.
- Barnett, K., McCormick, J. & Conners, R. 2001. Transformational Leadership in Schools- Panacea, Placebo or Problem? *Journal of Educational Administration*, 39(1), 24-46.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and Performance beyond Expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. 2004. *MLQ Manual*, Published by Mind Garden, Inc., www.mindgarden.com.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. 1998. *Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership*, at: <http://cls.binghamton.edu/BassSteid.html>
- Conger, J. 1991. *Adolescence and Youth: Psychological Development in a Changing World* (Fourth Edition). HarperCollins.
- Cooley, M. 1997. HR in Russia: Training For Long-Term Success for Western Hr Professionals, Being Successful in Russia Means Offering Training in Hard, Soft and Management-Related Skills-and Adapting To a Very Different. *HR Magazine*. December
- Davis, G. A. & Thomas, M. A. 1989. *Effective Schools and Effective Teachers*.
- Dunphy, D. & Stace, D. 1990. *Under New Management*. Sydney: McGraw-Hill.
- Fu, S. Y. 2000. *The Relationship among Transformational Leadership, Organizational Commitment and Citizenship Behavior: The case of expatriates*. Master's Tesis.
- Fullan, M. 1991. *The New Meaning of Educational Change*. New York: Teachers College Press.
- Garg, P., & Rastogi, R. 2006. Climate Profile and OCBs of Teachers in Public and Private Schools of India. *The International Journal of Educational Management*, Vol. 20(7), 529-541.

- Geisel, F., Slegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. 2003. Transformational Leadership Effects on Teachers' Commitment and Effort toward School Reform. *Journal of Educational Administration*, Vol.41(3), 228-236.
- Goddard, R. D. 2002. Collective Efficacy and School Organization: A Multilevel Analysis of Teacher Influence in Schools. *Theory and Research in Educational Administration*, 1, 169-184.
- Hallinger, P. 2003. Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, Vol. 33(3), 329-351.
- Hater, J. J., & Bass, B.M. 1988. Supervisors' Evaluation and Subordinate's Perceptions of Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 7(11), 19-29.
- Hellriegel, S. 1996. *Management*. Ohio: South Western College Publishing.
- Kouzes, J. & Posner, B. 1997. *The Leadership Challenge*. San Francisco, Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Krishnan, Venkat R. 2005. Transformational Leadership and Outcomes: Role of Relationship Duration. *Leadership and Organizational Development Journal*, Vol. 26(6), 442-457.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. 1999. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School. *Journal of Educational Administration*, Vol. 38(2), 112-129.
- Luthans, F. 1992. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Series in Management.
- Mangkunegara, A. P. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakan pertama, penerbit PT. Bandung: Remaja Rsodakarya.
- Marzano, R.J., Waters, T., & McNulty, B.A. 2005. *School Leadership that Works: From research to results*. USA: ASCD.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in The Workplace: Construct Definition, Measurement And Validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38(5), 1442-1465.
- Suriansyah, A., Aslamiah. 2013. *Memuju Kepala Sekolah Efektif, dari Teoritik ke Praktis*. Solo: Rumah Ilmu
- The World Bank. 2010. *Transforming Indonesia's Teaching Force*, Vol. I, Executive summary. Jakarta: The World Bank Office.
- Thomas S. K., Wahyu A. R. 2007. Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Universitas Kristen Petra*, Vol. 98(1), 49-61.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. 1986. *The transformational Leader*. New York: Wiley.
- Triguno, P. 2001. *Kreativitas dan Strategi*, Jakarta: PT. Golden Trayon Pers.
- Undang-undang RI Nomor 20 Tahun 2003. *Tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Jakarta: Kemdiknas.
- Usman, S., Akhmadi, & Suryadarma, D. 2007. Pattern of Teacher Absence in Public Primary Schools in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Education*, 27(2), 207-219.
- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. 1990. Transformational Leadership and Multiple

Levels of Analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.

Yukl, G. A. 1991. *Leadership in Organizations (second edition)*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Yukl, G. A. 1998. *Leadership in Organisations*. Prentice-Hall, New Jersey.

Zembylas, M. & Papanastasiou, E. 2004. Job Satisfaction among School Teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, Vol. 42, 357-374.