**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Tinjauan Pustaka**
2. **Konsep Dasar Kepemimpinan**
3. **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Armstrong (2003) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan menurut Anoraga (2003: 2) diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu. Kepemimpinan menurut Dubrin (2005: 3) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

1. **Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi kepemimpinan berhubungan dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi dimana fungsi kepemimpinan harus diwujudkan dalam interaksi antar individu.

Menurut Rivai (2005:53) secara operasional fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan sebagai berikut:

* 1. Fungsi Instruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaiman, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

* 1. Fungsi konsultatif

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

* 1. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orangorang yang dipimpinnya, baik dalam keikut sertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

* 1. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memerikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang mempunyai kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

* 1. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercipnya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian ini dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

1. **Indikator Kepemimpinan**

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi

1. Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

1. Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

1. Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

1. Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimism di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

1. Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segalasegalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan katakatanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

1. Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

1. Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan, mendorong, dan mengajak orang lain untuk bekerja sama dan mau bekerja secara produktif guna pencapaian tujuan tertentu, sehingga indikator yang digunakan dalam variabel kepemimpinan adalah menggunakan teori dari Wahjosumidjo yaitu: bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tercapainya tujuan, sebagai katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi, dan bersikap menghargai.

1. **Kepemimpinan Transformasional**
2. **Pengertian *Transformasional***

Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) mendefinisikan kepemimpinan Transformasional terjadi jika pemimpin memperluas dan membangkitkan minat karyawannya, membangkitkan kesadaran dan penerimaan tujuan dan misi kelompok. Sedangkan menurut

O’Leary (2001:21) kepemimpinan Transformasional berusaha membawa tiap-tiap individu dan tim bekerja melampaui status–quo. Pemimpin Transformasional adalah seorang yang memiliki kekuatan untuk mendatangkan perubahan di dalam diri para anggota tim dan di dalam organisasi secara keseluruhan. Menurutnya kepemimpinan *Transformasional* dapat digunakan bila diperlukan untuk meningkatkan kinerja.

Robbins (2008:90) mendefinisikan kepemimpinan *Transformasional* adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Mereka menaruh perhatian terhadap kebutuhan pengembangan diri para pengikutnya; mengubah kesadaran para pengikut atas isu-isu yang ada dengan cara membantu orang lain memandang masalah lama dengan cara yang baru; serta mampu menyenangkan hati dan menginspirasi para pengikutnya untuk bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama.

Danim dan Suparno (2009) mengemukakan kepemimpinan transformasional merupakan pimpinan yang mampu membangun perubahan dalam tubuh organisasi sekolah sesuai dengan nilai-nalai yang ditetapkan dengan memberdayakan seluruh komunikasi sekolah melalui komunkasi yang terarah, agar para peringkat dapat bekerja lebih energy dan terfokus, sehingga pengajaran dan pembelajaran menjadi bersifat transformatif bagi setiap orang.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *Transformasional* adalah suatu gaya kepemimpinan yang lebih memotivasi atau menginspirasi karyawan untuk dapat merubah dirinya sehingga dapat bekerja keras guna mencapai tujuan-tujuan bersama

1. **Ciri Ciri Pemimpin *Transformasional***

Pada awalnya, Bass (Usman, 2010: 336-337) mengemukakan tiga komponen yang terkandung dalam konsep kepemimpinan *Transformasional,* yaitu (1) *idealized influence,* (2) *intellectual stimulation,* (3) *individualized consideration.* Selanjutnuya dikembangkan menjadi empat dengan menambahkan satu komponen, yaitu *inspirationan motivation.* Hasil kajian Bass ini, banyak diikuti ahli-ahli lain, antara lain Avalio, waldman dan tammarindo

(Hoy & Miskel, 2001).

Komponen atau ciri kepemimpinan *Transformasional* di terapkan dalam langkah atau proses pelaksanaan kepemimpinan *Transformasional*. Masing-masing ciri mengandung beberapa perilaku yang mencerminkan kepemimpinan *Transformasional,* Berikut ini akan di uraikan empat ciri dan komponen yang menunjukkan dimensi utama kepemimpinan *Transformasional*.

1. *Idealized influence* (idealisasi pengaruh)

*Idealized influence* mengacu pada perilaku pimpinan yang dapat di teladani oleh bawahan. Pimpinan diakui sebagai model yang menunjukkan nilai-nilai pelayanan dan produk ideal, mendemonstrasikan komitmen dengan standar moral yang tinggi, serta memiliki pengaruh terhadap bawahan. Memikili legitimasi yang didasarkan pada integritas dan kompetensi personal, serta memperoleh kepercayaan dan pengakuan bawahan (Felfe & Schyns, 2002: 4).

Secara singkat *idealized influence* berkaitan dengan perilaku kharismatik. Bahkan beberapa ahli secara langsung menyebut dengan istilah charisma. Kharisma dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin mempengaruhi pengikutnya dengan emosi-emosi yang kuat sehingga merasa kagum dan segan dengan dirinya. Kharisma merupakan komponen yang menimbulkan pengakuan, penghargaan, dan kepercayaan bawahan. Kharisma muncul dari interaksi antara atiribut, nilai dan perilaku yang ditunjukkan pimpinan dengan kepercayaan dan persepsi bawahan. Pimpinan menunjukkan perilaku kharismatik melalui cermin etika yang ditampilkan.

Gibson (2009: 209) menegaskan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan berdasarkan pada supernatural gift (kemampuan yang luar biasa) dan daya tarik untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari orang-orang lain. Para bawahan merasa senang berada bersama dengan pemimpin kharismatik karena mereka merasa terinspirasi, diterima, dihargai, dan diperhatikan. Pemimpin kharismatik digambarkan dapat memainkan peran penting dalam menciptkan perubahan.

1. *Intellectual stimulation (*stimulasi intelektual)

*Intellectual stimulation* menunjuk pada perilaku pimpinan dan menstimulasi anggota secara inovatis dan konstruktif. Pimpinan mendorong anggota agar dapat memecahkan masalah secara kreatif, dan menggunakan metode atau cara-cara baru dalam mengejarkan sesuatu. Memulai stimulasi intelektual ini, anggota memiliki metode untuk mencapai misi organisasi secara lebih efektif. Untuk itu piminan mendemontrasikan ide-ide baru. Pemecahan masalah secara kreatif, dan membangkitkan kreativitas anggota dalam melaksanakan tugas, dengan menggunakan pendekatan yang rasional dan dapat diterima anggota.

1. *Individualized Consideration* (konsiderasi individual)

*Individualized Consideration* mengacu pada perilaku pimpinan untuk memberikan pertimbangan dan perhatian terhadap anggota secara individual. Pimpinan mengakui perbedaan indivual bawahan, baik dari sisi kebutuhan, potensi maupun karakteristik lainnya. Tiap individu dipertimbangkan, dihargai dan dinilai secara individual. Bawahan dipertimbangkan sebagai individu-individu yang unik.

(Brown, & Wheeler, 1996: 3). Pimpinan memenuhi kebutuhan untuk aktualisasi diri, pemenuhan diri dan pengakuan diri terhadap masing-masing anggota Pimpinan juga memberikan tugas, kewenangan dan saran secara individual terhadap bawahan.

*Individualized Consideration* melibatkan hubungan antara pimpinan dan anggota pada dua dimensi, yaitu dimensi pengembangan dan orientasi individual. Pada orientasi pengembangan, pimpinan merancang tugas yang memungkinkan peningkatan potensi dan motivasi individu, pimpinan mengusahakan saling memahami, saling komunikasi dan menciptakan suasana kekeluargaan antara satu dengan yang lainnya, untuk itu pimpinan merancang tugas sesuai dengan kebutuhan anggota dan organisasi agar lebih berkembang secara optimal.

1. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasional)

*Inspirational motivation* mengacu pada perilaku pimpinan dalam memberikan motivasi yang diilhami oleh nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi kepada anggota, *Inspirational motivation* menekankan pada penanaman visi ke depan. Pimpinan mengidentifikasi ide-ide kedepan dan mendorong anggota untuk mencapai visi dan tujuan organisasi. Dengan kata lain, *Inspirational motivation* merupakan dimensi yang direfleksikan dengan perilaku yang memberikan makna dan tantangan kerja bagi anggota serta membangkitkan semangat dengan antusias dan optimism tinggi mencapai tujuan organisasi.

Maksud kutipan diatas adalah para pemimpin *Transformasional* berkelakuan melalui cara-cara yang memotivasi dan menginspirasi orang-orang sekitarnya defngan memberikan tantangan pada pekerjaan pengikutnya. Semangat tim ditingkatkan. Antusiasme dan optimisme diperlijatkan. Pimpinan ini melibatkan pengikutnya dalam memimpikan kondisi masa depan yang menarik dan menciptakan ekspektasi yang dikomunikasikan secara jelas yang ingin dipenuhi oleh pengikutnya dan juga memperlihatkan komitmen pada tujuan dan visi bersama. Secara lebih sederhana, *Inspirational motivation* menunjuk pada kemampuan pimpinan untuk menanamkan visi dan tujuan organisasi dengan cara yang menarik.

1. **Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, mengakibatkan adanya salah satu perubahan yang mendasar dalam organisasi pendidikan yaitu sistem manajemen yang sentralistik menjadi sistem manajemen desentralistik. Hal ini menuntut adanya berbagai penyesuaian dan perubahan dalam berbagai aspek organisasi dan juga pola dan gaya kepemimpinannya. Hal ini berarti bahwa perubahan manajemen pendidikan tersebut memberikan peluang bagi para manajer pendidikan untuk mengaktualisasikan kemampuan dirinya khususnya dalam meningkatkan kinerja kepemimpinannya. Dalam situasi yang penuh perubahan dan ketidakpastian tersebut diperlukan suatu keahlian manajerial yang baik, serta pengembangan kemampuan dalam kepemimpinan. Dan oleh karenanya pola dan gaya kepemimpinan kepala sekolah dalam setiap organisasi sekolah akan berbeda-beda sesuai dengan kemampuan pemimpin masing-masing dalam mengembankan nilai-nilai kepemimpinanya. Dalam kondisi yang penuh tantangan dan ancaman seperti ini, dibutuhkan keteguhan sikap dan kecerdasan seorang pemimpin untuk menangkap peluang dan merancang masa depan bagi kinerja organisasinya. Salah satu gaya kepemimpinan yang cukup efektif untuk mengakomodasi perubahan tersebut adalah gaya kepemimpinan Transformasional.

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas untuk mencapai tujuan, dan memelihara hubungan kerjasama. Kaitannya dengan kepemimpinan Transformasional,

Burns (Komariah dan Triatna 2006; 77) menjelaskan bahwa kepemimpinan Transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya “para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Para pemimpin adalah yang sadar akan prinsip perkembangan organisasi dan kinerja manusia sehingga ia berupaya mengembangkan segi kepemimpinannya secara utuh melalui pemotivasian terhadap staf dan meyerukan cita-citanya yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Karakteristik pemimpin trasformasional, menurut

Komariah dan Triatna (2006; 78) adalah sebagai berikut :

1. Pemimpin yang memiliki wawasan jauh ke depan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tetapi dimasa datang. Dan oleh karena itu pemimpin ini dapat dikatakan pemimpin visioner.
2. Pemimpin sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah 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.

Berdasarkan karakteristik tersebut, seorang pemimpin Transformasional mempunyai tujuan dan visi misi yang jelas, serta memiliki gambaran yang menyeluruh terhadap organisasinya dimasa depan. Pemimpin dalam hal ini berani mengambil langkah-langkah yang tegas tetapi tetap mengacu pada tujuan yang telah ditentukan guna keberhasilan organisasinya, misalnya saja dalam menerapkan metode dan prosedur kerja, pengembangan staf secara menyeluruh, menjalin kemitraan dengan berbagai pihak, juga termasuk di dalamnya berani menjamin kesejahteraan bagi para stafnya. Di samping itu, hubungan kerjasama dan komunikasi dengan bawahan selalu diperhatikan, memperhatikan perbedaan individual bawahan mengenai pelaksanaan kerja maupun kreatifitas kerja masing-masing bawahan dalam mencapai produktivitas tertentu. Pemimpin berani mengambil kebijakan yang berhubungan dengan peningkatan motivasi bawahan dengan pemberian imbalan dan penghargaan sesuai dengan taraf kesanggupan bawahan dalam menyelesaikan suatu tugas yang dibebankan kepadanya.

Gaya kepemimpinan Transformasional mempunyai karakteristik transparansi dan kerjasama. Hal ini sesuai dengan pendapat

Yuliawani, dkk (2008), ciri dari gaya kepemimpinan Transformasional, yaitu : (1) adanya kesamaan yang paling utama, yaitu jalannya organisasi tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama; (2) para pelaku lebih mementingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi; dan (3) adanya partisipasi aktif dari para pengikut atau orang yang dipimpinnya.

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. Menjadi tugas pemimpin untuk mentransformasionalkan 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 (Komariah dan Triatna, 2006; 78).

1. **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Damin dan Suparno (2009) mengemukakan kepemimpinan transformasional memiliki indikator-indikator, yaitu sebagai berikit:

* 1. Pembaru
  2. Memberi teladan
  3. Mendorong kinerja bawahan
  4. Mengharmoniskan lingkungan kerja
  5. Memberdayakan bawahan
  6. Bertindak atas sistem nilai
  7. Meningkatkan kemampuannya terus-menerus
  8. Mampu negahdapi situasi yang rumit

Pada setiap tahap transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung kepada sekap, nilai, dan keterampilannya. Menurut Yulk dalam (Danim dan Suparno, 2009) pimpinan transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut:

1. Mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan
2. Mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati
3. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka
4. Mereka mampu mengartikulasi sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka
5. Mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman
6. Mereka mempunyai keterampilan kognitif
7. Mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati
8. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai instistusi mereka

Berbeda dengan pendekatan kepemimpinan yang lain memuntut bawahannya untuk mengikuti arahan yang diberikan pemimpin, pemimpin transformasional lebih “memotivasi bawahan untuk berbuat lebih dari apa yang sesungguhnya diharapkan”. Dengan meningkatkan pemahaman bawahan akan arti penting dan nilai tugas, akan mendorong mereka mau berkorban demi kepentingan organisasi atau negara, dan meningkatkan tingkat kebutuhan ketaraf yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

1. **Konsep Kepemimpinan Transformasional**

Konsepsi kepemimpinan *Transformasional* pertama kali dikemukakan oleh James McGregor Burns. Dalam kaitannya dengan kepemimpinan Transformasional,

Bernard Bass (Stone et al, 2004) mengatakan sebagai berikut: “*Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared*”. Selanjutnya, secara operasional

Bernard Bass (Gill et al, 2010) memaknai kepemimpinan Transformasional sebagai berikut: “Leadership and performance beyond expectations”. Sedangkan Tracy and Hinkin (Gill dkk, 2010) memaknai kepemimpinan Transformasional sebagai berikut: “The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”.

Dari beberapa pengertian tersebut kepemimpinan Transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berupaya mentransformasionalkan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi. Melalui transformasional nilai-nilai tersebut, diharapkan hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun sehingga muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Seorang pemimpin dikatakan bergaya Transformasional apabila dapat mengubah situasi, mengubah apa yang biasa dilakukan, bicara tentang tujuan yang luhur, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan. Pemimpin yang Transformasional akan membuat bawahan melihat bahwa tujuan yang mau dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya. Sedangkan menurut Yukl kepemimpinan Transformasional dapat dilihat dari tingginya komitmen, motivasi dan kepercayaan bawahan sehingga melihat tujuan organisasi yang ingin dicapai lebih dari sekedar kepentingan pribadinya.

Kepemimpinan *Transformasional* secara khusus berhubungan dengan gagasan perbaikan. Bass menegaskan bahwa kepemimpinan Transformasional akan tampak apabila seorang pemimpin itu mempunyai kemampuan untuk:

* 1. Menstimulasi semangat para kolega dan pengikutnya untuk melihat pekerjaan mereka dari beberapa perspektif baru.
  2. Menurunkan visi dan misi kepada tim dan organisasinya.
  3. Mengembangkan kolega dan pengikutnya pada tingkat kemampuan dan potensial yang lebih tinggi.
  4. Memotivasi kolega dan pengikutnya untuk melihat pada kepentingannya masing-masing, sehingga dapat bermanfaat bagi kepentingan organisasinya.

Sedangkan berdasarkan hasil penelitian Devanna dan Tichy karakteristik dari pemimpin *Transformasional* dapat dilihat dari cara pemimpin mengidentifikasikan dirinya sebagai agen perubahan, mendorong keberanian dan pengambilan resiko, percaya pada orang-orang, sebagai pembelajar seumur hidup, memiliki kemampuan untuk mengatasi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, juga seorang pemimpin yang *visioner*.

kepemimpinan Transformasional (*transformational leadership*) istilah Transformasional berinduk dari kata to transform, yang bermakna mentransformasionallkan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Seorang pemimpin *Transformasional* harus mampu mentransformasionalkan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sumber daya dimaksud bias berupa SDM, Fasilitas, dana, dan factor eksternal organisasi. Dilembaga sekolah SDM yang dimaksud dapat berupa pimpinan, staf, bawahan, tenaga ahli, guru, kepala sekolah, dan siswa.

Konsep awal tentang kepemimpinan *Transformasional* ini dikemukakan oleh Burn yang menjelaskan bahwa kepemimpinan *Transformasional* adalah sebuah proses di mana pimpinan dan para bawahannya untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Para pemimpin *Transformasional* mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menentukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nlai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan bukan didasarkan atas emosi kemanusiaan, keserakahan, kecemburuan, atau kebencian.

Tingkat sejauhmana seorang pemimpin disebut Transformasional terutama diukur dalam hubungannya dengan efek pemimpin tersebut terhadap para pengikut. Para pengikut seorang pemimpin Transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat kepada pememimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan terhadap mereka.

1. **Kepala Sekolah**
2. Pengertian Kepala Sekolah

Keberhasilan suatu lembaga pendidikan sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah. Karena kepala sekolah sebagai pemimpin dilembaganya, maka dia harus mampu membawa lembaganya kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, ia harus mampu melihat adanya perubahan serta mampu melihat masa depan dalam kehidupan globalisasi yang lebih baik. Kepala sekolah harus bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan semua urusan pengaturan dan pengelolaan secara formal kepada atasannya atau informal kepada masyarakat yang telah menitipkan anak didiknya.

Kepala sekolah termasuk pemimpin formal dalam lembaga pendidikan. Diartikan sebagai kepala sekolah, karena kepala sekolah adalah pejabat tertinggi disekolah. Kepala sekolah merupakan penanggung jawab utama secara struktural dan administratif disekolah. Oleh karena itu ia memiliki staf atau pejabat yang berada dibawah pimpinannya.

kepala sekolah berasal dari dua kata yakni “kepala” dan “sekolah”. Kata kepala dapat diartikan sebagai ketua atau pemimpin dalam suatu organisasi atau lembaga. Sedangkan kata sekolah diartikan sebagai suatu lembaga dimana menjadi tempat menerima dan memberi pelajaran. Secara singkat kepala sekolah dapat diartikan pemimpin sekolah atau suatu lembaga dimana tempat menerima dan memberi pelajaran.

Wahyusumidjo (2005:83) mengemukakan pendapat bahwa:

kepala sekolah sebagai seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah dimana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memeberi pelajaran dan murid sebagai penerima pelajaran.

Mulyasa (2007) “kepala sekolah adalah pejabat tertinggi di sekolah, kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan” dilihat dari status dan cara pengangkatan tergolong resmi “*Formal Leader* atau *Operasional Leader”* tergantung prestasi dan kemampuannya di dalam memainkan peran sebagai pemimpin pendidikan pada sekolah yang telah diserahkan tanggung jawab kepadanya.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, maka diketahui bahwa tanggung jawab kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan adalah untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang baik, sehingga guru-guru dapat mengajar dan murid-murid dapat belajar dengan baik.

1. **Fungsi Kepala Sekolah**

Dalam memajukan pendidikan tak lepas dari sikap kepedulian seorang atasan kepada sekolah yang ia pimpin, namun begitu banyak kepala sekolah saat mereka telah menjabat sebagai kepala, mereka tidak mengetahui fungsi mereka sendiri, berikut penulis menguraikan fungsi kepala sekolah dalam memajukan dunia pendidikan yang lebih baik.

E. Mulyasa (2013), menguraikan ada 7 fungsi utama Kepala Sekolah, yaitu:

1. Kepala sekolah sebagai *educator* (pendidik)

kegiatan belajar mengajar merupakan inti dari proses pendidikan dan guru merupakan pelaksana dan pengembang utama kurikulum di sekolah. Kepala sekolah yang menunjukkan komitmen tinggi dan fokus terhadap pengembangan kurikulum dan kegiatan belajar mengajar di sekolahnya tentu saja akan sangat memperhatikan tingkat kompetensi yang dimiliki gurunya, sekaligus akan terus senantiasa berusaha memfasilitasi dan mendorong agar para guru dapat secara terus menerus meningkatkan kompotensinya, sehingga kegiatan belajar mengajar dapat berjalan efektif dan efisien.

Dalam melakukan fungsinya sebagai edukator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat unruk meningkatkan profesionalisme tenaga pendidik dan kependidikan di sekolahnya. Fungsi kepala sekolah sebagai *educator* adalah 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 bagi peserta didik yang cerdas di atas normal.

Sebagai *educator* kepala sekolah harus selalu berupaya meningkatkan kualitas pembelajaran yang dilakukan oleh para guru. Dalam hal ini faktor pengalaman akan sangat mendukung terbentuknya pemahaman tenaga kependidikan terhadap pelaksanaan tugasnya. Pengalaman semasa menjadi guru, wakil kepala sekolah, atau anggota organisasi kemasyarakatan sangat mempengaruhi kemampuan kepala sekolah dalam melaksanakan pekerjaannya demikian pula halnya pelatihan dan penataran yang pernah diikuti. Upaya yang dapat dilakukan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerjanya sebagai *educator*, khususnya dalam peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan prestasi belajar peserta didik dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Kepala sekolah membimbing guru melalui pendidikan dan pelatihan
2. Kepala sekolah membimbing guru melalui sumber belajar
3. Kepala sekolah membimbing guru melalui pertemuan MGMP
4. Kepala sekolah menciptakan iklim sekolah
5. Kepala sekolah memberikan motivasi
6. Kepala sekolah sebagai *manajer*

Dalam mengelola tenaga kependidikan, salah satu tugas yang harus dilakukan kepala sekolah adalah melaksanakan kegiatan pemeliharaan dan pengembangan profesi para guru. Dalam hal ini, kepala sekolah seyogyanya dapat memfasilitasi dan memberikan kesempatan yang luas kepada para guru untuk dapat melaksanakan kegiatan pengembangan profesi melalui berbagai kegiatan pendidikan dan pelatihan, baik yang dilaksanakan di sekolah, seperti: MGMP/MGP tingkat sekolah, atau melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan diluar sekolah, seperti kesempatan melanjutkan pendidikan atau mengikuti berbagai kegiatan pelatihan yang diselengarakan pihak lain.

1. Kepala sekolah sebagai *Administrator*

Khususnya berkenaan dengan pengelolaan keuangan, bahwa untuk tercapainya peningkatan kompotensi guru tidak lepas dari faktor biaya. Seberapa sekolah dapat mengalokasikan anggaran peningkatan kompotensi guru tentunya akan mempengaruhi terhadap tingkat kompotensi para gurunya,

1. Kepala sekolah sebagai *supervisor*

Untuk mengetahui sejauh mana guru mampu melaksanakan pembelajaran, secara berkala kepala sekolah perlu melaksanakan kegiatan supervisi, yang dapat dilakukan melalui kegiatan kunjungan kelas untuk mengamati proses pembelajaran secara langsung, terutama dalam pemilihan dan penggunaan metode, media yang digunakan dan keterlibatan siswa dalam proses pembelajaran.

Kepala sekolah sebagai *supervisor* harus diwujudkan dalam:

1. Menyusun program supervisi KBM
2. Membimbing dan melaksanakan program pengajaran
3. Melaksanakan evaluasi/hasil analisa
4. Melaksanakan program perbaikan/pengajaran

Disamping itu, kepala sekolah sebagai *supervisor* harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar pelaksanaan supervisi berjalan secara efektif. Dengan demikian, Kepala sekolah sebagai *supervisor* mempunyai peran dan tanggungjawab membina, memantau, dan memperbaiki proses pembelajaran aktif, kreatif, efektif, dan menyenangkan sehingga terciptanya peningkatan kualitas pembelajaran dan hasil yang memuaskan. Tanggungjawab ini dikenal dan dikategorikan sebagai tanggung jawab supervisi. Supervisi sebagai proses membantu guru guna memperbaiki dan meningkatkan pembelajaran kurikulum. Hal ini, terkandung bahwa kepala sekolah adalah *supervisor* dalam membantu guru secara individual maupun kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum serta aspek lainnya.

1. Kepala sekolah sebagai *Leader* (pemimpin)

Dalam teori kepemimpinan setidaknya ada dua gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan kepemimpinan yang berorientasi pada manusia. Dalam rangka meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat meningkatkan kompetensi guru, seorang kepala sekolah dapat menerapkan kedua gaya kepemimpinan tersebut secara tepat dan fleksibel disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

1. Kepala sekolah sebagai *inovator*

Dalam rangka melakukan peran dan fungsinya sebagai *inovator*, kepala sekolah harus memiliki startegi yang tepat untuk menjalin hubungn yang harmonis dengan lingkungan, mencari gagasan yang baru, mengintegrasikan setiap kegiatan, memberikan teladan kepada seluruh tenaga kependidikan sekolah, dan mengembangkan model-model pembelajaran yang inovatif.

1. Kepala sekolah sebagai *motivator*

Sebagai motivator, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar (PSB).

Salah satu standar yang dikeluarkan oleh pemerintah adalah standar tentang kepala sekolah/madrasah yang tertuang didalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007. Dalam aturan ini pemerintah menentukan standar kualifikasi seseorang untuk diangkat sebagai kepala sekolah atau madrasah, antara lain kualifikasi umumnya adalah: 1) Memiliki kualifikasi akademik sarjana (S1) atau diploma IV kependidikan atau nonkependidikan pada perguruan tinggi yang terakreditasi, 2) Pada waktu diangkat sebagai kepala sekolah usia setinggi-tingginya adalah 56 tahun, 3) Memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 5 tahun menurut jenjang sekolah masing-masing, kecuali TK/RA memiliki pengalaman mengajar sekurang-kurangnya 3 tahun, 4) Memiliki pangkat serendah-rendahnya III/c bagi PNS dan bagi non PNS diseterakan dengan kepangkatan yang dikeluarkan oleh yayasan atau lembaga yang berwenang. Sedangakan kualifikasi khusus jenjang lembaga pendidikannya, yang meliputi: 1) Berstatus sebagai guru, 2) Mempunyai sertifikat sebagai guru, 3) Memiliki sertifikat kepala sekolah.

1. **Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah**

Danim dan Suparno (2009) menegaskan Kepemimpinan transformasional diterapkan kepala sekolah dapat berperan sebagai jembatan yang menghubungkan pelbagai keputusan tanpa adanya pihak yang merasa dirugikan. Karena lembaga sekolah, seperti halnya organisasi lainnya rawan terhadap konflik, baik konflok individu maupun kelompok. Konflik yang umumnya ditimbulkan karena perbedaan persepsi, cara pandang, dan kepentingan yang dapat merusak pencapaian tujuan lembaga.

Kemampuan melakukan transformasi aneka sumber daya sekolah mutlak dalam kerangka kepemimpinan sekolah yang peroduktif. Istilah transformasional berinduk dari kata *“to transform”,* yang bermakna mentrasformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya, mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energy, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifest, dan sebagainya. Tranformasional, karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya, mengubah mengubah energy potensial menjadi energy actual atau motif berprestasi menjadi prestasi ril.

Kepemimpinan transformasional, peran kepala sekolah bukan lagi seperti atasan yang menggunakan kekuasaan untuk memberikan perintah kepada bawahannya, melainkan sebagai pemimpin sekaligus partner yang dapat saling meningkatkan motivasi, kinerja, dan moralitas. kepala sekolah bekerja sama dengan guru untuk meningkatkan kinerja sekolah sebagai suatu organisasi. Jika kepemimpinan transformasional yang diterapkan di sekolah, maka diharapkan bahwa organisasi sekolah mampu mencapai tujuan-tujuan yang diharapkan atau bahkan kinerja organisasi sekolah ini dapat melampaui tujuan-tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Peran pemimpin, kepala sekolah, dan gaya kepemimpinannya dapat memberikan pengaruh yang sangat penting.

Pada awalnya, Bass (usman, 2010: 336-337) mengemukakan tiga komponen yang terkandung dalam konsep kepemimpinan *transformasional,* yaitu (1) *idealized influence,* (2) *intellectual stimulation,* (3) *individualized consideration.* Selanjutnuya dikembangkan menjadi empat dengan menambahkan satu komponen, yaitu *inspirationan motivation.* Hasil kajian Bass ini, banyak diikuti ahli-ahli lain, antara lain Avalio, waldman dan tammarindo (Hoy & Miskel, 2001).

Komponen atau ciri kepemimpinan *Transformasional* di terapkan dalam langkah atau proses pelaksanaan kepemimpinan *Transformasional*. Masing-masing ciri mengandung beberapa perilaku yang mencerminkan kepemimpinan *Transformasional,* Berikut ini akan di uraikan empat ciri dan komponen yang menunjukkan dimensi utama kepemimpinan *Transformasional*.

1. Idealisasi pengaruh (*Idealized influence)*

*Idealized influence* mengacu pada perilaku pimpinan yang dapat dapat diteladani oleh bawahan.

1. Memiliki nilai-nilai pelayanan dan produk ideal

Pada tahap ini kepala sekolah bertindak dan bertanggung jawab atas segala tindakan yang dilakukan oleh bawahan. Perbuatan yang dilakukan oleh para guru, siswa, staf, dan orang tua siswa tidak dapat dilepaskan dari tanggung jawab kepala sekolah. Kepala sekolah harus berfikir secara analitik dan konsepsional. Kepala sekolah harus dapat memecahkan persoalan melalui satu analisis, kemudian menyelesaikan persoalan dengan satu solusi yang tepat. Serta harus dapat melihat setiap tugas sebagai satu keseluruhan yang saling berkaitan.

1. Memperlihatkan komitmen dengan standar moral yang tinggi

Sebagai seorang kepala sekolah harus memiliki komitmen dimana komitmen tersebut sangat penting untuk menciptakan kondisi kerja yang kondusif agar sekolah dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Komitmen adalah ruh atau jiwa yang melandasi ketercapaian suatu tujuan. Kata tersebut jika tanpa dijiwai, maka maknanya tipis dan ringan seolah tak mengandung konsekuensi apa-apa. Komitmen jika dijiwai dalam hati pelakunyaakan mengandung tanggungjawab yang besar untuk mewujudkannya. Demikian juga komitmen untuk menjadi tenaga pendidik, mempunyai konsekuensi yang tidak kecil terhadap setiap perlakuan, baik terhadap institusi sekolah, peserta didik, masyarakat luas maupun sebagai pribadi pendidik.

1. Memiliki pengaruh terhadap bawahan

Keberhasilan pendidikan di sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola tenaga kependidikan yang tersedia di sekolah. Kepala sekolah merupakan salah satu komponen pendidikan yang berpengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Kepala sekolah bertanggung jawab atas penyelenggaraan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pembinaan tenaga kependidikan lainnya, dan pendayagunaan serta pemeliharaan sarana dan prasarana. Hal tersebut menjadi lebih penting sejalan dengan semakin kompleksnya tuntutan tugas kepala sekolah, yang menghendaki dukungan kinerja yang semakin efektif dan efisien.

1. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation)*

*Intellectual stimulation* menunjuk pada perilaku pimpinan dan menstemulasi anggota secara inovatif dan konstruktif.

1. Menggunakan metode atau cara-cara yang baru

Kepemimpinan transformasional itu sendiri memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan pribadi individu anggota sekolah. Dengan penekanan terhadap hal-hal itu, diharapkan kepala sekolah mampu meningkatkan kinerja staf pengajarnyan dalam rangka mengembangkan mutu sekolah.

1. Pemecahan masalah secara kreatif

Memecahkan permasalahan yang terjadi disekolah dengan kreatif, tergantung masalah apa yang terjadi contoh kurangnya pengkajian atau analisa terhadap hasil evaluasi dan proses belajar mengajar di sekolah (data hasil evaluasi belajar dan mengajar belum dikaji dan ditindak lanjuti untuk pengembangan sistem pengembangan mutu).

1. Membangkitkan kreativitas anggota

Dimana salah satu cara kepala sekolah menciptakn kreativitas bawahannya biasanya sebagai pemimpin lembaga pendidikan, kepala sekolah tidak serta merta harus turun tangan untuk memecahkan masalah yang ada di dalam lingkungan sekolah. Misalkan ketika sedang melakukan meeting mingguan atau bulanan, kepala sekolah biasanya memberikan ruang sebesar-besarnya kepada para bawahannya untuk mengutarakan pendapatannya.

1. Menggunakan pendekatan

Kepala sekolah seperti dalam pengambilan keputusan kepala sekolah mengunakan pendekatan rasional dimana langkah pertama yang dilakukan yaitu meneliti atau mendefenisikan masalah yang terjadi. apabila kepala sekolah telah mengenali masalah yang sesuangguhnya, kepala sekolah dapat meneliti lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih solid mengenai masalah tersebut tersebut.

1. Konsiderasi individual (*Individualized consideration)*

*Individualized Consideration* mengacu pada perilaku pimpinan untuk memberikan pertimbangan dan perhatian terhadap anggota secara individual.

1. Memberikan perhatian kepada anggota

Kepala sekolah menaruh perhatian kepada para bawahan dalam lingkungan sekolah. Dalam hal ini pentingnya memberikan perhatian kepada para bawahan, atas usaha apapun yang ingin di berikan kepada sekolah.

1. Mengakui potensi yang dimiliki bawahan

Mengakui potensi yang dimiliki oleh bawahan sangat diperlukan oleh kepala sekolah dan itu diterapkan. Dengan mengakui potensi yang dimiliki oleh bawahan akan menambah semangat kerja dan akan menjadi motivasi dalam melaksanakan tugas yang diembannya semaksimal mungkin. Mengakui potensi yang dimiliki bawahan akan dapat memberikan [efek yang baik kepada](https://sleekr.co/blog/tips-menjaga-produktivitas-karyawan/) bawahan.

1. Memberikan tugas secara individu

Kepala sekolah memberikan tugas secara langsung kepada bawahannya. Tugas dan tanggung jawab yang diberikan sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing sebelum memberikan tugas kepala sekolah melihat kemampuan yang dimiliki oleh bawahan tersebut apakah dapat melaksanakan tugas yang diberikan dan dapat memperoleh hasil yang maksimal.

1. Menciptakan suasana yang kondusif

Lingkungan sebagai unsur yang menyuplai atau menyediakan sejumlah rangsangan perlu mendapatkan sejumlah rangsangan perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh. Diperlukan perencanaan dan seleksi khusus agar dapat menyediakan suasana kondusif yang cocok dan diperlukan di lingkungan sekolah. Ketepatan suasana yang kondusif disediakan akan memberi pengaruh pada proses dan hasil perilaku, baik secara langsung maupun tidak langsung

1. Motivasi inspirasional (*Inspirational motivation)*

*Inspirational motivation* mengacu pada perilaku pimpinan dalam memberikan motivasi yang diilhami oleh nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi kepada anggota

* + 1. Memberikan motivasi

Kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberikan motivasi tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, motivasi ini dapat ditumbuhkan melalui pengaturan lingkungan fisik, pengaturan suasana kerja, disiplin, dorongan, penghargaan secara efektif, dan penyediaan sumber belajar melalui pengembangan pusat sumber belajar. Memotivasi bawahan dalam menjalankan tugas yang diembannya merupakan sebuah bentuk dorongan positif yang ditujukan kepada bawahan agar mereka terdorong dan memiliki semangat lagi dalam menjalankan pekerjaannya

* + 1. Menekankan pada penanaman visi kedepan

Kepala sekolah menetapkan penanaman visi dalam setiap program kerja sangat penting. Tanpa menetapkan visi yang jelas dalam program kerja sekolah, akan menyebabkan kesulitan bagi pegawai untuk mengeluarkan semua potensi yang ada di dalam dirinya. Menetapkan visi dalam setiap program kerja sekolah akan membantu kita tetap termotivasi dalam keadaan apapun

* + 1. Mengidentifikasi ide-ide kedepan

Kepala sekolah adalah top leader dari suatu lembaga pendidikan. Sebagai pemimpin harus memberikan hal yang terbaik bagi pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan yang dipimpin, memiliki gagasan/ide-ide yang inovatif dan harus didukung oleh seluruh komponen sekolah, yaitu: kepala sekolah, guru, staf, karyawan, murid, komite sekolah. Dalam rangka peningkatan kualitas sekolah

* + 1. Memberikan tantangan kerja

Kemampuan Inspirational Motivation yaitu memberikan tantangan kerja. Pada tahap ini dimana kepala sekolah memberikan tantangan kerja kerja bagi para bawahannya. Tantangan kerja dapat digambarkan sebagai sejauh mana pekerjaan adalah merangsang dan menarik. Menantang pekerjaan memberikan kesempatan untuk memperkuat, mengembangkan, dan mempelajari keterampilan yang berlaku untuk dunia kerja. bawahan berkeinginan untuk memiliki pengalaman kerja yang mencakup pekerjaan yang menantang dan merasa yakin bahwa pekerjaan seperti itu berpengaruh dalam peningkatan dan efektivitas organisasi.

1. **Peta Konseptual**

Kepempinan Transformasional merupakan suatu kumpulan nilai-nilai sikap, perilaku untuk memberi dorongan atau motivasi bagi diri sendiri dan orang lain. Empat ciri kepemimpinan Transformasional itu merupakan kunci yang membentuk kesatuan. Selain itu kepemimpinan Transformasional juga sebuah proses untuk membangun komitmen bersama bagi terhadap tujuan organisasi.

Sebagai pemimpin Transformasional, kepala sekolah tidak boleh bertindak sendiri (*otoriter*) ia harrus memberikan kepercayaan kepada para pengikutnya, sehingga sasaran, visi-misi lembaga atau sekolah dapat tercapai maksimal. Pemimpin Transformasional menyadari sepenuhnya misi serta nasib staff dan pegawainya, karena ini sangat bermakna untuk mengembangkan sekolah yang ia pimpin. Perencaan yang baik, penemuan tujuan secara pasti, dan pengurutan skala prioritas akan dapat mewujudkan tujuan dan menciptakan kesinambungan.

Bass (usman, 2010: 336-337) mengemukakan tiga komponen yang terkandung dalam konsep kepemimpinan *Transformasional,* yaitu (1) *idealized influence,* (2) *intellectual stimulation,* (3) *individualized consideration.* Selanjutnuya dikembangkan menjadi empat dengan menambahkan satu komponen, yaitu *inspirationan motivation.* Hasil kajian Bass ini, banyak diikuti ahli-ahli lain, antara lain Avalio, waldman dan tammarindo (Hoy & Miskel, 2001). Komponen atau ciri kepemimpinan *Transformasional* di terapkan dalam langkah atau proses pelaksanaan kepemimpinan *Transformasional*. Masing-masing ciri mengandung beberapa perilaku yang mencerminkan kepemimpinan *Transformasional.*

Untuk lebih jelasnya akan di uraikan dalam peta konseptual sebagai berikut.

Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah

Intellectual stimulation  
(stimulasi intelektual)

1. Menggunakan metode atau cara-cara yang baru
2. Pemecahan masalah secara kreatif
3. Membangkitkan kreativitas anggota
4. Menggunakan pendekatan rasional

Idealized influence

(idealisasi pengaruh)

1. Memiliki nilai-nilai pelayanan dan produk ideal
2. Memperlihatkan komitmen dengan standar moral yang tinggi
3. Memiliki pengaruh terhadap bawahan

Individualized Consideration  
(konsiderasi individual)

1. Memberikan perhatian kepada anggota
2. Mengakui potensi yang dimiliki bawahan
3. Memberikan tugas secara individu
4. Menciptakan suasana yang kondusif

Inspirational Motivation  
(motivasi inspirasional)

1. Memberikan motivasi
2. Menekankan pada penanaman visi kedepan
3. Mengidentifikasi ide-ide kedepan
4. Memberikan tantangan kerja

Gambar 2.1 *Peta Konseptual*