

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpin adalah terjemahan dari kata *leadership* yang berasal dari kata *leader*. Pemimpin (*leader*) ialah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar pimpin yang artinya bimbingan atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing dan menuntun.¹

Menurut Georde R. Terry, *Leadership is activity of influencing people to strive willingly for mutual objectives*. (Kepemimpinan adalah keseluruhan kegiatan/aktivitas untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama).²

Siagian merumuskan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja bersama-sama menuju suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama. Dengan kata lain,

¹ Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 5.

² Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Negeri Sipil (Edisi Revisi)* (Bandung: PT Refika Aditama, 2016), h.273.

kepemimpinan merupakan suatu kemampuan dalam rangka memengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan kelompok tersebut³

Kepemimpinan menurut Sharma adalah (1) tindakan-tindakan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan; (2) memengaruhi masyarakat, bawahan, institusi-institusi, dan siswa; (3) bimbingan mewujudkan visi dan sebagainya, dan (4) membujuk bawahan untuk menyampaikan minatnya.⁴

Menurut Yaverbaum & Sherman, *“Leadership is act of gaining cooperation from people in order to accomplish something”* (Kepemimpinan adalah tindakan mendapatkan kerja sama dari orang untuk mencapai sesuatu). Sedangkan kepemimpinan menurut Bush, *“I mean influencing others actions in achieving desirable ends.”* (Yang saya maksudkan dengan kepemimpinan ialah memengaruhi tindakan orang lain untuk mencapai tujuan akhir yang diharapkan).⁵

Pemimpin adalah orang-orang yang menentukan tujuan, motivasi, dan tindakan kepada orang lain. Pemimpin adalah orang yang memimpin. Seseorang dapat diangkat sebagai pemimpin karena mempunyai kelebihan dari anggota lainnya. Kelebihan itu ada yang berasal dari dalam dirinya dan ada pula yang berasal dari luar dirinya,

³ Muhani, Ali Imron, Kusmintardjo, *“Teori, Penelitian, dan Pengembangan”*, Jurnal Pendidikan, No. 8, Agustus 2016, h. 1466.

⁴ Husaini Usman, *Manajemen (Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan) (Edisi ke Empat)* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h.308.

⁵ *Ibid.*, h 311.

kelebihan dari dalam dirinya antara lain seperti dia memiliki bakat dan sifat-sifat sebagai pemimpin yang efektif. Sedangkan kelebihan dari luar diri karena ia dikenal dan mempunyai banyak hubungan dengan orang lain. Sedangkan pimpinan adalah jabatan atau posisi seseorang di dalam sebuah organisasi.⁶

Menurut Yuki, "*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and collective efforts to accomplish the shared objectives.*"⁷ Kepemimpinan adalah proses untuk memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dapat disimpulkan bahwa pemimpin lebih mengarah kepada orang, dimana orang tersebut mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi dan memotivasi sekelompok orang untuk melakukan apa yang dia lakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan kepemimpinan lebih mengarah kepada perilaku yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi dan memotivasi sekelompok orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

⁶ *Ibid.*, h.312.

⁷ Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, Budi Supriyanto (penerj.) (London: Prentice-Hall International, 2001), h. 7.

Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dengan demikian, kepemimpinan pendidikan adalah proses memengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan.

2. Ciri-ciri Kepemimpinan yang Efektif

Penelitian Tjong mengungkapkan karakteristik kepala sekolah yang efektif, yaitu:⁸

- 1) Kepala sekolah yang adil dan tegas dalam mengambil keputusan.
- 2) Kepala sekolah yang membagi tugas secara adil kepada guru.
- 3) Kepala sekolah yang menghargai partisipasi staf.
- 4) Kepala sekolah yang memahami perasaan guru.
- 5) Kepala sekolah yang memiliki visi dan berupaya melakukan perubahan.
- 6) Kepala yang terampil dan tertib.
- 7) Kepala sekolah yang berkemampuan dan efisien.
- 8) Kepala sekolah yang memiliki dedikasi dan rajin.
- 9) Kepala sekolah yang tulus.
- 10) Kepala sekolah yang percaya diri.

⁸ *Ibid.*, h.323.

*The leader must create 'an environment in which employees can accept and execute their responsibilities with confidence and finesse. To succeed . . . the leader must be a visionary, a strategist, an informer, a teacher, and an inspirer.*⁹

Pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat menerima dan melaksanakan tanggung jawab mereka dengan percaya diri dan kemahiran. Untuk berhasil. . . pemimpin harus visioner, ahli strategi, seorang informan, guru, dan inspirasi.

B. Kepala Sekolah

Menurut Wahyusumidjo kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar, atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.¹⁰

Senada dengan Wahyusumidjo, Rahman mengungkapkan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru (jabatan fungsional) yang diangkat untuk menduduki jabatan struktural di sekolah¹¹ Menurut Trimo, kepala

⁹ A. J. Trofino, *“Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to Word Class Organizations”*, International Council of Nurses, 2000, h. 233.

¹⁰ Kompri, *Manajemen Sekolah: Orientasi Kemandirian Kepala Sekolah*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015), h.2.

¹¹ Muhani, Imron, Kusmintardjo, “Teori, Penelitian, dan Pengembangan”, *Jurnal Pendidikan*, No. 8, Agustus 2016, hh. 1465-1466.

sekolah adalah seorang pemimpin dalam sebuah lembaga Pendidikan dalam beberapa waktu tertentu.¹²

Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa kepala sekolah adalah seorang guru yang mempunyai kemampuan untuk dapat memimpin sumber daya yang ada di sekolah untuk didayagunakan maksimal dalam mencapai tujuan secara bersama. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan harus menguasai bagaimana mengambil keputusan secara professional dan mengatasi konflik yang terjadi di sekolah.

C. Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dan/atau bagi seluruh organisasi untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi.¹³

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformation*). Kepemimpinan merupakan setiap tindakan yang dilakukan oleh seseorang untuk mengkoordinasikan, mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dalam memilih, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Istilah transformasi berasal dari kata *to transform*, yang bermakna

¹² Kompri, *Op.cit.*, h.2.

¹³ Muksin Wijaya, "Kepemimpinan Transformasional di Sekolah dalam Meningkatkan Outcomes Peserta Didik", *Jurnal Pendidikan Penabur*, Vol. IV No. 05, Desember 2005

mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi actual.¹⁴

*Transformational leadership has drawn academic attention over the past 30 years as a new paradigm for understanding leadership. According to Bass, transformational leaders stimulate followers to realize the important meaning of the tasks they are responsible for, motivate their high level needs for growth and development, establish a climate of mutual trust, stir their employees to look beyond their own self-interests for the good of the group, and achieve performance beyond expectations.*¹⁵

Kepemimpinan transformasional telah menarik perhatian akademik selama 30 tahun terakhir sebagai paradigma baru untuk memahami kepemimpinan. Menurut Bass, pemimpin transformasional merangsang pengikut menyadari arti penting dari tanggung jawab tugas mereka untuk, memotivasi kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan, membangun iklim saling percaya, menggerakkan karyawan mereka untuk melihat melampaui kepentingan diri mereka sendiri untuk kebaikan kelompok, dan mencapai kinerja melampaui harapan.

Kepemimpinan transformasional kepala sekolah menuntut kemampuannya dalam berkomunikasi, terutama komunikasi persuasive. Kepala sekolah yang mampu berkomunikasi secara persuasive dengan komunitasnya akan menjadi factor pendukung dalam proses transformasi

¹⁴ Husaini Husman, *Op.Cit.*, h.382

¹⁵ LI Chaoping, "The Structure and Measurement of Transformational Leadership in China", Research Article, Vol. II No.4, 2008, h. 572

kepemimpinannya. Sebaliknya, pemimpin yang tidak mampu berkomunikasi secara persuasive dengan komunitasnya akan menjadi penghambat transformasi kepemimpinannya. Selain itu, komunikasi dan motivasi berprestasi dari kepala sekolah juga turut mewarnai perilaku pelayanan pendidikan kepada peserta didik dan masyarakat melalui pola kepemimpinan yang diterapkannya.¹⁶

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional kepala sekolah dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala sekolah dalam mempengaruhi bawahannya (guru, tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai tujuan pendidikan yang diinginkan.¹⁷

Kepemimpinan ini memperhatikan nilai-nilai kolektif umum seperti kebebasan, kesamaan, komunitas, keadilan, dan persaudaraan¹⁸, sehingga mengundang perhatian orang pada tujuan pokok organisasi. Tercapai tidaknya tujuan sekolah sepenuhnya bergantung pada kebijaksanaan yang diterapkan kepala sekolah terhadap seluruh personel sekolah.¹⁹

¹⁶ Sudarwan Danim, *op.cit.*, hh.48-49.

¹⁷ *Ibid.*, h. 50.

¹⁸ Robert J. Starratt, *Menghadiri Pemimpin Visioner: Kiat Menegaskan Peran Sekolah* (Yogyakarta: Kanisius, 2007), h. 140.

¹⁹ Yusak Burhanuddin, *Administrasi Pendidikan: untuk Fakultas Tarbiyah Komponen MKDK* (Bandung: Pustaka Setia, 2005), h. 119.

Para pemimpin transformasional mendorong bawahannya agar lebih inovatif dan kreatif. Kepala sekolah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya menjadi energy untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa.

*Followers of transformational leaders feel trust, admiration, loyalty, and respect toward leaders and are motivated to perform extra-role behaviors. Transformational leaders have been shown to increase followers' trust satisfaction*²⁰

Pengikut dari kepemimpinan transformasional merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku tambahan peran. Pemimpin transformasional telah terbukti meningkatkan kepuasan kepercayaan dari para pengikutnya.

Menurut Colquit, pemimpin transformasional adalah *"leaders who inspire followers to transcend their own self interest for the good of the organization and are capable of having a profound and extraordinary effect on their followers."*²¹ Dengan kata lain, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang lebih mementingkan untuk menginspirasi para pengikutnya ketimbang memperhatikan kepentingan pribadinya untuk kemajuan

²⁰ John E Barbuto Jr, *"Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents"*, dalam *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No.4 , 2005, h. 28.

²¹ Jason. A Colquit, *Organizational Behavior* (New York, Mc-Graw hill, 2009), h. 452.

organisasi dan pemimpin ini mampu memberi pengaruh yang sangat besar terhadap pengikutnya tersebut.

Menurut Bass dalam Swandari mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan *respect* kepada pemimpinnya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.²²

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan/anggota organisasi untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi tanpa merasa ditekan atau tertekan.²³

Gary Yulk mengemukakan bahwa, *“with transformational leadership, the followers feel trust, admiration, loyalty, and respect toward the leader, and they are motivated to do more than they originally expected to do.”*²⁴

Hal ini menjelaskan bahwa melalui kepemimpinan transformasional, para pengikut akan merasa percaya, kagum, setia, dan hormat terhadap

²² Fifi Swandari, “Menjadi Perusahaan yang Survive dengan Transformational Leadership”, Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol. 1 No.2, 2003, hh. 93-102.

²³ H. Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), hlm. 165-168.

²⁴ Gary Yulk, *Leadership in Organizations* (New Jersey, Prentice Hall, 2002) h.253.

pemimpin, mereka juga akan termotivasi untuk melakukan pekerjaan mereka melebihi dari yang diharapkan.

*“Transformational leaders engage in four key sets of leader behavior. The first set, referred to as **inspirational motivation**, involves establishing an attractive vision on the future, the use of emotional arguments, and exhibition of optimism and enthusiasm. According to Burt Nanus, the ‘right’ vision unleashes human potential because it serves as a beacon of hope and common purpose. It does by attracting commitment, energizing works, creating meaning in employees’ lives, establishing a standard of excellence, promoting high ideals, and bringing the gap between an organization’s present problem and its future goals and aspiration. **Idealized influence**, the second set of leader behaviors, includes such as sacrificing for good of the group, being a role model, and displaying high ethical standards. Through their actions, transformational leader model the desired values, traits, beliefs, and behaviors needed to realize the vision. The third set, **individualized consideration**, entails behavior associated with providing support, encouragement, empowerment, and coaching to employees. **Intellectual stimulation**, the fourth set of leadership behavior, involves behaviors that encourage employees to question the status quo and to seek innovative and creative solutions to organizational problems.”²⁵*

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa pemimpin transformasional berhubungan dengan empat kunci perilaku pemimpin. Pertama mengacu pada *inspirational motivation*, yaitu menetapkan visi yang menarik untuk masa depan organisasi, menggunakan argument-argumen emosional, memperlihatkan antusiasme dan optimism. Menurut Burt Nanus, visi yang benar melepaskan potensi manusia. Karena visi tersebut menjadi rambu-rambu harapan dan tujuan. Hal

²⁵ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (New York, McGraw-Hill, 2007), h. 525.

tersebut dilakukan dengan membangun komitmen, menyemangati karyawan, menciptakan makna dalam kehidupan karyawan, menetapkan standar, mempromosikan cita-cita yang tinggi, dan menjembatani jurang pemisah antara masalah-masalah organisasi saat ini, aspirasi dan tujuan masa depannya. Kedua *idealized influence*, yaitu mengacu pada perilaku-perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi role model, memperlihatkan standar yang beradab. Melalui perbuatan pemimpin transformasional mencontohkan nilai-nilai yang diinginkan, karakter, keyakinan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk merealisasikan visi. Yang ketiga adalah *individual consideration*, kunci perilaku pemimpin transformasional ini membutuhkan perilaku yang berhubungan dengan pemberian dukungan, memberi semangat, memberdayakan dan pelatihan bagi karyawan. Terakhir adalah *intellectual stimulation*, perilaku keempat ini mengacu pada pemberian semangat untuk mempertanyakan keadaan status quo dan mencari inovatif serta solusi bagi masalah-masalah yang dihadapi organisasi.

Many researches have been made to define leaders' roles in organizations. In this regard, transformational leadership has been frequently studied in the leadership fields (Bass, Heck & Hallinger). Initiated by Leithwood and his colleagues in the late 1980s and early 1990s, numerous studies have demonstrated positive relationships

between transformational leadership and various school and teacher organizational conditions (Anderson)²⁶

Banyak penelitian telah dilakukan untuk mendefinisikan peran pemimpin dalam organisasi. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional sering dipelajari di bidang kepemimpinan (Bass, Heck & Hallinger). Diprakarsai oleh Leithwood dan rekan-rekannya di akhir 1980an dan awal 1990an, banyak penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan berbagai kondisi organisasi guru dan sekolah (Anderson).

Transformational leadership has three basic functions. First, transformational leaders sincerely serve the needs of others, empower them and inspire followers to achieve great success. Secondly, they charismatically lead, set a vision, instill trust, confidence and pride in working with them. Finally, with the intellectual stimulation they offer followers of the same caliber as the leader (Castanheira & Costa).²⁷

Kepemimpinan transformasional memiliki tiga fungsi dasar. Pertama, pemimpin transformasional dengan tulus melayani kebutuhan orang lain, memberdayakan mereka dan menginspirasi para pengikut untuk mencapai kesuksesan besar. Kedua, mereka memimpin secara karismatik, menetapkan visi, menanamkan kepercayaan, kepercayaan diri dan kebanggaan dalam bekerja dengan mereka. Akhirnya, dengan

²⁶ Aydin Balyer, "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teachers Perceptions", *International Online Journal of Educational Sciences*, Vol. IV No.3, 2012, h. 581.

²⁷ *Ibid.*, h. 582.

rangsangan intelektual mereka menawarkan pengikut kaliber yang sama sebagai pemimpin (Castanheira & Costa).

Berdasarkan penelitian terhadap para pemimpin transformasional bisnis, Tichy dan Devanna mengemukakan karakteristik pemimpin transformasional, yaitu:²⁸

- a) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan. Mereka secara jelas mengidentifikasikan sebagai agen-agen perubahan.
- b) Individu pemberani. Mereka pengambil risiko penuh hati-hati dan berani menghadapi tantangan.
- c) Mereka percaya pada orang lain. Para pemimpin transformasional bukan dictator. Memahami dan menggunakan prinsip-prinsip motivasi, emosi, kesakitan, kepercayaan, dan loyalitas orang. Untuk memberdayakan orang sering mereka menggunakan humor, simbolisme, imbalan, dan hukuman.
- d) Mereka pembelajar sepanjang hayat. Semua pemimpin transformasional mampu berbicara mengenai kesalahan-kesalahan yang mereka lakukan. Akan tetapi, tak memandang kegagalan tersebut sebagai suatu kegagalan melainkan sebagai pengalaman belajar.

²⁸ Wirawan, *op.cit.*, hh. 149-150.

- e) Mereka mempunyai kemampuan untuk berurusan dengan ketidakpastian.
- f) Mereka visionary. Para pemimpin transformasional dapat bermimpi, mampu menjabarkan impian dan citra sehingga orang berbagi dengan mereka.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Pemimpin transformasional menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

1. Pengaruh Idealis (*Idealized Influence*)

Menurut Robbins dan Judge, pengaruh idealis (*idealized influence*) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan *respect* dan kepercayaan bawahan.²⁹ Menurut Wiwik W, *idealized influence* bermakna pemimpin menjadi contoh ideal bagi pengikutnya.³⁰

²⁹ Robbins dan Judge, *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), h.91.

³⁰ Wiwik Wijayanti dkk, *Model Kepemimpinan Transformasional Guru dalam Implementasi Program Sekolah Sehat di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) II Kota Yogyakarta*, (Yogyakarta: FIP UNY, 2011), h.7.

Selain itu idelaisme, pemimpin transformasional mempunyai keyakinan diri yang kuat, keyakinan diri yang kuat pada diri pemimpin akan terlihat dari cara dia berbicara tentang pandangan-pandangannya dan perbuatannya dalam menjalani kehidupan organisasi, dan berhubungan dengan karyawannya.³¹

*Idealized influence includes such as sacrificing for good of the group, being a role model, and displaying high ethical standards. Through their actions, transformational leader model the desire value, traits, beliefs, and behavior needed to relize the vision.*³² Dengan kata lain *idealized influence* yaitu mengacu pada perilaku-perilaku seperti pengorbanan untuk kebaikan kelompok, menjadi role model, memperlihatkan standar yang beradab. Melalui perbuatan pemimpin transformasional mencontohkan nilai-nilai yang diinginkan, karakter, keyakinan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk merealisasikan visi.

Menurut Dwi Suryanto dalam Jamal Ma'mur Asmani, ciri-ciri dari *idealized influence* meliputi, menunjukkan keyakinan diri yang kuat, menghadirkan diri dalam saat-saat yang sulit, menunjukkan nilai-nilai yang penting, menumbuhkan kebanggaan.³³

³¹ Gary Yulk, *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Leadership in Organization)*, h.317.

³² Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *op.cit.*, h.525.

³³ Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Yogyakarta: DIVA Press, 2012), hh. 54-55.

Jadi, pengaruh ideal (*idealized influence*) meliputi kepala sekolah menjadi figure sekolah, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, membangkitkan rasa saling menghargai pendapat, memperlakukan bawahan dengan hormat, menjadi *role model* yang dikagumi, dihargai, dan diikuti bawahannya.

2. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Menurut Robbins dan Judge pertimbangan individual adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran.³⁴ Menurut Meilina Bustari menjelaskan bahwa *individualized consideration* dalam hal ini kepala sekolah senantiasa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan dari para stafnya.³⁵

Individualized consideration dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang menjadi individu. Pertimbangan individual juga dapat dilakukan dengan membela kepentingan dan gagasan

³⁴ Robbins dan Judge, *op.cit.*, h.91

³⁵ Meilina Bustari, *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*, (Yogyakarta: UNY, 2010), h. 181.

anggota di hadapan pihak lain, selama hal itu masih sejalan dengan visi dan misi lembaga.³⁶

*Individualized consideration, entails behavior associated with providing support, encouragement, empowerment, and coaching to employees.*³⁷ *Individual consideration*, kunci perilaku pemimpin transformasional ini membutuhkan perilaku yang berhubungan dengan pemberian dukungan, memberi semangat, memberdayakan dan pelatihan bagi karyawan.

Menurut Bass dalam Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, dan Daniel Griesser dalam *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *individualized consideration is leaders pay attention to each individual's need for achievement and growth by acting as a coach or mentor.*³⁸

Menurut Dwi Suryanto dalam Jamal Ma'mur Asmani, ciri-ciri dari *individualized consideration* meliputi merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual, mengidentifikasi kemampuan bawahan, memberikan kesempatan belajar, melatih dan memberikan

³⁶ Farnas Mardi Hartanto, *Paradigma Baru Manajemen Indonesia Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani*, h.514.

³⁷ Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *op.cit.*, h. 525.

³⁸ Sabine Boerner, Silke Astrid Eisenbeiss, dan Daniel Griesser, "Followe Behavior and Organizational Perfomance: The Impact or Transformational Leaders", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 13 No. 3, 2007, h.17.

umpan balik pengembangan diri, mendengarkan dengan perhatian penuh dan memberdayakan bawahan.³⁹

Jadi, pertimbangan individu meliputi mengamati guru dalam mengekspresikan gagasan dan pendapat mereka, memberikan penghargaan kepada guru. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mampu memahami dan menghargai bawahan berdasarkan kebutuhan bawahan dan memperhatikan keinginan berprestasi dan berkembang para bawahan.

D. Hasil-hasil Penelitian yang Relevan

Hasil penelitian dari Diah K. Wardhani, I Gd. Anggan S, dan Md. Yudana (2013) yang berjudul *Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sekolah (Studi Kasus di Sekolah HighScope Indonesia – Bali)*. Menemukan tipe kepemimpinan yang tepat untuk diaplikasikan dalam suatu organisasi sekolah merupakan tantangan tersendiri. Gaya kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pilihan disebabkan oleh tuntutan dinamika organisasi yang lebih mengedepankan pemberdayaan sumber daya manusia dibandingkan dengan menjalankan apa yang menjadi tuntutan pemimpin semata.

³⁹ Jamal Ma'mur Asmani, *op.cit.*, hh.54-55.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh penerapan kepemimpinan transformasional, hambatan yang dihadapi, dan menemukan solusi yang dapat diberikan di Sekolah *HighScope* Indonesia di Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Sekolah *HighScope* Indonesia-Bali merupakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan konsep dan filosofi *HighScope*, yang penerapannya masih dalam tahap perkembangan dan belum menyeluruh di setiap departemen yang ada. Kesiapan sumber daya manusia dalam hal mengembangkan ide/kreativitas, kesanggupan untuk bekerja secara mandiri dan kordinasi antar departemen belum maksimal terjadi. Berdasarkan hasil tersebut disimpulkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional di Sekolah *HighScope* Indonesia-Bali masih memerlukan kesiapan dari sumber daya manusia sebagai pendukung organisasi sekolah.⁴⁰

Lalu hasil penelitian oleh Intan Silvana Maris, Aan Komariah, dan Abu Bakar (2016) yang berjudul *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru, dan Mutu Sekolah*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari kepemimpinan

⁴⁰ Diah et al., "Implementasi Kepemimpinan Transformasional dalam Pengelolaan Sekolah (Studi Kasus di Sekolah *HighScope* Indonesia – Bali)", e-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha Program Studi Administrasi Pendidikan, Vol. 4, 2013.

transformasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu sekolah. Sampel mencakup kepala sekolah dan guru sebanyak 327 orang pada 39 SD negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur. Hasil penelitian menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap mutu sekolah pada SD negeriterakreditasi A di kabupaten Cianjur diperoleh sebesar 49%.

Bedasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan “kepemimpinan transformasional kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah” dapat diterima. Sedangkan besarnya pengaruh kinerja guru terhadap kineja guru terhadap mutu sekolah pada SD negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur diperoleh sebesar 50,2%. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan “kinerja guru berpengaruh signifikan terhadap mutu sekolah” dapat diterima. Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah dan kinerja guru terhadap mutu sekolah pada SD Negeri terakreditasi A di kabupaten Cianjur sebesar sebesar 52,1% dan sisanya sebesar 47,9% dipengaruhi oleh faktor lain. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian yang menyatakan “kepemimpinan transformasional kepala

sekolah dan kinerja guru berpengaruh secara signifikan terhadap mutu sekolah” dapat diterima.⁴¹

Kemudian hasil penelitian oleh Sentot Imam Wahjono (2011) yang berjudul *Kepemimpinan Transsformasional di Sekolah-Sekolah Muhammadiyah*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menghindari gaya kepemimpinan yang *laissez-faire* yang cenderung membiarkan kepala sekolah berbuat apa saja tanpa kontrol yang terukur seperti halnya pada pola kepemimpinan sosial yang pada umumnya terjadi pada persyarikatan, induk organisasi yang menaungi dan memiliki sekolah-sekolah Muhammadiyah, maka diperlukan penerapan pola kepemimpinan transformasional yang mencakup ciri-ciri pemimpin transformasional seperti menunjukkan penghargaan terhadap para bawahan, mampu memahami bawahan, mampu mengestimasi kemampuan bawahan, mampu memberi contoh bagaimana mengatasi hidup, bangkit dari kekecewaan, belajar dari kegagalan, dan terus maju, gigih dalam menghadapi kesusahan (kemalangan) mampu menumbuhkan rasa kagum bawahan

Selanjutnya hasil penelitian oleh Leonarad Njogu Ngaithe (2015) yang berjudul *The Effect of Transformational Leadership on Staff Performance in State Owned Enterprises in Kenya*, Pengaruh

⁴¹ Intan Silvana, et al., “Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Kinerja Guru dan Mutu Sekolah”, Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. XXIII No. 2, 2016.

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Staf di Perusahaan Milik Negara di Kenya. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

The purpose of this study was to investigate the effect of transformational leadership on performance of staff in State Owned Enterprises in Kenya (SOEs). The study aimed at answering the following research questions: how does idealized influence affect performance of staff in SOEs in Kenya?, how does inspirational motivation affect performance of staff in SOEs in Kenya?, how does intellectual stimulation affect performance of staff in SOEs in Kenya? how does individualized consideration affect performance of staff in SOEs in Kenya and how does organizational culture have moderating effect on the relationship between transformational leadership and performance of staff in SOEs in Kenya? Stratified random sampling technique was used to select a sample of 163 senior managers from the target population of 275. The study found that idealized influence was positively and significantly correlated with staff performance. Multiple linear regression revealed that idealized influence significantly predicted staff performance. This finding implied that when managers act as role models to their followers by promoting an inclusive vision, leading by example, showing strong commitment to goals, creating trust and confidence in employees and representing organizational goals, culture, and mission, there would be improvement in performance of staff. Inspirational motivation was positively and significantly related with staff performance and significantly predicted staff performance. This finding suggests that improvement in the top managers' abilities to instil confidence, motivate their subordinates and create a sense of purpose would greatly improve performance of staff in SOEs. The study found that intellectual stimulation was positively and significantly related with staff performance and significantly predicted staff performance. This finding imply that when transformational managers encourage their employees to be innovative and creative, establish safe conditions for the members of staff to experiment and share ideas, enable employees deal with old problems using new methods and inspiring employees to think about their conservative methods critically and share new ideas, the performance of the employees is enhanced. Individualized consideration was strongly correlated with staff performance and significantly predicted staff performance

Kesimpulan dari peneitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja staf Badan

Usaha Milik Negera di Kenya (BUMN). Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) bagaimana pengaruh ideal mempengaruhi kinerja staf di BUMN di Kenya?; (2) bagaimana inspirasi motivasi mempengaruhi kinerja staf di BUMN di Kenya?; (3) bagaimana stimulasi intelektual mempengaruhi kinerja staf di BUMN di Kenya?; dan (4) bagaimana budaya organisasi telah berpengaruh pada hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja staf BUMN di Kenya?. Teknik pengumpulan data dilakukan secara acak untuk memilih sampel dari 163 manajer senior dari target populasi 275. Hasil penelitian menemukan bahwa pengaruh ideal positif dan signifikan berhubungan dengan kinerja staf. Pengaruh ideal berpengaruh secara signifikan dengan kinerja staf. Temuan ini tersirat bahwa ketika manajer bertindak sebagai model peran untuk pengikut mereka dengan mempromosikan visi, memimpin dengan memberi contoh, menunjukkan komitmen yang kuat untuk tujuan, menciptakan kepercayaan dan keyakinan pada karyawan dan mewakili tujuan organisasi, budaya, dan misi, akan meningkatkan kinerja staf. Motivasi inspirasional positif dan signifikan terkait dengan kinerja staf. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan *top manager* untuk menanamkan kepercayaan diri, memotivasi bawahan mereka dan menciptakan rasa tujuan akan sangat meningkatkan kinerja staf di BUMN.

Penelitian ini juga menemukan bahwa stimulasi intelektual positif dan signifikan terkait dengan kinerja staf. Ketika manajer transformasional mendorong karyawan mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif, membangun kondisi yang aman bagi anggota staf untuk bereksperimen dan berbagi ide, memungkinkan karyawan menangani masalah lama menggunakan metode baru dan kinerja karyawan akan meningkat. Pertimbangan individu sangat berhubungan dengan kinerja staf. Budaya organisasi juga sangat signifikan dengan kinerja staf. Jadi hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan secara signifikan meningkatkan kinerja staf di BUMN di Kenya.

Kemudian penelitian dari Kwame B. Asare (2016) yang berjudul *Are Basic School Head Teachers Transformational Leaders? Views of Teachers*. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

The establishment of the Leadership for Learning (LFL) program in Ghana in 2009 aimed at improving the effectiveness of basic school head teachers to better lead schools to promote student learning. In this study, the perceptions of basic school teachers as to the transformational leadership conduct of head teachers who had received training under the LFL model were collected and reviewed. The purpose of this qualitative inquiry was to determine from teachers' perceptions how the conduct of head teachers related to transformational leadership. From the study results, the findings indicated that while teachers largely perceived their head teachers as transformational leaders, more than the influence of head teachers is

required to motivate teachers to give of themselves to improve education outcomes.⁴²

Pembentukan program Leadership for Learning (LFL) di Ghana pada tahun 2009 bertujuan untuk meningkatkan efektivitas guru sekolah dasar untuk memimpin sekolah dengan lebih baik untuk mempromosikan pembelajaran siswa. Dalam penelitian ini, persepsi guru sekolah dasar mengenai perilaku kepemimpinan transformasional kepala sekolah yang telah menerima pelatihan dengan model LFL dikumpulkan dan ditinjau ulang. Tujuan dari penyelidikan kualitatif ini adalah untuk mengetahui dari persepsi guru bagaimana perilaku kepala sekolah berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Dari hasil penelitian, temuan menunjukkan bahwa sementara guru menganggap guru kepala mereka sebagai pemimpin transformasional, lebih dari pengaruh kepala sekolah diperlukan untuk memotivasi guru agar memberikan diri mereka untuk meningkatkan hasil pendidikan.

Kemudian penelitian dari Aydin Balyer (2012) yang berjudul *Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Based on Teacher's Perceptions*. Hasil penelitiannya adalah sebagai berikut:

Transformational leadership helps school principals' to frame their attitudes to move their schools forward. It has four major characteristics. Of these, idealized influence is defined as leader's

⁴² Kwame B. Asare, "Are Basic School Head Teachers Transformational Leaders? Views of Teachers", AJOTE (African Journal of Teacher Education), Vol. 5 No. 1, 2016.

behavior and the follower's attributions about the leader. Inspirational motivation refers to the ways by which transformational leaders motivate and inspire those around them. Individualized consideration represents the leader's continuing effort to treat each individual as a special person and act as a mentor who attempts to develop their potential. Finally, intellectual stimulation represents the leader's effort to stimulate followers to be innovative and creative to define problems and approach them in new ways. It is considered that principals who demonstrate these major characteristics of transformational leadership have effects on satisfaction among teachers and better performance at school. Therefore, this study purposes to discover the level of transformational leadership behaviors that school principals demonstrate at schools during their administrative practices on daily basis. Results reveal that school principals demonstrate high level of characteristics of transformational leadership in terms of idealized influence, inspirational motivation, individualized consideration and intellectual stimulation behaviors.⁴³

Kepemimpinan transformasional membantu kepala sekolah 'membangkitkan sikap mereka untuk menggerakkan sekolah mereka ke depan. Ini memiliki empat karakteristik utama. Dari pengaruh tersebut, pengaruh ideal didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dan atribusi pengikut tentang pemimpin. Motivasi inspirasional mengacu pada cara-cara pemimpin transformasional memotivasi dan mengilhami orang-orang di sekitar mereka. Pertimbangan individual mewakili upaya terus-menerus pemimpin untuk memperlakukan setiap individu sebagai orang istimewa dan bertindak sebagai mentor yang mencoba mengembangkan potensinya. Akhirnya, stimulasi intelektual mewakili

⁴³ Aydin Balyer, "Transformational Leadership Behaviors of School Principals: A Qualitative Research Basen on Teachers Perceptions", International Online Journal of Educational Sciences, Vol. IV No. 3, 2012.

upaya pemimpin untuk merangsang pengikut menjadi inovatif dan kreatif untuk menentukan masalah dan mendekati mereka dengan cara baru. Dianggap bahwa kepala sekolah yang menunjukkan karakteristik utama kepemimpinan transformasional ini memiliki efek pada kepuasan di antara guru dan kinerja yang lebih baik di sekolah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat perilaku kepemimpinan transformasional yang ditunjukkan oleh kepala sekolah di sekolah selama praktik administratif mereka setiap hari. Hasil menunjukkan bahwa kepala sekolah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang tinggi dalam hal pengaruh ideal, motivasi inspirasional, pertimbangan individual dan perilaku stimulasi intelektual.