

## **GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL, TRANSFORMASIONAL DAN KINERJA GURU**

**Ulil Multazam**  
STAI Luqman al Hakim  
[ulilmultazam@gmail.com](mailto:ulilmultazam@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*Creating a leadership style that is able to bring its members to improve performance in order to achieve organizational goals is not an easy thing. This is because basically humans have different behavioral characteristics according to the level of their needs. If there is a difference or gap between members' perceptions and leaders' perceptions of the perceived and expected climate, then this will allow the creation of job dissatisfaction from members, so that it can lead to abuse of rights and obligations which ultimately results in organizational goals cannot be met optimally.*

*The school is an organization designed to have an influence on improving the quality of life of the community. Efforts to improve the quality of schools need to be organized, regulated, managed so that the quality of school performance is able to produce graduates who are able to compete in the community. The school management referred to above is related to the leadership style of the principal who is able to realize teacher performance in an effort to improve the quality of educational effectiveness. Principal is one of the most important components of education in improving teacher performance. For this reason, several studies on transactional and transformational leadership styles in the context of schools need to be understood and implemented in order to ensure the achievement of school goals with performing teachers.*

*The purpose of writing this journal is to describe transactional leadership style, transformational leadership style and teacher performance. This study is important to discuss considering that teacher performance is largely determined by the figure of the principal. This paper is a type of library research or also called a literature study, because the author collects library data, reads, records and processes from various sources, the main data sources are from books, research results and journals. This paper is expected to provide benefits for observers who are interested in studying leadership styles and performance, especially those related to activities in schools.*

*Keywords: Transactional, Transformational, Performance*

### **A. Latar-Belakang**

Kepemimpinan merupakan faktor penggerak organisasi, melalui penanganan perubahan dan manajemen yang dilakukannya sehingga, keberadaan pemimpin bukan hanya sebagai simbol yang ada atau tidaknya, tetapi keberadaannya memberi dampak positif bagi perkembangan organisasi. Mengacu pada pendapat tersebut maka keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan yang ingin dicapainya sangat tergantung pada kepemimpinan kepala sekolah

yang mampu menggerakkan semua sumber daya yang dimiliki sekolah secara efektif dan efisien dengan proses manajemen yang dilakukannya.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin diraih bergantung pada kepemimpinan, yaitu apakah kepemimpinan tersebut dapat menggerakkan semua sumber daya manusia, sumber daya alam, sarana, dana, dan waktu secara efisien-efisien serta terpadu dalam proses manajemen. Karena itu kepemimpinan merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi<sup>1</sup>.

Faktor dari keberhasilan suatu organisasi terletak pada gaya kepemimpinan yang digunakan dalam organisasi tersebut yang akan menjadi model yang ditiru oleh bawahannya untuk keberhasilan dalam menjalankan visi dan misi dalam meningkatkan pembentukan kualitas sumber daya manusia. Teori gaya kepemimpinan banyak dipengaruhi oleh pemikiran ilmuwan yang bernama Burns. Dalam kaitan ini, Burns membedakan antara kepemimpinan yang melakukan transformasi dengan kepemimpinan transaksional<sup>2</sup>. Karena itu diantara gaya kepemimpinan yang sesuai dalam menghadapi perubahan dan menyikapi sifat pegawai yang proaktif adalah gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Bass menjelaskan bahwa “pemimpin transformasional menciptakan perubahan signifikan baik terhadap pengikutnya maupun organisasi. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang berusaha keras melakukan transformasi ulang organisasi secara menyeluruh sehingga organisasi bisa mencapai kinerja yang lebih maksimal dimasa depan”.<sup>3</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan mutu, tanpa kepemimpinan yang baik proses peningkatan mutu tidak dapat dilakukan dan diwujudkan. Keutamaan pengaruh kepemimpinan kepala sekolah bukanlah semata-mata berbentuk instruksi, melainkan lebih merupakan motivasi atau pemicu yang dapat memberi inspirasi terhadap para guru dan

---

<sup>1</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010), h. 14

<sup>2</sup> Yukl, Gary, “kepemimpinan dalam organisasi”, edisi kelima, PT. Indeks, Jakarta, 2010.

<sup>3</sup> Suwatno dan Priansi, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. (Bandung : Alfabeta. 2011) , h. 159

karyawan, sehingga inisiatif dan kreatifitasnya berkembang secara optimal untuk meningkatkan kinerjanya.<sup>4</sup>

Selanjutnya pada undang-undang tersebut dijelaskan bahwa, Profesional adalah pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dan menjadi sumber penghasilan kehidupan yang memenuhi standar mutu atau norma tertentu serta memerlukan pendidikan profesi. Guru merupakan ujung tombak pelaksanaan pendidikan. Keberhasilan guru dalam melaksanakan tugasnya merupakan cerminan dari kinerja guru dan hal tersebut terlihat dari aktualisasi kompetensi guru dalam merealisasikan tugas profesinya.

Guru bertugas memberikan ilmu. Pengertian guru kemudian menjadi sangat luas, tidak hanya terbatas dalam kegiatan keilmuan yang bersifat kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual, tetapi juga menyangkut kecerdasan kinestetik dan jasmaniyah. Dengan demikian, guru dapat diartikan sebagai orang yang tugasnya terkait dengan upaya mencerdaskan kehidupan bangsa dalam semua aspek, baik spiritual, emosional, intelektual, fisik maupun aspek lainnya<sup>5</sup>

## **B. Gaya Kepemimpinan**

Menurut Mulyadi<sup>6</sup> (2015:31) “gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu”.

Menurut Rivai dan Mulyadi<sup>7</sup>, yaitu “gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi”. Menurut Sutrisno<sup>8</sup>, ”gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya”. Menurut Yani<sup>9</sup>, “gaya kepemimpinan adalah cara

---

<sup>4</sup> Syaiful Sagala, Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan, (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 128

<sup>5</sup> Suparlan, Menjadi Guru Efektif, Yogyakarta: Hikayat, 2005, 12

<sup>6</sup> Mulyadi, Deddy. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Pertama. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi. Bandung: Alfabeta. 2015.

<sup>7</sup> Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada. 2015 hal. 60

<sup>8</sup> Sutrisno Edy, Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2016 hal. 215

<sup>9</sup> Yani. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Penerbit Mitra Kencana Media. 2012. Hal. 179

meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya.

Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Dalam segala situasi pemimpin dituntut harus mampu menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi yang terjadi.

### **C. Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Menurut Bass dalam Robbins & Judge<sup>10</sup> gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Di dalam Robbins & Coulter<sup>11</sup>, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu pemimpin yang membimbing dan memotivasi pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka.

Menurut Odumeru & Ifeanyi<sup>12</sup> bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, dan penghargaan. Sehingga dapat diartikan, kepemimpinan Transaksional sebagai cara yang digunakan seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya dengan menawarkan imbalan atau akibat kontribusi yang diberikan oleh anggota kepada organisasi. Menurut Maulizar et al (2012) bahwa kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberikan arahan kepada bawahan, serta memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka serta menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke arah tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat. 2015.

<sup>11</sup> Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P. Jakart : Erlangga. 2016. Hal. 419

<sup>12</sup> Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-61. 2013.

<sup>13</sup> Maulizar., Musnadi. S dan Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*. ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.

Menurut Burns di dalam Odumeru & Ifeanyi<sup>14</sup> mendeskripsikan bahwa pada kepemimpinan transaksional hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antar keduanya. Gaya kepemimpinan transaksional juga dikenal sebagai kepemimpinan manajerial yang berfokus pada peran pengawasan, organisasi, dan kinerja kelompok. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin mendorong kepatuhan pengikutnya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara memperhatikan kerja karyawan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan. Jenis kepemimpinan ini sangat efektif dalam situasi krisis dan darurat.

Bass dalam Yukl<sup>15</sup> mengemukakan bahwa hubungan pemimpin transaksional dengan karyawan tercermin dari tiga hal yakni pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan, pemimpin menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan imbalan, dan pemimpin responsif terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan karyawan.

Menurut Lensufiie<sup>16</sup> ada 3 unsur dari gaya kepemimpinan transaksional yaitu :

1. Unsur kerja sama antara pengikut dan pemimpin yang bersifat kontraktual.
2. Unsur prestasi yang terukur.
3. Unsur reward atau upah yang dipertukarkan dengan loyalitas.

Pola kepemimpinan ini akan berjalan dengan baik apabila ketiga unsur diatas terpenuhi sekaligus memuaskan kedua belah pihak.

Menurut Robbins & Judge<sup>17</sup> dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah :

1. Imbalan Kontinjen (*Contingensi Reward*).

---

<sup>14</sup> Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 359. 2013.

<sup>15</sup> Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta : Indeks. 2015. Hal. 260

<sup>16</sup> Lensufiie, Tikno. *Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa*. Yogyakarta : Erlangga. 2010. Hal. 89

<sup>17</sup> Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat. 2015. Hal 91

Pemimpin melakukan kesepakatan tentang hal-hal apa saja yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan apa yang akan diperoleh bila hal tersebut dapat tercapai. Imbalan dapat berupa bonus, bertambahnya penghasilan, atau memberikan fasilitas kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian kepada bawahan terhadap kinerja terbaiknya. Selain itu, pemimpin betransaksi dengan bawahan dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan, atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan.

2. Manajemen dengan pengecualian / eksepsi aktif (*Active Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi aktif pemimpin memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan dan melakukan tindakan perbaikan. Pemimpin melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar yang telah ditentukan dan menempuh tindakan perbaikan.

3. Manajemen dengan pengecualian/eksepsi pasif (*Passive Management by Exception*)

Pada manajemen eksepsi pasif pemimpin melakukan tindakan jika standar tidak tercapai.

Sedangkan Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass et.a<sup>18</sup> dibentuk oleh faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (contingent reward), manajemen eksepsi aktif (active management by exception), dan manajemen eksepsi pasif (passive management by exception). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Imbalan Kontingen (Contingent Reward) Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahannya dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.
2. Manajemen eksepsi aktif (Active Management By Exception). Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan

---

<sup>18</sup> Bass, B.M., et. al, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 2003.

meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3. Manajemen eksepsi pasif (Passive Management By Exception) Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

Faktor-faktor pembentuk gaya kepemimpinan transaksional tersebut digunakan pemimpin untuk memotivasi dan mengarahkan bawahan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Bawahan yang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik akan memperoleh imbalan yang sesuai. Sebaliknya bawahan yang gagal dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik akan memperoleh sanksi agar dapat bekerja lebih baik dan meningkatkan kerjanya.

Kepemimpinan transaksional memiliki beberapa indikator yaitu<sup>19</sup>:

1. Memberikan penjelasan tugas  
Pemimpin harus memberikan penjelasan terkait tugas yang akan diberikan oleh karyawannya, agar kinerja berjalan dengan maksimal.
2. Pemberian arahan  
Pemimpin juga harus mengarahkan arahan yang baik kepada karyawannya dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Memberikan bonus  
Bonus merupakan imbalan lebih diluar dari pendapatan yang diberikan kepada karyawan.
4. Memberikan pujian  
Pemimpin senantiasa memberikan pujian terhadap karyawannya agar karyawannya termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan merasa dihargai oleh seorang pemimpin.
5. Memberikan sanksi  
Sanksi merupakan hukuman atau aturan yang diberikan oleh perusahaan atau pemimpin untuk bawahannya jika bawahannya melakukan suatu kesalahan dan melanggar aturan yang telah dibuat.
6. Memantau perkembangan karyawan  
Memantau perkembangan karyawan sangatlah penting untuk mengetahui seberapa bagus kualitas karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

---

<sup>19</sup> Martha Andy Pradana, Bambang Swasto, Djamur Hamid, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, 8.

#### **D. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Rotwell, Stavros, dan Sullivan<sup>20</sup> bahwa kepemimpinan transformasional adalah *a style of leadership that transforms followers to rise above their self-interest and challenges them to collective goals*. Kepemimpinan transformasional terkait dengan identifikasi diri yang kuat, penciptaan visi bersama untuk masa depan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut berdasar pada satu hal yang lebih daripada sekedar pemberian penghargaan agar patuh. Pemimpin transformasional mendefinisikan kebutuhan untuk perubahan, menciptakan visi baru, memobilisasi komitmen untuk menjalankan visi dan mentransformasi pengikutnya baik secara individual maupun tim.

Komponen kepemimpinan transformasional adalah atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Seorang pemimpin dengan atribut ideal menunjukkan atribut ideal dan perilaku ideal, dan mereka sangat dihormati oleh pengikut mereka karena memiliki kemampuan luar biasa, tekad, dan kemauan untuk mengambil risiko. Seorang pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional berperilaku dengan cara yang memotivasi dan mengilhami bawahan; menciptakan harapan yang dikomunikasikan, yang ingin ditemui bawahan; dan menunjukkan komitmen terhadap visi bersama. Seorang pemimpin dengan rangsangan intelektual merangsang bawahan untuk menjadi inovatif, dan bawahan didorong untuk memberikan ide dan saran Megheirkouni<sup>21</sup>

Menurut Ancok<sup>22</sup> menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni:

1. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen,

---

<sup>20</sup> Rothwell, J William., Stavros, M Jacqueline., Sullivan, L Roland. *Practicing Organization Development (leading transformation and change)*. Fourth Edition. Hoboken, New Jersey. Canada. 2016. Hal 95

<sup>21</sup> Megheirkouni, Majd. "Leadership styles and organizational learning in UK forprofit and non-profit sports organizations", *International Journal of*

*Organizational Analysis*, Vol. 25 Issue: 4, pp.596-612, Tahun 2017. Hal 598

<sup>22</sup> Ancok, D. *Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi*. Yogyakarta. Erlangga. 2015. Hal 36

konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan.

2. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Pemimpin yang mendorong pengikutnya untuk lebih kreatif, menghilangkan keenganan pengikutnya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang menuntut pemikiran kritis dan alasan-alasan yang rasional bukannya asumsi-asumsi semata. Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh.

3. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Pemimpin yang mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya serta menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan pengikutnya dalam mencapai kinerja yang bagus.

4. Motivasi yang inspirasional (*inspirational motivation*)

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan.

Dengan demikian pengikutnya akan menyadari bahwa bekerja tujuannya bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan juga sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup. Dengan demikian, gaya kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang lebih banyak menginspirasi, mengembangkan dan memberi wewenang kepada pengikutnya. Dalam hal ini seorang pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan dan membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan diri sendiri

demi organisasi. Para pemimpin mengembangkan keterampilan dan keyakinan pengikut agar mereka secara sukarela mau menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Selain itu para pemimpin juga memberikan dukungan dan dorongan saat diperlukan untuk mempertahankan antusiasme dan upaya jika berhadapan dengan halangan, kesulitan, kebosanan dan kelelahan. Hasil dari pengaruh ini para pengikut merasa percaya dan hormat terhadap pemimpin dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang diharapkan sebelumnya.

Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang dapat memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat faktor yang bisa disebut 4 yaitu:

1. Karisma idealism (*Idealized Influence*) yang dimiliki pemimpin
2. Motivasi inspirasional (*Inspirational Motivation*) dari pemimpin dan pengikut.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual Motivation*) oleh pemimpin kepada pengikut.
4. Perhatian kepada individu (*Individualized Consideration*) dari pemimpin agar pengikutnya bertumbuh.

Ciri kepada pemimpin yang menjalankan kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut para pemimpin transformasional yang sesungguhnya yakni ketika mereka memberi kesadaran tentang apa itu benar, baik, indah, ketika membantu meninggikan kebutuhan dari para bawahan dalam mencapai dari apa yang diinginkan dan dalam mencapai aktualisasi, para pemimpin membantu dalam mencapai tingkat kedewasaan moral yang lebih tinggi dan ketika para pemimpin mampu menggerakkan para bawahannya untuk melepaskan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan group, organisasi maupun masyarakat.

Menurut Bass dan Avolio (1995) dalam Wagimo & Djameludin<sup>23</sup> mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat karakteristik, yaitu :

---

<sup>23</sup> Wagimo dan Djameludin, Ancok. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi*. Vol. 32, No. 2, Oktober 2013. Hlmn 112-127.

1. *Idealized Influenced* (Karisma)

Memberikan visi dan misi, menanamkan rasa bangga, mendapatkan *respect* dan kepercayaan. Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh. Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan dan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *ireferent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

2. *Inspirational Motivation*(inspirasi)

Menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

3. *Intellectual Stimulasion* (Stimulasi intelektual)

Menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

4. *Individualized Consideration* (perhatian individual)

Memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan

bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

Pemimpin transformasional berusaha merubah dan memotivasi para pengikut dengan cara :

1. Membuat bawahan untuk memiliki kesadaran lebih mengenai pentingnya hasil suatu pekerjaan
2. Meminta individu mementingkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi mereka
3. Memperluas kebutuhan karyawan serta mengubah tingkat kebutuhan bawahan<sup>24</sup>.

## **E. Kinerja Guru**

Depdiknas<sup>25</sup> mendefinisikan kinerja guru adalah kemampuan guru dalam melaksanakan tugasnya. Dalam UU RI No. 20 tahun 2003 Pasal 39 ayat 1, menjelaskan bahwa tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi pengelolaan, pengembangan, pengawasan dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan. Pasal 32 ayat 2 pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, serta melakukan penelitian dan pendidikan kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.

Oleh karena itu, kinerja guru sangat berkaitan dengan efektivitas guru dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Yakni memahami bahwa mengajar itu untuk mengubah perilaku dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak mengerti menjadi mengerti, dan dari tidak bisa menjadi bisa. Bahkan juga harus menjadi inspirator dan tauladan bagi anak didiknya.

Menurut Widyastono<sup>26</sup>, dalam jurnal pendidikan dan kebudayaan berpendapat bahwa:

terdapat 4 (empat) gugus yang erat kaitannya dengan kinerja guru, yaitu: (1) kemampuan merencanakan kegiatan belajar mengajar, (2) melaksanakan kegiatan belajar mengajar, (3) melaksanakan hubungan antarpribadi, dan (4) mengadakan penelitian. Untuk point ke 4 dalam hal mengadakan penelitian ini masih cenderung diterapkan untuk perguruan tinggi.

---

<sup>24</sup> Titik Rosnani, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 3, No, 1: 6, <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v3i1.9886>

<sup>25</sup> Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional, hlm. 23

<sup>26</sup> Widyastono, Herry, *Kinerja Guru Dasar, Study Kolerasi antara Bakat Skolastik, Kreativitas, dan Motivasi Berprestasi dengan Kinerja Guru Sekolah Dasar dalam Mengajar Ilmu Pengetahuan Alam*, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 1999

Dengan demikian dapat disimpulkan, istilah kinerja guru dalam mengajar adalah prestasi kerja (unjuk kerja) yang ditunjukkan oleh guru baik secara kualitas maupun kuantitas yang ditampilkan selama kegiatan belajar mengajar (KBM) berlangsung dengan indikatornya meliputi kemampuan merencanakan, kemampuan mengadakan hubungan antarpribadi dan kemampuan melaksanakan penilaian hasil KBM.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Faktor-faktor yang menjadi penentu pencapaian kinerja seseorang dalam organisasi adalah faktor individu (*internal*) dan faktor lingkungan (*eksternal*)<sup>27</sup>.

1. Faktor individu (*internal*) secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jamani). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi yang baik. Konsentrasi yang baik merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendaya gunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor lingkungan (*eksternal*) faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja, respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Sukarno<sup>28</sup>, mengemukakan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan dengan memperhitungkan indikator masukan (input), kelauran (*output*), hasil (*outcome*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impact*).

Menurut Sulistyorini<sup>29</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran,

---

<sup>27</sup> Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005

<sup>28</sup> Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002

<sup>29</sup> Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2001, Hlm. 62-70

penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Secara umum Rosyada<sup>30</sup>, menjelaskan bahwa seorang guru harus memenuhi 2 kategori, yaitu memiliki capability dan loyalty, yakni guru itu harus memiliki kemampuan dalam bidang ilmu yang diajarkannya, memiliki kemampuan teoritik tentang mengajar yang baik, dari mulai perencanaan, implementasi sampai evaluasi, dan memiliki loyalitas keguruan, yakni loyal terhadap tugas-tugas keguruan yang tidak semata di dalam kelas, tetapi juga sebelum dan sesudah di kelas.

Menurut Usman<sup>31</sup> mengukur keefektifan kinerja guru melalui dua hal.

- 1) Berdasar perspektif profesional yaitu mengukur keefektifan kinerja dilihat dari seberapa jauh guru tersebut memahami profesionalisme sebagai tanggung jawab moral dan intelektual, meliputi: (1) penguasaan keterampilan mengajar berdasarkan konsep dan teori ilmu pendidikan, (2) keahlian dibidang tertentu sebagai spesialisasinya, (3) tingkat pendidikan yang mendasar, (4) kepekaan terhadap tuntutan dan perubahan yang terjadi di masyarakat, dan (5) selalu mengikuti perkembangan dan dinamika sosial.
- 2) Berdasarkan perspektif orientasi pribadi (*self orientied*) yaitu mengukur keefektifan guru melalui seberapa besar orientasi personalnya dalam proses kinerja, meliputi (1) public figur yang selalu berkecimpung dengan perkembangan masyarakat, (2) ilmuwan yang selalu aktif dalam proses penggalian ilmu pengetahuan, (3) orang tua siswa yang membantu proses pendewasaan, (4) cermin keteladanan.

Sulistyorini<sup>32</sup>, mengatakan bahwa untuk menilai kualitas kinerja dapat ditinjau dari beberapa indikator yang meliputi: unjuk kerja, penguasaan materi pelajaran, penguasaan profesional keguruan dan pendidikan, penyesuaian diri, dan kepribadian untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Hunt<sup>33</sup>, menyatakan bahwa guru yang baik itu harus memenuhi 7 kriteria berikut:

---

<sup>30</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004

<sup>31</sup> Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002, Hlm. 17

<sup>32</sup> Sulistyorini, "Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja", *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 2001, Hlm. 62-70

<sup>33</sup> Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990

- 1) Sifat; guru yang baik harus memiliki sifat-sifat antusias, stimulatif, mendorong siswa untuk maju, hangat, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, toleran, sopan dan bijaksana, dapat dipercaya, fleksibel dan mudah menyesuaikan diri, demokratis, penuh harapan bagi siswa, tidak semata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi stereotype siswa, bertanggung jawab pada kegiatan belajar siswa, mampu menyampaikan perasaannya, dan memiliki pendengaran yang baik.
- 2) Pengetahuan; guru yang baik juga memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, dan terus mengikuti kemajuan dalam bidang ilmunya itu.
- 3) Apa yang disampaikan; guru yang baik juga mampu memberikan jaminan bahwa materi yang disampaikannya mencakup semua unit bahasan yang diharapkan siswa secara maksimal.
- 4) Bagaimana mengajar; guru yang baik mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang, memberikan layanan yang variatif, menciptakan dan memelihara momentum, menggunakan kelompok kecil secara efektif, mendorong semua siswa untuk berpartisipasi, memonitor dan bahkan sering mendatangi siswa, mampu mengambil berbagai keuntungan dari kejadian-kejadian yang tidak diharapkan, memonitor tempat duduk siswa, senantiasa melakukan formatif tes dan pos tes, melibatkan siswa dalam tutorial atau pengajaran sebaya, menggunakan kelompok besar untuk pengajaran instruksional, menghindari kesukaran yang kompleks dengan menyederhanakan sajian informasi, menggunakan beberapa bahan tradisional, menunjukkan pada siswa tentang pentingnya bahan-bahan yang mereka pelajari, menunjukkan proses berfikir yang penting untuk belajar, berpartisipasi dan mampu memberikan perbaikan terhadap kesalahan konsepsi yang dilakukan siswa.
- 5) Harapan; guru yang baik mampu memberikan harapan pada siswa, mampu membuat siswa akuntabel, dan mendorong partisipasi orang tua dalam memajukan akademik siswanya.
- 6) Reaksi guru terhadap siswa; guru yang baik biasa menerima berbagai masukan, risiko dan tantangan, selalu memberikan dukungan pada siswanya, konsisten dalam kesepakatan-kesepakatan dengan siswa, bijaksana terhadap kritik siswa, menyesuaikan diri dengan kemajuan-kemajuan siswa, pengajaran yang memperhatikan individu, mampu memberikan jaminan atas kesetaraan partisipasi siswa, mampu menyediakan waktu yang pantas untuk siswanya bertanya, cepat dalam memberikan *feed back* bagi siswa dalam membantu mereka belajar, peduli dan sensitif terhadap perbedaan-perbedaan latar belakang sosial ekonomi dan kultur siswa, dan menyesuaikannya pada kebijakan-kebijakan menghadapi berbagai perbedaan.

7) Manajemen; guru yang baik juga harus mampu menunjukkan keahlian dalam perencanaan, memiliki kemampuan mengorganisasi kelas sejak hari perama dia bertugas, cepat memulai kelas, melewati masa transisi dengan baik, memiliki kemampuan dalam mengatasi dua atau lebih aktifitas kelas dalam satu waktu yang sama, mampu memelihara waktu bekerja serta menggunakannya secara efisien dan konsisten, dapat meminimalisasi gangguan, dapat menerima suasana kelas yang ribut dengan kegiatan pembelajaran, memiliki teknik untuk mengontrol kelas, memberi hukuman dengan bentuk yang paling ringan, dapat memberi suasana tenang dalam belajar, dan tetap dapat menjaga siswa untuk tetap belajar menuju sukses.

Sementara itu, dengan mengadaptasi teori Beidler dalam Rosyada<sup>34</sup>, terdapat 10 (sepuluh) kriteria guru yang baik sebagai berikut.

- 1) Seorang guru yang baik harus benar-benar berkeinginan untuk menjadi guru yang baik. Guru yang baik harus mencoba, dan terus mencoba, dan biarkan siswa-siswa tahu bahwa dia sedang mencoba, dan bahkan dia juga sangat menghargai siswanya yang senantiasa melakukan percobaan-percobaan, walaupun mereka tidak pernah sukses dalam apa yang mereka lakukan.
- 2) Seorang guru yang baik berani mengambil resiko, mereka berani menyusun tujuan yang sangat mutlak, lalu mereka berjuang untuk mencapainya. Jika apa yang mereka inginkan itu tidak terjangkau, namun mereka berusaha untuk melakukannya, dan mereka telah mengambil resiko untuk melakukannya, siswa-siswa biasanya suka dengan uji coba beresiko tersebut.
- 3) Seorang guru yang baik memiliki sifat positif. Seorang guru tidak boleh sinis dengan pekerjaannya. Seorang guru tidak boleh berkata bahwa profesi keguruan adalah profesi orang-orang miskin. Mereka harus bangga dengan profesinya sebagai guru. Tidak baik bagi seorang guru untuk mempermasalahkan profesi keguruannya, dengan mengkaitkannya dengan indeks gaji yang tidak memadai, karena dia masuk setelah dia tahu gajinya tidak memadai. Kalau tidak suka dengan indeks gaji seperti itu, ambil keputusan segera, dan cari alternatif yang lebih baik. Tidak boleh profesi keguruan menjadi terhina oleh guru sendiri hanya karena indeks gajinya yang tidak memadai. Demikian pula dengan sifat mereka pada siswa, tidak boleh sinis kepada siswa karena terjebak dalam sebuah kenakalan. Hadapi dan perbaiki mereka secara wajar, humanis, rasional dan proporsional.

---

<sup>34</sup> Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004 h. 138-140

- 4) Seorang guru yang baik selalu tidak pernah punya waktu yang cukup. Maksudnya bahwa guru yang baik hampir bekerja antar 80-100 jam per minggu, termasuk sbtu dan minggu, istri dan keluarganya mengeluh dengan alasan yang baik, bahwa mereka kurang peduli pada istri dan keluarganya. Hadiah untuk guru yang sibuk seperti itu adalah kesibukannya. Guru yang baik selalu mempersiapkan kelas dengan sempurna, mengidentifikasi semua siswa dengan segala peraalannya, berkomunikasi dengan komite sekolah, banyak menggunakan waktu untuk dikantor menyelenggarakan administrasi pendidikan yang terkait dengan siswa-siswanya, memberikan waktu yang banyak untuk siswa berkonsultasi. Guru yang baik hampir tidak punya waktu untuk bersantai, waktunya habis untuk memberikan pelayanan terbaik untuk siswa-siswanya. Pada jam-jam keluarga saat mereka punya waktu untuk istirahat, justru membuat berbagai persiapan untuk kelas esok hari, atau memeriksa hasil kelas hari ini.
- 5) Guru yang baik berpikir bahwa mengajar adalah sebuah tugas menjadi orang tua siswa, yakni bahwa guru punya tanggung jawab terhadap putra-putrinya sendiri dalam batas-batas kompetensi keguruan, yakni guru punya otoritas untuk mengarahkan siswanya sesuai basis kemampuannya. Guru harus membuka kesempatan bagi para siswanya untuk berkonsultasi tidak saja dalam soal pelajaran yang menjadi tugas pokoknya, tapi juga persoalan-persoalan lain yang terkait dengan proses pembelajaran.
- 6) Guru yang baik harus selalu membuat siswanya percara diri, karena tidak semua siswa memiliki rasa percara diri yang seimbang dengan prestasinya. Seorang anak yang pintar, mampu membuat makalah, menguasai berbagai bahan ajar dengan baik, belum tentu memiliki kepercayaan diri yang sesuai dengan prestasinya untuk mengartikulasikan kemampuannya di depan orang banyak. Oleh sebab itu, guru harus mampu meyakinkan mereka bahwa mereka itu mampu, bahwa mereka itu *excellent*, bahwa mereka lebih baik dari yang lainnya.
- 7) Seorang guru yang baik selalu membuat posisi tidka seimbang antara siswa dengan dirinya, yakni dia selalu menciptakan jarak antara kemampuannya dengan kemampuan siswanya, sehingga mereka senantiasa sadar bahwa perjalanan menggapai kompetensinya masih panjang, dan membuat mereka terus berusaha untuk menutupi berbagai kelemahanny dengan melakukan berbagai kegiatan dan menambah pengalaman keilmuannya.
- 8) Seorang guru yang baik selalu mencoba memotovasi siswa-siswanya untuk hidup mandiri, lebih *independent*, khususnya untuk sekolah-sekolah menengah atau *collage*, mereka harus sudah mulai dimotivasi untuk mandiri dan *independent*.

- 9) Seorang guru yang baik tidak percaya penuh terhadap evaluasi yang diberikan siswanya, karena evaluasi mereka terhadap gurunya bisa tidak objektif, walaupun pernyataan-pernyataan itu penting sebagai informasi, namun tidak sepenuhnya harus dijadikan patokan untuk mengukur kinerja gurunya.
- 10) Seorang guru yang baik senantiasa mendengarkan terhadap pernyataan-pernyataan siswanya, yakni guru itu aspiratif mendengarkan dengan bijak permintaan-permintaan siswa-siswinya, kritik-kritik siswanya, serta berbagai saran yang mereka sampaikan.

Merujuk pada teori-teori di atas, maka untuk menjadi guru yang baik harus memiliki berbagai kriteria yang diperlukan untuk profesi keguruan, yaitu memiliki sifat-sifat antusias, hangat, sopan, mendorong siswa untuk maju, berorientasi pada tugas dan pekerja keras, bisa dipercaya, mudah menyesuaikan diri, penuh harapan bagi siswanya, tidak semata-mata mencari reputasi pribadi, mampu mengatasi *stereotype* siswa, memiliki pengetahuan yang memadai dalam mata pelajaran yang diampunya, guru juga diharapkan mampu menjelaskan berbagai informasi secara jelas dan terang.

## **F. Kesimpulan**

Berdasarkan urian di atas dapat di simpulkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transaksional akan membantu guru dalam meningkatkan kinerjanya untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan dua cara, yang pertama yaitu seorang pemimpin mengenali apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai hasil yang sudah direncanakan setelah itu pemimpin mengklarifikasikan peran bawahannya kemudian bawahan akan merasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang membutuhkan perannya. Yang kedua adalah pemimpin mengklarifikasi bagaimana pemenuhan kebutuhan dari bawahan akan tertukar dengan penetapan peran untuk mencapai hasil yang sudah disepakati. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional akan memiliki karisma, menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Dengan melakukan kombinasi antara dua gaya ini tentunya tetap memperhatikan situasi dan kondisi maka peluang keberhasilan pemimpin saat memimpin akan semakin besar.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. Psikologi Kepemimpinan dan Inovasi. Yogyakarta. Erlangga. 2015.
- Bass, B.M., et. al, "Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, 2003.
- Dede Rosyada, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Prenada Media, Jakarta 2004
- Depdiknas, *Konsep dan Strategi Menuju Desentralisasi dan Otonomi di Bidang Pendidikan*, Jakarta: Unit Fasilitas Desentralisasi Pendidikan Departemen Pendidikan Nasional.
- Edi Sukarno, *Pengendalian Manajemen*, Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Gilbert H. Hunt, *Effective Teaching Preparation and Implementation*, C. Thomas Publisher, Illionist, 1990
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2010)
- Lensufiie, Tikno. Leadership untuk Profesional dan Mahasiswa. Yogyakarta : Erlangga. 2010.
- Mangkunegara, Prabu, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Bandung, Refika Adtama, 2005
- Martha Andy Pradana, Bambang Swasto, Djamur Hamid, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*.
- Maulizar., Musnadi. S dan Yunus, M. (2012). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda Aceh. *Jurnal Ilmu Manajemen*. ISSN 2302-0199 Pascasarjana Universitas Syiah Kuala.
- Megheirkouni, Majd. "Leadership styles and organizational learning in UK forprofit and non-profit sports organizations",
- Muhammad Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2002.
- Mulyadi, Deddy. Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Pertama. Diedit oleh Deddy Supriyadi dan Muhammad Nur Affandi. Bandung: Alfabeta. 2015.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-61. 2013.
- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 359. 2013.
- Organizational Analysis, Vol. 25 Issue: 4, pp.596-612, Tahun 2017. Hal 598
- Rivai Veithzal dan Deddy Mulyadi. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Edisi Ketiga. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada. 2015

- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P. Jakart : Erlangga. 2016.
- Rothwell, J William., Stavros, M Jacqueline., Sullivan, L Roland. *Practicing Organization Development (leading transformation and change)*. Fourth Edition. Hoboken, New Jersey. Canada. 2016.
- Sulistiyorini, “Hubungan Antar Keterampilan Manajerial Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja”, *Jurnal Ilmu Pendidika*, 2001, Hlm. 62-70
- Suparlan, *Menjadi Guru Efektif*, Yogyakarta: Hikayat, 2005
- Sutrisno Edy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2016.
- Suwatno dan Priansi, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta. 2011.
- Syaiful Sagala, *Manajemen strategi dalam peningkatan mutu pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Titik Rosnani, Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Universitas Tnjungpura Pontianak. *Jurnal Ekonomi Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 3, No, 1: 6, <http://dx.doi.org/10.26418/jebik.v3i1.9886>
- Wagimo dan Djamaludin, Ancok. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Dengan Motivasi Bawahan di Militer. *Jurnal Psikologi*. Vol. 32, No. 2, Oktober 2013. Hlmn 112-127.
- Yani. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Penerbit Mitra Kencana Media. 2012.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi 7. Jakarta : Indeks. 2015.