



**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH MENENGAH ATAS
NEGERI 2 JEMBER**

*(THE EFFECTIVENESS OF HEADMASTER'S TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP IN SENIOR HIGH SCHOOL 2 JEMBER)*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosial

Oleh

Ragil Setio Budi

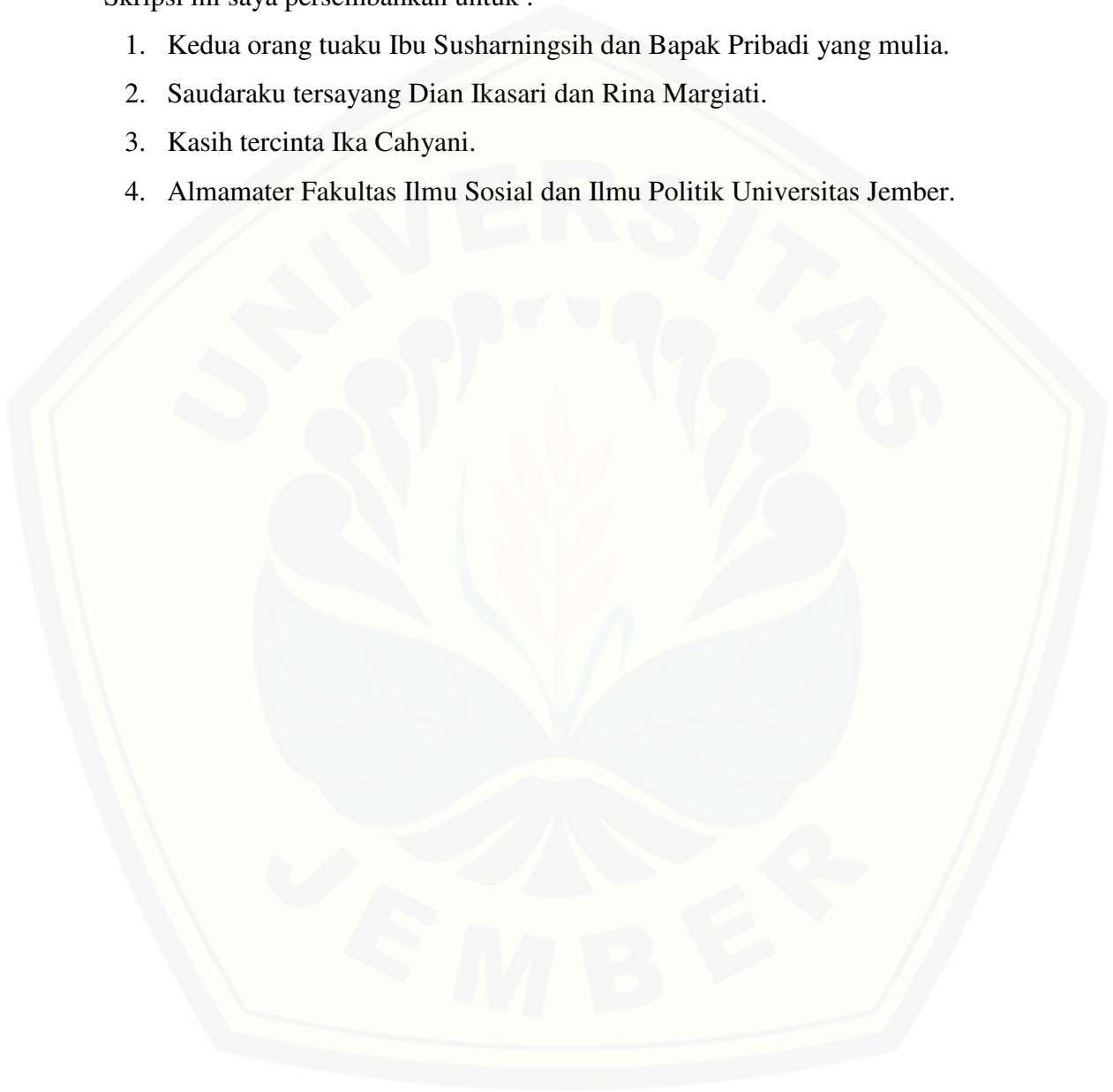
NIM 050910201084

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2009**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku Ibu Susharningsih dan Bapak Pribadi yang mulia.
2. Saudaraku tersayang Dian Ikasari dan Rina Margiati.
3. Kasih tercinta Ika Cahyani.
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.



MOTTO

“Ing Ngarso Sung Tuloda , Ing Madya Mangun Karso, Tut Wuri Handayani”

*(Yang ada di depan harus bisa menjadi contoh, yang ada di tengah ikut membangun,
yang ada di belakang harus mendukung)*



HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul *Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember* telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 21 Juli 2009

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Tim Penguji

Ketua

Dra. Inti Wasiati, MM
NIP. 130 808 982

Sekretaris

Drs. Ardiyanto, M.Si
NIP. 131 658 388

Anggota

Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si
NIP. 131 832 305

(.....)

Drs. Anwar, M.Si
NIP. 131 759 528

(.....)

Rachmat Hidayat, S.Sos, MPA
NIP. 132 310 672

(.....)

Mengesahkan

Dekan

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA

NIP. 130 935 420

SKRIPSI

**EFEKTIVITAS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
KEPALA SEKOLAH MENENGAH ATAS
NEGERI 2 JEMBER**

Oleh

Ragil Setio Budi

NIM 050910201084

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Drs. Ardiyanto, M.Si

Dosen Pembimbing Pendamping : Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ragil Setio Budi

NIM : 050910201084

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul : *Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember* adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juli 2009

Yang menyatakan,

Ragil Setio Budi

NIM 050910201084

RINGKASAN

Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember; Ragil Setio Budi; 050910201084; 2009; 76 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara; Jurusan Ilmu Administrasi; Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu model kepemimpinan yang memiliki nilai penting pemberdayaan, Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga pemimpin mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, dan memberdayakan para anggotanya. Dalam konsep ini efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahannya. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut terjalin secara luas.

SMAN 2 Jember adalah satu-satunya sekolah menengah atas negeri di Jember yang berhasil masuk dalam penilaian program sekolah bertaraf internasional pada tahun 2009. Berbagai perbaikan-perbaikan di dilakukan pada semua bidang untuk menuju kesana, salah satunya adalah perbaikan kualitas sumber daya manusia dan kualitas hubungan yang terbangun antara pemimpin, bawahan, dan siswa. Munculnya persepsi negatif bawahan terhadap kepemimpinan kepala sekolah memperlihatkan bahwa pola hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahan masih memiliki kesenjangan.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana tingkat efektifitas praktik kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember?”. Tujuan penelitian ini adalah pertama untuk mendeskripsikan persepsi bawahan terhadap kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah

Menengah Atas Negeri 2 Jember, kedua untuk mengetahui tingkat efektifitas praktik kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember.

Penelitian ini bertipe deskriptif dengan data kuantitatif dan responden penelitian ini berjumlah 47 orang dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *proportionate stratified random sampling*. Penilaian efektivitas kepemimpinan transformasional diperoleh melalui nilai rata-rata dari 4 dimensi yaitu dimensi kharisma (*charisma*), dimensi rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*), dimensi perhatian invidual (*individualized consideration*), dimensi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*). Nilai tiap dimensi diperoleh melalui rumus perhitungan skala likert (Riduwan, 2005:15).

Berdasarkan hasil perhitungan rumus tersebut, maka skor nilai yang diperoleh tiap dimensi berkategori tinggi yaitu dimensi kharisma (*charisma*) dengan skor 84,2, dimensi rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*) dengan skor 78,8, dimensi perhatian invidual (*individualized consideration*) dengan skor 74,3, dimensi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*) dengan skor 73, dan memiliki skor rata-rata 77,6 berkategori tinggi serta ditunjukkan dengan kenyataan bahwa persepsi penilaian bawahan terhadap dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional mendukung. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember adalah efektif.

Kata Kunci : Efektivitas Kepemimpinan Transformasional.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “*Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember*”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Drs. Sutrisno, M.Si., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi;
3. Dra. Inti Wasiati, MM., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
4. Drs. Ardiyanto, M.Si., selaku dosen pembimbing utama serta Drs. A. Kholiq Azhari, M.Si., selaku dosen Pembimbing pendamping yang telah meluangkan waktu, pikiran dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
5. Hermanto Rohman, S.Sos., selaku dosen pembimbing akademik yang telah membimbing selama menjadi mahasiswa;
6. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara serta segenap karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
7. Drs. Sukantomo, M.Si., selaku Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember beserta seluruh guru dan karyawan yang telah mengizinkan dan membantu penulis memperoleh data-data penelitian untuk skripsi;
8. Keluarga besar Jember (Bapak, Ibu, Mamana, Ayahna, mbodhe, Pakdhe, Adek Affan, & Aliyah) Matur Sembah nuwun buat semua yang diberikan;
9. Dimas Ika Cahyani, *my lovely*. Terima Kasih yang mewakili semuanya, lisan ini tidak bisa menyebutkannya satu-persatu....;

10. Keluarga besar T. Galek (Kakung, Ma2k, Ayah, Ibu, Vi2, Obet, & Nouval);
11. Semua Saudara-saudara dari Adam&Hawa, Pemuda-pemudi AN'05 (Sohib, Kawan, Sahabat Seperjuangan, Sepergerakan, Berseberangan);
12. Penghuni Halmahera II/21 beserta Alumnus;
13. Semua pihak yang telah membantu penyusunan skripsi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, Juli 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	16
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	17
1.3.1 Tujuan Penelitian	17
1.3.2 Manfaat	17
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep Kepemimpinan	19
2.2 Konsep Kepemimpinan Transformasional.....	23
2.3 Konsep Efektivitas Kepemimpinan	27
2.4 Definisi Operasional Variabel.....	28
BAB 3. METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian.....	31
3.2 Tipe Penelitian.....	31

3.3 Waktu dan Lokasi Penelitian.....	32
3.3.1 Waktu Penelitian	32
3.3.2 Lokasi Penelitian.....	32
3.4 Penentuan Populasi dan Sampel.....	32
3.4.1 Penentuan Populasi	32
3.4.2 Penentuan Sampel	33
3.5 Sumber dan Jenis Data.....	35
3.6 Teknik Pengumpulan Data	36
3.7 Metode Analisis Data	38
BAB 4. HASIL DAN ANALISA DATA	
4.1 Deskripsi Lokasi Penelitian.....	41
4.1.1 Kedudukan SMAN 2 Jember	42
4.1.2 Fungsi dan Tugas Pokok di SMAN 2 Jember.....	43
4.1.3 Visi dan Misi SMAN 2 Jember.....	44
4.1.4 Susunan Organisasi SMAN 2 Jember.....	44
4.1.5 Tata Kerja SMAN 2 Jember.....	50
4.1.6 Keadaan Aparatur Pelaksana (Guru) dan Karyawan SMAN 2 Jember.....	51
4.1.7 Jam Kerja SMAN 2 Jember	53
4.1.8 Sarana/Prasarana Operasional SMAN 2 Jember.....	54
4.1.9 Struktur Organisasi SMAN 2 Jember	59
4.2 Analisa Data.....	62
4.2.1 Penilaian Bawahan Terhadap Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala SMAN 2 Jember	62
BAB 5. PEMBAHASAN	
5.1 Interpretasi Hasil Analisa Data	69
BAB 6. Penutup	
6.1 Kesimpulan	75
6.2 Saran	75

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

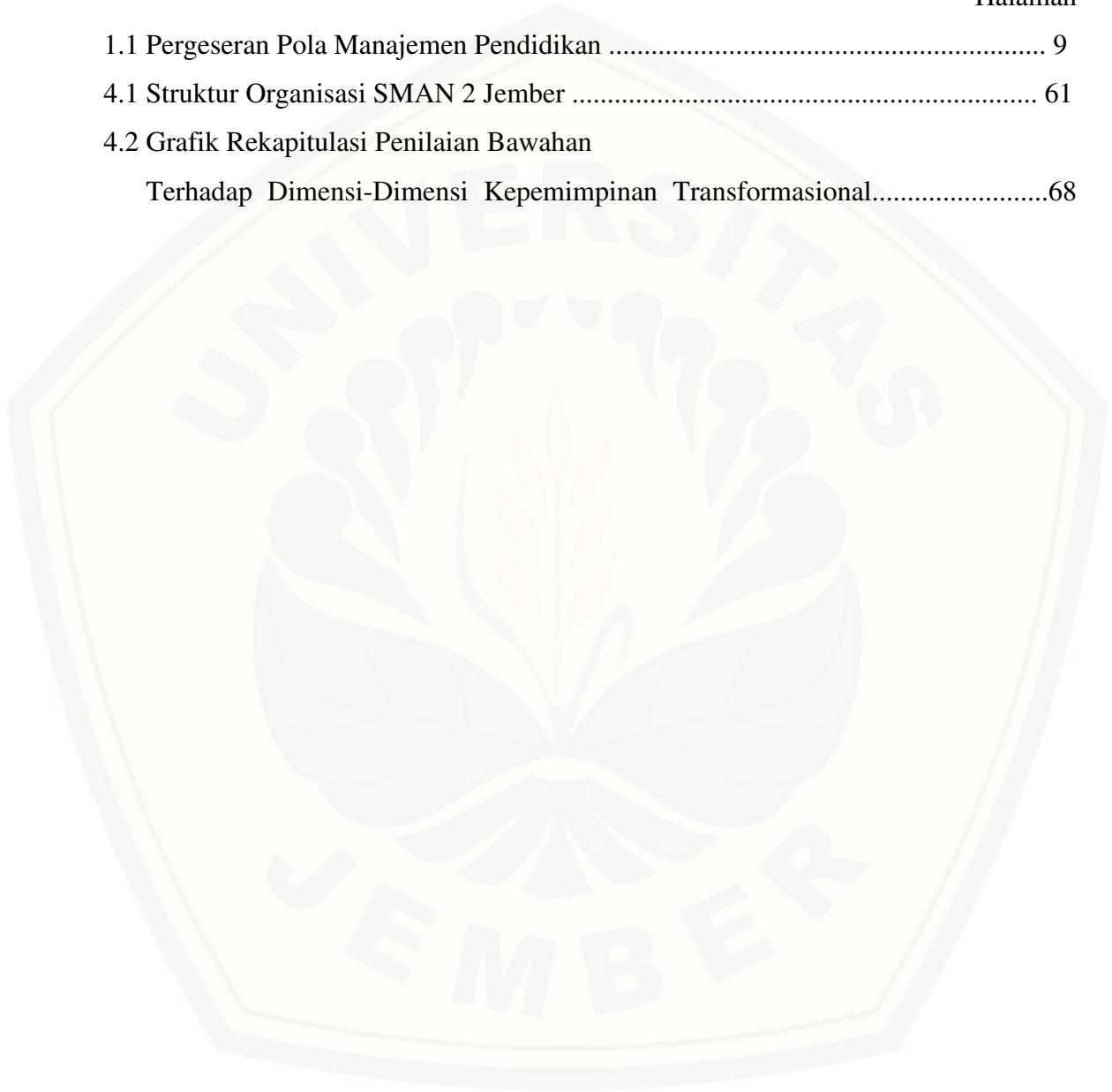


DAFTAR TABEL

	Halaman
4.1 Prosentase Data Pegawai SMAN 2 Jember tahun 2009.....	50
4.2 Prosentase Data Pegawai SMAN 2 Jember tahun 2009 Berdasarkan pangkat/golongan.....	51
4.3 Data Pegawai SMAN 2 Jember tahun 2009 Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
4.4 Jam Kerja yang berlaku SMAN 2 Jember.....	53
4.5 Daftar Inventaris SMAN 2 Jember.....	58
4.6 Deskripsi Dimensi Kharisma Menurut Responden.....	62
4.7 Deskripsi Dimensi Rangsangan intelektual Menurut Responden.....	63
4.8 Deskripsi Dimensi Perhatian individual Menurut Responden.....	64
4.9 Deskripsi Dimensi Motivasi Inspirasi Menurut Responden.....	65
4.10 Rekapitulasi Penilaian Bawahan Terhadap dimensi-dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1.1 Pergeseran Pola Manajemen Pendidikan	9
4.1 Struktur Organisasi SMAN 2 Jember	61
4.2 Grafik Rekapitulasi Penilaian Bawahan Terhadap Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional.....	68



DAFTAR LAMPIRAN

- A. Surat permohonan ijin pelaksanaan penelitian dari Lembaga Penelitian Universitas Jember.
- B. Surat Keterangan selesai penelitian dari SMAN 2 Jember.
- C. Kuisisioner.
- D. Data distribusi frekuensi pilihan jawaban responden terhadap dimensi kharisma.
- E. Data distribusi frekuensi pilihan jawaban responden terhadap dimensi rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*).
- F. Data distribusi frekuensi pilihan jawaban responden terhadap dimensi perhatian individual (*individual stimulation*).
- G. Data distribusi frekuensi pilihan jawaban responden terhadap dimensi motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).
- H. Daftar nama pegawai SMAN 2 Jember tahun 2009 beserta pangkat/golongan dan jabatan.

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Secara kodrati manusia diciptakan sebagai makhluk sosial, makhluk yang tidak dapat hidup tanpa bantuan orang lain. Manusia adalah makhluk sosial yang selalu berinteraksi satu sama lain dengan lingkungannya dalam rangka pemenuhan segala kebutuhan. Kebutuhan yang tak terbatas mendorong mereka untuk bekerjasama mencari usaha-usaha tertentu bagi dirinya untuk dapat memenuhi kebutuhannya. Kerjasama tersebut akan mencapai tujuan yang ditetapkan jika terdapat suatu wadah yang menghimpun usaha-usaha mereka, wadah yang dimaksud adalah organisasi.

Menurut Nawawi dan Hadari (2006:8) organisasi secara statis adalah wadah atau tempat berlangsungnya kegiatan/kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu, sedangkan organisasi secara dinamis adalah proses atau rangkaian kegiatan kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya banyak usaha kerjasama itu yang diatur secara tertib dan terarah, sehingga berwujud sebagai suatu sistem. Lebih lanjut Siagian (1987:7) mengemukakan bahwa :

”organisasi adalah setiap bentuk persekutuan dua orang atau lebih dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seseorang atau beberapa orang yang disebut bawahan”.

Unsur-unsur organisasi disebutkan oleh Sarwoto (1991:15) antara lain :

1. Adanya dua orang/lebih.
2. Adanya maksud untuk kerjasama.
3. Adanya pengaturan hubungan.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Dalam "Seria Manajemen SDM : Peran Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia | ASTAQAULIYAH.COM." Astaqauliyah.Com | Daily Journals, Medical Information, Blog Advertising Tips and Tricks, Hot News, Celebrities

Gossip and More. <http://astaqauliyah.com/2006/11/01/seria-manajemen-sdm-peran-strategis-pengembangan-sumber-daya-manusia/> yang diakses pada tanggal 14 April 2009 menyebutkan bahwa manusia adalah salah satu unsur penting dalam organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Seluruh bentuk kerjasama dalam pencapaian tujuan organisasi, para individu yang menentukan keberhasilannya. Sehingga berbagai upaya meningkatkan produktivitas organisasi harus dimulai dari perbaikan produktivitas individu. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi.

Dalam kenyataan seperti apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain untuk menempati posisi sebagai pimpinan/pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin didalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya. Gary Yukl dalam bukunya Kepemimpinan Dalam Organisasi (1994:3) menyatakan bahwa :

”Semua kelompok mempunyai spesialisasi peran yang didalamnya termasuk peran khusus kepemimpinan. Termasuk didalamnya peran tersebut adalah beberapa tanggung jawab dan fungsi yang tidak dapat dibagi-bagi tanpa merugikan efektivitas kelompok tersebut”.

Menurut Babun Suharto (2006:1) bahwa keberadaan seorang pemimpin merupakan hal substansial dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun nonprofit. Peran pemimpin sangat dominan dalam menentukan maju mundurnya organisasi, pemimpin sebagai simbol dari kesatuan moral bawahannya, dimana pemimpin mengekspresikan etika kerja dan nilai-nilai yang ada di organisasi serta memberikan segala kemampuan mengelola pola pikir untuk kepentingan organisasi. Sedangkan dalam "LP3T: Pelopor Psikologi Positif » Paradigma PENGELOLAAN MANUSIA Dalam Organisasi." LP3T:

Pelopori Psikologi Positif. <http://lp3t.blog.unair.ac.id/2008/04/11/paradigma-pengelolaan-manusia-dalam-organisasi/> yang diakses pada tanggal 14 April 2009 menyebutkan bahwa fungsi dari pemimpin adalah untuk menentukan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasikan perubahan, membina komunikasi antar pribadi dan pengikutnya, serta menetapkan arah yang tepat apabila terjadi kemunduran atau kegagalan organisasi. Selain pemimpin, bawahan juga menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Sukses suatu organisasi akan sangat ditentukan oleh gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola sumberdaya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal. Salah satu bagian dari manajemen yang memainkan peranan penting dalam organisasi adalah kepemimpinan (Nasution, 2002:62). Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan dinamikanya sumber-sumber yang ada (Wahjosumidjo, 1987:21).

Kepemimpinan merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi, oleh karena kepemimpinan merupakan aktivitas utama dimana tujuan organisasi dapat digerakkan dan dicapai. Hal ini dapat dipahami bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama mencapai tujuan tertentu. Usaha ini tidak dipandang sebagai sesuatu yang berdiri sendiri, karena kepemimpinan hanya dapat terjadi apabila ada yang memimpin, yang dipimpin, dan interaksi di antara mereka.

Ackoff dalam Tjiptono dan Syakhhoza (dalam Suharto, 2006:2) mengungkapkan bahwa kepemimpinan mencakup upaya untuk memadu, mendorong (*encouraging*), dan memfasilitasi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan dengan menggunakan cara-cara tertentu, dimana tujuan dan cara tersebut ditentukan atau disepakati oleh orang-orang tersebut.

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin terlihat dari aktivitas-aktivitasnya, apabila aktivitas-aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing (Nawawi dan Hadari, 2006:83). Saat ini telah berkembang teori kepemimpinan transformasional. Konsep awal tentang teori kepemimpinan transformasional diformulasikan oleh Burns pada tahun 1978 (dalam Yukl, 1994:296). Hubungan antara pemimpin dan bawahan dalam teori ini telah berubah sama sekali dan telah bergeser fokusnya, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis, tetapi juga melalui penggunaan emosi (Bass, dalam Heru, 2002:2). Menurut Gary Yukl (1994:296), kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut.

Davidhizer and Shearer (dalam Suharto, 2006:7) mengatakan bahwa :

”Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan menciptakan perubahan. Seorang pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya dengan menciptakan emosi dan identitas yang kuat terhadap pemimpinnya, tetapi pimpinan tetap sebagai penilai yang memberikan koreksi saat pimpinan memotivasi bawahannya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi”.

Selanjutnya disampaikan oleh Babun Suharto (2006:61) bahwa dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan.

Terdapat 4 (empat) dimensi dalam kepemimpinan transformasional (Bass and Avolio, dalam Suharto, 2006:64), yaitu :

1. Karisma (*Charisma*).

Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dari pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan

bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah laku yang didasarkan pada etika dan moral.

2. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*).

Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Perhatian individual (*individualized consideration*).

Konsiderasi individualisme mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya.

4. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).

Inspirasi mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.

Satu gaya yang merupakan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya bimbingan, dikemukakan oleh Suradinata (1997) yaitu dimana seorang pemimpin harus mampu memberikan bimbingan kepada bawahannya, seorang pemimpin harus memiliki kreatifitas dan memiliki sikap tingkah laku yang mampu menjadi teladan atau panutan bagi bawahannya. Melalui keteladannya diharapkan dapat memberikan perubahan dalam masyarakat serta bagi bawahannya akan dapat meningkatkan prestasi kerja atau kinerja yang diharapkan, sehingga semangat kerja akan tumbuh pada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam "pakguruonline." pakguruonline. <http://pakguruonline.pendidikan.net> yang diakses pada tanggal 20 April 2009 menyebutkan bahwa ciri seorang yang telah berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional (Luthans, 1995:358) adalah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi dirinya sebagai agen perubahan

(pembaruan); (2) memiliki sifat pemberani; (3) mempercayai orang lain; (4) bertindak atas dasar sistem nilai (bukan atas dasar kepentingan individu, atau atas dasar kepentingan dan desakan kroninya); (5) meningkatkan kemampuannya secara terus-menerus; (6) memiliki kemampuan untuk menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas, dan tidak menentu; serta (7) memiliki visi ke depan. Sedangkan Bycio *et al* (dalam Suharto, 2006:6) mengatakan bahwa dimensi variabel transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap upaya ekstra (*extra effort*) bawahan, kepuasan bawahan, dan keefektifan pemimpin. Nilai penting dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memberdayakan para anggotanya agar melakukan pekerjaan secara efektif dengan cara membangun pada nilai-nilai yang ada, mengembangkan keahlian dan kepercayaan dalam organisasi (Yukl, dalam Suharto 2006:7).

Salah satu tujuan bangsa Indonesia sesuai dengan bab XIII tentang Pendidikan dan Kebudayaan, pasal 31 ayat 3 UUD 1945, maka pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta akhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa.

Sekolah merupakan suatu organisasi jasa yang melaksanakan kegiatan pendidikan secara formal. Sistem persekolahan di Indonesia merupakan subsistem dari sistem pendidikan nasional. Karena itu, keberadaan sekolah adalah sebagai lembaga yang menyelenggarakan kebijakan pendidikan nasional atau kebijakan Dinas Pendidikan Kabupaten/kota dalam kekuasaan dan kewenangan kepala sekolah. Selain itu, sekolah sebagai subsistem sosial berfungsi dalam mengintegrasikan semua sistem yang ada di dalamnya. Baik penyusunan tujuan dan nilai dari masyarakat untuk menentukan tujuan sekolah, maupun penggunaan pengetahuan untuk menjalankan tugas sekolah yaitu pengajaran dan pembelajaran sesuai tuntutan keperluan masyarakat.

Keberadaan sekolah sebagai lembaga formal penyelenggara pendidikan memainkan peran strategis dalam keberhasilan sistem pendidikan nasional. Sebagai suatu organisasi sekolah memiliki unsur atau komponen yang berfungsi dan saling

berhubungan dalam rangka mencapai tujuan sekolah. Komponen-komponen tersebut terdiri dari kepala sekolah, wakil kepala sekolah, guru-guru, karyawan, supervisor, siswa dan orang tua. Ada pula unsur sarana dan prasarana, termasuk fasilitas dan finansial sekolah, di samping komponen kurikulum baru pendidikan nasional yaitu Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) tahun 2006/2007 sebagai pedoman bagi proses pengajaran dan pembelajaran. Adanya struktur mengarahkan unsur manusia berinteraksi dalam pelaksanaan tugas organisasi sekolah.

Seiring dengan lahirnya orde Reformasi yang membawa substansi menuntut berbagai perubahan disegala sektor dan paradigma masyarakat, maka salah satu bentuk yang diperjuangkan saat itu adalah desentralisasi. Salah satu sektornya adalah sektor pendidikan. Desentralisasi di bidang pendidikan merupakan satu aspek yang sangat penting dari upaya Pemerintah dalam bidang desentralisasi. Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) sebagai bagian dari strategi Pemerintah dalam desentralisasi pendidikan bertujuan memperkuat kehidupan berdemokrasi melalui desentralisasi kekuasaan.

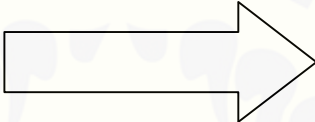
Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah pada prinsipnya mengatur penyelenggaraan Pemerintahan Daerah yang lebih mengutamakan pelaksanaan asas desentralisasi. Hal-hal yang mendasar dalam UU No. 32 Tahun 2004 adalah mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan peran serta masyarakat, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Pasal 13 ayat (1) f dan Pasal 14 ayat (1) f masing-masing menegaskan bahwa penyelenggaraan pendidikan dan alokasi sumber daya manusia potensial menjadi urusan pemerintah daerah provinsi dan pemerintah daerah kabupaten/kota. Selanjutnya, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 1 butir 16 menjelaskan bahwa pendidikan berbasis masyarakat adalah penyelenggaraan pendidikan berdasarkan kekhasan agama, sosial,

budaya, aspirasi, dan potensi masyarakat sebagai perwujudan pendidikan dari, oleh, dan untuk masyarakat. Pasal 51 menjamin bahwa pengelolaan satuan pendidikan dilaksanakan dengan prinsip manajemen berbasis sekolah.

Dalam "Manajemen Berbasis Sekolah." Manajemen Berbasis Sekolah. <http://www.mbs-sd.org/isi.php?id=17> yang diakses pada tanggal 17 April 2009 bahwa konsep Manajemen Berbasis Sekolah (MBS) berupa desentralisasi manajemen sumber-sumber daya ke tingkat sekolah : pengetahuan, teknologi, kewenangan (*power*), material, SDM, waktu, dan keuangan. Desentralisasi ini bersifat administratif, keputusan yang dibuat di tingkat sekolah harus dalam kerangka kebijakan nasional. Dengan demikian, sekolah masih harus bertanggung jawab kepada pemerintah atau pemerintah daerah, tidak hanya kepada masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya dalam pendidikan.

Selanjutnya dalam "Fadliyanur's - PENDIDIKAN BERBASIS MASYARAKAT." Fadliyanur's. <http://fadliyanur.multiply.com/journal/item/32> yang diakses pada tanggal 17 April 2009 menyebutkan bahwa secara garis besar, MBS adalah upaya (i) mendelegasikan organisasi, manajemen dan tata kelola (*governance*) sekolah; (ii) memberdayakan orang yang paling dekat dengan siswa di kelas, yaitu guru, orangtua dan kepala sekolah; (iii) menciptakan peran dan tanggung jawab baru bagi seluruh orang yang terlibat dalam MBS; dan (iv) mentransformasikan proses belajar-mengajar yang terjadi di sekolah. Dengan demikian manajemen berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif pengelolaan sekolah dalam rangka desentralisasi pendidikan, yang ditandai oleh adanya kewenangan pengambilan keputusan yang lebih luas di tingkat sekolah, partisipasi masyarakat yang relatif tinggi, dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Secara ringkas perubahan pola manajemen pendidikan lama (konvensional) ke pola baru (MBS) dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1.1 Pergeseran Pola Manajemen Pendidikan

Pola lama		Pola MBS
Sentralistik		Desentralisasi
Subordinasi		Otonomi
Pengambilan keputusan terpusat		Pengambilan keputusan partisipatif
Pendekatan birokratis		Pendekatan profesional
Pengorganisasian yang hirarkis		Pengorganisasian yang setara
Mengarahkan		Memfasilitasi
Dikontrol dan diatur		Motivasi diri dan saling mempengaruhi
Informasi ada pada yang berwenang		Informasi terbagi
Menghindari risiko		Mengelola risiko
Menggunakan dana sesuai dengan anggaran sampai habis		Menggunakan uang sesuai dengan kebutuhan dan seefisien mungkin

Sumber : "Manajemen Berbasis Sekolah." Manajemen Berbasis Sekolah.
<http://www.mbs-sd.org/isi.php?id=17> (accessed April 17, 2009).

Dalam "Manajemen Berbasis Sekolah." Manajemen Berbasis Sekolah.
<http://www.mbs-sd.org/isi.php?id=5> yang diakses pada tanggal 17 April 2009 menyebutkan bahwa dalam manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah dan stafnya (para guru dan pegawai administrasi sekolah) didorong untuk berinovasi dan berimprovisasi, yang kemudian akan menumbuhkan daya kreativitas dan prakarsa sekolah, dan membuat sekolah sebagai pusat perubahan, serta pengambilan keputusan yang melibatkan warga sekolah. Dengan cara ini, pengetahuan, informasi dan

keahlian terbagi diantara kepala sekolah, guru dan warga sekolah lain terutama komite sekolah.

SMAN 2 Jember merupakan satu-satunya Sekolah Menengah Atas di Jember yang berhasil masuk dalam penilaian program Sekolah Bertaraf Internasional tahun 2009. Berbagai perubahan-perubahan menuju perbaikan dilakukan disemua segi untuk menciptakan SMAN yang berkualitas serta untuk mewujudkan program SBI tersebut. Salah satunya adalah dalam segi kepemimpinan yaitu Kepala SMAN 2 Jember menerapkan konsep kepemimpinan transformasional. Dimana Kepala SMAN 2 Jember yang menjabat saat ini yaitu *Bapak Soekantomo* telah mempratikkan konsep kepemimpinan transformasional. Pernyataan tersebut disampaikan oleh Kepala SMAN 2 Jember *Bapak Soekantomo* (wawancara 24 Juli 2009), beliau mengatakan bahwa prioritas-prioritas utama yang ingin diwujudkan dalam memimpin SMAN 2 Jember adalah (a) menciptakan kepemimpinan yang efektif melalui penerapan konsep kepemimpinan transformasional, (b) mewujudkan Program Sekolah Bertaraf Internasional, (c) mewujudkan pelayanan publik yang prima dan profesional melalui ISO 9001:2000. Pernyataan yang sama juga disampaikan oleh Wakasek Humas SMAN 2 Jember *Bapak Mukharom* (wawancara 26 Juli 2009). Bentuk-bentuk adopsi praktik konsep kepemimpinan transformasional terlihat dari aktifitas-aktifitas beliau (*Bapak Soekantomo*) dalam memimpin SMAN 2 Jember selama menjabat mulai dari tahun 2006.

Dalam "pakguruonline." pakguruonline. <http://pakguruonline.pendidikan.net> yang diakses pada tanggal 20 April 2009 menyebutkan bahwa Kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan transformasional memiliki kecenderungan untuk menciptakan ide-ide baru, cara baru, praktik-praktik baru dalam proses belajar-mengajar di sekolahnya.

Penerapan konsep kepemimpinan transformasional tersebut yang dilakukan oleh Kepala SMAN 2 Jember (*Bapak Soekantomo*) terlihat dari pergeseran visi dan misi yang ingin dicapai dari Kepala Sekolah sebelumnya. Visi dan misi yang ingin dicapai oleh *Bapak Soekantomo* adalah :

“Sekolah menjadi kebanggaan Warga Sekolah, Pemerintah, dan Masyarakat ”.

(Sumber : Data Bagian Tata Usaha SMA Negeri 2 Jember, 2009)

Misinya adalah sebagai berikut :

“Profil siswa beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berdisiplin, santun, dan berprestasi”.

(Sumber : Data Bagian Tata Usaha SMA Negeri 2 Jember, 2009)

Maka untuk mewujudkan Visi dan Misi tersebut Kepala Sekolah membuat peraturan dan program baru pada tingkat sekolah, yaitu :

1. Pembinaan bagi bawahan tiap hari Senin untuk meningkatkan kedisiplinan dan meningkatkan koordinasi.
2. Studi banding bagi siswa dan guru.
3. Program *in house training ESQ* bagi semua pegawai dan siswa.
4. Penghargaan bagi guru dan siswa yang berprestasi.
5. Sanksi yang tegas bagi semua siswa dan pegawai yang melanggar peraturan sekolah.
6. Program shalat Dhuha tiap hari Senin.
7. Membentuk ORTALA (Organisasi Tata Laksana Sekolah).

(Sumber : Data Bagian Tata Usaha SMA Negeri 2 Jember, 2009)

Sedangkan Visi dan misi yang ingin dicapai oleh Kepala Sekolah Sebelumnya yaitu *Bapak I Wayan Wesa* adalah :

“Mewujudkan keseimbangan intelektual dan moral untuk mencapai keunggulan yang kompetitif dilandasi oleh Iman dan Takwa Kepada Tuhan Yang Maha Esa”.

(Sumber : Data Bagian Tata Usaha SMA Negeri 2 Jember, 2005)

Misinya adalah sebagai berikut :

- a. Mengembangkan hasrat kerja keras untuk giat belajar dalam mencapai prestasi optimal.
- b. Mengembangkan suasana demokratis sesuai dengan lingkungan sekolah.
- c. Meningkatkan profesionalisme dalam proses pembelajaran.
- d. Peningkatan disiplin, transparansi manajemen yang berorientasi MPBS.

- e. Pelayanan publik yang prima dan profesional.
(Sumber : Data Bagian Tata Usaha SMA Negeri 2 Jember, 2005)

Jadinya adanya penerapan konsep kepemimpinan transformasional pada SMAN 2 Jember dapat dianalisis dari terjadinya pergeseran Visi dan Misi antara Kepala Sekolah yang menjabat sekarang dan Kepala Sekolah yang menjabat sebelumnya. Penerapan konsep kepemimpinan transformasional oleh Kepala SMAN 2 Jember hasilnya juga dapat dianalisis melalui perilaku-perilaku kepemimpinan Kepala SMAN 2 Jember dalam memimpin sekolah. Perilaku-perilaku kepemimpinan yang menjadi indikator kepemimpinan transformasional tersebut disampaikan dalam pernyataan-pernyataan bawahan. Berikut hasil petikan-petikan wawancaranya :

Menurut responden *Bapak Mukharom* (wawancara 26 Juli 2009) mengatakan bahwa :

”Kepala Sekolah adalah seorang pemimpin yang memiliki komitmen tinggi, komitmen itu beliau tunjukkan dengan kedisiplinan dan ketegasan yang tinggi. Kedisiplinan itu terlihat dari adanya pembinaan pegawai yang dilakukan tiap hari Senin. Pegawai yang melanggar akan mendapat sanksi secara tegas yaitu pegawai tersebut langsung disuruh pulang. Hal-hal semacam ini yang tidak pernah dilakukan oleh kepala sekolah sebelumnya. Sikap-sikap seperti itu yang membuat beliau terlihat memiliki *power* dan dipandang berwibawa serta patut dicontoh oleh bawahannya”.

Menurut Responden *Bapak Mujio* (wawancara 27 Juli 2009) mengatakan bahwa :

“Bapak (Kepala Sekolah) *itu orangnya royal Mas, biasane kalau dinas luar kota, musti bawa oleh-oleh buat temen-temen. Kalau gak jajan, ya kaos biasanya. Terus kalau ada kegiatan kadang-kadang juga diberi komisi. Nah, kalau bapak seperti itu, masak kita gak patuh Mas, kan ya sungkan”*.

Menurut Responden *Ibu Eny M* (wawancara 27 Juli 2009) mengatakan bahwa :

“Pak Kam (Kepala Sekolah) *itu orangnya kreatif Mas, ide-idenya musti baru. Kalaupun toh idenya itu ide lama, tapi ide itu beliau kemas dengan cara-cara baru, salah satunya bisa dengan menggunakan reward yang dilotre”*.

Menurut Responden *Bapak Bambang* (wawancara 27 Juli 2009) mengatakan bahwa :

“Kalau menyampaikan sesuatu itu enak, luwes, gampang dimengerti, terus cakap. Dalam rapat juga aspiratif, ada komunikasi dua arah, bisa *mancing* teman-teman untuk menyampaikan pendapatnya”.

Menurut responden *Ibu Erlin* (wawancara 27 Juli 2009) menyatakan bahwa :

“Adanya organisasi tata laksana sekolah yang ikut merumuskan keputusan-keputusan kepala sekolah membuat saya semakin percaya terhadap keputusan beliau”.

Menurut responden *Ibu Tanti* (wawancara 28 Juli 2009) mengatakan bahwa :

“Pak Kam (Kepala Sekolah) orangnya peduli, kalau ada guru atau karyawan yang sakit atau terkena musibah, beliau pasti ikut prihatin. Bentuknya kadang ya kasih bantuan, yang sakit ya dijenguk. Kalau ada keluarga dari guru atau karyawan yang meninggal, Beliau pasti menunjukkan bela sungkawa”.

Sesuai dengan prinsip dasar desentralisasi yaitu pemberdayaan bagi masyarakat, agar desentralisasi dan otonomi pendidikan berhasil dengan baik semua elemen sekolah yaitu kepala sekolah, guru, karyawan, siswa, orang tua murid harus diberdayakan. Kepemimpinan kepala sekolah perlu diberdayakan. Pemberdayaan berarti peningkatan kemampuan secara fungsional, sehingga kepala sekolah mampu berperan sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Kepala sekolah harus bertindak sebagai manajer dan pemimpin yang efektif. Sebagai manajer ia harus mampu mengatur agar semua potensi sekolah dapat berfungsi secara optimal. Hal ini dapat dilakukan jika kepala sekolah mampu melakukan fungsi-fungsi manajemen dengan baik, meliputi (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) pengarahan; dan (4) pengawasan.

Dari segi kepemimpinan, seorang kepala sekolah perlu mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional, agar semua potensi yang ada di sekolah dapat berfungsi secara optimal. Dalam "pakguruonline." pakguruonline. <http://pakguruonline.pendidikan.net> yang diakses pada tanggal 20 April 2009 menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau

mendorong semua unsur yang ada dalam sekolah untuk bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di sekolah (guru, siswa, pegawai, orangtua siswa, masyarakat, dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan ideal sekolah.

Dalam teori kepemimpinan transformasional efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahannya. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dan bawahannya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan.

Dari hasil wawancara terhadap guru dan karyawan SMAN 2 Jember dalam observasi awal yang dilakukan penulis, dimana pada saat itu penulis meminta pendapat guru dan karyawan untuk mendeskripsikan kepemimpinan kepala sekolah, maka hasilnya adalah muncul persepsi positif dan negatif guru dan karyawan SMAN 2 Jember atas kepemimpinan kepala sekolah.

Berikut hasil petikan-petikan wawancaranya :

Menurut seorang karyawan *Ibu Ginabul* (wawancara 1 April 2009) menyatakan bahwa :

“Menyangkut persoalan kesejahteraan, kepala sekolah terkesan pilih kasih antara karyawan dan guru. Kepala sekolah lebih cenderung mengutamakan guru berstatus PNS dan tidak ada pemerataan serta sangat jarang sekali mendukung ide-ide bawahan”.

Menurut seorang guru *Ibu Endang* (wawancara 1 April 2009) menyatakan bahwa :

“Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan masih berdasarkan subjektivitas dan bagi saya pribadi beliau tidak dapat dijadikan sumber inspirasi”.

Menurut seorang guru *Bapak Hadiyanto* (wawancara 1 April 2009) menyatakan bahwa :

“Kelemahan Kepala sekolah adalah memiliki karakter yang keras, sering beliau menunjukkan temperamennya, jadi *kalau* ada keputusan *saya kira* banyak yang *gak mateng*”.

Menurut seorang guru *Ibu Kanti* (wawancara 2 April 2009) mengatakan bahwa :

“*Bapak kalau* menilai kurang objektif, saya tidak setuju dengan keputusan beliau terkait sertifikasi guru *kemaren*.”

Menurut seorang karyawan *Bapak Mujio* (wawancara 2 April 2009) mengatakan bahwa :

“*Disini pernah ada masalah sesama karyawan Mas, tapi Bapak gak cepat-cepat menyelesaikan sampe' selesai-selesai sendiri masalahe*”.

Selanjutnya menurut seorang guru *Bapak Restu Bagus* (wawancara 2 April 2009) menyatakan bahwa :

”Kepala sekolah adalah seorang yang adil dan dapat bertindak objektif berdasarkan pada perhitungan-perhitungan yang matang”.

Menurut seorang guru *ibu Sulikah* (wawancara 2 April 2009) menyatakan bahwa :

“Kepala sekolah selalu mendukung bawahan dalam peningkatan mutu prestasi kerja, setiap ide bawahan tentunya dipertimbangkan dahulu dan akhirnya akan diputuskan”.

Menurut seorang guru *Bapak Marto* (wawancara 4 April 2009) menyatakan bahwa :

“*Bapak* (kepala sekolah) orang yang punya komitmen tinggi, komitmen itu beliau tunjukkan dengan disiplin dan ketegasan yang tinggi, dan juga kepala sekolah adalah seorang yang religius. Beliau sangat patut dijadikan contoh oleh bawahannya.

Dari persepsi-persepsi negatif guru dan karyawan SMAN 2 Jember di atas dapat diperoleh kesimpulan bahwa pola hubungan antara pemimpin dan bawahan pada SMAN 2 Jember terjadi suatu kesenjangan. Permasalahan tersebut dipicu dari terjadinya kondisi ketegangan. Disampaikan oleh Nawawi dan Hadari (2006:186) bahwa dalam kehidupan berorganisasi, setiap saat dapat terjadi ketegangan dan

konflik. Di antaranya dapat berbentuk ketegangan dan konflik antar individu sebagai anggota organisasi. Lebih lanjut disampaikan bahwa kondisi ketegangan pada dasarnya merupakan batin yang berisi unsur-unsur perasaan terancam, tidak menyenangkan, rasa tidak puas, bingung, tidak berdaya, dan lain-lain. Kondisi ketegangan dan konflik tidak menguntungkan bagi kepemimpinan karena akan menimbulkan berbagai kesulitan dalam menggerakkan anggota organisasi agar bekerjasama, dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

SMAN 2 Jember yang berpredikat sebagai satu-satunya sekolah menengah atas di Jember yang berhasil masuk dalam penilaian program sekolah bertaraf internasional tahun 2009. Sangat disayangkan jika kondisi ketegangan yang terjadi pecah menjadi suatu konflik internal organisasi sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan pemaparan uraian-uraian diatas., maka melatarbelakangi penulis untuk mengambil judul skripsi sebagai berikut : **"Efektivitas Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian di atas, maka langkah berikutnya adalah merumuskan masalah penelitian. Perumusan masalah dalam penelitian sangat penting karena dengan perumusan masalah yang jelas dan tegas, penulis akan memberikan gambaran yang jelas dan tegas pula mengenai pelaksanaan penelitian berdasarkan variabel yang telah ditentukan.

Sugiyono (2001:36) mengelompokkan bentuk masalah penelitian menjadi tiga, yaitu :

1. permasalahan deskriptif, berkenaan dengan variabel mandiri tanpa membuat perbandingan dan menghubungkan.
2. permasalahan komparatif, bersifat membandingkan keberadaan suatu variabel pada dua sampel atau lebih.

3. permasalahan assosiatif, bersifat menghubungkan dua variabel atau lebih, permasalahan ini terdapat tiga macam yaitu : hubungan simetris, kausal dan interaktif.

Berdasarkan pendapat di atas, maka permasalahan yang diteliti dalam penelitian ini adalah permasalahan deskriptif dan dapatlah disusun suatu rumusan masalah dari penelitian ini yaitu : "Bagaimana tingkat efektifitas praktik kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember ?".

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian digunakan untuk memecahkan masalah penelitian. Dengan perumusan masalah di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

- a. Untuk mendeskripsikan persepsi bawahan terhadap kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember.
- b. Untuk mengetahui tingkat efektifitas praktik kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah :

a. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Administrasi Negara yaitu organisasi dan Manajemen, khususnya adalah kepemimpinan. Selain itu penelitian ini juga diharapkan bisa menjadi bahan acuan dan referensi bagi kalangan akademis.

b. Praktis

Hasil penelitian ini bisa memberikan input positif bagi instansi terkait dalam hal kepemimpinan kepala sekolah.

c. Pribadi

Penelitian ini untuk menambah pengetahuan dan pengalaman peneliti dalam mempraktikkan teori-teori yang diperoleh di bangku perkuliah



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kepemimpinan

Menurut Nawawi dan Hadari (2006:8) organisasi secara dinamis adalah proses atau rangkaian kegiatan kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam kenyataannya banyak usaha kerjasama itu yang diatur secara tertib dan terarah, sehingga berwujud sebagai suatu sistem. Sedangkan organisasi secara statis adalah wadah atau tempat berlangsungnya kegiatan/kerjasama sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Unsur-unsur organisasi disebutkan oleh Sarwoto (1991:15) antara lain:

1. Adanya dua orang/lebih.
2. Adanya maksud untuk kerjasama.
3. Adanya pengaturan hubungan.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Adanya unsur-unsur tersebut dan dalam kenyataan seperti apapun bentuk suatu organisasi pasti memerlukan seseorang dengan atau tanpa dibantu oleh orang lain untuk menempati posisi sebagai pimpinan/pemimpin (*leader*). Seseorang yang menduduki posisi pemimpin didalam suatu organisasi mengemban tugas melaksanakan kepemimpinan. Dengan kata lain pemimpin adalah orangnya dan kepemimpinan (*leadership*) adalah kegiatannya. Gary Yukl dalam bukunya *kepemimpinan dalam organisasi* (1994:3) menyatakan bahwa :

”Semua kelompok mempunyai spesialisasi peran yang didalamnya termasuk peran khusus kepemimpinan. Termasuk didalamnya peran tersebut adalah beberapa tanggung jawab dan fungsi yang tidak dapat dibagi-bagi tanpa merugikan efektivitas kelompok tersebut”.

Sedangkan pengertian kepemimpinan yang lainnya yaitu :

”Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan /kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang/lebih) agar bekerjasama

dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.” (Nawawi dan Hadari, 2006:9).

Jadi dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang diwujudkan dalam perilakunya untuk mempengaruhi dua orang/lebih agar bekerjasama melakukan aktivitas-aktivitas dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi kearah pencapaian suatu tujuan bersama.

Kepemimpinan merupakan kedudukan yang sangat strategis yang merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi dalam menentukan dinamikanya sumber-sumber yang ada (Wahjosumidjo, 1987:21).

Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ichsan (1991:26), menyatakan:

”Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang ikut menentukan keberhasilan atau terhambatnya tujuan organisasi”.

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1994:299), Neihoff (dalam Suharto, 2006:36) mengatakan :

”Kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi”.

Selanjutnya menurut Meyer (dalam Suharto, 2006:36), kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi. Menurut Ichikawa (dalam Suharto, 2006:36), agar seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu/kelompok yang didalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami: (1) kesesuaian sasaran/tujuan kelompok dengan sasaran/tuntutan organisasi, (2) lingkungan eksternal kelompok/organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi, (3) karakteristik individu/kelompok menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, (4) bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

Berikut unsur-unsur, dimensi, dan fungsi-fungsi kepemimpinan yang dikemukakan oleh Nawawi dan Hadari (2006:15) antara lain:

1. Adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin.

2. Adanya orang lain yang dipimpin.
3. Adanya kegiatan menggerakkan orang lain, yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya.
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai, baik yang dirumuskan secara sistematis maupun bersifat sukarela.
5. Berlangsung berupa proses didalam kelompok atau organisasi, baik besar maupun kecil, dengan banyak maupun sedikit orang yang dipimpin.

Sejalan dengan pengertian dan unsur-unsur kepemimpinan tersebut diatas dapat terjadi pada seseorang yang menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan itu memiliki dua dimensi sebagai berikut :

1. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Hadari dan Nawawi (2006:83) juga mengemukakan bahwa dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan secara integral akan berlangsung aktivitas-aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas-aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Pola-pola dasar yang mencerminkan gaya kepemimpinan tersebut dalam proses kepemimpinan secara operasional tidaklah terpisah secara deskrit. Dalam kenyataannya satu dengan yang lain saling mengisi dan saling menunjang, namun terlihat kecenderungan/titik beratnya yang berbeda. Berdasarkan kombinasi diantara pola-pola dasar itu, ternyata

terbentuk perilaku-perilaku kepemimpinan. Sehubungan dengan itu perlu ditekankan bahwa tidak satu pun dari perilaku-perilaku itu yang sempurna, bilamana dilaksanakan secara murni. Disamping itu juga karena proses kepemimpinan dipengaruhi juga oleh situasi sesaat, berarti untuk mewujudkan kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan penyesuaian-penyesuaian.

Wahjosumidjo (1987:21), berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja, dijalankan oleh seseorang terhadap prang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan didalam sebuah kelompok/organisasi (Yukl, 1994:2).

Pengaruh selalu dapat berubah dan berkembang, sehingga perwujudan kepemimpinan menjadi bersifat dinamis. Ketaatan/kepatuhan, segan/hormat, kepercayaan, dan kerjasama selalu dapat dibina dan ditingkatkan melalui hubungan manusiawi (*human relationship*) yang wajar dan efektif. Untuk itu perwujudan kepemimpinan selalu memerlukan kreativitas dan inisiatif yang positif dengan menuangkannya didalam keputusan-keputusan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan pemimpin.

2.2 Konsep Kepemimpinan Transformasional

Organisasi saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter dimasa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lewis, et al., dalam Suharto, 2006:33). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan, bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang akan perubahan.

Konsep awal tentang teori kepemimpinan transformasional telah diformulasi oleh Burns (dalam Yukl, 1994:296) dari penelitian deskriptif mengenai pemimpin-pemimpin politik. Saat ini sebagian besar hubungan antara pemimpin dan

bawahannya telah berubah sama sekali dan telah bergeser fokusnya, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis, tetapi juga melalui penggunaan emosi (Bass, dalam Suharto, 2006:4).

”Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori-teori kepemimpinan yang telah ada sebelumnya dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Koh *et al.*, dalam Suharto, 2006:4).”

”Pendekatan transformasional tidak hanya menekankan perhatian pada situasi saat ini, namun juga mempertimbangkan dan memperhatikan situasi di masa mendatang. Pendekatan konsep kepemimpinan ini didasarkan pergeseran nilai, kepercayaan dan kebutuhan pimpinan terhadap bawahannya (Suharto, 2006:65).”

Teori ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan, dan yang memiliki karisma. Studi kepemimpinan ditandai dengan kuatnya perhatian pada kepemimpinan transformasional untuk menciptakan tingginya komitmen, upaya (*effort*), dan kesediaan bawahan untuk mengambil resiko dalam mendukung organisasi/misinya pada tingkat diatas minimal yang diharapkan (Behling dan Mc Fillen, dalam Suharto, 2006:64). Burns (dalam Yukl, 1994:296) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai sebuah proses yang padanya ”para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.

Menurut Gary Yukl (1994:296), kepemimpinan transformasional menunjuk kepada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tersebut. Davidhizer and Shearer (dalam Suharto, 2006:7) mengatakan bahwa :

”Kepemimpinan transformasional memotivasi karyawannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik dan menciptakan perubahan. Seorang pemimpin transformasional mempengaruhi bawahannya dengan menciptakan emosi dan identitas yang kuat terhadap pemimpinnya, tetapi pimpinan tetap sebagai penilai yang memberikan koreksi saat pimpinan memotivasi bawahannya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi”.

Terdapat 4 (empat) dimensi dalam kepemimpinan transformasional (Bass and Avolio, dalam Suharto, 2006:64), yaitu :

1. Karisma (*Charisma*).

Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dari pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah laku yang didasarkan pada etika dan moral.

2. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*).

Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.

3. Perhatian individual (*individualized consideration*).

Konsiderasi individualisme mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya.

4. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).

Inspirasi mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.

Satu gaya yang merupakan gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya bimbingan, dikemukakan oleh Suradinata (1997) yaitu dimana seorang pemimpin harus mampu memberikan bimbingan kepada bawahannya, seorang pemimpin harus memiliki kreatifitas dan memiliki sikap tingkah laku yang mampu menjadi teladan atau panutan bagi bawahannya. Melalui keteladannya diharapkan dapat memberikan perubahan dalam masyarakat serta bagi bawahannya akan dapat meningkatkan

prestasi kerja atau kinerja yang diharapkan, sehingga semangat kerja akan tumbuh pada bawahan/pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Nilai penting dari kepemimpinan transformasional adalah untuk memberdayakan para anggotanya agar melakukan pekerjaan secara efektif dengan cara membangun pada nilai-nilai yang ada, mengembangkan keahlian dan kepercayaan dalam organisasi (Yukl, 1994:300). Penelitian yang dilakukan oleh James Mc.Gregor, mengatakan bahwa pemimpin transformasional memotivasi para individu dalam suatu organisasi untuk bekerja secara optimal. Hal itu dapat dilakukan dalam berbagai cara, yaitu (1) meningkatkan kesadaran tentang pentingnya hasil dan nilai akhir (2) mendorong *self interest* setiap individu untuk kepentingan organisasi (3) meningkatkan kebutuhan (teori Maslow) dari jenjang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi (Bass, dalam Suharto, 2006:7).

Kontroversi mengenai adanya dimensi perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional pada diri seorang pemimpin telah berlangsung beberapa waktu yang lalu. Burns (dalam Suharto, 2006:65), memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai ujung dari satu rangkaian kesatuan (*continuum*) yang berseberangan. Bass (dalam Al Fajar, 2002:47) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Konsep kepemimpinan transaksional akan mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo (Suharto, 2006:65).

Deluge (dalam Suharto, 2006:6), menyatakan dalam penelitiannya bahwa bawahan memberikan penilaian kepemimpinan transformasional secara signifikan lebih efektif dan lebih memuaskan daripada kepemimpinan transaksional. Berbagai temuan dan bukti empiris mendukung bahwa praktek transformasional mampu membawa perubahan yang mendasar (Avolio, *et al.*, dalam Suharto:58). Hal ini dikarenakan praktek transformasional dirasakan mampu meningkatkan komunikasi antar pimpinan dan bawahan, sehingga dengan demikian kebutuhan bawahan akan lebih banyak dapat terpenuhi. Dubinsky *et al.*, (dalam Suharto, 2006:66)

mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya.

Jadi kepemimpinan transformasional mencakup upaya perubahan organisasi dengan menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan.

2.3 Konsep Efektivitas Kepemimpinan

Efektifitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai "melakukan hal yang tepat" (Stoner, 1992:9). *Effective leadership* (Avolio, 1999 dalam Rubin *et al* 2005) adalah kemampuan untuk membangun visi yang memberi nilai tambah bagi lingkungannya serta keberhasilan untuk menggalang pengikut, indikator efektifitas seorang pemimpin adalah kemampuan untuk menciptakan dan mengoperasionalkan visi melalui mobilisasi pengikut.

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam dan bukan diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok/organisasi (Nawawi, 2006:74). Kunci efektifitas kepemimpinan akan tergantung pada perilaku pemimpin yang sesuai dengan situasi yang dihadapinya. Keberhasilan perilaku pemimpin transformasional dapat diukur melalui sudut pandang penerimaan dan keyakinan/kepuasan bawahan. Behling and McFillen (dalam Suharto, 2006:8) menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan transformasional, perilaku pemimpin yang terdiri dari *displays empathy, dramatizes the mission, projects self assurance, enhances the leader's image, assures followers of competence*, dan *provides opportunities to experience success* akan mempengaruhi keyakinan/kepuasan bawahan.

Ada enam hal yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan (Stoner, 1992:126) yaitu:

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin
2. Harapan dan perilaku para atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan
4. Kebutuhan tugas
5. Iklim dan kebijaksanaan organisasi
6. Harapan dan perilaku rekan

Kepemimpinan yang efektif selain harus memperhatikan lingkungan kerjanya baik internal maupun eksternal juga harus melihat bagaimana gaya kepemimpinan yang dijalankan agar organisasi berjalan dengan baik. Pemimpin merupakan tokoh sentral yang dapat menunjukkan kinerja organisasi yang dipimpinnya, sehingga dalam rangka menjalankan kepemimpinan yang efektif tidak cukup hanya dengan memanfaatkan kewenangan yang dimilikinya, tapi juga harus memperhatikan prinsip dasar kepemimpinan.

2.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional dimaksudkan untuk mempermudah pengukuran variabel penelitian berdasarkan kenyataan empiris yang terdapat di lapangan. Singarimbun dan Effendi (1989:46) menyatakan bahwa definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan cara mengukur suatu variabel. Dengan demikian konsep harus diubah dalam bentuk yang dapat diukur secara empiris.

Proses operasionalisasi meliputi beberapa tahap tergantung pada variabel yang sedang diteliti, maka kegiatan operasionalisasi dalam penelitian meliputi, tahap indikator yang kemudian diturunkan menjadi item-item.

Berdasarkan penjelasan konsep kepemimpinan transformasional yang terdapat pada tinjauan pustaka, maka 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang menjadi

indikator untuk mengukur efektifitas kepemimpinan transformasional transformasional (Bass and Avolio, dalam Suharto, 2006:64), yaitu terdiri dari :

1. Kharisma (Charisma)

Karisma merupakan komponen yang paling penting didalam kepemimpinan transformasional. Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dari pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah laku yang didasarkan pada etika dan moral. Indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan item-item sebagai berikut :

- a. Pemimpin dihormati oleh bawahannya
- b. Pemimpin mendapat kepercayaan dari bawahannya
- c. Bawahan mematuhi peraturan-peraturan yang ditetapkan pimpinan
- d. Pemimpin disegani oleh bawahannya
- e. Pemimpin patut dijadikan contoh

2. Rangsangan intelektual (*intellectual stimulation*).

Stimulasi intelektual adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan. Indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan item-item sebagai berikut :

- a. Pemimpin memberikan gagasan baru
- b. Informasi-informasi pendidikan yang disampaikan mengalami perkembangan
- c. Pemimpin mempunyai keinginan kuat memajukan sekolah
- d. Pemimpin memiliki cara-cara kreatif pemecahan masalah
- e. Pemimpin mendukung bawahan dalam meningkatkan prestasi kerja
- f. Pemimpin berhasil dalam memecahkan setiap masalah

3. Perhatian individual (*individualized consideration*).

Konsiderasi individualisme mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya. Indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan item-item sebagai berikut :

- a. Pemimpin peduli kepada bawahan
- b. Pemimpin menghargai bawahan yang berprestasi
- c. Pemimpin tidak memihak (objektif) dalam pengambilan keputusan
- d. Pemimpin berdasarkan pada perhitungan-perhitungan matang dalam pengambilan keputusan
- e. Pemimpin bertindak cepat dalam menangani setiap masalah
- f. Pemimpin adalah seorang yang komunikatif

4. Motivasi inspirasi (*inspirational motivation*).

Inspirasi mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme. Indikator tersebut dapat diukur dengan menggunakan item-item sebagai berikut :

- a. Pemimpin adalah seorang motivator
- b. Pemimpin memiliki cita-cita yang tercapai
- c. Pemimpin dapat bertindak sebagai sumber inspirasi

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Koentjaraningrat (1991:17) menyatakan bahwa:

“metode sebagai suatu cara atau jalan, berhubungan dengan upaya ilmiah, maka metode menyangkut cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran ilmu yang bersangkutan“.

Metode penelitian adalah ilmu yang mempelajari cara-cara melakukan pengamatan dengan pemikiran yang tepat secara terpadu melalui tahapan-tahapan yang disusun secara ilmiah untuk mencari, menyusun serta menganalisis dan menyimpulkan data-data, sehingga dapat dipergunakan untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran sesuatu pengetahuan berdasarkan bimbingan Tuhan (Ali dalam Narbuko, 2003:2).

3.2 Tipe Penelitian

Pemecahan masalah dalam penelitian efektivitas kepemimpinan transformasional Kepala Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Jember adalah menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Gay dalam Umar (2003:22), metode deskriptif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu sedang berlangsungnya penelitian. Metode ini akan membuat gambaran atau tulisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat yang sedang diselidiki. Hadari dan Nawawi (1998:63) mengemukakan bahwa :

“Metode deskriptif adalah prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan obyek penelitian pada saat sekarang, berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Metode deskriptif memusatkan perhatiannya pada penemuan fakta-fakta“.

Selanjutnya disampaikan oleh Sugiyono (2001:6), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang lebih berdasarkan pada data yang dihitung untuk menghasilkan penafsiran kokoh (Umar, 2003:37). Penelitian dengan pendekatan kuantitatif menekankan pada analisisnya pada data-data *numerical* (angka) yang diolah dengan metode statistika (Azwar, 2005:5). Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan misalnya terdapat pada skala pengukuran (Sugiyono, 2004:14).

3.3 Waktu dan Lokasi Penelitian

3.3.1 Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tanggal 25 Mei – 19 Juni 2009. Jangka waktu tersebut dipergunakan untuk memperoleh data-data yang diperlukan bagi penelitian efektivitas kepemimpinan transformasional kepala sekolah menengah atas negeri 2 Jember.

3.3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat/lokasi bagi penulis melakukan penelitian untuk memperoleh data-data yang diperlukan guna menjawab pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian yang ditentukan. Dalam hal ini penulis menentukan lokasi penelitian di SMAN 2 Jember Jl. Jawa No.16 Kabupaten Jember. Pertimbangan penulis memilih lokasi tersebut adalah SMAN 2 Jember sebagai satu-satunya Sekolah Menengah Atas di Jember yang berhasil masuk dalam penilaian program sekolah bertaraf internasional tahun 2009.

3.4 Penentuan populasi dan sampel

3.4.1 Penentuan populasi

Menurut Singarimbun dan Effendi (1995:152), populasi dapat dipahami sebagai keseluruhan unit sampel yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik. Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit sampel yang ciri-cirinya akan diduga (Nazir, 1999:327).

Berdasarkan pengertian diatas, maka jumlah populasi yang disajikan berdasarkan data dan penulis tetapkan dalam penelitian ini adalah guru dan karyawan SMAN 2 Jember secara keseluruhan yaitu berjumlah 88 orang.

3.4.2 Penentuan sampel

Menurut Arikunto (2002:109), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel adalah sebagian anggota populasi yang diambil dengan menggunakan teknik tertentu yang disebut dengan teknik sampling (Usman, 2006:44).

Selanjutnya untuk menentukan besar kecilnya sampel yang digunakan dari besarnya populasi dalam penelitian ini, dalam hal tersebut tidak ada ketentuan mutlak. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh Hadi (1989:73) yaitu:

” Sebenarnya tidak ada suatu ketetapan mutlak berapa persen suatu sampel harus diambil dari populasi, ketiadaan ketetapan yang mutlak itu tidak perlu menimbulkan suatu keragu-raguan pada seorang peneliti ”.

Diperkuat oleh pernyataan Usman (2006:52) bahwa sebenarnya tidak ada aturan yang tegas mengenai berapa besarnya anggota sampel yang diisyaratkan suatu penelitian, demikian pula apa batasan bahwa sampel itu besar atau kecil. Yang jelas ialah besar kecilnya sampel ditentukan oleh biaya, tenaga, waktu yang disediakan oleh peneliti. Berpedoman dari pernyataan-pernyataan diatas, maka besaran anggota sampel yang digunakan oleh peneliti dengan berpedoman pada pernyataan yang disampaikan oleh Parel (dalam Suparmoko, 1997:42), yaitu:

” Apabila sama sekali tidak ada pengetahuan tentang besarnya varian atau proporsi dari populasi, dalam hal ini cara terbaik adalah dengan menggunakan persentase tertentu, katakanlah 5 %, 10 %, atau 50 % dari jumlah populasi ”.

Dari pernyataan diatas, maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah guru dan karyawan SMAN 2 Jember dengan jumlah sebanyak kurang lebih 50% dari jumlah populasi. Untuk membuktikan bahwa sampel yang akan digunakan

adalah mewakili dari jumlah populasi, maka jumlah sampel juga disesuaikan berdasarkan rumus Slovin dalam Umar (2002:142), yaitu:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d = nilai presisi sebesar 90% atau $\alpha = 0.1$

Berdasarkan rumus di atas, maka perhitungan jumlah sampel penelitian yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{88}{88(0,1)^2 + 1}$$

$$n = \frac{88}{88(0,01) + 1}$$

$$n = \frac{88}{0,88 + 1}$$

$$n = \frac{88}{1,88}$$

$$n = 46,808$$

Jadi jumlah sampel berdasarkan perhitungan rumus Slovin di atas adalah 46,808 dan dibulatkan menjadi 47 orang (dinyatakan dalam prosentase sebesar 53% dari populasi).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *proportionate stratified random sampling* yaitu teknik yang digunakan jika karakteristik setiap unsur populasi heterogen namun berstrata secara proporsional. Ditunjukkan dengan rumus (Purwanto, 2007:44):

$$\frac{X}{Y} \times n$$

Dimana :

X = target jumlah sampel

Y = jumlah populasi

n = jumlah populasi setiap strata

Berikut perhitungan jumlah sampel dari setiap strata berdasarkan profesi yang peneliti sajikan, yaitu:

1. jumlah sampel guru SMAN 2 Jember dengan jumlah populasi strata 66 orang.

$$\frac{X}{Y} \times n$$

$$\frac{47}{88} \times 66 = 35,25$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka didapat jumlah sample untuk guru yaitu sebesar 35,25 dan dibulatkan menjadi 35 orang.

2. jumlah sampel karyawan SMAN 2 Jember dengan jumlah populasi strata 22 orang.

$$\frac{X}{Y} \times n$$

$$\frac{47}{88} \times 22 = 11,75$$

Berdasarkan perhitungan di atas maka didapat jumlah sampel karyawan yaitu sebesar 11,75 dan dibulatkan menjadi 12 orang.

3.5 Sumber dan Jenis Data

Sumber data penelitian menurut Arikunto (1992:107) adalah Subjek dari mana data dapat diperoleh. Dalam setiap penelitian terdapat dua sumber data yang dapat diperoleh, yaitu :

1. Data Primer

Data yang diperoleh dari sumber pertama baik individu maupun kelompok seperti wawancara, teknik kuisisioner.

2. Data Sekunder

Data yang diperoleh secara tidak langsung dan bukan diusahakan sendiri seperti : Dokumentasi, literatur, maupun studi pustaka.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data menjadi suatu hal yang penting karena data akan mempermudah dalam menganalisis suatu masalah. Hakekat kegiatan penelitian berusaha memperoleh data untuk menyelesaikan beberapa fenomena yang akan dibahas. Untuk mendapatkan data-data dengan objek penelitian yang akurat maka harus digunakan teknik-teknik yang tepat. Adapun teknik pengumpulan yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Teknik Observasi

Pengertian observasi menurut Hadi (1995:198), metode ilmiah observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Dalam arti luas sebenarnya tidaklah hanya terbatas pada pengamatan yang dilaksanakan dengan mata kepala saja, melainkan jenis pengamatan yang dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Jadi observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti melalui pengamatan dan pencatatan di wilayah penelitian secara sistematis mengenai fenomena-fenomena, tingkah laku atau kejadian-kejadian yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dan dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

2. Wawancara

Wawancara menunjukkan adanya proses interaksi dan komunikasi. Hadi (1995:192) menyatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Wawancara merupakan proses tanya jawab lisan, di mana dua orang atau lebih berhadapan-hadapan langsung secara fisik, yang satu dapat melihat lainnya mendengar dengan telinganya sendiri, tampaknya merupakan alat pengumpulan data bahwa: informasi yang langsung tentang beberapa jenis data sosial baik yang terpendam maupun manifest”.

Dari pernyataan tersebut dimaksudkan bahwa interview atau wawancara merupakan bentuk komunikasi, Tanya jawab secara langsung antara peneliti dengan responden secara sistematis dan tetap berdasarkan kepada tujuan penelitian. Hal ini akan memperjelas pengumpulan data.

3. Teknik Kuisisioner

Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2008:142).

Menurut Sugiyono (2008:142), mengatakan bahwa :

kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Data yang diperoleh melalui kuisisioner dalam penelitian ini, pengukurannya menggunakan Skala Likert. Menurut Sugiyono (2008:93), bahwa :

”Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”.

Skala Likert yang digunakan disini telah dimodifikasi dari lima tingkatan menjadi tiga tingkatan jawaban berdasarkan alasan berikut, seperti yang dikemukakan Hadi (1995:60) yaitu :

”(1). Kategori undecided (kategori jawaban di tengah) itu mempunyai arti ganda, bisa diartikan belum dapat memutuskan atau memberi jawaban (menurut konsep aslinya) bisa juga diartikan netral, setuju tidak, tidak setujupun tidak atau bahkan ragu-ragu. Kategori yang ganda arti (*multi interpretable*) ini tentu tidak diharapkan dalam instrumen. (2). Tersedia jawaban ditengah itu menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah (*central tendencieffect*) terutama bagi mereka yang ragu-ragu atas arah kecenderungan jawabannya, ke arah pernah atau tidak pernah”.

Adapun penyederhanaan tingkat (selalu, kadang-kadang, tidak pernah) bertujuan menghindari jawaban ganda arti dan membantu responden, sehingga ada kejelasan jawaban yang diberikan oleh responden dari daftar pertanyaan yang ada pada kuisisioner. Berdasarkan alasan tersebut maka penulis menggunakan pengukuran pada item-item sebagai berikut :

- a. Jawaban a diinterpretasikan selalu, diberi skor 3.
- b. Jawaban b diinterpretasikan kadang-kadang, diberi skor 2.
- c. Jawaban c diinterpretasikan tidak pernah, diberi skor 1.

4. Teknik Dokumentasi

Teknik Dokumentasi sebagai salah satu cara pengumpulan data dengan menggunakan arsip-arsip, surat-surat dokumen-dokumen, yang berfungsi sebagai sarana dalam pengumpulan data sebagai sumber informasi. Hal ini juga digunakan sebagai pelengkap dari data yang telah diperoleh melalui teknik yang lainnya.

Menurut Hadari Nawawi (1992:133) teknik dokumentasi adalah :

“Teknik mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis terutama berupa arsip-arsip termasuk juga buku-buku tentang pendapat teori, dalil, atau hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penyelidikan. Oleh karena dalam setiap penelitian tidak pernah dapat dilepaskan dari literatur-literatur ilmiah, maka kegiatan studi kepustakaan ini menjadi sangat penting”.

5. Studi Kepustakaan

Merupakan pendokumentasian tinjauan meliputi banyak hal tentang karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari sumber data sekunder pada bidang kajian yang menjadi fokus perhatian peneliti. Studi kepustakaan dilakukan untuk meyakinkan bahwa tidak ada variabel yang diabaikan dan membantu peneliti untuk memasukkan semua variabel yang relevan dengan proyek penelitian.

3.7 Metode Analisa Data

Bogdan dan Biglen (dalam Moleong, 2006:280) mendefinisikan analisa data sebagai berikut:

”Analisa data adalah proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip, interview, catatan lapangan dan bahan-bahan lain yang ditemukan di lapangan. Kesemua itu dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap suatu fenomena dan membantu untuk mempresentasikan temuan penelitian terhadap orang lain”.

Secara substansial, pendapat ini menunjukkan bahwa didalam analisa data terkandung muatan pengumpulan dan interpretasi data. Dan ini yang menjadi ciri utama dari penelitian deskriptif.

Tipe analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif univariat, analisa deskriptif adalah teknik analisa yang memberikan informasi hanya mengenai data yang diamati dan tidak bertujuan menguji hipotesis serta menarik kesimpulan yang digeneralisasikan terhadap populasi. Tujuan analisa deskriptif hanya menyajikan dan menganalisis data agar bermakna dan komunikatif (Purwanto, 2007:94).

Analisa univariat digunakan untuk membuat gambaran umum tentang suatu fenomena yang diamati (Purwanto, 2007:110). Analisa univariat yang digunakan adalah dengan menggunakan distribusi frekuensi, distribusi frekuensi merupakan suatu susunan data dimana semua data dibagi dalam beberapa kelompok atau kategori sedemikian sehingga setiap data dari obyek pengamatan termasuk dalam salah satu kelompok atau kategori (Gulo, 1989:17).

Berdasarkan pendapat W. Gulo (1989:17), yaitu data-data yang diperoleh dari variabel nominal dan variabel ordinal tidak terdapat dalam wujud bilangan melainkan dalam bentuk kategori tertentu, maka distribusi frekuensi dalam penelitian ini adalah distribusi frekuensi kategorikal.

Penilaian atau skor tiap dimensi kepemimpinan transformasional ditentukan melalui rumus perhitungan kuisioner menurut skala Likert (Riduwan, 2005:15) pada data distribusi frekuensi jawaban responden yaitu :

$$\text{jumlah skor responden} = \frac{\text{jumlah nilai item}}{\text{skor ideal item}} \times 100\%$$

Keterangan :

jumlah nilai item = jumlah total dari skor jawaban per item x skor proporsi pilihan

skor ideal item = skor tertinggi proporsi pilihan x jumlah responden

Ukuran kategori penilaian tingkat efektivitas kepemimpinan transformasional merupakan skor rata-rata dari 4 dimensi kepemimpinan transformasional, kategorinya adalah sebagai berikut yaitu :

Kategori	Skor
Rendah (tidak efektif)	0 - 33
Sedang (cukup efektif)	34 - 66
Tinggi (efektif)	67 - 100

