



**FLEKSIBILITAS KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN:  
UPAYA MENCIPTAKAN BUDAYA SEKOLAH YANG  
BERKARAKTER**

**ABDUL GHOFAR**

Jurusan Pendidikan Agama Islam  
IAIN Syekh Nurjati Cirebon

**Abstrak**

*Kepemimpinan (leadership) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks nilai dan norma sosial, tugas pemimpin adalah membuat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang menyenangkan bagi anggota organisasinya, organisasi menjadi satu tempat berinteraksi dan aktualisasi diri bagi anggotanya. Dalam konteks lembaga pendidikan, peran kepemimpinan dilaksanakan oleh kepala sekolah. Sehingga kepemimpinan pendidikan adalah proses mempengaruhi semua personel yang mendukung pelaksanaan aktivitas pembelajaran dalam rangka mencapai tujuan pendidikan. Kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.*

**Kata Kunci : *Kepemimpinan Pendidikan, Budaya Berkarakter***

## A. Pendahuluan

Kepemimpinan pendidikan berperan sangat penting dalam rangka mengarahkan dan menggerakkan organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Saunders (1965) yang dikutip Ara Hidayat (2009:4)<sup>1</sup> mendefinisikan kepemimpinan pendidikan sebagai "*any act which facilitates the achievement of educational objectives*". Definisi tersebut memberi pengertian bahwa kepemimpinan pendidikan merupakan setiap tindakan yang dilakukan terhadap fasilitas pendidikan untuk meraih prestasi dari sasaran pendidikan yang telah ditentukan. Sementara menurut Husna Asmara (1985: 18)<sup>2</sup>, kepemimpinan pendidikan adalah segenap kegiatan dalam usaha memengaruhi personal di lingkungan pendidikan pada situasi tertentu agar mereka melalui usaha kerjasama, mau bekerja dengan penuh tanggung jawab dan ikhlas demi tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan.

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

Menurut Ara Hidayat (2009:9)<sup>3</sup> dalam pengembangan lembaga pendidikan, kepemimpinan pendidikan mempunyai dua fungsi, yaitu: (1) mengusahakan keefektifan organisasi pendidikan, yang meliputi: adanya etos kerja yang baik, manajemen terkelola dengan baik, mengusahakan tenaga pendidik yang memiliki ekspektasi yang tertinggi, mengembangkan tenaga pendidik sebagai model peran yang positif, memberikan perlakuan balikan positif pada anak didik, menyediakan kondisi kerja yang baik bagi tenaga pendidik dan staf tata usaha, memberikan tanggung jawab pada peserta didik, dan saling berbagi aktivitas antara pendidik dan anak didik. (2) mengusahakan lembaga pendidikan/sekolah berhasil (*successful*

---

<sup>1</sup> Hidayat, Ara, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2009, hal. 4

<sup>2</sup> U. Husna Asmara, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia, .1985, hal. 18

<sup>3</sup> Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 9

*school*) yang meliputi: melaksanakan fungsi kepemimpinan dengan menempatkan implementasi kurikulum sebagai tujuan utama, menekankan pada kualitas pengajaran dan pembelajaran, memiliki tujuan yang jelas dan ekspektasi yang tinggi pada tenaga pendidik maupun peserta didik, mengembangkan iklim organisasi yang baik dan kondusif, melakukan monitoring dan evaluasi sebagai bagian dari budaya organisasi pendidikan di lembaganya, mengelola pengembangan staf, serta melibatkan dukungan stakeholder (masyarakat) dalam pengembangannya.

Kepemimpinan mempunyai arti yang sangat beragam, bahkan dikatakan bahwa definisi kepemimpinan sama banyak dengan orang yang berusaha mendefinisikannya. Para peneliti biasanya mendefinisikan kepemimpinan sesuai dengan perspektif individual dan aspek dari fenomena yang paling menarik perhatian mereka. Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administrasi, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh (Yukl, 1998:2)<sup>4</sup>.

Menurut Robbins (1994)<sup>5</sup>, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Sumber dari pengaruh dapat diperoleh secara formal yaitu dengan menduduki suatu jabatan manajerial yang didudukinya dalam suatu organisasi.

Fiedler (1967: 365)<sup>6</sup> berpendapat, "*leader as the individual in the group given the task of directing and coordinating task relevant group activities.*" Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa seorang pemimpin adalah anggota kelompok yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kinerja

---

<sup>4</sup>Yukl, Gary, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (terj), Jakarta: Prenhallindo, 1998, hal. 2

<sup>5</sup> Robbins, SP., *Teori Organisasi : Struktur, desain, dan aplikasi*. Terjemahan Udaya, Yusuf. Jakarta : Arcan, 1994, hal.

<sup>6</sup>E. Fred Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc.Graw Hill, 1967, hal. 365

dalam rangka mencapai tujuan. Fiedler dalam hal ini lebih menekankan pada “*directing and coordinating*”.

Kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki berbagai standar tertentu yang telah ditentukan. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin sekolah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan sekolah, tepat dalam mengambil keputusan (*desicion marking*) dan mampu member solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga. Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi.<sup>7</sup>

## **B. Konsep Kepemimpinan Pendidikan**

Kepemimpinan adalah terjemahan dari kata “*leadership*” yang berasal dari kata “*leader*”. Pemimpin (*leader*) adalah orang yang memimpin, sedangkan pimpinan merupakan jabatannya. Dalam pengertian lain, secara etimologi istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari “pimpin” lahirlah kata kerja “memimpin” yang artinya membimbing dan menuntun (Pramudji, 1995: 5).<sup>8</sup>

Kotter (1997: 31)<sup>9</sup> berpendapat bahwa kepemimpinan adalah seperangkat proses yang terutama ditujukan untuk menciptakan organisasi atau menyesuainya terhadap keadaan-keadaan yang jauh berubah. Kepemimpinan menentukan seperti apa seharusnya masa depan itu, mengarahkan kepada visi, dan memberikan inspirasi untuk mewujudkannya. Menurut Robbins (1994:365)<sup>10</sup> “*leadership as the ability to influence a group toward the achievement of goals.*”

---

<sup>7</sup>Permendiknas Nomor 13 Tahun 2007. *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.*

<sup>8</sup>Pramudji. *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia.* Jakarta: Bumi Aksara, 1995, hal. 5

<sup>9</sup> Kotter, J. P., *Leading Change.* Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996, hal. 31

<sup>10</sup> Robbins, SP. *Op. Cit.* 1994, hal. 365

Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang-orang ke arah pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan menurut Yukl (2001: 7)<sup>11</sup> “*leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how it can be done effectively, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish the shared objectives.*” Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Locke (1997) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang lain menuju sasaran bersama. Definisi ini mencakup tiga hal, *pertama* kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut, maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berrelasi dengan para pengikut mereka. *Kedua*, kepemimpinan merupakan suatu proses. Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu. Seperti telah diobservasi oleh John Gardner (1986-1988) kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin. *Ketiga*, kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi.<sup>12</sup>

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka pengertian kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati,

---

<sup>11</sup>Yukl, Gary. *Op. Cit*, 1998, hal. 7

<sup>12</sup>Hidayat, *Op. Cit*, 2009, hal. 32

membina, membimbing, melatih, menyuruh, memerintah, melarang, dan bahkan menghukum (kalau perlu) dengan maksud agar manusia sebagai bagian dari organisasi mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan dirinya sendiri maupun organisasi secara efektif dan efisien. Pengertian ini menunjukkan bahwa dalam kepemimpinan terdapat tiga unsur yaitu pemimpin (*leader*), anggota (*followers*), dan situasi (*situation*).

Di samping unsur-unsur di atas ini, pimpinan lembaga pendidikan juga diwajibkan memenuhi atau memiliki kompetensi sebagaimana dijelaskan Soebagio Atmodiwirio (2000: 163-166)<sup>13</sup> sebagai berikut:

1. Komitmen terhadap misi lembaga, dan berkepentingan untuk menjadikan gambaran bagi lembaganya. Membantu mengidentifikasi nilai-nilai, tujuan, dan misi lembaga. Menyampaikan suatu model perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai, dan mendorong staf dan anak didik melaksanakan gambaran yang positif tentang lembaganya baik ke dalam maupun ke luar.
2. Orientasi Kepemimpinan Proaktif  
Adanya kebebasan untuk menyampaikan/berinisiatif usulan (proposal), rencana, dan kegiatan-kegiatan yang bersifat pribadi maupun kelompok dalam rangka pencapaian tugas, berperilaku dengan anggapan sepenuhnya bahwa ia dapat merupakan timbulnya "penyebab", menciptakan perubahan bagi lembaga pendidikan, dan mencapai tujuan lembaga, menerima tanggung jawab untuk staf, anak didik dan para pendidik; menyiapkan diri bila kelompok memerlukan arahan, dan berkeinginan untuk secara efektif melakukan interaksi dengan kelompok dan membinanya.
3. Ketegasan (*Decisiveness*)  
Menunjukkan dirinya selalu siap untuk mengambil suatu keputusan, dan memiliki kemampuan untuk mengetahui sebelumnya, bahwa suatu keputusan diperlukan. Membuat suatu persiapan keputusannya itu yang teliti, jelas untuk

---

<sup>13</sup>Atmodiwirio, Soebagio *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000, hal. 163-166

mencapai suatu keputusan, dan teguh serta yakin akan keputusannya itu.

4. Sensitif terhadap hubungan yang bersifat interpersonal dan organisasi (mencari hubungan interpersonal). Mempertimbangkan dan memperhatikan perasaan orang lain. Mendorong melalui proses agar orang lain mengemukakan pandangan/pendapatnya, dan mampu menyebarkan gagasan-gagasannya, dan pendapatnya, sehingga pendapat mereka itu dapat dipahami oleh orang lain. Menyadari pengaruh dari perilaku keputusannya terhadap orang lain dan kelompok, baik di dalam maupun di luar organisasi.
5. Mengumpulkan informasi, menganalisis pembentukan konsep. Mengumpulkan latar belakang informasi (pro dan kontra) dari berbagai sumber sebelum membentuk pendapat (opini) tentang suatu peristiwa atau masalah. Secara terus menerus berjuang untuk selalu memperoleh informasi yang baru.
6. Fleksibilitas Intelektual (Fleksibilitas Konsepsi). Mampu mempergunakan berbagai konsep, dan pandangan-pandangan jika memecahkan masalah atau sedang mengambil suatu keputusan.
7. Persuasif dan Memanajemeni Interaksi (Memanajemeni Interaksi). Menunjukkan/mendemonstrasikan keterampilan proses pembentukan kelompok yang baik, dan keterampilan fasilitas. Kemampuan menstimulasi orang lain untuk bekerja sama, dan berinteraksi dengan cara yang produktif, dan positif.
8. Kemampuan beradaptasi secara taktis. Mampu menentukan dan memverbalkan rasionalisasi yang digunakan untuk memilih suatu strategi terhadap pendengar, mampu menyesuaikan dan menerima strategi yang berbeda jika satu pendekatan khusus tidak berhasil.
9. Motivasi dan perhatian terhadap pengembangan (Motivasi Keberhasilan). Mampu mewujudkan tujuan perorangan, menstimulasi pengajar, dan siswa untuk mencapai prestasi yang tinggi.
10. Kontrol dan Evaluasi (Manajemen Kontrol). Mengatur pemberian balikan terhadap hasil pekerjaannya secara periodik dan perencanaan yang tepat, penjadwalan, dan memonitor semua tugas-tugas yang didelegasikan.

11. Kemampuan berorganisasi dan pendelegasian (kemampuan berorganisasi). Menyiapkan secara efisien pemanfaatan sumber daya manusia, dan sumber-sumber lainnya. Mengorganisasikan kegiatan-kegiatan kelompok agar perencanaan dapat diimplementasikan.
12. Komunikasi (Penyampaian gagasan secara pribadi). Mampu menyampaikan gagasan secara jelas, baik melalui tulisan maupun lisan. Mampu menyampaikan gagasan secara terbuka, jenius, dan tidak mengancam. Efektif dalam mempergunakan alat Bantu visual, grafik, teknik, dan simbol-simbol, agar gagasan itu mencapai persetujuan. Gagasan tertulis dituangkan secara jelas singkat berdasarkan bahasan yang benar dan baku.

### **C. Teori Kepemimpinan Pendidikan**

Banyak studi dilakukan tentang kepemimpinan, dan hasilnya adalah berupa rumusan, konsep dan teori kepemimpinan. Studi dan rumusan kepemimpinan yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh paradigma dan pendekatan yang digunakan, sehingga teori-teori yang dihasilkan mempunyai perbedaan dalam hal metodologi, pendapat dan uraiannya, penafsiran dan kesimpulannya. Berikut ini adalah beberapa teori tentang kepemimpinan yang dirangkum oleh Kartini Kartono dari G.R. Terry (1960).<sup>14</sup>

#### **1. Teori Otokratis dan Pemimpin Otokratis**

Kepemimpinan dalam teori ini didasarkan atas perintah-perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit). Ia melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada struktur organisasi dan tugas-tugas. Pemimpin tersebut pada dasarnya selalu mau berperan sebagai pemain orkes tunggal dan berambisi untuk merajai situasi. Karena itu dia disebut *otokrat* keras. Pada intinya *otokrat* keras itu memiliki sifat-sifat tepat, saksama, sesuai dengan prinsip, namun keras dan kaku. Pemimpin tidak pernah akan mendelegasikan otoritasnya. Lembaga atau organisasi yang dipimpinnya merupakan *a one-*

---

<sup>14</sup>Terry, *Principles of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1960, hal.123

*man show*. Dengan keras ia menekankan prinsip-prinsip "business is business", "waktu adalah uang" untuk bisa makan, orang harus bekerja keras", "yang kita kejar adalah kemenangan mutlak". Sikap dan prinsipnya *sangat konservatif*. Pemimpin hanya akan bersikap baik terhadap orang-orang yang patuh dan loyal dan sebaliknya, dia akan bertindak keras dan kejam terhadap mereka yang membangkang.

## **2. Teori Psikologis**

Teori ini menyatakan, bahwa fungsi seorang pemimpin adalah memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja para pengikut dan anak buah. Pemimpin merangsang bawahan, agar mereka mau bekerja, guna mencapai sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi. Maka pemimpin yang mampu memotivasi orang lain akan sangat mementingkan aspek-aspek psikis manusia seperti pengakuan (*recognizing*), martabat, status sosial, kepastian emosional, memperhatikan keinginan dan kebutuhan pegawai, kegairahan kerja, minat, suasana, hati dan lain-lain,

## **3. Teori Sosiologis**

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi; dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya. Agar tercapai kerja sama yang baik. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan, dengan menyertakan para pengikut dalam pengambilan keputusan terakhir. Selanjutnya juga mengidentifikasi tujuan, dan kerap kali memberikan petunjuk yang diperlukan bagi para pengikut untuk melakukan setiap tindakan yang berkaitan dengan kepentingan kelompoknya.

## **4. Teori Supportif**

Menurut teori ini, para pengikut harus berusaha sekuat mungkin, dan bekerja dengan penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu. Untuk maksud ini pemimpin perlu menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan, dan bisa membantu

mempertebal keinginan setiap pengikutnya untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, sanggup bekerjasama dengan pihak lain, mau mengembangkan bakat dan ketrampilannya, dan menyadari benar keinginan untuk maju. Teori supotif ini biasa dikenal dengan teori partisipatif atau teori *kepemimpinan demokratis*.

### **5. Teori Laissez Faire**

Kepemimpinan *laissez faire* ditampilkan seorang tokoh "ketua dewan" yang sebenarnya tidak mampu mengurus dan dia menyerahkan tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggota. Pemimpin adalah seorang "ketua" yang bertindak sebagai simbol. Pemimpin semacam ini biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis.

### **6. Teori Kelakuan Pribadi**

Kepemimpinan jenis ini akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya. Teori ini menyatakan, bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin dalam katagori ini harus mampu mengambil langkah-langkah yang paling tepat untuk suatu masalah. Sedang masalah sosial itu tidak akan pernah identik sama di dalam runtunan waktu yang berbeda.

### **7. Teori Sifat Orang-orang Besar (Traits of Great Men)**

Cikal bakal seorang pemimpin dapat diprediksi dan dilihat dengan melihat sifat, karakter dan perilaku orang-orang besar yang terbukti sudah sukses dalam menjalankan kepemimpinannya. Sehingga ada beberapa ciri-ciri unggul sebagai *predisposisi* yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan komunikatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

### 8. *Teori Situasi*

Teori situasi berpandangan bahwa munculnya seorang pemimpin bersamaan masa pergolakan, kritis seperti revolusi, pemberontakan dan lain-lain. Pada saat itulah akan muncul seorang pemimpin yang mampu mengatasi persoalan-persoalan yang nyaris tidak dapat diselesaikan oleh orang-orang "biasa". Pemimpin semacam ini muncul sebagai penyelamat dan cocok untuk situasi tertentu. Dalam bahasa lain biasa dikenal dengan "*satrio peningit*", orang pilihan atau "*imam mahdi*".

### 9. *Teori Humanistik/Populistik*

Fungsi kepemimpinan menurut teori ini ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi setiap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat. Untuk melakukan hal ini perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik, yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan rakyat. Organisasi tersebut juga berperan sebagai sarana untuk melakukan kontrol sosial, agar pemerintah melakukan fungsinya dengan baik, serta memperhatikan kemampuan dan potensi rakyat.

## **D. Gaya Kepemimpinan Pendidikan**

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Menurut Ara Hidayat (2009)<sup>15</sup> terdapat beberapa gaya kepemimpinan sering juga disebut dengan tipe kepemimpinan yaitu:

### **1) Tipe Kepemimpinan Karismatik**

Dalam kepemimpinan karismatik memiliki energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Sampai sekarang pun orang tidak mengetahui benar sebab-sebabnya, mengapa seseorang itu memiliki karisma besar. Dia dianggap mempunyai kekuatan ghaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang *superhuman*, yang diperolehnya sebagai karunia yang Mahakuasa. Dia banyak memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri. Totalitas kepribadian pemimpin itu memancarkan pengaruh dan daya tarik yang teramat besar. Tokoh-tokoh besar semacam ini antara lain: Jengis Khan, Hitler, Gandhi, John F. Kennedy, Sukarno, Margaret Tacher, Gorbachev dan lain-lain.

### **2) Tipe Paternalistis**

Paternalistis yaitu tipe kepemimpinan kebabakan, dengan sifat-sifat antara lain sebagai berikut :

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak-anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Dia bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang dia memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- d. Dia hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif.
- e. Dia tidak memberikan atau hampir-hampir tidak pernah memberikan kesempatan pada pengikut dan bawahan untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha-tahu dan maha benar.

---

<sup>15</sup> Hidayat, *Op. Cit*, 2009, hal. 40

### 3) Tipe Militeristis

Tipe ini bersifat kemiliteran, namun hanya gaya luaran saja yang mencontoh militer. Tetapi jika dilihat lebih seksama, tipe ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan otoriter. Tipe kepemimpinan ini berbeda sekali dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat-sifat pemimpin yang militeristis antara lain ialah :

- a. Lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando terhadap bawahannya keras, sangat, otoriter, kaku, dan seringkali kurang bijaksana.
- b. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan
- c. Sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran berlebihan.
- d. Menuntut adanya disiplin keras dan kaku dari bawahannya (disiplin kadaver/mayat).
- e. Tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-kritikan dari bawahannya.
- f. Komunikasi hanya berlangsung searah saja.

### 4) Tipe Otokratis

Kepemimpinan ini mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak dan harus dipenuhi. Pemimpinnya selalu mau berperan sebagai pemain tunggal. Pada *a one-man-show*. Dia berambisi sekali untuk *merajai situasi*. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Anak buah tidak pernah diberi informasi mendetail mengenai rencana dan tindakan yang harus dilakukan. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

### 5) Tipe *Laissez Faire*

Pada tipe kepemimpinan *laissez faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua

pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki ketrampilan teknis, sebab duduknya sebagai direktur atau pemimpin–ketua dewan, komandan, atau kepala biasanya diperoleh melalui penyogokan, suapan atau sistem nepotisme.

#### **6) Tipe Populistic**

Profesor Peter Worsley dalam bukunya *the third World* mendefinisikan kepemimpinan populistis sebagai kepemimpinan yang dapat membangunkan *solidaritas rakyat*, misalnya Soekarno dengan ideologi *marhaenismenya*, yang menekankan masalah kesatuan nasional, nasionalisme, dan sikap yang *berhati-hati* terhadap kolonialisme dan penindasan -penghisapan serta penguasaan oleh kekuatan-kekuatan asing. (luar negeri).

Kepemimpinan populistis ini berpegang teguh kepada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan hutang-hutang luar negeri (asing). Kepemimpinan jenis ini mengutamakan penghidupan (kembali) *nasionalisme*. Dan populisme erat dikaitkan dengan modernitas tradisional.

#### **7) Tipe Administratif atau Eksekutif**

Kepemimpinan tipe administratif ialah kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif. Sedang para pemimpinnya terdiri dari teknokrat dan administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Dengan demikian dapat dibangun sistem administrasi dan birokrasi yang efisien untuk memerintah yaitu untuk memantapkan integritas bangsa pada khususnya, dan usaha pembangunan pada umumnya. Dengan kepemimpinan administratif ini diharapkan adanya perkembangan teknis-yaitu teknologi, industri, manajemen modern dan perkembangan sosial di tengah masyarakat.

#### **8) Tipe Demokratis.**

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan

penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demoratis ini bukan terletak pada person "person atau individu pemimpin", akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu maupun mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Juga bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat-saat dan kondisi yang tepat. Kepemimpinan demokratis sering disebut sebagai kepemimpinan *group developer*.

Selanjutnya setiap pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, kepribadian sendiri yang unik dan khas. Sehingga tingkah laku dan gayanya lah yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau *style* hidupnya ini pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinannya.

Berbeda dengan pembagian gaya kepemimpinan di atas, Sudarwan Danim membagi tipe/gaya kepemimpinan yaitu: *pertama* Pemimpin Otokratik yaitu prilaku atau sikap yang ditampilkan pemimpin ingin menang sendiri dimana ia berasumsi bahwa maju mundurnya organisasi hanya tergantung pada dirinya, disamping mempunyai sikap tertutup terhadap ide dari luar, dan menganggap idenya yang dianggap akurat. *Kedua*, tipe/gaya pemimpin demokratis yaitu pemimpin yang mempunyai sikap/prilaku keterbukaan dan berkeinginan memosisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Tipe ini bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan yang bermutu dapat dicapai oleh organisasi. *Ketiga*, tipe/gaya kepemimpinan Permisif yaitu sikap pemimpin yang tidak mempunyai pendirian kuat, dimana sikapnya serba membolehkan, serba mengiyakan, tidak ambil pusing, tidak bersikap dalam makna sesungguhnya, dan cenderung apatis. *Keempat*, tipe/gaya kepemimpinan transformasional yaitu setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk

mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Danim, 2006: 212-214).<sup>16</sup>

Kepala Sekolah yang mempraktekkan kepemimpinan transformasional tidak hanya menggantungkan atau mengandalkan pada karisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi-fungsi kepemimpinannya. Menurut Mulyasa sebagaimana dikutip oleh Khozin (2006: 49-50)<sup>17</sup> beberapa gaya yang dapat diuraikan antara lain :

- a. Gaya mendikte (*telling*), gaya ini diterapkan jika anak buah dalam tingkat kematangan daya abstrak, kemauan dan kepercayaan diri (komitmen) rendah, sehingga memerlukan petunjuk dan pengawasan yang jelas. Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang acuh tak acuh, karena itu kepala sekolah/madrasah dituntut untuk mengatakan apa, bagaimana, kapan dan dimana tugas dilakukan. Dengan demikian, gaya ini menekankan pada tugas, sedangkan hubungan hanya sekedarnya saja.
- b. Gaya menjual (*selling*), gaya ini diterapkan apabila tingkat kematangan daya abstraknya pada taraf rendah, tetapi kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen) sangat memadai (tinggi). Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang sangat sibuk, karena itu kepala madrasah selalu memberikan petunjuk atau pengarahan yang porsinya agak banyak. Dengan demikian gaya ini menekankan pada tugas serta hubungan yang tinggi, agar dapat memelihara dan meningkatkan kemauan yang telah dimiliki.
- c. Gaya melibatkan diri (*participating*), gaya ini diterapkan jika tingkat kematangan daya abstraknya tinggi, tetapi kurang memiliki kemauan kerja dan kepercayaan diri (komitmen). Gaya ini lebih cocok diterapkan pada guru maupun staf yang

---

<sup>16</sup>Danim, Sudarwan, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 212-214

<sup>17</sup>Khozin dkk., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*. Malang: UMM Press, 2006, hal. 49-50

suka kritik, karena itu kepala madrasah berperan bersama-sama dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, gaya ini tidak menekankan pada tugas, namun upaya hubungan perlu ditingkatkan dengan membuka komunikasi dua arah.

- d. Gaya mendelegasikan (*delegating*), gaya ini diterapkan bila kemampuan, kematangan daya abstrak, kemauan kerja dan pada guru maupun staf yang profesional, karena itu kepala madrasah membiarkan mereka melaksanakan kegiatan sendiri, tetapi tetap melakukan pengawasan. Dengan demikian, gaya ini terkait dengan upaya tugas maupun hubungan hanya diperlukan sekedaranya saja.

## **E. Model-Model Kepemimpinan dalam Pendidikan**

### **1. Kepemimpinan Transformatif**

Istilah kepemimpinan transformatif berasal dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformatif atau transformasional (*transformational*). Istilah transformatif berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda (Danim, 2005: 54).<sup>18</sup>

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan baru (*new leadership paradigm*) yang dipandang efektif untuk mendinamisasikan perubahan, terutama pada situasi lingkungan yang bersifat transisional. Gagasan awal model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James McGregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass.

Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut

---

<sup>18</sup>Danim, *Op. Cit.* 2006, hal. 54

mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Kepemimpinan transformatif dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan. Sumber daya dimaksud dapat berupa SDM, fasilitas, dana, dan faktor-faktor eksternal keorganisasian. Sadler mengungkapkan "*transformational leadership is the process of engaging the commitment of employees in the context of shared values and shared vision.*" Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan di mana pemimpin mengembangkan komitmen pengikutnya dengan berbagi nilai-nilai dan visi organisasi. Dari pengertian tersebut ada tiga hal yang merupakan inti kepemimpinan transformasional, yaitu komitmen, berbagi nilai-nilai organisasi, dan berbagi visi organisasi. Menurut Bass (1985) "*transformational leadership contains contains four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration.*"<sup>19</sup>

Pendapat tersebut mengungkapkan bahwa ada empat komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu karisma atau mengidealkan pengaruh (sifat atau tingkah laku), motivasi yang mendatangkan inspirasi, rangsangan intelektual, dan memberikan pertimbangan kepada individu. Seorang pemimpin transformasional memiliki visi yang baik, retorik, memiliki keterampilan manajemen, dan menggunakan keterampilan-keterampilan tersebut untuk mengembangkan ikatan emosional dengan pengikut.

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta

---

<sup>19</sup>Bass, B.M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1985, hal. 78

cara dan energi yang baik untuk mencapai suatu tujuan. Bekerjasama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap bawahannya.

Menurut Erik Rees (2001) yang dikutip Ara Hidayat (2009: 57)<sup>20</sup> paradigma baru dari kepemimpinan transformasional mengangkat tujuh prinsip sebagaimana di bawah ini.

- a. Simplifikasi, keberhasilan dari kepemimpinan diawali dengan sebuah visi yang akan menjadi cermin dan tujuan bersama. Kemampuan serta keterampilan dalam mengungkapkan visi secara jelas, praktis dan tentu saja transformasional yang dapat menjawab “Kemana kita akan melangkah?” menjadi hal pertama yang penting untuk kita implementasikan.
- b. Motivasi, kemampuan untuk mendapatkan komitmen dari setiap orang yang terlibat terhadap visi yang sudah dijelaskan adalah hal kedua yang perlu kita lakukan. Pada saat pemimpin transformasional dapat menciptakan suatu sinergitas di dalam organisasi, berarti seharusnya dia dapat pula mengoptimalkan, memotivasi dan memberi energi kepada setiap pengikutnya. Praktisnya dapat saja berupa tugas atau pekerjaan yang betul-betul menantang serta memberikan peluang bagi mereka pula untuk terlibat dalam suatu proses kreatif baik dalam hal memberikan usulan ataupun mengambil keputusan dalam pemecahan masalah, sehingga hal ini pula akan memberikan nilai tambah bagi mereka sendiri.
- c. Fasilitasi, dalam pengertian kemampuan untuk secara efektif memfasilitasi “pembelajaran” yang terjadi di dalam organisasi secara kelembagaan, kelompok, ataupun individual. Hal ini akan berdampak pada semakin bertambahnya modal intelektual dari setiap orang yang terlibat di dalamnya.
- d. Inovasi, yaitu kemampuan untuk secara berani dan bertanggung jawab melakukan suatu perubahan bilamana diperlukan dan menjadi suatu tuntutan dengan perubahan

---

<sup>20</sup> Hidayat, *Op. Cit*, 2009, hal. 57

yang terjadi. Dalam suatu organisasi yang efektif dan efisien, setiap orang yang terlibat perlu mengantisipasi perubahan dan seharusnya pula mereka tidak takut akan perubahan tersebut. Dalam kasus tertentu, pemimpin transformasional harus sigap merespon perubahan tanpa mengorbankan rasa percaya dan tim kerja yang sudah dibangun.

- e. Mobilitas, yaitu penerahan semua sumber daya yang ada untuk melengkapi dan memperkuat setiap orang yang terlibat di dalamnya dalam mencapai visi dan tujuan. Pemimpin transformasional akan selalu mengupayakan pengikut yang penuh dengan tanggung jawab.
- f. Siap Siaga, yaitu kemampuan untuk selalu siap belajar tentang diri mereka sendiri dan menyambut perubahan dengan paradigma baru yang positif.
- g. Tekad, yaitu tekad bulat untuk selalu sampai pada akhir, tekad bulat untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dan tuntas. Untuk ini tentu perlu pula didukung oleh pengembangan disiplin spiritualitas, emosi, dan fisik serta komitmen.

Ada beberapa karakteristik pemimpin transformatif menurut Tichy dan Devanna dalam Sadler(1997),<sup>21</sup> *pertama*, pemimpin menempatkan diri sebagai *agent of change*. *Kedua*; mereka berani bertindak untuk melakukan perubahan, pimpinan tersebut berani menghadapi resistensi, menanggung risiko, dan berani menghadapi kenyataan. *Ketiga*; pemimpin percaya kepada pengikut, dengan cara mengembangkan kepercayaan melalui motivasi, kejujuran dan pemberdayaan, peduli terhadap aspek-aspek humanistik. *Keempat*; pemimpin transformasional menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan seperti mengembangkan rasa empati dan simpati, saling menghargai, memperhatikan harkat dan martabat sesama, saling memperdulikan, ramah, bertindak secara santun, peduli terhadap aspek-aspek pribadi dan sosio-emosional. *Kelima*; pemimpin selalu belajar sepanjang hayat. *Keenam*; pemimpin mampu mengatasi permasalahan yang kompleks, tidak menentu dan

---

<sup>21</sup>Sadler. *Ledership*. London: Kogan Page Limited, 1997, hal. 23.

membingungkan. *Ketujuh*; pemimpin memiliki pandangan jauh kedepan (*visioner*). Berikut ini adalah gambar model kepemimpinan transformasional.

## 2. Kepemimpinan Visioner (*Visionary Leadership*)

Kepemimpinan visioner (*Visionary Leadership*) adalah sebuah model atau pola kepemimpinan yang dimaksudkan memberi arti pada kerja dan usaha yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh komponen organisasi dengan cara memberi arahan berdasarkan visi yang dibuat secara jelas.

Konsep kunci kepemimpinan visioner adalah visi. Visi organisasi yang dibuat bukanlah semata-mata rangkaian kalimat yang disusun sehingga enak dibaca dan didengar, Visi juga bukan sekadar hasil olah pengetahuan (*knowledge management*), namun visi menjadi pengikat, pemersatu, inspirator dan pemberi semangat seluruh komponen organisasi. Visi yang demikian itu tidak mungkin diperoleh melalui pelatihan (*training*) sebab pada hakikatnya visi bukan keterampilan. Visi harus berangkat dari hati melalui proses perenungan, dan pembelajaran, didasarkan pada pengetahuan, dan kemudian direalisasikan melalui tindakan nyata.

Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan tentang gambaran keadaan dan karakteristik yang ingin di capai oleh organisasi jauh di masa yang akan datang. Ia adalah hal ideal yang ingin diwujudkan dimasa mendatang melalui aktivitas dan kerja organisasi. Visi adalah cita-cita. Visi adalah wawasan ke dapan yang ingin dicapai dalam kurun waktu tertentu. Visi bersifat kearifan intuitif yang menyentuh hati dan menggerakkan jiwa untuk berbuat. Pradiansyah (Bennis & Nanus, 1992: 19)<sup>22</sup> mengartikan visi sebagai "*something that articulated a view of a realistic, credible, attractive future for the organization, a*

---

<sup>22</sup>Nanus. Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers. 1992, hal. 19

---

*condition that is better in some important way than what now exist”*

Salah satu disiplin yang harus dilakukan dalam rangka *learning organization* menurut Senge adalah membangun visi bersama, *shared vision*, yakni harapan bersama tentang masa depan yang ingin dicapai organisasi. Sebuah visi benar-benar merupakan visi bersama apabila setiap orang memiliki gambaran yang sama dan setiap orang merasa memiliki komitmen untuk mencapainya.

Visi merupakan sebuah daya atau kekuatan untuk melakukan perubahan, yang mendorong terjadinya proses ledakan kreatifitas melalui integrasi maupun sinergi berbagai keahlian dari orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dikatakan bahwa "*nothing motivates change more powerfully than a clear vision.*" Visi yang jelas dapat secara dahsyat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh dan belajar, serta berkembang dalam mempertahankan hidupnya.

Oleh karena begitu pentingnya sebuah visi dalam organisasi, Burt Nanus (1992)<sup>23</sup> menyarankan agar visi organisasi setidaknya memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a. Kepantasan (*appropriateness*). Visi organisasi harus cocok dengan "sejarah, budaya dan nilai." Suatu visi harus mempertimbangkan masa lalu dan kondisi saat ini suatu organisasi, dan pada waktu yang bersamaan, menjadi sesuatu yang realistis dan pantas untuk masa depan organisasi.
- b. Idealistis (*idealistic*). Suatu visi harus menyampaikan sesuatu yang penuh harapan dan positif. Suatu visi harus membedakan antara *value-latent* dan mencerminkan "gagasan tinggi." Suatu visi merupakan sesuatu yang produktif dan sangat penting bahkan revolusioner.
- c. Terpercaya dan penuh arti (*purposeful dan credible*). Suatu visi harus pula menjadi sesuatu yang penuh arti atau

---

<sup>23</sup>Nanus.*Ibid*, hal. 22

memusat pada keberhasilan beberapa tujuan yang masuk akal. Visi harus bersih dan memberi para pengikut dan *affected others* suatu arah yang penuh arti. Apakah visi dan alur ke perwujudannya merupakan sesuatu yang sah? Apakah visi memberikan fokus benar dan menawarkan suatu masa depan yang lebih baik?

- d. Mendatangkan ilham (*inspirational*). Suatu visi harus memotivasi orang-orang untuk percaya dan bergabung menjadi bagian dari kelompok yang mewujudkan masa depan yang lebih baik (*the making of a better tomorrow*). Visi adalah suatu "pendorong" organisasi yang memberikan inspirasi terhadap individu dan mendorong mereka untuk terikat secara penuh. Orang-orang harus diberi dorongan dan keinginan guna mewujudkan visi.
- e. Dapat dimengerti (*understandable*). Apakah visi jelas dan dapat dimengerti? Jika visi tersebut rancu terlalu sukar untuk dipahami, visi tersebut merupakan suatu yang hilang dalam pemaknaan awal dan dapat mengantarkan organisasi pada kegagalan. Para pemimpin harus bekerja keras untuk mengkomunikasikan suatu visi yang tidak saja bisa diraih oleh dirinya, namun juga dapat diraih oleh yang lainnya. Seorang pemimpin harus mengetahui setiap aspek yang berhubungan dengan visi, dan mampu untuk menyampaikan hal tersebut ke yang lainnya.
- f. Unik (*unique*). Tiap organisasi berbeda dalam beberapa bentuk atau cara mengatur kegiatan bisnis. Suatu organisasi bagaimanapun juga memiliki pengecualian dalam sejarahnya, tradisi, aktivitas, dan lain-lain. Suatu visi tidak dapat mengelak untuk mencerminkan keunikan-keunikan ini.
- g. Ambisius (*ambitious*). Visi merupakan pandangan yang terlalu tinggi atau jauh, dan sangat berani, dan sering juga berlawanan dengan hal yang berlaku alamiah. Mereka memerlukan keberanian dan ketabahan. Sering mereka membutuhkan "pengorbanan dan investasi emosional."

Kepemimpinan Visioner memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin visioner setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus (1992)<sup>24</sup>, yaitu:

1. Seorang pemimpin visioner harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Hal ini membutuhkan pemimpin untuk menghasilkan “*guidance, encouragement, and motivation.*”
2. Seorang pemimpin visioner harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Ini termasuk, yang paling penting, dapat “*relate skillfully*” dengan orang-orang kunci di luar organisasi, namun memainkan peran penting terhadap organisasi (investor, dan pelanggan).
3. Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan (*successfully achieved vision*).
4. Seorang pemimpin visioner harus memiliki atau mengembangkan “*ceruk*” untuk mengantisipasi masa depan. *Ceruk* ini merupakan sebuah bentuk imajinatif, yang berdasarkan atas kemampuan data untuk mengakses kebutuhan masa depan konsumen, teknologi, dan lain sebagainya. Ini termasuk kemampuan untuk mengatur sumber daya organisasi guna mempersiapkan diri menghadapi kemunculan kebutuhan dan perubahan ini.

---

<sup>24</sup>Nanus.*Ibid*, hal. 29

Nanus (2001) dalam Aan Komariah (2006: 93)<sup>25</sup> mengungkapkan bahwa kepemimpinan visioner bekerja dalam empat pilar atau peran penting. Keempat peran tersebut harus dimainkan oleh pemimpin visioner dalam melaksanakan kepemimpinannya, yaitu:

### **1. Peran Penentu Arah (*Direction Setter*).**

Pemimpin yang memiliki visi berperan sebagai penentu arah organisasi. Di saat organisasi sedang menemui kebingungan menghadapi berbagai perubahan-perubahan dan struktur baru, *visionary leadership* tampil sebagai pelopor yang menentukan arah yang dituju melalui pikiran-pikiran rasional dan cerdas tentang sasaran-sasaran yang akan dituju dan mengarahkan perilaku-perilaku bergerak maju ke arah yang diinginkan. Peran semacam ini dalam studi dan praktek kepemimpinan merupakan esensi/inti dari kepemimpinan. Sebagai penentu arah, seorang pemimpin menyampaikan visi, mengkomunikasikannya, memotivasi pekerja dan rekan, serta meyakinkan orang bahwa apa yang dilakukan merupakan hal yang benar, dan mendukung partisipasi pada seluruh tingkat dan pada seluruh tahap usaha menuju masa depan.

### **2. Agen Perubahan (*Agent of Change*).**

*Visionary leadership* berperan sebagai agen perubahan. Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi yang statis dan *status quo*. Ia memimpin kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

### **3. Juru Bicara (*Spokesperson*).**

*Visionary leadership* berperan sebagai juru bicara. Seorang pemimpin tidak saja mempunyai kemampuan meyakinkan seseorang dalam kelompok internal, namun lebih jauh lagi adalah

---

<sup>25</sup>Komariah, Aan & Cepi Triatna. 2006. *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, hal. 93.

bagaimana pemimpin mempunyai akses yang luas di dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi kepada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat menghasilkan kerjasama yang saling menguntungkan dan menyenangkan secara moril maupun materil.

Seorang *visionary leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hirarki yang lebih tinggi. Kemampuan berkomunikasi yang disertai dengan logika dan argumentasi rasional tentang visi organisasi, menarik, bermanfaat dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator ulung.

#### **4. Pelatih (*Coach*)**

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerja sama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga anggota organisasi untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan di antara pemain.

#### **F. Kepala Sekolah sebagai Pimpinan Organisasi Pendidikan**

Kepala sekolah dalam satuan pendidikan merupakan pemimpin. Ia mempunyai dua jabatan dan peran penting dalam melaksanakan proses pendidikan. *Pertama*, kepala sekolah adalah pengelola pendidikan di sekolah, dan *kedua*, kepala sekolah adalah pemimpin formal pendidikan disekolahnya.

Sebagai pengelola pendidikan, kepala sekolah bertanggung jawab terhadap keberhasilan penyelenggaraan kegiatan pendidikan dengan cara melaksanakan administrasi sekolah dengan seluruh substansinya. Disamping itu kepala sekolah bertanggung jawab terhadap kualitas sumber daya manusia yang ada agar mereka mampu menjalankan tugas-tugas pendidikan. Oleh karena itu

sebagai pengelola, kepala sekolah memiliki tugas untuk mengembangkan kinerja para personal (terutama para guru) ke arah profesionalisme yang diharapkan.<sup>26</sup>

Sebagai pemimpin formal, kepala sekolah bertanggung jawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini kepala sekolah bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik fungsi yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan maupun penciptaan iklim dan budaya sekolah yang kondusif bagi terlaksananya proses belajar mengajar secara efektif, efisien dan produktif. Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan setidaknya harus memiliki kompetensi dasar manajerial yaitu:<sup>27</sup>

**1. Keterampilan teknis (*Technical Skill*)**

Keterampilan yang berhubungan dengan pengetahuan, metode dan teknik-teknik tertentu dalam menyelesaikan suatu tugas-tugas tertentu. Dalam prakteknya, keterlibatan seorang pemimpin dalam setiap bentuk *technical skill* disesuaikan dengan status/tingkatan pemimpin itu sendiri.

**2. Keterampilan manusiawi (*Human Skill*)**

Keterampilan yang menunjukkan kemampuan seorang pemimpin di dalam bekerja melalui orang lain secara efektif, dan untuk membina kerjasama.

**3. Keterampilan Konseptual (*Conceptual*)**

Keterampilan terakhir ini menunjukkan kemampuan dalam berfikir, seperti menganalisa suatu masalah, memutuskan dan memecahkan masalah tersebut dengan baik. Untuk dapat menerapkan keterampilan ini seorang pemimpin dituntut memiliki pemahaman yang utuh (secara totalitas) terhadap organisasinya. Tujuannya agar ia dapat bertindak selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh atas dasar tujuan dan kebutuhan kelompok sendiri.

---

<sup>26</sup>Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 62

<sup>27</sup>Hidayat, *Pengelolaan Pendidikan*, hal. 65

Standar Kompetensi Kepala Sekolah<sup>28</sup> terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial.

1. Kompetensi Kepribadian
  - a. Berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah.
  - b. Memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin.
  - c. Memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah
  - d. Mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/ madrasah.
  - e. Memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan
2. Kompetensi Manajerial
  - a. Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan
  - b. Mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan.
  - c. Memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/ madrasah secara optimal.
  - d. Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif.
  - e. Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik.
  - f. Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.
  - g. Mengelola sarana dan prasarana sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal.

---

<sup>28</sup>Permendiknas nomor 13 Tahun 2007. *Tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah.*

- h. Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah.
  - i. Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik.
  - j. Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional.
  - k. Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien.
  - l. Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/madrasah.
  - m. Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah.
  - n. Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan.
  - o. Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.
  - p. Melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.
3. Kompetensi Kewirausahaan
- a. Menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah.
  - b. Bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif.

- c. Memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah.
  - d. Pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah.
  - e. Memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.
4. Kompetensi Supervisi
- a. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
  - b. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
  - c. Menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
5. Kompetensi Sosial
- a. Bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah
  - b. Berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan.
  - c. Memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Tugas seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah membawa anggota organisasi untuk bekerja bersama sesuai dengan tanggungjawabnya masing-masing dan membawa organisasi ke arah pencapaian tujuan yang diharapkan.

Selain itu, tugas pemimpin organisasi adalah mengawasi, membenarkan, meluruskan, memandu, menterjemahkan, menetralsir, mengorganisasikan dan mentransformasikan kebutuhan dan harapan anggota organisasi. Dalam konteks nilai dan norma sosial, tugas pemimpin adalah membuat organisasi sebagai suatu sistem sosial yang menyenangkan bagi anggota organisasinya, organisasi menjadi satu tempat berinteraksi dan aktualisasi diri bagi anggotanya.

Pemimpin organisasi yaitu kepala sekolah, mempunyai kekuasaan tertentu yang dilimpahkan kepadanya. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok. Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah: 1) Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, 2) Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, 3) Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, 4) Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi. (Rivai, 2005: 51).<sup>29</sup>

Kekuasaan (*Personal power*) tidak banyak berarti untuk menjalankan efektifitas dalam mempengaruhi orang lain/anggota organisasi. *Personal power* harus diramu dengan *Personal behavior* dan keterampilan untuk mempengaruhi anggota organisasi. Sebab kekuasaan personal pimpinan sesungguhnya sangat bergantung kepada kemampuan/keterampilan yang dimiliki pimpinan. Gambar berikut ini menunjukkan hubungan antara kekuasaan dalam kepemimpinan.

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi, yaitu: *pertama*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin. *Kedua*, dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok

---

<sup>29</sup>Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005, hal. 51

atau organisasi.<sup>30</sup> Secara operasional fungsi kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok, yaitu:

### **1. Fungsi Instruksi**

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

### **2. Fungsi Konsultasi**

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

### **3. Fungsi Partisipasi**

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

### **4. Fungsi Delegasi**

Fungsi delegasi dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik

---

<sup>30</sup>Rivai, *Op. Cit.*, hal. 53

melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

### **5. Fungsi Pengendalian**

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

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral, yaitu pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja, mampu memberikan petunjuk yang jelas, berusaha mengembangkan kebebasan berfikir dan mengeluarkan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing, menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab, dan pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.<sup>31</sup>

Selain fungsi-fungsi tersebut, dalam paraktek kinerja organisasi pemimpin dapat berfungsi:

1. Membantu terciptanya suasana persaudaraan, kerjasama, dengan penuh rasa kebebasan.
2. Membantu kelompok untuk mengorganisir diri yaitu ikut serta dalam memberikan rangsangan dan bantuan kepada kelompok dalam menetapkan dan menjelaskan tujuan.
3. Membantu kelompok dalam menetapkan prosedur kerja, yaitu membantu kelompok dalam menganalisis situasi untuk kemudian menetapkan prosedur mana yang paling praktis dan efektif.
4. Bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan bersama dengan kelompok. Pemimpin memberi kesempatan kepada

---

<sup>31</sup> Rivai, *Ibid*, hal. 53-55

kelompok untuk belajar dari pengalaman. Pemimpin mempunyai tanggungjawab untuk melatih kelompok menyadari proses dan isi pekerjaan yang dilakukan dan berani menilai hasilnya secara jujur dan objektif.

5. Bertanggungjawab dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensi organisasi.

## **Kesimpulan**

Kepemimpinan dalam **organisasi kependidikan** harus mempunyai kekuasaan atau **wewenang dapat didelegasikan**. Kekuasaan tersebut merupakan alat dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Oleh karena itu, agar tugas kepemimpinannya dapat berjalan dengan baik maka digunakan strategi. Strategi yang dipilih bergantung kepada seberapa tinggi pengetahuan dan keterampilan pimpinan dalam membuat dan mengembangkan serta memilih strategi yang cocok. Strategi yang dapat digunakan agar dapat menjalankan kepemimpinannya, adalah: 1) Pemimpin harus menggunakan strategi yang fleksibel, 2) Pemimpin harus menjaga keseimbangan dalam menentukan kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek, 3) Pemilihan strategi harus yang memberikan layanan terhadap lembaga, 4) Kegiatan yang sama dapat digunakan untuk beberapa aksi dalam strategi.

Dalam konteks ini, kepala sekolah sebagai pemimpin harus memiliki standar tertentu **dalam kerangka membentuk karakter** baik setiap yang dipimpinnya. Penentuan standar dilakukan agar kinerja pemimpin sekolah dapat berjalan dengan efektif, efisien, memahami berbagai persoalan sekolah, tepat dalam mengambil keputusan (*desicion marking*) dan mampu member solusi masalah (*problem solving*) atas masalah yang dihadapi lembaga. Untuk dapat diangkat sebagai kepala madrasah, seseorang wajib memenuhi standar kepala sekolah/madrasah yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang Standar Kepala Sekolah/Madrasah. Standar Kepala Madrasah terdiri dari standar kualifikasi dan standar kompetensi. Banyak studi dilakukan tentang kepemimpinan pendidikan, dan hasilnya adalah berupa rumusan, konsep dan teori kepemimpinan. Studi dan

rumusan kepemimpinan yang dihasilkan sangat dipengaruhi oleh paradigma dan pendekatan yang digunakan, sehingga teori-teori yang dihasilkan mempunyai perbedaan dalam hal metodologi, pendapat dan uraiannya, penafsiran dan kesimpulannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Asmara, U. Husna, Sudarwan, *Pengantar Kepemimpinan Pendidikan*. Bogor: Ghalia Indonesia, 1985
- Atmodiwirio, Soebagio, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, Jakarta: Ardadizya Jaya, 2000
- Bass, B.M., *Leadership and performance beyond expectation*, New York: Free Press, 1985
- Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Fiedler, E. Fred, *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: Mc.Graw Hill, 1967
- Gary, Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (terj), Jakarta: Prenhallindo, 1998
- Gary, Yukl, *Leadership in Organizations*. London: Prentice-Hall International. *Leadership in Organizations*, 2001
- Hidayat, Ara, *Pengelolaan Pendidikan: Konsep, Prinsip dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, Bandung: Pustaka Educa, 2009
- J.P. Kotter, *Leading Change Menjadi Pionir Perubahan*. (terj) Jakarta: Gramedia
- Khozin, dkk., *Manajemen Pemberdayaan Madrasah*. Malang: UMM Press, 2000
- Komariah, Aan, & Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Kotter, J. P., *Leading Change*. Boston, Harvard Business School Press, 1986.
- Millah, Saeful, "Perubahan Birokrasi Secara Menyeluruh", dalam *Harian Umum Pikiran Rakyat*. Edisi Kamis, 13 Februari 2003.
- Nanus, Burt, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- Pramudji, *Kepemimpinan Pemerintahan di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 1995.

Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2005.

Robbins, SP., *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Terjemahan Udaya, Yusuf. Jakarta : Arcan, 1994.

Sadler, *Leadership*. London: Kogan Page Limited, 1997.

Terry, George R., *Principles of Management*, Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1960.