

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA SEKOLAH DALAM MEWUJUDKAN MUTU SEKOLAH

Oleh: Cipi Triatna

Abstrak

Perubahan lingkungan sekolah dapat dilihat dari dua sisi, lingkungan internal dan eksternal sekolah. Keduanya menjadi faktor pemicu bagi kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah untuk melakukan transformasi lingkungannya menjadi suatu kondisi yang lebih bermakna bagi sekolah sehingga bisa mewujudkan mutu sekolah yang diharapkan melalui berbagai aktivitas yang dianggap berat sekalipun untuk mencapai tujuan sekolah dengan maksimal.

Kata Kunci: Kepemimpinan transformasional, perubahan lingkungan.

A. Konsep Kepemimpinan

Setiap penulis literatur kepemimpinan pada umumnya mengajukan pengertian tersendiri tentang kepemimpinan. Yukl (1994), Oteng Sutisna (1989) melukiskan kepemimpinan secara umum sebagai suatu proses mempengaruhi atau membujuk (*inducing*) orang lain menuju pencapaian sasaran atau tujuan bersama. Definisi ini mencakup tiga elemen berikut :

- 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 kepemimpinan. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan

inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka. Dalam kaca mata teori perilaku (*behavioural theory*), kepemimpinan dideskripsikan dengan sejauhmana pemimpin berperilaku. Analisis mencakup perilaku pemimpin dan efek perilaku pemimpin terhadap produktifitas dan kepuasan kerja staf atau bawahan. (Razik & Swanson, 1995).

- Kepemimpinan merupakan suatu proses.

Agar bisa memimpin, pemimpin harus melakukan sesuatu, seperti telah diobservasi oleh John Gardner pada tahun 1986-1988 (dalam Razik & Swanson, 1995:48) 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 menjadi pemimpin. Lebih jauh Sergiovani menjelaskan (Razik & Swanson, 1995) bahwa dalam pandangan budaya, aspek-aspek budaya organisasi merupakan hal-hal yang bisa dihitung untuk pencapaian tujuan yang dibuat. Budaya diterjemahkan sebagai kebiasaan-kebiasaan, nilai-nilai, artifak, dan berbagai tradisi organisasi yang telah dianut secara bersama oleh para anggota organisasi. dalam hal ini kepemimpinan merupakan suatu hal yang meekat dengan budaya itu sendiri.

- Kepemimpinan harus membujuk 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 hukum, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan visi. Mencermati kekuasaan yang dimiliki seseorang di dalam organisasi, kekuasaan dapat mengarahkan perilaku dan interaksi manusia di dalam organisasi. Razik & Swanson (1995) mendefinisikan kekuasaan dalam konteks

kepemimpinan sebagai kekuatan untuk menentukan arah perilaku yang diharapkan dalam situasi interaksi manusia.

Bedasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan selalu melibatkan unsur pemimpin, pengikut, dan konteks. Ketiadaan salah satu dari ketiga unsur tersebut akan menghilangkan esensi pemimpin itu sendiri. Dan pemimpin yang efektif dalam hubungannya dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya.

Sekolah sendiri merupakan organisasi yang dicirikan dengan sistem terbuka (*open system*) yang secara pasti akan dipengaruhi oleh berbagai hal yang berada di luar lingkungannya. Bahkan input sekolah itu sendiri berasal dari masyarakat dan akan kembali kepada masyarakat (Hoy and Miskel, 2001). Hal ini semakin menguatkan bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin sekolah harus merespon secara positif berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan sekolah. Sebagai kajian, Dewan Pendidikan Daerah Delaware (2001) telah merumuskan pengetahuan dan keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh

kepala sekolah saat ini, yaitu: (1) *Systemic leadership*, (2) *Instructional leadership*, (3) *Community and political leadership*, (4) *Organizational leadership*, (5) *Interpersonal and ethical leadership*.

Institute for Educational Leadership Amerika mengungkap tentang perubahan respon tersebut berdasarkan waktu. Pada awal abad 20 prioritas pengelolaan sekolah disingkat dengan 4B, yaitu *Bonds, Budgets, Buses and Building*. Pada tahun 1970-an berubah menjadi 4R, yaitu *Race, Resources, Relationship and Rules*. Pada tahun 1980-an sampai saat ini berubah lagi menjadi 4A's, yaitu *Academic standards, Accountability, Autonomy and Ambiguity* dan 5 C's, yaitu *Collaboration, Communication, Connection, Child advocacy and Community building*. Perubahan tersebut didasarkan pada perubahan lingkungan pendidikan yang terjadi setiap saat.

Berbagai ahli mendefinisikan kepemimpinan secara berbeda. Demikian dikemukakan oleh Leithwood (Bush & Golver, 2003) "there is no agreed definition of the concept of leadership." Juga ditambahkan oleh Yukl (1989) "the definition of leadership is arbitrary and very subjective." Namun demikian, dalam konteks untuk memahami isi dalam istilah kepemimpinan,

maka ada beberapa makna yang dapat ditelusuri dari berbagai ahli yang menunjukkan kesamaan. Yukl (1994:2) mengemukakan beberapa definisi kepemimpinan yang dianggap cukup mewakili selama seperempat abad sebagai berikut:

- Kepemimpinan adalah "perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*). (Hempill and Conns)
- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu. (Tannenbaum, Weschler & Massarik)
- Kepemimpinan adalah pembentukan awal serta pemeliharaan struktur dalam harapan dan interaksi. (Stogdill).
- Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi. (Katz & Kahn)
- Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan. (Rauch & Behling).

- Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha koloketif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. (Jacobs & Jacques).
- Para pemimpin adalah mereka yang secara konsisten memberi kontribusi yang efektif terhadap orde sosial, dan yang diharapkan dan dipersiapkan melakukannya. (Hosking).

Sedangkan Yukl (1994:4) sendiri mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses-proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi. Mencermati berbagai definisi di atas, penulis melihat bahwa secara umum, ada makna bersama yang disepakati oleh berbagai ahli di atas, yakin kepemimpinan merupakan upaya mempengaruhi orang lain. Namun demikian, alat untuk mempengaruhi inilah yang kemudian ditafsirkan berbeda antara satu ahli dengan ahli yang lainnya.

Pandangan lain mengenai kepemimpinan dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2004:64) yang mengemukakan :

“Kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan

sekelompok orang menuju ke suatu tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa.”

Kepemimpinan tersebut memiliki beberapa fenomena, yaitu:

- Suatu kekuatan yang mengalir secara otomatis dan mungkin tidak disadari dan dengan cara yang mungkin juga tidak diketahui dan dirasakan antara pemimpin dengan para pengikutnya supaya mau menge-rahkan tenaganya secara teratur menuju sasaran yang disepakati bersama.
- Akan mewarnai serta diwarnai atau dipengaruhi oleh media, lingkungan, dan iklim organisasi.
- Senantiasa bergerak, dinamis, aktif, agresif serta sewaktu-waktu bisa saja berubah-ubah derajatnya, intensitasnya dan keelua-saanya, bersifat dinamis atau tiada henti berkarya, bergerak berinisiatif dan berfikir.
- Pada hakikatnya bekerja menurut prinsip, alat, dan metode yang pasti dan tetap.

Dalam kajian ini, penulis mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya mempengaruhi staf atau personil organisasi untuk melakukan suatu aktivitas

guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara bersama.

B. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mc Gregor Burns pada tahun 1978 yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya ke dalam konteks keorganisasian oleh Bernard Bass (Yukl, 1994).

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara status quo). Kepemimpinan ini juga didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bass (1990) mengemukakan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

“Transformational leadership is a form of leadership that occurs when leaders broaden and elevate the interests of their employees, when they generate awareness and acceptance of

the purposes and the mission of the group and when they stir their employees to look beyond their own self-interest for the good of the group.” (Epitropaki, 2001:1).

Perhatian pada kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) mulai muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan ini, kerap kali bertentangan dengan anggapan bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Dalam merumuskan proses perubahan, biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut, tetapi di dalam praktik proses perubahan itu dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, dimana manusia cenderung dipandang sebagai suatu *entity* ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya.

Kepemimpinan transformasional dijalankan oleh pemimpin dengan:

- a) Cerdas mengeluarkan pikirannya mengenai suatu visi masa depan.
 - b) Menggunakan berbagai ceritera dan simbol untuk mengkomunikasikan visi dan pesannya.
 - c) Merinci mengenai pentingnya memiliki perasaan yang kuat mengenai tujuan dan misi bersama.
 - d) Berbicara dengan optimis dan antusias dan menunjukkan percaya diri bahwa tujuan bisa tercapai.
 - e) Menimbulkan kepercayaan dan tanggungjawab para pengikutnya dengan melakukan hal yang benar tidak semata-mata melakukan sesuatu secara benar.
 - f) Menanakan kebanggaan para pegikutnya terhadap berbagai hal yang terkait dengan mereka.
 - g) Memperbincangkan nilai dan keyakinan yang paling penting bagi mereka.
 - h) Mempertimbangkan konsekwensi moral dan etis dari suatu keputusan.
 - i) Mencari pandangan yang beragam manakala memecahkan suatu masalah.
 - j) Membujuk para pengikut untuk menantang asumsi lama mereka dan memecahkan masalah dengan cara baru.
 - k) Menghabiskan waktu untuk mengajar dan melatih.
 - l) Mempertimbangkan perbedaan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi (keinginan) para pengikut.
 - m) Merasa iba, apresiatif, dan responsif kepada setiap pengikut dan mengenali serta merayakan setiap prestasi para pengikut.
- Pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah status quo dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen.
- Dari berbagai kajian mengenai kepemimpinan transformasional, Olga Epitropaki (2001:1) mengemukakan enam hal mengapa kepemimpinan transformasional penting bagi suatu organisasi, yaitu:
- a) Secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi,

- b) Secara positif dihubungkan dengan orientasi pemasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan,
- c) Membangkitkan komitmen yang lebih tinggi para anggotanya terhadap organisasi,
- d) Meningkatkan kepercayaan pekerja dalam manajemen dan perilaku keseharian organisasi,
- e) Meningkatkan kepuasan pekerja melalui pekerjaan dan pemimpin, dan
- f) Mengurangi stres para pekerja dan meningkatkan kesejahteraan.
- g) Rayakan keberhasilan.
- h) Gunakan tindakan-tindakan yang dramatis dan simbolis untuk menemukan nilai-nilai utama.
- i) Memimpin melalui contoh.
- j) Menciptakan, memodifikasi, atau menghapuskan bentuk-bentuk kultural.
- k) Gunakan upacara-upacara transisi untuk membantu orang melewati perubahan.

Demikian halnya, Yukl (1994: 311-315) mengemukakan dari berbagai hasil penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, beberapa pedoman bagi pemimpin yang mengimplementasikan kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

- a) Kembangkan sebuah visi yang jelas dan menarik.
- b) Kembangkan sebuah visi untuk mencapai visi tersebut.
- c) Artikulasikan dan promosikan visi tersebut.
- d) Bertindak dengan rasa percaya diri dan optimis.
- e) Ekspresikan rasa percaya kepada para pengikut.
- f) Gunakan keberhasilan sebelumnya dalam tahap-tahap kecil untuk

Bass (Hartanto,1991) beranggapan bahwa unjuk kerja kepemimpinan yang lebih baik terjadi bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu atau kombinasi dari tiga cara ini, yaitu:

- 1) *Idealized Influence – Charisma*. Untuk menggambarkan seorang pemimpin kharismatik, dimana di dalamnya termuat perasaan cinta dari anak buah, bahkan bawahan merasa percaya diri dan saling mempercayai di bawah seorang pemimpin karismatik, mengilhami loyalitas dan ketekunan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan keper-

- cayaan pada para bawahannya.
- 2) *Individualized Consideration*. Seorang pemimpin transformasional akan memperhatikan faktor-faktor individual sebagaimana tidak boleh disamaratakan, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda satu sama lain. pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi. Pemimpin yang seperti ini akan dianggap oleh rekan-rekan dan bawahan mereka sebagai pemimpin yang efektif dan memuaskan.
 - 3) *Intellectual Stimulation*. Di dalam kepemimpinan transformasional seorang pemimpin akan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual. Elemen kepemimpinan ini dapat dilihat antara lain dalam kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan, menginterpretasikan, dan mengelaborasi simbol-simbol yang muncul dalam kehidupan, mengajak bawahan untuk berfikir dengan cara-cara baru. Jelasnya pemimpin mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.
 - 4) *Inspiration*. Mengkomunikasikan harapan yang tinggi kepada bawahan; Menggunakan simbol untuk memfokuskan berbagai usaha untuk mencapai tujuan; Mengemukakan tujuan utama kepada bawahan melalui cara yang sederhana.

C. Perbedaan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional

Berdasarkan hasil kajiannya dengan menggunakan *multi factor question (MQL)* mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan suatu kontinum yang terdiri dari dua titik. Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada upaya mempengaruhi pengikut dengan minat-minat pribadinya, sedangkan kepemimpinan transformasional lebih menekankan pengaruh pada cita-cita luhur.

Kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat dibedakan dari dua sudut pandang, yaitu 1) efek pemimpin terhadap para pengikutnya dan 2) cara yang digunakan untuk mempengaruhi para pengikut.

Tabel
Perbedaan Kepemimpinan Transformatif dan Transaksional

Sudut Pandang	Jenis kepemimpinan	
	Transformasional	Transaksional
Efek Pemimpin terhadap para pengikutnya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menimbulkan efek emosional yang kuat ▪ Mengembangkan pengikut untuk tidak tergantung ▪ Komitmen terhadap cita-cita 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurang menimbulkan efek emosional pengikut ▪ Mengembangkan pengikut untuk selalu tergantung ▪ Kesetiaan terhadap berubah sesuai dengan kebutuhan
Cara mempengaruhi para pengikut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kharisma (proses mempengaruhi pengikut dengan menimbulkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut. ▪ Stimulasi intelektual ▪ Perhatian yang diindividualisasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kejelasan mengenai pekerjaan yang diminta untuk memperoleh imbalan – imbalan dan penggunaan insentif dan <i>contingent rewards</i> untuk mempengaruhi motivasi ▪ Pemantauan para pengikut dan tindakan-tindakan memperbaiki untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut telah dilaksanakan secara efektif ▪ Penggunaan <i>contingent punishment</i> dan tindakan-tindakan memperbaiki lainnya sebagai tanggapan terhadap penyimpangan yang nyata dari standar-standar kinerja yang dapat diterima

Dikembangkan dari Gari Yukl (1994). *Leadership in Organization (third Edition)*. Prentice Hall

D. Mewujudkan Mutu Sekolah

Sekolah bermutu merupakan sekolah idaman para pengelola dan masyarakat, serta pemerintah. Karenanya mewujudkan sekolah bermutu merupakan kepentingan semua pihak yang terkait dengan pendidikan.

Mutu diartikan sebagai karakteristik dari produk atau jasa yang memuaskan kebutuhan konsumen/pelanggan (*customer*). Karakteristik mutu dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Mutu pendidikan adalah suatu ukuran keberhasilan pendidikan yang memuaskan bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Mutu sekolah merupakan ukuran kepuasan masyarakat terhadap keberhasilan sekolah dalam memberikan layanan dan menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan.

Untuk mewujudkan hal tersebut kepala sekolah harus melakukan berbagai upaya untuk bisa mempengaruhi sumber daya manusia baik di dalam maupun di luar sekolah untuk bisa berkontribusi dalam setiap pengelolaan sekolah sesuai dengan kapasitas dan kepututannya.

Kepemimpinan yang tepat dalam konteks tersebut adalah kepemimpinan transformasional.

Setiap personil sekolah dan semua orang yang terlibat dalam pengelolaan sekolah dibawa untuk mau dan mampu untuk melakukan berbagai aktifitas yang terorientasi pada perbaikan proses pembelajaran.

Beberapa hal utama untuk mewujudkan hal tersebut melalui kepemimpinan transformasional adalah:

- a. Mengembangkan khairisma kepala sekolah. Pengembangan khairisma ditujukan pada upaya untuk memunculkan emosi-emosi yang kuat dan identifikasi personil sekolah dengan kepemimpinan dirinya. Kepala sekolah harus memunculkan keteladanan sebagai upaya untuk mengikat emosi pengikut supaya bisa memahami apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan sekolah.
- b. Menjamin kepuasan setiap personil sekolah dengan memperhatikan setiap keunikan personil sekolah. Hubungannya dengan interaksi mereka di sekolah untuk menyelesaikan tugas-tugasnya masing-masing. Kepala sekolah harus berani mengakui keunikan setiap personil sekolah, termasuk mengakomodasi ber-

bagai perbedaan karakter untuk kemudian menjadi bahan untuk membangun keunggulan sekolah, bukan sebaliknya. Untuk ini, kepala sekolah harus mampu memberikan perhatian, pembinaan, pembimbingan, pelatihan baik secara individu maupun kelompok.

Memahami dan berusaha mengerti cara berfikir dan berperilaku personil sekolah dalam interaksi kesehariannya di sekolah. Termasuk simbol-simbol yang dimunculkan oleh personil sekolah. Keberhasilan upaya kepala sekolah dapat dilihat dari sejauhmana personil sekolah memiliki perubahan dalam hal kemampuan rasionalitas dan pemecahan masalah.

- d. Mengkomunikasikan berbagai harapan dan visi sekolah kepada setiap personil sekolah. Bahkan kepala sekolah harus menggunakan berbagai simbol untuk mendukung komunikasi yang dilakukannya dapat berlangsung secara efektif. Indikator keberhasilan upaya ini dapat dilihat dari sejauhmana kepala sekolah memiliki berbagai cara yang efektif untuk mengkomunikasikan harapan-harapan,

visi, dan misi sekolah disamping melihat sejauhmana personil sekolah memahami dan menginternalisasi harapan, visi dan oerannya yang harus dilakukan dalam posisi setiap personil di sekolah.

-ooo0ooo-

Kepustakaan

- Barners, Tony. (1995). *Kaizen Strategies for Successful Leadership*. Alih Bahasa oleh: Widjokongko, Martin. (1998). *Strategi Kaizen untuk Kepemimpinan Sukses*. Batam: Interaksara.
- Barnett, Kerry., McCorminck, John, & Connors, Robert. (1999). *A Study of The Leadership Behaviour od School Principals and School Learning Culture in Selected New South Wales State Scodary Schools*. University of New South Wales.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Framework*. UK: Centre for Leadership Studies University of Exeter.
- Bush, Tony & Glover, Derek. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. National College for School Leadership (NCSL).
- Danim, Sudarwan. (2003). *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajar*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Departement of education State of Delaware.(2001). *Building Successful School Leaders in Times of Great Change; Delaware School leadership Task Force : Report and Recommendation*. U.S. : Institute for Public Administration
- Elgin, Duane. (2002). *Transformational Leadership at The Pivot of History*. [online]. Tersedia: <http://www.changemakerfund.org/pdf/philantropy.pdf>
- Englefield, Stephen. (2001). *Leading to Success: Judging Success in Primary Schools in Chalengging Contexts*. UK:NCSL Research Associate
- Epitropaki, Olga. (2001). *What is? Transformational Leadership*. Inggris: Institute of Work Psychology University of Sheffield.
- Erlbaum, Lawrence. (2003). *Transformational Leadership: Industrial, Military and Education Impact* Bernard M. Bass. England: NSCL
- Foster, Rosemary and Goddard, Tim. ((2003). *Leadership*

- and Culture in School in Northern British Columbia: Bridge Building and/or re-balancing act.* Canadian Journal of Educational Administration and policy, Issue 27, July, 25 2003.
- Gaines, Lonnetta M., et. al. (1995). *Topics in Early Childhood Education: Transformational Leadership.* California: Redleaf Press.
- Gingrich, Newt. (2004). *Transformational Leadership.* New York: National Academy of Public Administration.
- Gorton, Richard A. & Snowden, Petra E. (1993). *School Leadership and Administration: Important Concept, Case Studies, and Simulations (Fourth Edition).* USA: Wm. C. Brown Communication.
- Hacker, Stephen & Roberts, Tammy. (2004). *Transformational Leadership: Creating Organization of Meaning.* Winconsing: ASQ Quality Press.
- Hoy, Wayne. K. & Miskel, CecilG. (2001). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice (Sixth Edition).* New York: McGraw Hill
- Iksan, Rumtini. *Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah SLTP dan Korelasinya dengan Manajemen Instruksional di Beberapa Sekolah di Yogyakarta.* [online]. Tersedia: <http://www.depdiknas.go.id/Jurnal/38/Kepemimpinan%20Transformasional.htm>
- Institute of Educational Leadership.(2000). *Leadership for Student Learning: Reinventing the Principalship; A School Leadership for 21st Century Initiative A Report of thr Task Force on Principalship.* Washington, D.C.
- Liontos, Lynn Blaster. (1992). *Transformational Leadership.* [online]. Tersedia: <http://www.ericdigests.org/1992-2/leadership.htm> [15 Februari 2005]
- Owens, Robert. G. (1991). *Organizational Behaviour in Education (Fourth Edition).* USA: Prentice-Hall Inc.
- Razik, Taher A. & Swanson, Austin D. (1995). *Fundamental Concept of Educational Leadership*

and Management.
Colombus-Ohio:
Prentice Hall.

Sutisna, Oteng. (1985).
*Administrasi Pendidikan
Dasar Teoritis Untuk
Praktek Profesional.*
Bandung: Angkasa

Yukl, Gary. (1989). *Leadershi
In Organization (second
edition).* New Jersey:
Prentice Hall.

Yukl, Gary. (1994). *Leadershi
In Organization.* New
Jersey: Prentice Hall.
Alih Bahasa: Udaya,
Yusuf. (1998).
*Kepemimpinan Dalam
Organisasi.* Jakarta:
Prehallindo.

Penulis:

Cepi Triatna, S.Pd., staf pengajar di Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UPI saat ini sedang menyelesaikan studi Magister di PPS (S2) UPI.