

# **HOW TO LEAD?**

## **Pelatihan KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL Bagi Para Kepala Sekolah SD**

**Yogyakarta, Juli 2009**

**Dwi Esti Andriani, M. Pd.**

**Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UNY**

# **Kepemimpinan**

1. Sebuah aktivitas atau proses
2. Proses ini melibatkan pengaruh, peneladanan, atau bujukan
3. Proses ini melibatkan dua peran: pemimpin dan pengikut
4. Proses ini memiliki beragam outcome seperti pencapaian tujuan, komitmen terhadap tujuan, peningkatan persatuan kelompok dan penguatan atau perubahan budaya organisasi

## **Transformasional**

Transformasional berasal dari kata to transform = mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Transformasional berkaitan dengan suatu perubahan.

# Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional

## Kepemimpinan Transformasional

**Proses membangun komitmen pengikut melalui nilai dan visi bersama.**

**Dasarnya saling percaya.**

**Jika kita .... maka kita akan...**

- **Kepemimpinan Transaksional**

- **Pimpinan menggerakkan pengikutnya dengan cara menawarkan 'imbalan' yang memuaskan kebutuhan pengikut, seperti insentif, promosi, kenaikan pangkat, dan sebagainya.**

- **Jika anda melakukan ..... maka anda akan mendapatkan ....**

# WHAT IS TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP???

## Kepemimpinan Transformasional

*'a process in which leaders and followers raise one another to higher level of morality and motivation*

Motif pengikut yang menjadi fokus dalam kepemimpinan transformasional adalah motif dan kebutuhan tingkat tinggi, intrinsik, dan moral yaitu: penghargaan diri dan aktualisasi diri.

# WHAT IS TL?

**Kepemimpinan transformasional merupakan proses menetapkan tujuan dan meningkatkan kemampuan untuk mencapai peningkatan mutu sekolah (*improvement*) secara bersama-sama melalui tindakan kolektif**

**(Bennis dan Nanus: 1985)**

**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” (Bernard Bass, 1990).**

**Pemimpin transformasional memiliki visi bersama yang jelas, dan mengkomunikasikannya secara efektif kepada semua staff.**

**Pemimpin berperan sebagai model yang menginspirasi stafnya untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.**

**Pemimpin menstimulasi staf agar lebih inovatif, berani mengambil resiko dan tidak takut menggunakan cara-cara baru/tidak konvensional (tetapi tetap etis) untuk mencapai visi bersama.**

## **4 DIMENSI KT - Bass dan Avolio: 1994**

- ❑ ***Idealized influence:*** KS memiliki visi dan tujuan yang jelas. KS mampu membangun kepercayaan dan rasa hormat dari para guru. Kepala sekolah mampu menunjukkan bahwa bersama-sama mereka mampu mencapai melampaui standar. KS memfasilitasi berbagai upaya yang dilakukan guru untuk mencapai tujuan.
- ❑ ***Inspirational motivation:*** KS mampu memotivasi, membangkitkan antusiasme guru mencapai tujuan-tujuan pendidikan.

## 4 DIMENSI KT – lanjutan...

- ❑ *Intellectual Stimulation:* KS secara aktif menstimuli, mendukung dan mengembangkan ide-ide baru/kreatif dan cara-cara baru melakukan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien.
- ❑ *Individual consideration:* KS memperhatikan kebutuhan-kebutuhan guru dan potensi pengembangannya, melalui pendelegasian, pembimbingan, dan umpan balik kerja yang konstruktif.

**Satukan kepentingan dan minimalkan penggunaan kekuasaan/paksaan!!!!**



# KARAKTERISTIK KS TRANSFORMASIONAL

- Memahami diri sebagai agen perubahan – *make a difference* – *transformation*
- Berani - teguh: mampu menghadapi penolakan perubahan, berani mengambil resiko dan menghadapi realitas
- Percaya kepada orang lain – keyakinan pentingnya motivasi, kepercayaan, dan pemberdayaan.
- Digerakkan oleh nilai-nilai yang kuat.
- Pembelajar sepanjang hayat – kesalahan diri dan orang lain sebagai kesempatan belajar
- Mampu berhadapan dengan kompleksitas, ketidakpastian, dan ambiguitas
- Visioner

# **Hasil Penerapan KT** – Research Based

## **Leithwood**

Peningkatan Kolaborasi guru

Perubahan sikap dan perilaku guru terhadap upaya pengembangan sekolah

## **Sergiovanni**

Peningkatan prestasi siswa

## **Sagor**

Budaya sekolah yang kondusif untuk peningkatan mutu sekolah

# Hasil Penerapan **KT** – Research Based

- Meningkatkan komitmen dan kepuasan staf terhadap pekerjaan dan juga pimpinan
- Mengurangi stress staf dan meningkatkan kesejahteraan
- Meningkatkan kepuasan *stakeholders*
- Meningkatkan kepercayaan staf terhadap manajemen dan organisasi- kesadaran, keyakinan bukan semata-mata karena sistem *reward* yang dikembangkan.

# SASARAN FUNDAMENTAL KP- Bass: 1997

- ❑ Meningkatkan kesadaran guru terhadap penting dan bernilainya pencapaian *outcome* dan cara pencapaiannya.
- ❑ Membuat para guru merubah kepentingannya, dari kepentingan diri sendiri ke kepentingan tim dan organisasi.
- ❑ Meningkatkan kebutuhan pengikut pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu: *self esteem* dan aktualisasi diri

# UPAYA KP

- ❑ Penetapan visi dan pengembangan strategi untuk mencapainya
- ❑ Komunikasi - mengekspresikan ide-ide dalam setiap presentasi, termasuk tindakan simbolis dan pemaknaan bersama (*shared meaning*)
- ❑ Kepercayaan- berperilaku yang dapat diprediksi, bertanggung jawab, gigih, dapat dipercaya, dan memiliki integritas.
- ❑ *Deployment* – mengidentifikasi dan mengembangkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengevaluasi pencapaian syarat-syarat pekerjaan, memfokuskan pada tujuan bukan masalah.

# HOW TRANSFORMASIONAL LEADER BEHAVE ?

Bass: 1997

- Mengartikulasikan dengan jelas visi masa depan.
- Menggunakan cerita dan simbol untuk mengkomunikasikan visi dan pesan
- Menunjukkan pentingnya kesadaran akan tujuan dan misi bersama
- Berbicara optimis dan antusias serta mengekspresikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai
- Membangun kepercayaan dan penghargaan terhadap pengikut dengan lebih mengedepankan melakukan yang tepat dari sekedar melakukan yang benar.
- Bangga bersama dengan pengikut.
- Mendiskusikan tentang keyakinan dan nilai-nilai dasar bersama.

# HOW TRANSFORMASIONAL LEADER BEHAVE ?

Lanjutan.....

- **Memperhatikan konsekwensi moral dan etis atas setiap keputusan**
- **Mengembangkan perspektif baru dalam pemecahan masalah**
- **Menantang asumsi-asumsi yang dipegang staf dan menstimuli munculnya cara-cara baru**
- **Menggunakan waktu untuk membimbing dan melatih**
- **Memperhatikan perbedaan kebutuhan, kemampun, dan aspirasi pengikut**
- **Peduli, apresiatif, dan responsif terhadap setiap pegawai, mengetahui dan menghargai-merayakan setiap prestasi pengikut.**

## **SMALL BUT MEANINGFUL** **(Kevin Kelloway & Julian Barling)**

- **Membuat keputusan yang transparan dan konsisten dalam pemberian argumen (kriteria pengambilan keputusan) membangun hormat dan kepercayaan pengikut atas apa yang diharapkan pimpinan.**
- **Menunjukkan antusiasme dan mengembangkan optimisme, misal: “Saya tahu anda mampu ...” atau “Apa yang sebaiknya kita lakukan?” Hindari pemberian jawaban atau solusi atas staf dalam bekerja dan juga dalam pemecahan masalah.**
- **Meluangkan waktu untuk memberikan perhatian individual, misal ucapan terima kasih, pujian atas prestasi, dsb.**



# **STRATEGI KP KS**

**Lakukan kunjungan kelas, berikan bantuan di dalam/luar kelas, dorong guru untuk saling kunjung antar kelas.**

**Libatkan semua staf dalam penetapan tujuan, keyakinan, dan visi sekolah pada awal tahun ajaran.**

**Bantu guru bekerja cerdas dengan cara secara aktif mencari pemaknaan yang berbeda dan meninjau kembali asumsi-asumsi yang dipegang, memposisikan masalah individu pada perspektif yang lebih luas sebagai bagian dari sekolah, perjelas dan simpulkan point-point penting selama pertemuan, beri ruang pada tim/kelompok kerja untuk melaksanakan tugas tanpa memaksakan perspektif diri.**

# STRATEGI KP

Gunakan tim penelitian tindakan (kelas/sekolah) untuk berbagi kekuasaan. Beri setiap orang tanggung jawab yang jelas dan libatkan staf dalam penataan sekolah melalui pemberian posisi struktural, fungsional, maupun suatu tugas kepanitiaan.

Temukan kebaikan/prestasi yang dibuat guru, umumkan secara terbuka karya guru tersebut, guru yang membuat dan siswa yang telah berkontribusi terhadap pengembangan sekolah. Berikan/sampaikan tulisan khusus/pribadi pada guru sebagai apresiasi atas usaha-usaha yang telah dilakukan.

# STRATEGI KP

Lakukan survei kebutuhan dan keinginan guru dan staf. Pahami dan terima sikap dan filosofi mereka. Dengarkan secara aktif dan tunjukkan keperdulian yang tinggi.

Fasilitasi guru bereksperimen dengan ide-ide baru. Berbagi dan berdiskusi tentang penelitian yang dilakukan guru. Ajukan pertanyaan-pertanyaan yang memancing pemikiran guru.

Buat workshop bagi guru-guru di sekolah. Buat guru-guru saling berbagi bakat. Ikuti workshop untuk pengembangan diri dan bagikan iptek yang diperoleh kepada guru-guru.

# STRATEGI KP

**Ketika mempekerjakan guru baru, libatkan mereka secara aktif dalam pengambilan keputusan; dan kembangkan komitmen mereka untuk kolaborasi. Beri pilihan kepada guru untuk pindah jika tidak mampu berkomitmen sepenuhnya terhadap tujuan sekolah.**

**Memiliki harapan yang tinggi terhadap guru dan siswa, dan diri sendiri. Sampaikan kepada guru-guru anda ingin mereka menjadi guru terbaik semampu mereka.**

# STRATEGI KP

Gunakan mekanisme birokratis untuk mendukung guru, misal alokasi dana untuk proyek atau alokasi waktu untuk perencanaan kolaboratif pada saat hari kerja.

Lindungi guru dari masalah waktu yang terbatas, pekerjaan administratif yang berlebihan, dan tuntutan dari unit/instansi lain.

Buat guru memahami bahwa mereka bertanggung jawab kepada semua siswa, tidak hanya siswa di kelasnya.

# **LANGKAH SUKSES MEMIMPIN PERUBAHAN – Kotter**

- 1. Menetapkan Urgensi Perubahan**
- 2. Membangun Tim Perubahan**
- 3. Mengembangkan Visi Dan Strategi**
- 4. Mengkomunikasikan Visi Perubahan**
- 5. Pemberdayaan**
- 6. Mengupayakan Capaian Jangka Pendek**
- 7. Mengkonsolidasikan Capain Dan Menghasilkan Lebih Banyak Perubahan - Manajemen**
- 8. Pembudayaan – Leadership**