

KEPEMIMPINAN INTEGRATIF: SEBUAH KAJIAN TEORI

Subarino^a, Abdul Jalil Ali^b, Tang Keow Ngang^b.

Abstract

Most of the research study and review seeks to identify the type of effective leadership, however, that effective leadership is hard to find if the model of leadership that stands alone. An emerging solution is a model of integrative leadership. This article explores models of integrative leadership related to organizational effectiveness. The first section of this article discusses the various types of leadership theories. The second part is to discuss models of integrative leadership.

Keywords: *Integrative leadership, organizational effectiveness*

Pendahuluan

Sejak dahulu, kepemimpinan telah menjadi topik yang menarik yang telah lama dibicarakan dalam berbagai penelitian. Korten (1962) menyatakan bahwa kepemimpinan telah lama menjadi topik menarik dalam sains sosial, kajian ilmu sosial dan manajemen (Gini, 2004). Cater (2006) juga mendukung pernyataan ini bahwa studi tentang kepemimpinan telah menjadi topik yang menarik sejak dahulu dan telah dikaji secara ilmiah sejak delapan puluh tahun yang lalu. Meskipun begitu, kepemimpinan merupakan topik yang kurang dipahami ((Bennis, 2006; Yagil, 1998). Mullins & Linehan (Mullins & Linehan, 2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah faktor yang lebih penting dibandingkan dengan faktor yang lain dalam kesuksesan sebuah organisasi (Mullins & Linehan, 2005; Muijs, 2011). Kanji (2002) menyatakan bahwa kualitas dan keunggulan organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin. Kepemimpinan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Kangis & Kelley (2000) menyatakan bahwa pemimpin berperan memberi motivasi dan menyalurkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan. Namun, Spitzer (2000) menyatakan bahwa pemimpin harus memastikan, bahwa tindakan yang dilakukan terhadap karyawan juga juga berimpak kepada orang banyak dan pihak yang bekepentingan. Selanjutnya, pemimpin juga berperan

^{a)} Mahasiswa Pascasarjana program PhD, Universiti Sains Malaysia

^{b)} Staf Pengajar pada Faculty of Education Studies, Universiti Sains Malaysia.

penting dalam membangun nilai-nilai, mengembangkan dan mengkomunikasikan visi, mendefinisikan misi, pemilihan dan penerapan strategi dan mengelola isu-isu penting dalam organisasi (Kanji, 2008). Pemimpin juga berperan penting dalam perubahan (Eddy, et al., 1998; Gilley, McMillan, & Gilley, 2009). Wooten & James (2008) juga menyatakan bahwa peran kepemimpinan bersifat dinamis dan berkembang dari waktu ke waktu bisa melampaui fokus organisasi. Oleh itu, dapatlah dikatakan bahwa pemimpin dan proses kepemimpinan adalah komponen utama dalam membuat tujuan dan kesuksesan organisasi. Selanjutnya kesuksesan bukan saja kepada sebuah organisasi atau masyarakat malah pada sebuah negara (Yukl 2006). Dari urian tersebut, kepemimpinan menjadi topik yang menarik untuk dikaji dalam berbagai konteks karena kepemimpinan menentukan efektivitas, keberhasilan, pencapaian tujuan dan berperan penting dalam perubahan organisasi, masyarakat dan negara.

Konsep dan Definisi Kepemimpinan

Tinjauan literatur menemukan berbagai definisi dan konsep kepemimpinan yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum pada kepemimpinan. Leithwood et al (1999) berpendapat bahwa tidak ada definisi dan konsep kepemimpinan yang disepakati. Yukl (2002) pula menambahkan bahwa definisi kepemimpinan adalah otokrasi dan sangat subyektif. Antaranya adalah kepemimpinan sebagai proses (Kouzes & Posner, 1995; Bennis, 2005; Mackenzie, 2006), kepemimpinan melibatkan pengaruh (Ogawa dan Bossert, 1995; Harris 2002; Yulk, 2002), memulai pelaksanaan, dan mempertahankan perubahan manajemen suatu kelompok atau organisasi (Mackenzie, 2006) dan kepemimpinan melibatkan pencapaian tujuan (Bowditch & Buono, 2005). Harris et al. (2003) pula mendefinisikan kepemimpinan sebagai tingkah laku yang dibagi secara kolektif dan keterlibatan semua anggota dalam sebuah organisasi. Selanjutnya, Yukl (2006) telah merumuskan definisi kepemimpinan adalah berkisar tentang proses bagaimana pemimpin mempengaruhi pengikut melakukan tugas melalui tujuan organisasi.

Namun demikian ada benang merah yang sama dalam konsep kepemimpinan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh, terjadi dalam konteks individu atau kelompok, dan melibatkan pencapaian tujuan. Sebagian besar literatur mengakui bahwa keterampilan diperlukan untuk mewujudkan konsep kepemimpinan tersedia dan dikembangkan, meskipun penelitian dan pendapat masih ada mengenai fitur-fitur yang dipelajari dan dikembangkan. Beberapa literatur itu diantaranya kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi (House, 1977), kepemimpinan adalah kemampuan

memberikan pengaruh terhadap kepatuhan pada pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978), kepemimpinan merupakan hubungan pengaruh antara pemimpin dan pengikut yang berniat melaksanakan perubahan nyata pada hasil yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Rost, 1993). Kepemimpinan adalah proses dimana seorang individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2004).

Kepemimpinan menyerupai kewirausahaan (Shane, 2003). Pada kenyataan ini, kepemimpinan berfokus pada manajemen perubahan dalam kelompok atau organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses memulai, mengaktifkan, pelaksanaan, dan mempertahankan perubahan dalam manajemen suatu kelompok atau organisasi. Proses memulai perubahan adalah memulai, mengarahkan kembali, atau menghentikan ketergantungan dalam suatu organisasi. Proses mengaktifkan perubahan adalah proses pemecahan masalah dan alokasi sumber yang mendukung dan mendorong perubahan organisasi internal. Kepemimpinan membantu mengubah proses keberhasilan organisasi dengan tindakan pemberdayaan, menyetujui dukungan, dan memastikan proses perubahan. Proses perubahan melibatkan orang lain dalam organisasi. Proses melaksanakan perubahan adalah mendorong dan mendukung pelaksanaan perubahan organisasi. Proses ini membantu memastikan bahwa perubahan yang sebenarnya sudah terjadi. Proses mempertahankan perubahan adalah memastikan bahwa proses organisasi terus beradaptasi dengan kondisi saat ini. Mereka membantu menjaga momentum, memelihara, menegakkan, memastikan, dan terus memberikan dukungan dari waktu ke waktu sebagai proses perubahan. Hal ini juga penting untuk kepemimpinan organisasi yang berhasil dan biasanya melibatkan anggota organisasi. Dari uraian tentang konsep kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan sebagai proses yang mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara memberi dukungan, keterlibatan, pemberdayaan, pengaruh, dan melalui hubungan yang baik dengan pengikut. Kepemimpinan juga melaksanakan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perbedaan Kepemimpinan dan Manajemen

Tinjauan literatur menemukan ada berbagai perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen. Perbedaan antara kepemimpinan dan manajemen adalah orientasinya. Sementara kedua usaha untuk melakukan tugas-tugas tertentu, tingkat dan cara di mana mereka bekerja untuk menyelesaikan tugas yang berbeda. Tepatnya, seorang manajer berfokus pada pengorganisasian, pengendalian, bekerja sesuai dengan tujuan dan visi yang ditetapkan. Hubungan mereka sering berdasarkan kekuasaan posisional untuk menjaga stabilitas dan menciptakan budaya efisiensi. Pemimpin berfokus pada membangun visi, membentuk dan mengatur tujuan organisasi,

memudahkan dan member interaksi interpersonal kepada pengikut, mengkoordinasikan organisasi dengan budaya dan nilai-nilai kebersamaan. Pemimpin sering menggunakan kekuatan pribadi untuk mempengaruhi mereka, serta menciptakan perubahan dan budaya integritas. Ini berarti kepemimpinan tidak tergantung pada legitimasi atau kekuasaan posisi serta tidak bertanggung jawab kepada perilaku pengikut. Dengan cara yang sama manajer bertanggung jawab untuk perilaku kerja yang ditangani. Baik dalam teori dan praktek, mereka dapat bekerjasama (Bass, 1990; Kotter, 1985; Zaleznik, 1992; Nicolaou-Smokoviti, 2004; Daft, 2005).

Cuban (1988) menjelaskan salah satu perbedaan jelas antara kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan dihubungkan dengan perubahan sementara manajemen dipandang sebagai kegiatan pemeliharaan. Kepemimpinan mempengaruhi tindakan orang lain dalam mencapai tujuan. Pemimpin adalah orang yang membentuk tujuan dan memotivasi orang lain. Mereka berinisiatif membuat perubahan untuk mencapai tujuan organisasi. Mengelola adalah mempertahankan peraturan organisasi secara efektif dan efisien pengaturan. Fungsi keseluruhan dari manajemen adalah menuju pemeliharaan dari perubahan. Sedangkan Bush (2003) menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan berkaitan dengan nilai atau tujuan sedangkan manajemen berkaitan dengan pelaksanaan atau teknis. Memimpin dan mengelola hal yang berbeda, tetapi keduanya penting. Tantangan organisasi modern membutuhkan perspektif tujuan manajer serta kilatan visi dan komitmen kepemimpinan yang bijaksana (Bolman & Deal, 1997).

Meskipun kepemimpinan dan manajemen berbeda, namun kepemimpinan yang berhasil membutuhkan manajemen. Kepemimpinan dan manajemen saling melengkapi dan kepemimpinan diperlukan untuk hasil yang melebihi harapan Bass (1998). Memimpin dan mengelola adalah hal yang berbeda, tetapi keduanya penting. Organisasi yang lebih dikelola tetapi tanpa kepemimpinan akhirnya kehilangan rasa semangat atau tujuan (Glatter, 1997). Oleh itu, dari penelitian-penelitian yang telah dikaji, adalah jelas bahwa kepemimpinan dan manajemen adalah dua konsep yang berbeda tetapi keduanya saling terkait dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan Dalam Pendidikan

Kepemimpinan dalam pendidikan oleh Moss (1991) didefinisikan sebagai proses dan sifat. Sebagai proses, kepemimpinan bertindak mengarahkan kerja guru, sedangkan sebagai sifat, kepemimpinan pemimpin mengacu pada fitur-fitur umum atau fitur-fitur yang dimiliki oleh pemimpin yang efektif. Mitchell dan Tucker (1992) menyatakan bahwa kepemimpinan pendidikan sebagai cara berpikir, semangat yang muncul, profesi dan proses dalam pendidikan itu sendiri. Stoll dan Fink (1996) menjelaskan bagaimana kepemimpinan dalam pendidikan bekerja. Kepemimpinan

pendidikan berarti menyampaikan pesan yang mengundang kepada individu dan kelompok untuk berinteraksi dengan pemimpin dalam rangka bersama-sama membangun visi dan meningkatkan pengalaman pendidikan siswa. Posisi kepemimpinan selalu muncul sebagai karakteristik kunci dalam pendidikan.

Peranan kepemimpinan dalam pendidikan adalah asumsi dimensi baru yang disebabkan oleh kekuatan nasional dan internasional mempengaruhi sistem pendidikan (Wallace, 1992). Selanjutnya Wallace menyatakan bahwa masyarakat sekarang menaruh harapan agar kepemimpinan pendidikan dapat meningkatkan kualitas sekolah secara signifikan. Anggapan ini membutuhkan pemimpin yang dapat meningkatkan proses pendidikan dan kualitas hasil-hasil pendidikan. Masyarakat juga membutuhkan para pemimpin untuk menjadi mahir dalam praktek pembangunan staf, anggota dalam hubungan kerja, menjalin hubungan dengan dunia bisnis, politik, dan layanan sosial. Para pemimpin pendidikan harus mengartikulasikan visi dan menentukan komponen pendidikan yang bermutu untuk siswa. Mereka juga harus memotivasi karyawan untuk melaksanakan visi tersebut dan juga berkomitmen untuk terlibat dengan program yang komprehensif dan berkelanjutan. Pemimpin sekolah juga harus mampu mendorong terwujudnya kerjasama komprehensif yang mengintegrasikan berbagai layanan sosial dan medis yang diperlukan siswa. Mobilisasi kekuatan masyarakat untuk mempromosikan dan mendukung pendidikan adalah fitur jenis kepemimpinan dinamis yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan di abad ke dua puluh satu.

Kepemimpinan dalam pendidikan harus mengembangkan pemberdayaan dan menciptakan iklim dalam lembaga pendidikan yang menyenangkan. Sergiovanni (1991) menyatakan bahwa sebagian besar teori-teori menyatakan bahwa pemimpin dalam pendidikan adalah untuk memberi orang lain pemberdayaan dengan cara menugaskan kuasa, menjadi pusat perhatian, untuk mengembangkan suatu iklim yang menyenangkan di sekolah, harus konsisten, gigih, tegas, bersikap tenang dan mendapat dukungan.

Dalam mewujudkan tujuan pendidikan nasional, kepemimpinan kepala berperan sebagai teraju utama kepada pembangunan pendidikan berkualitas yaitu mengacu kepada manajemen sekolah yang cemerlang dan kemantapan dalam kepemimpinan pendidikan. Dalam arti yang lain, stabilitas kepemimpinan sekolah dilihat sebagai pengawal ke arah penghasilan pendidikan yang berkualitas. Ini berarti, kepala selaku ketua departemen di sekolah diberi amanah untuk merealisasikan aspirasi dan pengembangan pendidikan negara (Abas Awang & Balasundran A. Ramaiah, 2002).

Kepemimpinan dan Efektivitas Sekolah

Faktor penting dari peran pemimpin dari sekolah yang efektif telah dikuatkan oleh studi efektivitas sekolah dalam beberapa dekade terakhir. Di berbagai negara telah dilakukan penelitian, menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor utama yang menentukan kualitas sekolah misalnya, di Inggris (Sammons, Hillman, & Mortimore, 1995), di Amerika Serikat (Teddlie & Stringfield, 1993) dan di Belanda (Huber, 2004)

Beberapa penelitian tentang kepemimpinan dan efektivitas sekolah memiliki asumsi yang berbeda. Menurut Burlingame (Martin Burlingame, 1987) ada tiga asumsi kepemimpinan yang berbeda dapat ditemukan dalam penelitian kepemimpinan dan efektivitas sekolah. Pertama kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kepala sekolah sebagai tokoh utama dalam sekolah yang efektif. Pemimpin memiliki sifat rasional dan pragmatis. Sifat rasional yaitu memiliki kemampuan intelektual untuk memastikan tujuan yang tepat untuk sekolah, memiliki berbagai macam alternatif, pertimbangan dan solusi, untuk menimbang konsekuensi, dan pilihan solusi yang tepat. Sifat pragmatis yaitu jika sebuah solusi tidak terjadi, maka pemimpin mencari solusi lain dengan bijak, konsisten dengan tujuan, terfokus dan didefinisikan dengan jelas dengan menggunakan berbagai strategi. Kedua, pemimpin bertindak terbatas dalam konteks budaya. Kepemimpinan dipengaruhi oleh kelompok guru, staf dan masyarakat. Kepemimpinan seperti ini sering disebut '*bottom-up leadership*' (Burlingame, 1987).

Namun demikian, sebagian besar kajian efektivitas sekolah telah dikompilasi bahwa "kepemimpinan" memainkan peran penting dan para pemimpin sekolah melakukan tindakan menimbulkan efek yang membuat perbedaan di sekolah (Huber, 1997). "Profesionalitas kepemimpinan sekolah" diilustrasikan sebagai tujuan perusahaan, kepemimpinan berbagi tanggung jawab, keterlibatan dan pengetahuan tentang apa yang terjadi di dalam kelas. Itu berarti bahwa penting untuk bergabung secara tegas dan berorientasi pada tujuan orang lain dalam tugas kepemimpinan, bahwa ada pemberdayaan yang nyata dalam hal delegasi kekuasaan kepemimpinan (didistribusikan kepemimpinan), dan bahwa ada kepentingan khusus dan pengetahuan tentang apa yang terjadi selama pelajaran (efektif dan profesional tindakan kepemimpinan sekolah berfokus pada pengajaran dan pembelajaran dan menggunakan matalamat sekolah sebagai standar) (Huber, 2004).

Teori-teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan sering dikembangkan melalui beberapa proses yaitu proses individu, proses gabungan, proses kelompok dan proses organisasi atau komunitas (Yulk, 2002; Flora et al., 2003).

Secara umum perkembangan survei dan teori kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga tahap penting (Ogbonna & Harris, 2000). Pertama, tingkat awal penelitian tentang kepemimpinan menghasilkan teori-teori sifat kepemimpinan (*trait theories*), Kedua, karena muncul kritik terhadap sulitnya mengelompokkan dan mengkonfirmasi sifat pemimpin, kemudian muncul teori-teori perilaku kepemimpinan (*behavioral theories*). Ketiga, berdasarkan anggapan bahwa baik teori-teori sifat kepemimpinan maupun teori-teori perilaku kepemimpinan memiliki kelemahan yang sama, yaitu mengabaikan peran penting faktor-faktor situasional dalam menentukan efektivitas kepemimpinan, kemudian muncul teori-teori kepemimpinan situasi (*situational theories*). Jika ditelusuri lebih lanjut, perkembangan ketiga teori kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan dari paradigma penelitian kepemimpinan. Menurut House dan Aditya (1977), secara umum paradigma penelitian kepemimpinan dapat dibagi menjadi tiga kategori yaitu paradigma sifat kepemimpinan (*the leadership trait paradigm*), paradigma perilaku pemimpin (*the leader behavior paradigm*) dan paradigma baru yang disebut juga dengan paradigma karismatik baru (*the neocharismatic paradigm*). Pada penelitian ini membangun beberapa teori kepemimpinan yang paling berpengaruh untuk memberi pemahaman lanjut tentang konsep kepemimpinan dan berfungsi sebagai dasar untuk konsep kepemimpinan integrative.

Kepemimpinan Transaksional

Moos dan Huber (2007) menyatakan bahwa istilah “kepemimpinan transaksional” telah dilaksanakan untuk konsep kepemimpinan alam semesta. Pemimpin sekolah adalah manajer transaksional, yang fundamental untuk alur kerja yang efektif dan juga efisien dalam organisasi. Proses organisasi sehari-hari, administrasi kantor, keuangan, sumber daya, serta proses komunikasi dalam dan di luar sekolah semua termasuk dalam definisi “transaksi” atau “interaksi.” Semua ini merupakan rutin sehari-hari kepemimpinan sekolah dan harus tak bisa diremehkan, karena ia merupakan bagian dari beban kerja yang diperlukan untuk menciptakan sesuai kondisi proses belajar mengajar berlangsung.

Selanjutnya kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugas-tugasnya. Masi & Robert (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga untuk yang lain antara pemimpin dan karyawan (*Contingen Reward*), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan kakitanganya bersifat pro aktif. Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada staf untuk

mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu secara pro aktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini diperlukan karyawan.

Berdasarkan dari uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengkaitkan kebutuhan individu dengan yang diinginkan pemimpin untuk semua penghargaan yang diinginkan dari bawahannya sehingga memungkinkan adanya peningkatan motivasi staf (Steers, Porter, & Bigley, 1996). Karena itu, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transaksi hakikatnya adalah menekankan bahwa perlunya seseorang pemimpin menentukan apa yang harus dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transaksional juga cenderung memfokuskan diri pada solusi tugas-tugas organisasi. Untuk memotivasi agar staf melakukan tanggung jawab mereka, para pemimpin transaksional sangat tergantung pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahannya.

Kepemimpinan Instruksional

Penelitian yang dilakukan di Amerika Utara, khususnya di bidang efektivitas sekolah, telah menekankan hubungan "kepemimpinan instruksional" sejak 1980-an (De Bevoise, 1984; Hallinger & Murphy, 1985). Hallinger & Murphy (1985) menyatakan bahwa konsep kepemimpinan instruksional berfokus pada aspek-aspek tindakan kepemimpinan sekolah yang bersangkutan dengan kemajuan belajar dari siswa. Kenyataan ini termasuk kegiatan kepemimpinan berorientasi kepada kegiatan manajemen diantaranya aplikasi sumber daya untuk mengajar, kesepakatan tentang tujuan, promosi hubungan kerjasama antara staf, penilaian dan konseling guru selama pelajaran melalui pengamatan kelas, jawaban terstruktur, dan pembangunan. Pernyataan itu didukung oleh Murphy (1988) yang menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional, berfokus pada fungsi kepemimpinan langsung terkait dengan pengajaran dan pembelajaran. Kepemimpinan instruksional ini merujuk pada semua fungsi lain yang berkontribusi untuk siswa belajar, termasuk perilaku manajemen (Donmoyer & Wagstaff, 1990). Orientasi pada tindakan secara teoritis kepemimpinan instruksional meliputi semua pelaku untuk mendukung pencapaian siswa dan kemampuan mengajar guru (Sebring & Bryk, 2000). Kajian literatur tentang kepemimpinan instruksional, Murphy (1990) mencatat bahwa sekolah di mana kualitas pengajaran yang kuat menunjukkan kepemimpinan pengajaran baik secara langsung atau tidak langsung. Kepemimpinan instruksional menekankan empat dimensi kegiatan dengan implikasi untuk petunjuk: (a) membangun misi dan tujuan sekolah; (b) koordinasi, pemantauan, dan penilaian kurikulum, pengajaran, dan penilaian, (c) mempromosikan iklim pembelajaran, dan (d) menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Murphy, 1990; Hallinger, 2003). Dalam konteks profesionalisasi guru, bagaimanapun, kritikus menganggap ada model

kepemimpinan instruksional sebagai paternalistik, kuno, dan tergantung pada pengikut yang lemah (Burlingame, 1987; Poplin, 1992; Sheppard, 1996).

Kepemimpinan Transformasional

Proses begitu cepat dan luas menuntut perubahan bahwa “perubahan dan perbaikan” dilakukan sebagai sebuah proses yang berkelanjutan, sehingga konsep kepemimpinan yang berbeda diperlukan. Kepemimpinan transformasional dianggap menunjukkan jalan (Burns, 1978; Leithwood, 1992). Pemimpin transformasional tidak hanya mengelola struktur dan tugas, tetapi berfokus pada orang-orang yang membawa mereka kerjasama dan berkomitmen. Mereka mencoba untuk secara aktif mempengaruhi “budaya” dari sekolah sehingga memungkinkan untuk lebih merangsang kerjasama, koherensi dalam belajar dan bekerja lebih bebas. Kepemimpinan, seperti yang dipahami di sini, sangat terkenal akan proses pembangunan yang berhasil di sekolah. Selain itu, kepemimpinan berfokus pada hasil, kesuksesan mengajar dan proses belajar, dan kepada hubungan antara hasil dan proses tertentu yang menyebabkan kesuksesan itu.

Ada banyak model kepemimpinan transformasional sekolah dikonseptualisasikan. Kowalski dan Oates (1993) dan Burns (1978) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah transendensi kepentingan diri sendiri oleh kedua pemimpin dan dipimpin. Dillard (1993) dan Bennis menyatakan kepemimpinan transformasi adalah kemampuan seseorang untuk menjangkau jiwa-jiwa orang lain dengan cara yang meningkatkan kesadaran manusia, membangun makna dan menginspirasi maksud manusia yang adalah sumber kekuatan.

Model terbaru dari kepemimpinan transformasional dikembangkan dari penelitian Leithwood di sekolah (Leithwood, 1994) menjelaskan tiga kelompok praktek kepemimpinan yang luas, masing-masing mencakup beberapa dimensi: menentukan arah termasuk membangun visi bersama, mengembangkan konsensus tentang tujuan dan prioritas, dan menciptakan harapan kinerja tinggi. Mengembangkan individu meliputi pemberian dukungan individu, menawarkan stimulasi intelektual, dan nilai-nilai pemodelan dalam praktek. Mendesain ulang organisasi termasuk membangun budaya gotong-royong, menciptakan dan memelihara seluruh hasil bersama struktur dan proses, dan membangun hubungan dengan orang tua dan masyarakat luas.

Sedangkan Hater dan Bass (1988) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan memiliki peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional ini harus memiliki kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan kakitangannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Yammarino dan Bass (1990), pemimpin

transformasi harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melebihi kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Bass dan Avolio (1994), mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yang disebutnya sebagai "*The Four Is*":

- Perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati sekaligus mempercayai (pengaruh ideal).
- Pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi karyawan (motivasi-inspirasi)
- Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi staf (stimulasi intelektual).
- Pemimpin transformasional dilihat sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukkan-masukkan staf dan secara khusus memperhatikan kebutuhan-kebutuhan staf akan pengembangan karir (konsederasi individu).

Banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa model kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros & Butchatsky, 1996). Hasil survey Parry (2000) yang dilakukan di Selandia Baru, menunjukkan tidak ada pertentangan dengan penemuan-penemuan sebelumnya tentang efektifitas kepemimpinan transformasional. Disamping itu Parry juga berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional dapat dilatihkan, pendapat ini didasarkan pada penemuan-penemuannya yaitu kesuksesan pelatihan kepemimpinan transformasional yang dilakukan di Selandia Baru sebagai berikut:

- Meningkatkan kemampuan pelaksanaan kepemimpinan transformasional lebih dari 11% (dilihat dari peningkatan hasil usahanya) setelah dua sampai tiga bulan dilatih.
- Meningkatkan kegiatan kerja bawahan sebesar 11% setelah dua sampai tiga bulan dilatih.

Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang individual dan yang memiliki kharisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Kajian kepemimpinan transformasional telah menghasilkan penemuan-penemuan empiris yang menjanjikan, tetapi kemajuan dihambat oleh kesulitan menjalin hubungan kausal dan kurangnya kejelasan dampak dalam situasi yang berbeda (Bryman, 1993; Yukl, 1999). Yukl (1999) menemukan beberapa efek negatif kepemimpinan transformasional dari staf diantaranya ada perdebatan yang

bias terhadap kepemimpinan transformasional oleh pemangku kepentingan dengan mengorbankan orang lain. Konsekuensi negatif yang lain adalah tingkat keterlibatan emosional yang tinggi dalam pekerjaan dapat meningkatkan tekanan staf dari waktu ke waktu. Yukl (1999) juga menemukan efek negatif untuk suatu organisasi ketika para pemimpin telah bersaing dalam membangun visi. Selanjutnya pemimpin membangun staf untuk peningkatan motivasi anggota, meskipun begitu terjadi peningkatan persaingan antara tim yang berbeda dalam organisasi. Hasilnya adalah efek negatif terhadap efektivitas organisasi.

Kajian Curie & Lockett (2007) menemukan bahwa implementasi kepemimpinan transformasional di sekolah menengah di Inggris tidak efektif dalam pelayanan organisasi publik oleh para pembuat kebijakan. Kenyataan itu karena perbedaan manajemen yang ditampilkan oleh kepemimpinan transformasi ditolak oleh para guru. Penelitian juga menemukan bahwa kebijakan yang dibuat tidak mempertimbangkan konteks kelembagaan organisasi jasa publik oleh pembuat kebijakan.

Kepemimpinan Distributif

Dalam literatur kepemimpinan bahwa kebutuhan kepemimpinan harus dibagi (Spillane, Halverson, & Diamond, 2001; Gronn, 2002). Ada rasa bahwa pemimpin tidak mempunyai cukup informasi untuk membuat semua keputusan di sekolah. Kepala juga tidak dapat hadir di semua tempat dan situasi di mana keputusan harus dibuat, membantu guru untuk menafsirkan tuntutan, tujuan dan situasi serta membuat keputusan berkali-kali setiap pelajaran. Kepala juga harus terlibat ketika guru merancang, menilai perintah atau terlibat dalam pengembangan profesional. Namun, Spillane dan Orlina (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan berbagi bisa mengambil banyak bentuk. Pada inti dari konsep mereka bahwa kepemimpinan bukanlah tindakan pemimpin, namun interaksi antara pemimpin dan agen yang lain. Kepemimpinan adalah “mempengaruhi hubungan” antara pemimpin dan pengikut yang bertahan dalam struktur organisasi. Kepemimpinan adalah interaksi yang dipahami untuk mempengaruhi orang lain. Dari perspektif lain teoritis, kepemimpinan distributif adalah sebuah teori sistem atau perspektif konstruktivis sosial (Thyssen, 2003), kepemimpinan dapat dipahami sebagai “komunikasi berorientasi pada tujuan dan khusus yang bertujuan merangsang pembelajaran pada semua tingkatan di sekolah” (Moos, 2003b). Konsep komunikasi ini adalah sesuai dengan Spillane dan konsep interaksi Orlina bahwa kedua berfokus pada hubungan antara pemimpin dan guru, dan pemangku kepentingan lain (Moos dan Huber, 2007)

Moos & Huber (2007) menyatakan bahwa kepemimpinan distributif sebagai kemitraan fungsi kepemimpinan di antara tim kepemimpinan, yang merupakan sekelompok orang dengan peran

kepemimpinan formal (yaitu, kepala, penolong kepala, dan guru pemimpin). Selanjutnya Hupia dan Devos (2010) menyatakan bahwa kepemimpinan distributif tidak terbatas pada orang-orang pada organisasi. Kepemimpinan juga bisa dibagi di antara semua anggota di sekolah. Termasuk partisipasi memutuskan dari semua anggota sekolah sebagai bentuk kemitraan dalam kepemimpinan antara tim di sekolah. Hal ini sejalan dengan Leithwood, Mascall, dan Strauss (2008) yang menyatakan bahwa partisipasi memutuskan adalah salah satu bagian dari penelitian kepemimpinan yang terkait erat dengan kepemimpinan berbagi. Selanjutnya, kepemimpinan berbagi tidak terbatas pada efek agregat dari sejumlah kontribusi inisiatif dan keterampilan mereka, namun juga kekhawatiran dalam tindakan bersama. Kepemimpinan distributif dipahami sebagai produk dari aktivitas yang muncul dari multi-anggota organisasi yang terjadi seperti dalam konser (Gronn, 2002)

Konsep dan Definisi Kepemimpinan Integratif

Tinjauan literatur menemukan berbagai definisi dan konsep kepemimpinan integratif yang diberikan oleh pakar dan peneliti kepemimpinan dan tidak ditemukan definisi umum pada kepemimpinan integratif. Huxman & Vangen (2000) mendefinisikan kepemimpinan integratif sebagai kolaborasi antara individu, proses dan struktur. Kepemimpinan integratif juga didefinisikan sebagai integrasi dari kemampuan kepemimpinan, sifat, perilaku, gaya dan variabel situasional, dalam sebuah model teoritis tunggal untuk dapat menjelaskan efektivitas pemimpin (Yulk, 2002), integrasi dari perilaku kepemimpinan terhadap tugas, hubungan dan perubahan (Yulk, Gordon & Taber, 2002), kepemimpinan yang mengintegrasikan elemen transaksi, transformasi dan variabel situasi yang melekat dalam berbagai konteks masyarakat (Van wart, 2003), proses koordinasi dari kondisi awal proses, struktur dan pemangku kepentingan, kontinjensi dan kendala serta hasil dan akuntabilitas (Bryson, Crosby, & Stone, 2006) dan perpaduan antara peran kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, hubungan, perubahan, keragaman dan integriti (Fernandez et al., 2010). Dalam model siklus tindakan kepemimpinannya, kepemimpinan diperlakukan sebagai rantai linier antara faktor kausal yang berhubungan dengan pilihan gaya kepemimpinan yang optimal dan tergantung pada berbagai kondisi organisasi internal dan eksternal (Van Wart, 2003), Hallinger (2003) dan Mark dan Printy (2003) menyatakan bahwa saat kepemimpinan transformasi berbagi hidup berdampingan kepemimpinan interaksional dalam bentuk yang kepemimpinan terpadu, pengaruh terhadap prestasi sekolah dapat diukur dengan kualitas pedagogi dan prestasi siswa. Sanders et al. (2003) mengintegrasikan kepemimpinan transcendensi, transaksi dan transformasi untuk meningkatkan efektivitas pemimpin. Jika sekolah dianggap sebagai organisasi belajar, ini berarti bahwa stake-

holder harus diupayakan dan bekerja bersama-sama. Kepemimpinan integratif pula didefinisikan sebagai kepemimpinan koperasi, kepemimpinan demokratis yang mengintegrasikan semua pemangku kepentingan, tujuan dan peranan yang berbeda (Moos & Huber, 2007), integrasi manajemen dan kepemimpinan organisasi (Rosenbusch, 1997), kepemimpinan pasca transformasional (Jackson & West, 1999), berfokus pada tujuan inti sekolah, menyesuaikan kepemimpinan sekolah ke tujuan sekolah, yang menggabungkan peran dan harapan yang berbeda dan menekankan pemberdayaan pemangku kepentingan yang berbeda-beda.

Dari uraian tersebut, kepemimpinan integratif didefinisikan sebagai integrasi beberapa teori (Hallinger, 2003; Mark & Printy, 2003; Sanders et al., 2003), integrasi dari orang, tujuan, struktur, peran (Bryson, Crosby & Stone, 2006, Huber & Moos, 2007), integrasi perilaku dan orientasi kepemimpinan (Yulk et al., 2002 & Fernandez et al., 2010) menurut situasi dan kondisi untuk mencapai efektivitas organisasi. Perpaduan kepemimpinan itu dilaksanakan karena masing-masing tidak secara efektif terjadi sendiri-sendiri. Model dan jenis kepemimpinan terpadu dapat dijelaskan dalam tabel berikut:

Model Kepemimpinan Integratif	Sumber	Efek dari kepemimpinan
Integrasi antara instruksional & Transformasional	(Hallinger, 2003; Mark & Printy, 2003)	Efektivitas pembelajaran di sekolah
Integrasi antara transaksional, transformasional dan transcendent	Sanders et al. (2003)	Efektivitas kepemimpinan
Integrasi antara orang, tujuan, struktur dan peranan	Huxman & Vangen (2000) Bryson, Crosby & Stone (2006) Huber & Moos (2007)	Efektivitas organisasi
Integrasi antara perilaku kepada tugas, hubungan dan perubahan	Yulk et al.(2002)	Efektivitas kepemimpinan
Integrasi orientasi yaitu kepada tugas, hubungan, perubahan, keberbagaian dan integritas	Fernandez et al.(2010)	Kinerja anggota organisasi

Model Kepemimpinan Integratif Instruksional dan Transformasional

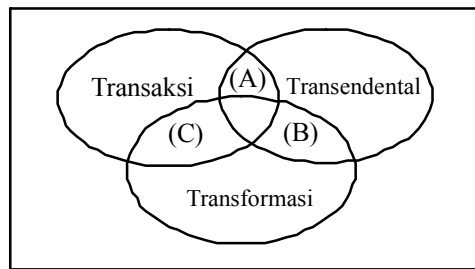
Konsep kepemimpinan terpadu tersebut muncul disebabkan karena kepemimpinan transformasional dan instruksional masing-masing tidak dapat secara efektif terjadi sendiri-sendiri. Firestone (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat membangun visi dan tujuan organisasi kuat, tetapi tidak memiliki model yang jelas pada fokus pengajaran. Kepemimpinan instruksional lebih menekankan pada inti teknis pengajaran, kurikulum, dan penilaian, juga mempengaruhi arah kegiatan sehari-hari guru dan pelajar di sekolah. Orientasi tindakan berbagai kepemimpinan instruksional dengan menggerakkan staf sekolah ke depan untuk mencapai setiap

tujuan. Karena itu, untuk menegakkan visi, kepemimpinan transformasional bertugas membangun organisasi sedangkan kapasitas kepemimpinan instruksional membangun individu dan efisiensi kolektif.

Mendukung pendapat Firestone (1996) dan Hallinger (2003) menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional sendiri bisa juga terjadi sebagai transformasional. Selanjutnya kedua model tersebut terintegrasi dengan cara sinergi dengan kekuatan kepemimpinan bersama oleh individu-individu di seluruh organisasi sekolah. Mendukung pernyataan Hallinger (2003), Mark dan Printy (2003) mendefinisikan kepemimpinan integratif antara kepemimpinan transformasional dan instruksional dengan menggabungkan penelitian dari (Conley and Goldman (1994); Leithwood (1994) dan Glickman (1989). Conley, Goldman dan Leithwood menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional, memberikan instruksi intelektual dan bertujuan pada inovasi dalam organisasi, dengan memberi dan mendukung guru sebagai mitra dalam membuat keputusan. Sedangkan Glickman (1989) menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional melibatkan kerjasama aktif kepala dan guru pada kurikulum, pengajaran, dan penilaian. Dengan integrasi kedua gaya kepemimpinan tersebut dapat menghasilkan perbaikan sekolah. Selanjutnya integrasi kepemimpinan tersebut kepala bekerja bersama-sama ke tugas transformasional dan instruksional. Sebagai pemimpin transformasional, kepala berusaha untuk meningkatkan komitmen staf sekolah dan mengembangkan kapasitas organisasi untuk perbaikan sekolah. Sebagai pemimpin instruksional, kepala bekerja sama dengan guru untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengajaran. Sehingga integrasi kepemimpinan transformasional dan instruksional menunjukkan pengaruh transformasional kepala sekolah dan berbagi kepemimpinan dengan guru.

Integrasi Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Transcendenstal

Model kepemimpinan terpadu Sanders, Hopkins, & Geroy (2003) adalah mengintegrasikan teori kepemimpinan transaksional, transformasional dan transcendenstal. Teori ini dikembangkan untuk memberikan pandangan yang lebih komprehensif kepada kepemimpinan dengan menghubungkan teori tradisional ke domain yang lebih berarti yaitu spiritualitas. Konsep kepemimpinan terpadu ini adalah membuat aspek kepemimpinan transaksional yang *interface* dengan kepemimpinan transformasional, dan aspek kepemimpinan transformasi yang *interface* dengan kepemimpinan transaksional. Konsep kepemimpinan terpadu ini terlihat di persimpangan (A), (B) dan (C) pada gambar berikut.



Persimpangan (A) menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan transaksional *interface* dengan kepemimpinan transformasional, dan aspek kepemimpinan transformasional *interface* dengan kepemimpinan transaksional. Sanders et al. (2003) menyatakan bahwa pemimpin transformasional juga terlibat dalam perilaku transaksional yaitu mereka terlibat dalam kegiatan manajerial seperti memperoleh sumber daya dan mengatur tanggung jawab. Perilaku kepemimpinan transaksional juga kerap menggunakan beberapa elemen kepemimpinan transformasi dan pemimpin transaksional juga dapat menambahkan perilaku utama mereka dengan unsur-unsur kepemimpinan transformasional.

Persimpangan (B) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan transcendenstal *interface* dengan kepemimpinan transformasional dan aspek kepemimpinan transformasional *interface* dengan kepemimpinan transcendenstal. Sanders et al. (2003) menyatakan bahwa pemimpin transformasional menggabungkan beberapa ukuran fokus rohani yang dimiliki oleh para pemimpin transcendenstal. Kenyataan ini dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional memiliki fitur-fitur seperti kepemimpinan transcendenstal yaitu suara hati dan keyakinan yang kuat dalam kepercayaan terhadap kebenaran moral (Sanders et al., 2003).

Persimpangan (C) menyatakan bahwa aspek kepemimpinan transaksional *interface* dengan kepemimpinan transcendenstal. Sanders et al (2003) menyatakan bahwa teori kepemimpinan transaksional memiliki nilai spiritual pada tingkat rendah, namun fitur-fitur spiritualitas yang dimiliki oleh para pemimpin transaksional ditandai sebagai kepemimpinan transcendenstal.

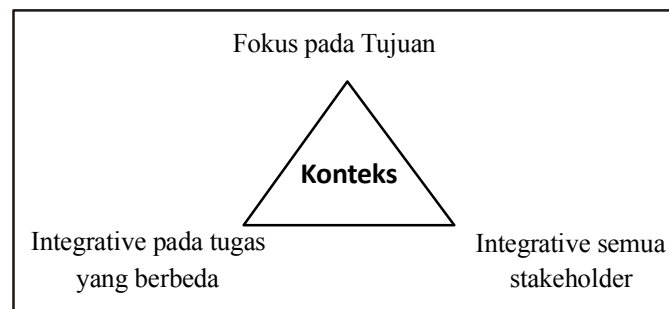
Dimensi Spritualitas adalah faktor yang mengintegrasikan kepemimpinan transaksional, transformasional dan transcendenstal. Dimensi ini dapat dijelaskan bahwa sifat antara ketiga teori kepemimpinan tersebut dijelaskan dengan menggunakan hirarki. Dimensi spiritual ini dapat diartikan bahwa pemimpin mengembangkan hirarki tersebut menyebabkan terjadinya pembangunan yang sesuai dalam spiritualitas mereka. Untuk memajukan spritualitas pemimpin dikembangkan tiga dimensi yaitu dimensi kesadaran, karakter moral dan iman. Sanders et al. (2003) menyatakan bahwa model kepemimpinan integrative ini juga membantu untuk mengisi beberapa kesenjangan yang ada di dalam teori kepemimpinan tradisional. Teori kepemimpinan tradisional sebagian besar

lebih berfokus kepada manifestasi eksternal kepemimpinan. Model ini kepemimpinan ini juga menunjukkan bahwa esensi kepemimpinan adalah mengeksplorasi komponen internal pemimpin dan manifestasi eksternal kepemimpinan.

Model Kepemimpinan Integratif Huber dan Moos

Pendekatan kepemimpinan integratif berfokus pada tujuan inti sekolah dan menyesuaikan kepemimpinan sekolah dengan tujuan sekolah, mengintegrasikan peran yang berbeda dan harapan, tetapi juga menekankan pemberdayaan semua pemangku kepentingan yang berbeda-beda (Huber 2004a). Kepemimpinan terpadu mengintegrasikan tiga komponen yaitu: pertama, ada fokus dari tempat pendidikan yang dirumuskan dalam manajemen organisasi pendidikan. Mereka itu diantaranya adalah penerimaan terhadap stakeholder, dukungan dari otonomi mereka, dan kerjasama dalam pencapaian tujuan. Selain itu, yang lebih didefinisikan secara luas terhadap pemahaman kepemimpinan integratif ini mencakup dimensi moral dan demokrasi dalam politik kepemimpinan. Kepemimpinan dalam masyarakat yang demokratis tertanam dalam nilai-nilai demokrasi antaranya kesamaan, keadilan, kesejahteraan dan reflektif kekuasaan; kedua, pemimpin sekolah harus mengintegrasikan kepemimpinan sekolah kepada peran dan fungsi yang berbeda dalam kepribadiannya atau tindakan sehingga mereka disesuaikan dengan tujuan secara menyeluruh dalam pendidikan, lebih berorientasi tugas; ketiga, tindakan kepemimpinan sekolah harus mengintegrasikan semua pemangku kepentingan dalam koperasi kepemimpinan diantaranya yang telah dijelaskan dan berfokus pada individu yang berbeda dan kelompok yang terlibat dan kepada hubungan kolaboratif dengan mereka.

Pemimpin sekolah harus mampu mengembangkan orientasi kepemimpinan kepada tugas sesuai hubungan profesional dan membangun hubungan seperti antara semua pemangku kepentingan untuk menciptakan sebuah “koperasi di sekolah dan demokrasi”. Model kepemimpinan terpadu dapat dijelaskan pada gambar segitiga kepemimpinan integratif berikut:



Selain itu, realisasi konkret kepemimpinan sekolah sehari-hari harus mengambil konteks dalam perhitungan, karena kepemimpinan selalu dalam konteks tertentu. Secara umum, kepemimpinan adalah tergantung dan dibatasi oleh konteksnya. Secara khusus, kepemimpinan di satu sisi mengambil konteks ketika datang ke menganalisis, menilai dan memutuskan sesuatu tindakan. Di sisi lain, kepemimpinan mencoba untuk mempengaruhi konteks untuk membuat perbaikan yaitu berfokus pada tujuan, mengintegrasikan peran yang berbeda dan mengintegrasikan semua pemangku kepentingan. Pemimpin sekolah harus mampu memahami kompleksitas dari sistem. Mereka harus akrab dengan potensi “hambatan” yang ada dan kendala dalam menghadapi tantangan yang akan diatasi. Kepemimpinan sekolah harus membentuk sekolah sehingga para guru yang bekerja lebih efektif dalam mendukung siswa untuk mencapai hasil pembelajaran yang lebih baik (Moos & Huber, 2007).

Oleh karena itu, pemimpin sekolah menjadi fasilitator perubahan dan seseorang yang efektif mendukung guru dalam pekerjaan mereka dengan murid. Kenyataan itu memerlukan refleksi pada fungsi, peran dan tujuan dari sekolah, akibatnya membutuhkan peran, fungsi, dan tujuan dari manajemen kepemimpinan yang sesuai. Oleh itu, yang paling penting, kepemimpinan adalah “menyesuaikan berbagai tingkat tujuan kepemimpinan sekolah” Huber (2004a).

Kerangka Model Kepemimpinan integratif Yulk, Gordon & Taber

Yulk (2002) menyatakan bahwa kerangka model kepemimpinan terpadu yaitu kepemimpinan yang mengintegrasikan variabel kemampuan, perilaku, fitur, sikap, gaya dan situasional dalam sebuah model teoritis tunggal untuk menjelaskan efektivitas organisasi. Kepemimpinan terpadu memiliki tiga dimensi perilaku kepemimpinan yaitu tugas, hubungan dan perubahan (Yulk, Gordon & Taber, 2002).

Yulk et al., (2002) juga menyatakan bahwa perilaku pada tugas terdiri dari perencanaan jangka pendek, memperjelas tanggung jawab dan tujuan yang akan dicapai serta pemantauan operasi dan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara perencanaan, klarifikasi dan pemantauan dengan efektivitas, Hubungan positif antara klarifikasi dengan efektivitas pemimpin (Kim & Yulk, 1995), efektivitas manajemen (Bauer & Green, 1996)

Yulk et al., (2002) juga menyatakan bahwa secara khusus perilaku pada hubungan terdiri dari: dukungan, pengembangan, pengakuan, konsultasi dan pemberdayaan. Dukungan yaitu sikap yang menunjukkan pertimbangan, penerimaan, dan peduli pada perasaan dan kebutuhan orang lain. Dukungan memiliki hubungan yang kuat dengan kepuasan kerja pengikut (Yulk, 1998) dan hubungan yang lemah dengan prestasi kerja pengikut (Kim & Yulk, 1995). Perilaku yang kedua adalah

pembangunan. Perilaku dari pembangunan adalah pembangunan, pemberian kesempatan mengembangkan keyakinan dan ketrampilan serta memudahkan untuk belajar menambahbaik keterampilan pengikut (Yulk et al., 2002). Pembangunan berkorelasi dengan prestasi kerja pengikut (Kim & Yukl, 1995). Perilaku yang ketiga adalah pengakuan. Pengakuan sering dibuat dalam bentuk pujian dan hadiah. Pemberian pujian dan hadiah telah terbukti meningkatkan kepuasan kerja pengikut, namun begitu kurang berkorelasi secara konsisten terhadap prestasi kerja (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Selanjutnya perilaku yang keempat adalah konsultasi. Perilaku negosiasi adalah keterlibatan pengikut dalam pengambilan keputusan. Perilaku negosiasi juga dikategorikan bentuk kepemimpinan partisipasi yang termasuk dalam teori *parth goal* (House & Mitchell, 1974)) dan kepemimpinan *normative* (Vroom & Jago, 1988). Efektivitas konsultasi tergantung pada jenis tugas, distribusi informasi yang relevan dan nilai-nilai dari pengikut (Yulk, 2002). Perilaku yang kelima adalah pemberdayaan. Pemberdayaan yaitu mendelegasikan dan memberi otonomi dan kebebasan yang lebih kepada pengikut (Yulk et al., 2002). Efektivitas pemberdayaan terjadi jika dilakukan dalam situasi yang tepat (Yulk, 2002)).

Perilaku pada perubahan seseorang pemimpin diantaranya monitoring eksternal, memperjelas visi, mendorong pemikiran inovatif, dan mengambil resiko pribadi untuk melaksanakan perubahan. Pemantauan eksternal yaitu memantau lingkungan eksternal dan mengidentifikasi ancaman dan peluang untuk organisasi. Pemimpin organisasi harus peka terhadap berbagai informasi diantaranya perhatian pelanggan, ketersediaan penjual, tindakan pesaing, tren pasar, kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan perkembangan teknologi. Informasi dapat dikumpulkan dalam berbagai cara diantaranya membaca laporan pemerintah dan publikasi organisasi, menghadiri pertemuan-pertemuan dengan profesional, berbicara dengan pelanggan, memeriksa produk dan laporan dari pesaing, melakukan penelitian pasar, dan pengembangan sumber informasi jaringan eksternal. Setelah informasi dikumpulkan, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan. Masalah atau peluang adalah proses terpisah dari pengusulan solusi atau strategi baru. Menafsirkan peristiwa dan menjelaskan mengapa perubahan diperlukan adalah kunci perilaku dalam teori manajemen perubahan (Kotter, 1996; Nadler et al., 1995).

Penelitian memberikan bukti bahwa pemantauan eksternal dan interpretasi peristiwa terkait dengan kepemimpinan yang efektif (Yulk et al., 2002). Merubah visi yaitu mengartikulasikan visi ke inspirasi yang lebih baik untuk masa depan organisasi. Kalimat ini adalah unsur umum dalam teori kepemimpinan transformasi dan karismatik. Sebuah visi lebih efektif mempengaruhi komitmen karyawan untuk mengikuti strategi yang diubah, jika relevan dengan nilai-nilai dan cita-cita staf dan dikomunikasikan dengan semangat dan keyakinan. Visi yang relevan terkait dengan kepemimpinan

yang efektif (Lowe et al, 1996). Mendorong pemikiran inovatif yaitu mengusulkan inovasi diri sendiri atau orang lain serta kombinasi dari inovasi sendiri dan orang lain. Perilaku ini sesuai dengan kepemimpinan transformasi (Lowe, et al., 1996). Melakukan perubahan ini beresiko besar, utamanya kebutuhan akan perubahan belum difahami oleh orang kebanyakan dan ada kemauan untuk mempertahankan status quo. Akibat mendorong kepada perubahan pemimpin dapat mendapatkan penolakan yang kuat diantaranya mengakibatkan kepada kehilangan pekerjaan, reputasi berkurang, kegagalan karir, dan penolakan pribadi oleh rekan-rekan. Penelitian menemukan bahwa berkurangnya risiko dan pengorbanan pribadi terkait dengan kepemimpinan efektif (Yukl & Van Fleet, 1982; (Frost, Fiedler, & Anderson, 1983).

Model Kepemimpinan Terpadu Fernandez, Cho & Perry

Fernandez, Cho & Perry (2010) menyatakan bahwa mengembangkan konsep kepemimpinan terpadu dengan mengintegrasikan lima peran kepemimpinan yang penting untuk kesuksesan pemimpin di sektor publik yaitu: kepemimpinan berorientasi pada tugas; kepemimpinan berorientasi pada hubungan; kepemimpinan berorientasi pada perubahan; kepemimpinan berorientasi pada keragaman, dan kepemimpinan berorientasi pada integritas. Orientasi kepemimpinan tersebut dikembangkan dari penelitian kepemimpinan Universitas Michigan, kerangka kepemimpinan terpadu Yukl et al. (2002), penelitian Ekvall & Arvonen (1991) dan penelitian Lindell dan Rosenqvist (1992) dan diperluas penelitian kepemimpinan dari Ohio State University, dengan mengidentifikasi ketiga kategori perilaku pembangunan kepemimpinan yang efektif atau berorientasi pada perubahan perilaku (Fernandez et al., 2010). Orientasi kepemimpinan yang lain berasal dari penelitian manajemen kontemporer publik yang membuktikan mereka penting sebagai pembangunan teori dan sebagai pola perilaku yang terkait dengan kepemimpinan yang efektif. Selain memadukan aliran teori kepemimpinan, model kepemimpinan terpadu dalam penelitian ini memuat unit analisis sebagai usaha kolektif dan perilaku manajer publik yang beroperasi di berbagai tingkat organisasi antaranya termasuk organisasi pendidikan dan dalam posisi pemberian beberapa tingkat kekuasaan formal kepada staf.

Kepemimpinan berorientasi kepada tugas dapat diartikan kepemimpinan yang terkait dengan produksi (Black & Mouton, 1964), yang membutuhkan pencapaian (Wofford, 1970), berorientasi prestasi (Indvik, 1986), berorientasi produksi (Katz, Maccoby, & Morse, 1950), menekankan produksi (Fleishman, 1957), tujuan mencapai tujuan (Cartwright & Zander, 1960), dan fasilitator efektif yang menekankan tujuan (Bowers & Seashore, 1966). Hersey & Blanchard (1981) berpendapat orientasi pada tugas yaitu mendefinisikan peran orang lain, menjelaskan apa yang harus dilakukan,

mendefinisikan pola organisasi dan saluran komunikasi, dan menentukan cara untuk mencapai tugas. Misumi (1985) menyatakan kepemimpinan berorientasi tugas sebagai perilaku kinerja kepemimpinan yang mendorong dan memotivasi kinerja tujuan kelompok. Cleveland (1980) fokus kepemimpinan ini terlihat dalam pemikiran strategis, dalam memproyeksikan perilaku kolektif, dan mempertimbangkan semua situasi. Pengawasan yang dikombinasikan dengan manajemen bisa memupuk “budaya produktivitas”.

Kepemimpinan berorientasi pada tugas melibatkan jenis-jenis perilaku kepemimpinan yang mengungkapkan keprihatinan untuk mencapai tujuan dari kelompok dan digunakan untuk menentukan dan mengatur kegiatan kelompok (Fernandez et al., 2010). Fernandez et al. (2010) pula menjelaskan bahwa orientasi kepemimpinan ini mencakup pengaturan penyampaian tujuan, standar kinerja, perencanaan, memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan bawahan, mempertahankan saluran komunikasi, pemantauan prosedur kepatuhan, pemantauan pencapaian tujuan, dan menyediakan masukan. Pemimpin berorientasi tugas memberikan kontribusi terhadap efektivitas kelompok mereka dengan tujuan pengaturan, mengalokasikan tenaga kerja, dan pelaksanaan hukuman.

Orientasi kepada hubungan diidentifikasi sebagai keprihatinan yang kuat untuk menjaga hubungan pemimpin dan karyawan (Katz, Maccoby, & Morse, 1950), yang terkait dengan pemeliharaan dan pengawasan staf (Misumi, 1985) atau pemeliharaan kelompok (Wofford, 1970), peduli terhadap orang (Black & Mouton, 1964), berorientasi pada interaksi (Bass, 1967) berfokus pada karyawan (Fleishman, 1957), pemimpin yang berorientasi pada hubungan bersifat ekspresif dan cenderung membentuk ikatan sosial dan emosional (Bales, 1958). Pemimpin membangun kepercayaan kepada bawahan, kurang merasa perlu untuk menanganinya, pengawasan yang dilakukan untuk mengkoordinasikan (McGregor, 1960). Hersey dan Blanchard (1981) menjelaskan sikap pemimpin yang terkait dengan perilaku hubungan yaitu: memelihara pribadi hubungan, membuka saluran komunikasi, dan mendelegasikan untuk memberikan kesempatan bawahan untuk menggunakan potensi mereka. Hal ini ditandai dengan persahabatan, dan rasa saling percaya, termasuk kepemimpinan demokratis dan berorientasi karyawan. Misumi (1985) melihatnya sebagai perilaku kepemimpinan berorientasi hubungan diarahkan tidak terjadi ketegangan yang berlebihan yang timbul dalam hubungan interpersonal dalam kelompok atau organisasi dengan cara memberikan motivasi, memberikan dukungan, memberikan kesempatan untuk pendapat minoritas, pemenuhan kebutuhan inspirasi pribadi dan mempromosikan penerimaan saling ketergantungan antara anggota kelompok. Perhatian terhadap hubungan pemimpin dan bawahan adalah pusat manajemen humanistik (Daley, 1986), yang didedikasikan kepada otonomi pekerja dan keadilan dalam penilaian.

Fernandez et al. (2010) juga menyatakan bahwa kepemimpinan berorientasi hubungan melibatkan perilaku kepemimpinan yang mencerminkan perhatian terhadap kesejahteraan staf dan keinginan untuk membangun hubungan interpersonal yang baik antara anggota organisasi. Perilaku kepemimpinan berorientasi kepada hubungan banyak diidentifikasi oleh peneliti kepemimpinan. Pemimpin melayani staf dengan perlakuan yang sama, pemimpin peduli terhadap kesejahteraan mereka, menghargai dan mengakui kerja mereka, memberikan mereka kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan (Fernandez et al., 2010). Orientasi pada hubungan “overlap” dengan kepemimpinan partisipatif, namun sejauh itu bertujuan baik untuk memberikan pengaruh penting kepada bawahan atas hasil yang diambil dalam organisasi (Vroom & Yetton, 1973). Kepemimpinan Partisipatif hanya menekankan pada satu bagian yaitu pemberdayaan karyawan, sedangkan orientasi kepada hubungan bertujuan mempromosikan kesejahteraan karyawan. Hubungan perilaku berorientasi menumbuhkan kerja yang harmonis dan emosional mendukung lingkungan yang memberikan kontribusi ke tingkat yang lebih tinggi kepuasan kerja karyawan dan motivasi. Kepemimpinan berorientasi pada hubungan ini berkontribusi terhadap kinerja dengan menciptakan pusat komunikasi yang terbuka, meningkatkan tanggung jawab pribadi bawahan, dan berkontribusi meningkatkan komitmen bawahan terhadap pemimpin dan organisasi (Fernandez, et.al, 2010). Dalam penelitian ini kepemimpinan terpadu berorientasi kepada hubungan yaitu pemimpin memberikan kesempatan nyata untuk meningkatkan keterampilan, memberi kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya, memberi pemberdayaan pribadi dan mendukung pembangunan organisasi pada karyawan.

Peran kepemimpinan ketiga adalah kepemimpinan berorientasi pada perubahan, merupakan perilaku kepemimpinan yang terkait dengan meningkatkan hasil strategis, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, peningkatan fleksibilitas dan inovasi, membuat proses perubahan produk atau layanan, dan berkomitmen dengan perubahan (Yukl, 2002). Pemimpin mengatur tanggung jawab dan memberikan bimbingan untuk mengantisipasi perubahan (Kotter, 1990). Pemimpin yang terlibat dalam perilaku yang berorientasi perubahan dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan membuat organisasi mereka lebih adaptif dan responsif terhadap lingkungan eksternal (Ekvall & Arvonen, 1991).

Pemimpin berorientasi pada perubahan mungkin lebih efektif dalam mengidentifikasi inisiatif strategis untuk organisasi mereka. Perilaku kepemimpinan berorientasi kepada perubahan dapat mendorong karyawan untuk mencari solusi kreatif atas masalah yang dihadapi organisasi (Fernandez, et al., 2010). Kepemimpinan berorientasi pada perubahan tampaknya memiliki banyak persamaan dengan kepemimpinan transformasi (Bass, 1985) yaitu mendorong kepada perubahan dalam kehidupan karyawan dan organisasi mereka. bimbingan dalam mengantisipasi perubahan

(Kotter, 1990). Teori-teori kepemimpinan transformasi dan karismatik berorientasi pada perubahan mengacu pada jenis yang perilaku tertentu dan ada bukti bahwa pola tersebut terkait dengan efektivitas kepemimpinan (House, 1977; Bass, 1985). Kepimpinan transformasi menempatkan penekanan lebih besar pada daya tarik emosional dan manipulasi simbol dan budaya untuk memotivasi staf, namun kurang penekanan pada hadiah ekstrinsik (Fernandez et al., 2010). Penelitian ini mendefinisikan kepemimpinan terpadu berorientasi kepada perubahan yaitu pemimpin mendorong kepada staf untuk bekerja dengan cara-cara baru dan lebih baik serta menghargai kreativitas dan inovasi mereka.

Kepemimpinan berorientasi keragaman menjadi orientasi utama yang menjadi wajah kepemimpinan terpadu (Fernandez et al., 2010). Kajian tentang hubungan keragaman dengan prestasi dalam dunia bisnis, mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi hubungan positif, khususnya yang terkait dengan bangsa dan keragaman demografi (Horwitz & Horwitz, 2007). Pitts (2005) menemukan hubungan yang signifikan, tetapi tidak konsisten untuk para keragaman manajer dan guru sebagai Predictor terhadap prestasi di sekolah umum di Texas. Fernandez, et. al, (2010) pula menjelaskan bahwa pemimpin yang menghargai dan memahami keragaman cenderung menuai keuntungan, di antaranya yaitu dapat menghasilkan manfaat kinerja dengan cara meningkatkan kualitas hasil. Organisasi yang menggunakan pekerja dari berbagai daerah, jenis kelamin, ras dan budaya, akan menuai keuntungan. Keuntungan yang diperoleh adalah keragaman pemikiran, kepelbaggian dari segi penilaian, dan kepelbaggian cara penerimaan hasil. Kajian McLeod et al. (1996) menemukan bahwa ide-ide yang dihasilkan oleh kelompok berbagai kaum memiliki kualitas yang lebih tinggi dari ide-ide yang dihasilkan oleh kelompok homogen. Kepemimpinan terpadu memperhatikan keragaman menyebabkan peningkatan nilai untuk organisasi melalui sumber daya manusia yang diwakili oleh pengalaman, keterampilan dan pengetahuan berbagai pemangku kepentingan (Barney & Wright, 1998). Perilaku kepemimpinan berorientasi keragaman dapat mengurangi ketegangan dan permusuhan karena perbedaan interpersonal. Kepelbaggian juga dapat memupuk saling menerima dan menghargai antar anggota kelompok sehingga dapat menangani hubungan positif di permukaan dan di dalam konflik emosional (Acar, 2010).

Penelitian Florida (2002) menemukan bahwa kepelbaggian memiliki nilai keunggulan kompetitif di masyarakat yang mencerminkan dimensi logika dalam penciptaan nilai keragaman. Mendukung pernyataan itu, Adler (2003) menyatakan bahwa orientasi keragaman dapat menyebabkan beberapa perubahan substantif pada hasil dalam suatu kelompok. Lebih banyak perbedaan hadir dalam sekelompok individu, semakin banyak ide untuk menyelesaikan masalah, menciptakan produk, atau melayani orang (Adler, 2003). Pitts (2005) berpendapat bahwa budaya sinergi diklaim sebagai keragaman yang heterogenitas dalam suatu kelompok, bila dikelola dengan baik, dapat menghasilkan

kontribusi oleh setiap anggota dapat menghasilkan hasil akhir yang lebih besar. Para sarjana berpendapat bahwa keragaman organisasi penting untuk melayani pelanggan di abad ke-21 (Gardenswartz & Rowe, 1993; Morrison, 1992). Para penulis tersebut mencatat bahwa solusi lebih kreatif hadir dalam suatu organisasi dan kesuksesan akan tercapai semakin besar. Keragaman terdiri dari mayoritas dengan minoritas, hitam dengan putih, atau dalam negeri dengan luar negeri. Keragaman ini berarti lebih dalam, karena adanya perbedaan mengakibatkan sesuatu bisa terjadi. Penelitian ini mendefinisikan kepemimpinan terpadu berorientasi pada keragaman yaitu pemimpin berkomitmen kepada penolong kanan dan guru dari semua segmen masyarakat dan bekerja dengan guru dari berbagai kaum.

Integritas didefinisikan sebagai konsistensi antara kata dan perbuatan, konsisten pada prinsip dan komitmen terutama dalam konteks godaan atau tantangan (Worden, 2003). Simons (1999) juga mendefinisikan integritas sebagai perilaku yang dirasakan antara tingkat kesesuaian nilai-nilai yang dinyatakan oleh kata dan yang diungkapkan melalui tindakan. Dalam konteks organisasi Badaracco dan Ellsworth (1989) melihat integritas sebagai konsistensi dan keyakinan pada nilai-nilai pribadi yang tercermin dalam perilaku sehari-hari untuk mencapai tujuan organisasi. Bews dan Rossouw (2002) dan Mayer et al. (1995) mengklaim bahwa keandalan dan keadilan diperlukan untuk integritas. Badaracco dan Ellsworth (1993) menegaskan bahwa kejujuran, menghormati, kepercayaan dan kasih sayang melekat dalam integritas.

Kepemimpinan berorientasi integritas pemimpin dan manajer beroperasi pada legalitas, keadilan, dan layanan yang adil karyawan ketika menerima layanan (Rainey, 2003). Lowongan manajemen personal Amerika Serikat mengidentifikasi integritas sebagai salah satu dari lima dasar kompetensi prasyarat kompetensi untuk masuk ke Senior Executive Service (SES). Manajer Federasi juga mengidentifikasi integritas sebagai efisiensi yang paling penting di antara 26 kompetensi khusus yang diperlukan untuk SES (Fernandez et.al, 2010). Kajian tentang keadilan organisasi memberikan dukungan teori terhadap efek positif integritas terhadap kinerja. Menurut teori keadilan Adams (1965) banyak sarjana telah menekankan pentingnya keadilan dalam organisasi sebagai faktor yang digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian telah menunjukkan bahwa melaksanakan keadilan dalam organisasi mempengaruhi kualitas kehidupan dan prestasi individu dalam organisasi (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Parry & Proctor-Thomson (2002) pula menemukan hubungan positif antara integritas seorang pemimpin dan efektivitas organisasi. Penelitian ini mendefinisikan kepemimpinan terpadu berorientasi kepada integritas yaitu pemimpin mempertahankan standar yang tinggi pada kejujuran dan integritas, melarang pegawai melaksanakan praktek diskriminasi, melarang guru menghalangi hak seseorang untuk bersaing dalam kerja dan sengaja melanggar aturan serta mendorong staf bisa mengungkapkan sesuatu

kesalahan yang dicurigai dari setiap peraturan dan hukum tanpa merasa takut dengan hukuman yang diberikan

Kesimpulan

Kesimpulannya, tujuan keseluruhan dari artikel ini adalah untuk memberikan gambaran singkat berbagai teori kepemimpinan dan memperkenalkan kepemimpinan integrative sebagai konstruksi baru. Pemimpin mengintegrasikan beberapa teori kepemimpinan dan mengintegrasikan struktur, orang, tujuan, stakeholder, sikap dan orientasi dalam menciptakan lingkungan yang produktif sampai pada keragaman, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja, kepuasan kerja dan komitmen anggota organisasi. Kepemimpinan integrative diperlukan dalam abad ke-21 untuk menciptakan perubahan yang diperlukan dalam organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Ini merupakan harapan kami bahwa artikel ini akan memberikan kerangka bagi organisasi untuk mendukung dan mempromosikan kepemimpinan integratif untuk mencapai efektivitas organisasi.

REFERENSI

- Abas Awang, & Balasundran A. Ramaiah (2002). *Peranan pengetua & guru besar dalam menentukan kecemerlangan akademik pelajar*. Paper presented at the Seminar Nasional Pengurusan dan Kepemimpinan Pendidikan Ke 11, Anjuran Institut Aminuddin Baki, Kementerian Pendidikan Malaysia. Genting Highlands.
- Acar, F. P. (2010). Analyzing the effects of diversity perceptions and shared leadership on emotional conflict: a dynamic approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1733-1753.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press.
- Adler, N. J. (2003). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Cincinnati: Southwestern College Publishing.
- Badaracco, J., & Ellsworth., R. (1993). *Leadership and the quest for integrity*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In E. E. Macoby, T. M. Newcomb & E. L. Hartley (Eds.), *Reading in social psychology*. New York: Holt.

- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (Ed.). (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). The development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, (39), 1538-1567.
- Bennis, G. W. (2005). Why lead? Reflect on experience. . *Leadership Excellence*, 23(10), 4.
- Bennis, G. W. (2006). Why lead? Reflect on experience. . *Leadership Excellence*, 23(10), 4.
- Black, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial grid*. Houston, TX: GULF.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1997). *Reframing Organizations: artistry, choice and leadership*. San Fran cisco, CA: Jossey Bass.
- Bowditch, J. L., & Buono, J. (2005). *A primer on organizational behavior* (6 th ed.). Hoboken, NJ: John Eiley and Sons.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, 238-263.
- Bryman, A. (1993). Charismatic leadership in business organizations: Some neglected issues. *Leadership Quarterly*, 4(3), 289-304.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44-55. *Public Administration Review*, 66(1), 44-55.
- Burlingame, M. (1987). Images of leadership effective school literature. In W. Greenfield (Ed.), *Instructional leadership concept, issue, and controversies*. Boston: Allyn and bacon, Inc.
- Burlingame, M. (1987). *Images of leadership in effective schools literature*. In W. Greenfield (Ed.), *Instructional leadership: Concepts, issues, and controversies* Toronto.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bush, T. (Ed.). (2003). *Theories of Educational Management* (3rd ed.). London: Sage.
- Cartwright, T., & Zander, A. (1960). *Group dynamics: Research and theory*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Cater, J. J. (2006). *Stepping out of the shadow: The leadership qualities of successors in family business* STEPPING OUT OF THE SHADOW: THE Unpublished Thesis PhD, Louisiana State University, Louisiana.
- Cleveland, H. (1980). *Learning the art of leadership: The world wide crisis in governance demands new approach*. Unpublished manuscript.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Conley, D. T., & Goldman, P. (1994). Ten propositions for facilitative leadership. In J. Murphy & K. S. Louis (Eds.), *Reshaping the principalship: Insights from transformational reform efforts*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press
- Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Currie, G., & Lockett, A. (2007). A critique of transformational leadership: Moral, professional and contingent dimensions of leadership within public services organizations. *Human Relations*, 60(2), 341-370.
- Daft, R. (2005). *The Leadership Experience*. Toronto: Southwestern. Toronto: Southwestern.
- Daley, D. M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public responsiveness, and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.
- De Bevoise, W. (1984). Synthesis of research on the principal as instructional leader. *Educational Journal*, 41(5), 14-20.
- Eddy, J., P, Spaulding, D. J., Richard, T., Morris, A. J., Murphy, S. J., & Malmberg, E. D. (1998). Retaining quality students and faculty: The need for refined higher education leadership policies and procedures. *psychology and Behavioral Sciences Collection*, 32(2), 222-227.

- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17 - 26
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The Leadership Quarterly* 21, 308 - 323.
- Firestone, W. A. (1996). Images of teaching and proposals for reform: A comparison of ideas from cognitive and organisational research. *Educational Administration Quarterly*, 32(2), 209-235.
- Fleishman, E. A. (1957). A leader behavior description for industry. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior :its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of research.
- Flora, J., Flora, C., Bastian, S., & Manion, E. (2003). *Leadership and community bpacity Building: An iventory and aalysis of crricula and tools community-based capacity building*. Iowa: . Iowa: North Central Regional Center for Rural Development
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class Books*. New York: Basic Books. .
- Frost, D. E., Fiedler, F. E., & Anderson, J. W. (1983). The role of personal risk taking in effective leadership. *Human Relations*, 36, 185-202.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1993). *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide*. New York: Irwin.
- Gilley, A., McMillan, H. S., & Gilley, J. W. (2009). Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 38-47.
- Gini, A. (2004). Bussiness, ethies, and leadership in a post enron era. *The Journal of Leadership and Education Studies*, 11(1), 9-15.
- Glatter, R. (1997). Towards an agenda for educational management. *Educational Management & Administration*, 25(2), 181-192.
- Glickman, C. (1989). Has Sam and Samantha?s time come at last? . *Educational Leadership*, 46(8), 4-9.
- Gronn, P. (2002). Distributed Leadership as a Unit of Analysis. *Leadership Quarterly* 13(4), 423-451.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on The Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329 — 352.

- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behaviour of principals. *Elementary School Journal*, 86(2), 217-247.
- Harris, A. (2002). Effective Leadership in Schools Facing Challenging Contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26.
- Harris, A. (2003). Teacher Leadership as Distributed Leadership: heresy, fantasy or possibility? *School Leadership & Management*, 23(3), 313 - 324.
- Hater, J. J., & Bass., B. M. (1988). Supervisor's Evaluation and Subordinates' Perception of Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 695 - 701.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1981). So you want to know your leadership style? . *Training & Development Journal*, 35(6), 34-54.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987-1015.
- House, R. J. (1977). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*: Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1977). The Social scientific study of leadership: quo vadis? *Journal of Management*, 17(3), 403-473.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Contemporary Business*, 3, 81-98.
- Huber, S. G. (1997). *Headteachers' Views on Headship and Training: A Comparison with the NPQH*. Cambridge: School of Education, University of Cambridge.
- Huber, S. G. (2004a). *Preparing school leaders for the 21st century: An international comparison of development programmes in 15 countries*. London: Routledge Falmer.
- Huber, S. G. (2004b). School leadership and leadership development Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Educational Administration*, 42(6), 669-684.
- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26, 565-575.

- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1159-1175.
- Indvik, J. (1986). *A parth goal theory investigation of achievement oriented and participative leader message behaviors*. Paper presented at the Academy of Management, Chicago.
- Jackson, D., & West, M. (1999). *Learning through leading: Leading through learning. Leadership for sustained school improvement* Paper presented at the Paper presented at the International Congress for School Effectiveness and Improvement 1999.
- Kangis, P., & Kelley, L. L. (2000). Project leadership in clinical research organizations. *International Journal of Project Management*, 18, 393-401.
- Kanji, G. K. (2002). *Measuring Business Excellence, Routledge Advances in Management and Business Studies*. London: Routledge.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research.
- Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of self-reported and subordinate-reported leadership behaviors to managerial effectiveness and advancement. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.
- Korten, D. C. (1962). Situational detenninants of leadership structure. *The Journal of Confilct Reso- lution* 6(3), 222-235.
- Kotter, J. P. (1985). *Power and influence: Beyond formal authority*. New York: Free Press.
- Kotter, J. P. (1990). *Force for Change: How Leadership Differs From Management*. New York: Free Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kowalski, J., & Oates, A. (1993). The evolving role of superintendents in school based management. *Journal of School Leadership*, 3, 380-390.
- Leithwood, K. (1994). Leadership for School Restructuring. *Educational Administration Quarterly*, 30(4), 498-518.

- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham, UK: Open University Press.
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2008). *Distributed Leadership According to the Evidence*. New York: Routledge.
- Leithwood, K. A. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Lindell, M., & Rosenqvist, G. (1992). Management behavior dimensions and development orientation. *Leadership Quarterly*, 355-377.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytical review of the literature. *Leadership Quarterly*, 7, 385 - 425.
- Mackenzie, K. D. (2006). The lamp theory of organizational leadership. *Multi-Level Issues in Social Systems Research in Multi-Level Issues*, 5, 345-428.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Masi, R. J., & Robert, C. A. (2000). Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms, and Organizational Productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-729.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McLeod, P. L., Lobel, S. A., & Cox, T. H., Jr. (1996). Ethnic diversity and creativity in small groups. *Small Group Research*, 27, 246-264.
- Misumi, J. (1985). *The behavior science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Mitchell, D., & Tucker, S. (1992). Leadership as a way of thinking. *Educational Leadership*, 49(5), 30-35.

- Moos, L. (2003b). Pedagogic leadership - and leadership role and relationships in educational institutions. *Educational leadership – On the leadership assignment and the relations in educational institutions*, Børsen.
- Moos, L., & Huber, S. (2007). *School leadership, school effectiveness and school improvement: Democratic and integrative leadership*: Springer.
- Moos, R. H. (1991). Connections between school, work, and family settings. In B. J. Fraser & H. J. Walberg (Eds.), *Educational environments: evaluation, antecedents and consequences*. Oxford: Pergamon Press.
- Morrison, A. M. (1992). *The New Leaders: Guidelines on Leadership Diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Muijs, D. (2011). Leadership and organisational performance: from research to prescription? *International Journal of Educational Management*, 25(1), 45-60.
- Mullins, J., & Linehan, M. (2005). The central role of leaders in public libraries. *Library Management*, 26(6), 386-396.
- Murphy, J. (1988). Methodological, measurement, and conceptual problems in the study of instructional leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 10(2), 117-139.
- Murphy, J. (1990). *Principal instructional leadership*. In R. S. Lotto & P. W. Thurston (Eds.), *Advances in educational administration: Changing perspectives on the school (Vol. 1)*. Greenwich, CT: JAI.
- Nadler, D. A., Shaw, R. B., Walton, A. E., & Associates (1995). *Discontinuous change: Leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nicolaou-Smokoviti, L. (2004). Business leaders' work environment and leadership styles. *Current Sociology*, 52(3), 407-427.
- Northouse, P. G. (Ed.). (2004). *Leadership: Theory and Practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ogawa, R., & Bossert, S. (1995). Leadership as an organisational quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224-243.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance : empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11, 766-788.

- Parry, K. W. (2000). Does Leadership Help the Bottom Line? *New Zealand Management*, 47(3), 38-41.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Pitts, D. W. (2005). Leadership, empowerment, and public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 5, 5-28.
- Poplin, M. (1992). The leader's new role: Looking to the growth of teachers. *Educational Leadership*, 49(5), 10-11.
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rosenbusch, H. S. (1997). Organisations Educational Perspectives of a form of school organization. *School administration*, 10, 329-334.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Westport, CT: Praeger.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (Eds.). (1995). *Key characteristics of Effective Schools: A Review of School Effectiveness Research*. London: OFSTED.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2003). From transactional to transcendental: Toward an integrated theory of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 21-31.
- Sarros, J. C., & Butchatsky, O. (1996). *Leadership, Australia's Top CEOs: Finding Out What Makes Them the Best*. Sydney: Harper Business.
- Sergiovanni, T. J. (1991). *The Principalship A Reflective Practice Perspective* (second ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Shane, S. (2003). *A general theory of entrepreneurship. The individual-opportunity Nexus*, Cheltenham: Edward Elga.
- Sheppard, B. (1996). Exploring the transformational nature of instructional leadership. *Alberta Journal of Educational Research*, 52, 325-244.
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12, 89-104.

- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
- Spillane, J. P., & Orlina, E. C. (2005). Investigating leadership practice: Exploring the entailments of taking a distributed perspective. in. *AERA*.
- Spreitzer, R. J. (2000). *The spirit of leadership*. Oregon: Executif Excellence Publishing.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. Singapore: McGraw-Hill. New York: McGraw-Hill.
- Stoll, L., & Fink, D. (1996). *Changing our schools: Linking school effectiveness and school improvement*. Buckingham.: Open University Pres.
- Teddlie, C., & Stringfield, S. C. (1993). *Schools Make a Difference: Lessons Learned from a 10-year Study of School Effect*. New York: Teachers' College Pres.
- Thyssen, O. (2003). *Organisationens usynlighed*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214-228.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development Review*, 7(5), 32-42.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wallace, R. C. (1992). Leadership in school. In S. D. Thomson (Ed.), *School leadership*. Newbury Park, California: A Sage Publication Company.
- Wofford, J. C. (1970). Factor analysis of managerial behavior variables. *Journal of Applied Psychology*, 54, 169-173.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies : The role of human resource development. *Advances in Human Resource Management Development*, 10(3), 352-379.
- Worden, S. (2003). The Role of Integrity as a Mediator in Strategic Leadership: A Recipe for Reputational Capital. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 31-44.
- Yagil, D. (1998). Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders. *The Leadership Quarterly*, 9, 161-176.

- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Analysis", *Human Relations*, 43(19), 1990, 975-995. *Human Relations*, 43(19), 975-995.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Yukl, G. A., & Van Fleet, D. (1982). Cross-situational, multi-method research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.
- Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? . *Harvard Business Review*, 70(2), 126-135.