

**KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TRANSAKSIONAL  
DAN TRASFORMASIONAL DI SMK NON TEKNIK****Joko Widodo<sup>1</sup>****Abstrak**

*Globalisasi memberikan tantangan sekaligus peluang dalam dunia pendidikan. Tantangan dalam dunia pendidikan adalah peningkatan kualitas SDM. Untuk meningkatkan mutu SDM harus diawali dengan peningkatan mutu sekolah. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap mutu sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK non teknik yang sangat konservatif selama ini menjadikan guru tidak aspiratif dan sangat menghambat bagi upaya peningkatan mutu sekolah. Tantangan peningkatan mutu sekolah menghendaki adanya perubahan dalam perspektif manajerial yaitu bagaimana membangun sebuah pemikiran dan menerjemahkannya ke tingkat praktis gaya kepemimpinan pendidikan transaksional dan gaya kepemimpinan pendidikan transformasional.*

**Kata kunci:** *kepemimpinan pendidikan transaksional, kepemimpinan pendidikan transformasional*

**PENDAHULUAN**

Masalah-masalah kepemimpinan dalam lembaga banyak dipersoalkan, karena pemimpin lembaga menampilkan banyak peran dan fungsi, seperti pembuat keputusan, koordinator, inovator, evaluator, dinamisator, wakil lembaga, figur, pelobi, dan penanda tangan kontrak kerja. Oleh karena itu perilaku kepemimpinan banyak

---

<sup>1</sup> Staff Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNNES

dijadikan sebagai fokus penelitian para peneliti kependidikan. Perilaku kepemimpinan kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap mutu dari sekolah. Termasuk kepemimpinan kepala sekolah di SMK non teknik atau dulu yang dikenal dengan SMEA. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang sangat konservatif, menjadikan pekerjaan guru tidak lebih dari sebuah rutinitas, dan format pembelajaran yang tradisional dipandang akan sulit mendongkrak sekolah menuju kultur akademis dan pembelajaran yang sesuai, sebagai wahana meningkatkan secara signifikan mutu proses dan lulusan lembaga pendidikan formal sebagai organisasi pembelajaran.

Tuntutan masyarakat akan sekolah yang bermutu menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh dunia pendidikan. Tantangan peningkatan mutu sekolah menghendaki pula adanya perubahan dalam perspektif manajerial yaitu bagaimana membangun sebuah penalaran dan menerjemahkannya ke tingkat praktis gaya kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*) dan gaya kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) di sekolah-sekolah (Leithwood, dkk, 2003: 53).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional inilah yang secara akademis cukup diyakini akan mampu menjawab tantangan restrukturisasi dan rekayasa ulang sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Mengapa demikian? Menurut Leithwood dan Jantzi (2003) hadirnya gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional sangat potensial dalam membangun komitmen tingkat tinggi (*high levels of commitment*) pada diri guru untuk merespons kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi sekolah. Kepemimpinan transaksional dan transformasional ini juga akan mempermudah usaha mempercepat atau pemercepatan

pertumbuhan kapasitas guru-guru dalam mengembangkan diri untuk merespons secara positif agenda peningkatan mutu sekolah kejuruan non teknik.

Idealita kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional tersebut, praktiknya di lapangan selama ini masih jauh dari harapan. Berbagai kendala baik yang disebabkan oleh aspek intern kepala sekolah, struktur birokrasi, maupun kultur kerja dan interaksi kepala sekolah dengan guru yang kurang mendukung, telah mendistorsi nilai ideal kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional di sekolah-sekolah. Apa yang selama ini dilaksanakan oleh kepala sekolah di SMK non teknik masih cenderung ke gaya kepemimpinan yang otoriter dan kurang demokratis.

Tulisan ini hendak mengupas realitas gaya kepemimpinan pendidikan di Indonesia khususnya pada SMK non teknik, dibandingkan dengan konsep-konsep teoritik gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Dari identifikasi terhadap kesenjangan tersebut, akan diberikan tawaran solusi bagi upaya perbaikan kepemimpinan pendidikan di Indonesia khususnya di SMK non teknik pada masa mendatang.

## **LANDASAN TEORI DAN HIPOTESIS**

### **Konsep Kepemimpinan**

Kepemimpinan telah menjadi salah satu topik utama yang dibahas di antara para ahli karena bidang kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen. Kepemimpinan juga memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi termasuk lembaga pendidikan. Para ahli banyak memberikan definisi mengenai kepemimpinan dari berbagai aspek dan pendekatan. Hanafi (1997: 362) mengartikan pemimpin atau kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Stogdil dalam Wahjosumidjo

(2002: 17) mengemukakan kepemimpinan diterjemahkan ke dalam istilah: sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan kerjasama antar peran, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persepsi lain-lain tentang legitimasi pengaruh.

Robins (2003: 432) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sependapat dengan Robins, Winardi (2004: 304) mendefinisikan pemimpin adalah seorang yang karena kecakapan-kecakapan pribadinya dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk mengarahkan usaha bersama ke arah pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Yulk dalam Usman (2006: 250) mendefinisikan kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Stephen

Dari pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi atau serangkaian tugas yang harus dilaksanakan oleh seorang pemimpin menurut James A.F Stoner dalam Wahjosumidjo (2002: 41) adalah sebagai berikut :

1. *task related* atau *problem solving function*  
Pada fungsi ini pemimpin memberikan saran dalam pemecahan masalah serta memberikan sumbangan informasi dan pendapat.
2. *group maintenance function* atau *social function*

Pemimpin membantu kelompok beroperasi lebih lancar, pemimpin memberikan persetujuan atau melengkapi anggota kelompok yang lain, misalnya menjembatani kelompok yang sedang berselisih pendapat, memperhatikan diskusi-diskusi kelompok.

Pendapat lain mengenai fungsi kepemimpinan adalah yang dikemukakan oleh Selznick dalam Wahjosumidjo (2002: 42-47) fungsi kepemimpinan adalah :

1. Mendefinisikan misi dan peranan organisasi  
Misi dan peranan organisasi hanya dapat dirumuskan atau didefinisikan dengan sebaik-baiknya, apabila seorang pemimpin memahami lebih dahulu asumsi struktural sebuah organisasi.
2. Menciptakan kebijaksanaan dalam tatanan atau keputusan terhadap sarana untuk mencapai tujuan yang direncanakan.
3. Mempertahankan keutuhan organisasi.
4. Mengendalikan konflik internal yang terjadi di dalam organisasi.

### **Kepemimpinan yang Efektif**

Indikator kepemimpinan yang efektif menurut Uno (2007: 62) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah bagian dari manajemen yang mengandalkan hubungan interpersonal dan bertujuan menyadap kemampuan manusia yang terpendam
2. Kepemimpinan tidak mesti menjadi tanggungjawab individu.
3. Kepemimpinan dapat menjadi instrumen untuk memperbaiki organisasi.

### **Keberhasilan Kepemimpinan**

Keberhasilan kepemimpinan pada hakekatnya berkaitan dengan tingkat kepedulian seorang pemimpin terlibat di dalam dua orientasi yaitu apa yang telah dicapai oleh organisasi (*organizational chievement*) dan pembinaan terhadap organisasi (*organizational maintenance*). Wahjosumidjo (2002: 49) mengemukakan *organizational achievement* mencakup: produksi, pendanaan, kemampuan adaptasi dengan program-program inovatif dan sebagainya. Sedangkan *organizational maintenance* merupakan indikator yang dapat dipakai untuk menilai keberhasilan suatu kepemimpinan.

Evaluasi keberhasilan dari seorang pemimpin dapat dilakukan dengan dua pendekatan yaitu dari *organizational achievement* dan *organizational maintenance*, secara ringkas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *organizational achievement*
  - a. Pengamatan terhadap produk yang dihasilkan oleh proses transformasi kepemimpinan seperti :
    - penampilan kelompok
    - tercapainya tujuan kelompok
    - kelangsungan hidup kelompok
    - kemajuan kelompok menghadapi krisis
    - bawahan merasa puas terhadap pimpinan
    - bawahan merasa bertanggung jawab atas tujuan kelompok
    - kesejahteraan psikologi dan perkembangan anggota kelompok
  - b. Berkaitan dengan hasil transformasi tersebut dapat dilihat pula produktivitas dari organisasi.
2. *organizational maintenance*
  - a. sikap bawahan terhadap pemimpin
  - b. perilaku dari bawahan
  - c. kualitas bawahan

## **KEPEMIMPINAN PENDIDIKAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL**

### **Kepemimpinan Transaksional**

Burns dalam Uno(2007: 58) mendefinisikan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan atau pengikut dengan minat-minat pribadinya. Kepemimpinan transaksional juga melibatkan nilai-nilai akan tetapi nilai-nilai itu relevan sebatas proses pertukaran (*exchange process*), tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki.

Kudisch, dkk dalam (Heru: 2004) mengemukakan kepemimpinan transaksional dapat digambarkan sebagai :

1. Mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya.
2. Intervensi yang dilakukan sebagai proses organisasional untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan.
3. Reaksi atas tidak tercapainya standar yang telah ditentukan.

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional mirip dengan *path-goal theory* dan mencakup semua pendekatan situasional yang lebih menekankan pada pendekatan rasional.

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe (2000) pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya. Pada hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Bernard M. Bass dalam Hanafi (1997: 382) mengemukakan kepemimpinan transaksional adalah kepemimpinan di mana pemimpin menentukan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan agar mereka dapat

mencapai tujuan mereka sendiri atau organisasi dan membantu karyawan agar memperoleh kepercayaan dalam mengerjakan tugas tersebut.

### **Kepemimpinan Transformasional**

Apakah kepemimpinan transformasional itu? Istilah kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*transformational*). Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok lain yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bernard M. Bass dalam Hanafi (1997: 382) mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan di mana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu membuat bawahannya menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

McFarland dalam Usman (2006) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses di mana pimpinan dilukiskan akan memberi perintah atau pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pfiffner dalam Winardi (2004) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Istilah transformasional



berinduk dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Burns dalam Heru (2004) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai *a process in which leaders and followers raise one another to higher levels of morality and motivation*. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, yaitu pemimpin dan pengikutnya saling merangsang diri satu sama lain untuk penciptaan level yang tinggi dari moralitas dan motivasi yang dikaitkan dengan tugas pokok dan fungsi mereka. Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran para pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama dan nilai-nilai moral (*moral values*). Pimpinan organisasi pembelajaran dengan kepemimpinan transformasional adalah mereka yang memotivasi pengikut untuk lebih dari yang ada sekarang mewujudkan minat-minat pribadinya dengan segera (*transcend their own immediate self interest*) untuk secara bersama-sama menerjemahkan misi dan visi organisasinya.

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood, dkk (2003) mengemukakan :

*Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.*

Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangam visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.

### Karakteristik Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Bass dalam Heru(2004: 15) memiliki karakteristik sebagai berikut :

<b>KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL</b>
<p><b>1. <i>Contingent reward</i></b> Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik, mengakui pencapaian.</p> <p><b>2. <i>Active management by exception</i></b> Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar, mengambil tindakan perbaikan.</p> <p><b>3. <i>Passive management by exception</i></b> Intervensi hanya jika standar tidak tercapai.</p> <p><b>4. <i>Laissez-faire</i></b> Melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.</p>

### Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Bernard M. Bass dalam Hanafi (1997: 362) mengemukakan Kepemimpinan transformasional menekankan pada pendekatan rasional dan emosi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, juga berbeda dengan kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya melalui pendekatan emosi dan kedekatan yang erat kepada pemimpinnya. Dalam hal ini karisma dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional menurut Bernard M. Bass dalam Hanafi (2006: 363) memiliki karakteristik yang membedakan dengan gaya kepemimpinan yang lainnya. Karakteristik dari kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**KARAKTERISTIK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL****1. Charisma**

Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan rasa hormat dan percaya.

**2. Inspiration**

Mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.

**3. Intellectual stimulation**

Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti.

**4. Individualized consideration**

Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap bawahan secara individual.

**Perbedaan Konstruksi Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional dan transformasional menurut Burn dalam Heru (2004) memiliki perbedaan esensial. Meskipun memiliki perbedaan esensial dalam konstruksi perilaku kepemimpinan dalam prakteknya kedua gaya kepemimpinan ini, sifatnya saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Seberapa besar kombinasinya tergantung dari situasi masing-masing. Adapun perbedaan konstruksi perilaku dari kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Pengemuka	Transformasional	Transaksional
Bass dan Avillio	1. Atribut-atribut pengaruh ideal 2. Perilaku pengaruh ideal 3. Motivasi inspirasional 4. Stimulasi	1. Kontigensi ganjaran 2. Manajemen dengan pengecualian aktif 3. Manajemen

	intelektual 5. Individualisasi konsiderasi	dengan pengecualian pasif
Bass	1. Kemampuan memotivasi lebih tinggi 2. Kinerja lebih baik	1. Kemampuan memotivasi moderat 2. Kinerja moderat

### **PELAKSANAAN KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DI SMK NON TEKNIK TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL DI INDONESIA**

#### **Realita Pelaksanaan Kepemimpinan Kepala Sekolah di SMK Non Teknik**

Esensi kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional di SMK non teknik dalam prakteknya di Indonesia masih jarang sekali. Padahal teori-teori mengenai gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional telah banyak ditulis dalam literatur-literatur oleh para ahli. Kepemimpinan kepala sekolah di SMK non teknik masih condong ke arah kepemimpinan yang otoriter dan kurang demokratis.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Heru (2004) menunjukkan kenyataan bahwa praktik-praktik kepemimpinan pendidikan masih banyak yang condong ke arah kepemimpinan yang tidak demokratis serta bersifat otoriter. Kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional masih dipahami hanya sebatas wacana saja. Padahal berkaitan dengan era globalisasi yang memberikan tantangan dan peluang terhadap dunia pendidikan khususnya berkaitan dengan mutu pendidikan, sudah menjadi keharusan bagi setiap pemimpin pendidikan untuk mengubah paradigma kepemimpinan lama ke paradigma kepemimpinan baru. Pembaharuan kepemimpinan menjadi salah satu kebutuhan mutlak dalam rangka peningkatan mutu pendidikan.

Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SMK non teknik yang sangat konservatif menjadikan pekerjaan guru tidak lebih dari suatu rutinitas dan format pembelajaran yang tradisional dipandang akan sulit untuk mendongkrak sekolah menuju kultur akademis yang lebih maju. Gugatan masyarakat agar sekolah meningkatkan mutunya terus menggelinding seiring dengan era globalisasi yang mengakibatkan kompetisi yang sangat ketat di segala aspek kehidupan termasuk SMK non teknik.

Kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional adalah dua gaya kepemimpinan yang saling melengkapi dan tidak saling menafikan yang dapat diaplikasikan oleh para pemimpin pendidikan dalam rangka pembaharuan kepemimpinan.

### **Kendala-Kendala yang Dihadapi**

Kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional di SMK non teknik adalah sebagai berikut :

#### 1. Aspek intern kepala sekolah

Aspek intern kepala sekolah adalah perilaku dari kepala sekolah. Masih banyak kepala sekolah yang menganggap bahwa jabatan kepala sekolah adalah segala-galanya, dalam arti akulah yang berkuasa tanpa mempertimbangkan aspek lainnya. Hal ini mengakibatkan kepala sekolah cenderung bersifat otoriter dan main perintah seenaknya saja kepada bawahannya. Kondisi ini mengakibatkan guru bekerja di bawah tekanan dan menjadi tidak aspiratif. Hal ini tentu saja kurang mendukung bagi peningkatan mutu sekolah. Gaya kepemimpinan kepala sekolah yang cenderung otoriter dan tidak demokratis berkaitan dengan kondisi sekarang ini, yaitu diberlakukannya otonomi pendidikan dengan manajemen berbasis

sekolah tidak sesuai. Model tersebut akan menghambat pencapaian tujuan dari sekolah untuk meningkatkan mutu.

2. Aspek birokratif

Kecenderungan yang ada pada saat ini kepala sekolah sangat kaku dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala sekolah kurang fleksibel. Sehingga terkesan ada jarak yang sangat jauh antara kepala sekolah dengan guru. Hal ini mengakibatkan hubungan guru dengan kepala sekolah terkesan kaku. Kepala sekolah yang cenderung birokratif dan kaku kurang memperhatikan anak buahnya secara emosi.

3. Kultur kerja

Kepala sekolah banyak yang memiliki budaya kerja yang tidak konsisten. Di satu sisi mengharapkan anak buahnya bekerja dengan produktif. Di sisi lain dia tidak bisa memberikan contoh kepada anak buahnya. Istilah jawnnya "Jarkoni" artinya bisa menyuruh tapi tidak bisa menerapkan pada dirinya sendiri.

4. Interaksi kepala sekolah dengan guru

Interaksi antara kepala sekolah dengan guru berkaitan dengan kepemimpinannya cenderung memiliki jarak yang jauh. Guru menganggap kepala sekolah "atasan" sebaliknya kepala sekolah menganggap guru bawahan". Hal ini menjadikan guru tidak terbuka dan membangun hubungan professional yang akrab dengan kepala sekolah. Hal ini tidak sesuai dengan paradigma dari kepemimpinan transaksional dan transformasional.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Demikianlah uraian mengenai kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional, antara konsep teoritik dan kenyataannya. Pelaksanaan kepemimpinan pendidikan transaksional dan

transformasional dilapangan, kenyataannya masih jauh dari konsep teoritik yang dikembangkan di jurusan/program manajemen pendidikan. Untuk mengatasi kesenjangan tersebut, diperlukan sosialisasi dan dari pihak-pihak yang memiliki komitmen terhadap kualitas pendidikan di Indonesia kepada para pengambil kebijakan dan pengelola pendidikan. Hal ini secara bersama-sama harus dilakukan dengan mengembangkan gaya kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional khususnya di SMK non teknik. Kedua gaya kepemimpinan tersebut sangat sesuai dengan kondisi sekarang ini. Di mana kepala sekolah dituntut untuk dapat memimpin sekolahnya dengan sebaik-baiknya dalam rangka peningkatam mutu sekolah.

### **Saran**

Berangkat dari kenyataan dan kendala yang ada dalam pengembangan gaya kepemimpinan kependidikan di SMK non teknik, maka untuk menuju pada pelaksanaan yang ideal diperlukan langkah-langkah antara lain:

Pertama, memperbaiki paradigma kepala sekolah terhadap tugas yang diembannya. Sehingga ia tidak memandang bahwa jabatan sebagai kepala sekolah adalah kekuasaan yang akan membawa kecenderungan baginya ke arah gaya kepemimpinan otoriter.

Kedua, membangun kesadaran pada kepala sekolah bahwa birokrasi yang terlalu kaku akan mengakibatkan suasana kerja yang kaku dan tidak kondusif bagi peningkatan mutu sekolah. Sesuai dengan paradigma kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional seharusnya kepala sekolah bisa membina hubungan kerja yang sifatnya tidak kaku kepada bawahan. Menganggap bawahan sebagai mitra kerja. Dengan begitu bawahan akan nyaman dalam bekerja dan lebih kreatif serta aspiratif karena hubungan kerja tidak terlalu birokratif.

Ketiga, membangun budaya kerja yang baik. Paradigma kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional mengarahkan kepala sekolah untuk memiliki budaya kerja yang baik. Dalam arti bisa berperan sebagai teladan dan mendorong anak buahnya untuk bekerja dengan baik.

Kelima, mengikis pola hubungan yang kaku. Paradigma kepemimpinan pendidikan transaksional dan transformasional menganggap hubungan dengan bawahan bersifat luwes, saling menghargai dan secara emosional pemimpin memiliki kedekatan dengan anak buahnya. Oleh karena itu kepala sekolah harus menjalin hubungan yang lebih harmonis dengan anak buahnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Hanafi, Mamduh M.1997. *Manajemen*. Yogyakarta: YKPN.
- Heru, Tri. 2004. Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kepuasan Bawahan. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*. STIE YKPN.
- Jantzi, Leithwood. 2003. *Transformational Leadership*. Philadelphia: Open University Press.
- Metcalfe. 2000. The Transformational Leadership Questioner. *MCB Leadership and Organizational Journal*.
- Stephen, Robins. 2003. *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Application*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Uno, Hamzah B. 2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. 2006. *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Wahjosumidjo. 2002. *Kepemimpinan Kepala Sekolah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.