

# KINERJA KEPALA SEKOLAH: PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KONFLIK DAN EFIKASI DIRI

Rosmala Dewi

Universitas Negeri Medan, Jln. Benteng Hulu Gg. Ibrahim No. 8B Medan  
e-mail: ros\_dw@yahoo.com

**Abstract: Effects of Transformational Leadership, Conflict, and Self-Efficacy on Principals' Performances.** The explanatory study was aimed at describing the effects of transformational leadership, conflict, and self-efficacy on principals' performances. From the population of all the principals of elementary schools in Medan (380 people), a sample of 200 principals were randomly selected. The data were collected using a questionnaire and then analyzed statistically using path analyses. The results showed that transformational leadership, conflict, and self-efficacy directly influence the performance of principals, and that there are indirect effects of transformational leadership on performance through self-efficacy and conflict.

**Keywords:** principal's performance, transformational leadership, conflict, self-efficacy

**Abstrak: Kinerja Kepala Sekolah: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Konflik dan Efikasi Diri.** Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, konflik, dan efikasi diri, terhadap kinerja kepala sekolah. Penelitian mempergunakan desain eksplanatoris, dengan populasi kepala SD di Kota Medan, dan melalui teknik sampling acak proporsional diperoleh sampel sebesar 200 orang. Teknik analisis jalur digunakan untuk analisis data dengan menggunakan program aplikasi AMOS. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional, konflik dan efikasi diri berkontribusi terhadap kinerja kepala sekolah.

**Kata kunci:** kinerja kepala sekolah, kepemimpinan transformasional, konflik, efikasi diri

Amanat UU No 22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah membawa pengaruh luas, termasuk di dalamnya adalah bidang manajemen pendidikan di tingkat satuan pendidikan Sekolah Dasar. Pengelolaan sekolah yang efektif dan efisien tidak lepas dari tugas dan fungsi kepala sekolah. Kegagalan dan keberhasilan sekolah pun banyak ditentukan oleh kepala sekolah.

Kepala sekolah sering mengalami kesulitan melaksanakan tanggung jawab mengevaluasi dan supervisi pembelajaran guru secara formal (Lortie, 2009). Terkait dengan kompetensi, survei yang dilakukan kepada Kelompok Kerja Kepala Sekolah oleh BSNP menunjukkan bahwa kinerja kepala sekolah belum seperti yang diharapkan (Ratnawati, 2011). Kepala sekolah belum mampu menyusun rencana strategis, merumuskan visi dan misi sekolah. Kepala sekolah kurang berhasil dalam memotivasi, mendorong, menggalang, mengarahkan, membimbing, mensupervisi pendidik dan tenaga kependidikan, serta belum terbiasa melakukan monitoring dan evaluasi diri. Kemendikbud

melalui Ditjen Peningkatan Mutu Pendidikan mengatakan bahwa kepala sekolah sibuk dengan pekerjaan teknis. Mereka belum melaksanakan dengan optimal tugas pokok, fungsi dan belum menerapkan manajemen strategik (Suara Guru, 14 November 2011).

Kelemahan kepala sekolah pada tugas manajerial terlihat pada kasus dicopotnya dua Kepala Sekolah Dasar Negeri Kota Medan karena diduga menyelewengkan bantuan siswa miskin dari pusat pada tahun 2010 (Waspada Online, 15 Februari 2011). Permasalahan tersebut menunjukkan kepala sekolah belum memiliki kinerja yang baik. Kinerja kepala sekolah harus ditingkatkan mengingat pentingnya peran kepala sekolah dalam peningkatan kualitas pendidikan dan pembelajaran. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam meningkatkan prestasi siswa (Knuth, 2004).

Beberapa kajian mengenai kinerja dipaparkan sebagai berikut. Menurut Murphy seperti dikutip oleh Jex (2002) menyatakan, kinerja terdiri atas empat

dimensi, yaitu perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi interpersonal, perilaku mengurangi waktu, dan perilaku desktruktif. Colquitt dkk. (2009) mengkaji kinerja dilihat dari perilaku tugas, perilaku moral, perilaku menentang. Sementara itu, Miner (1992) mengemukakan bahwa kinerja merupakan kesesuaian perilaku kelompok dan individu dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Senada dengan pemakaian tersebut, Griffin (1997) mengemukakan bahwa perilaku kinerja adalah totalitas perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan yang diharapkan organisasi untuk ditampilkan. Demikian pula dengan Jex (2002) yang mengemukakan bahwa kinerja berhubungan dengan pengetahuan tentang pekerjaan, penentuan tujuan, dan kompetensi sehubungan dengan pekerjaan tersebut. Pengetahuan tentang pekerjaan ditentukan oleh kemampuan kognitif dan pengalaman kerja. Sebagai muara dari serangkaian kegiatan, kinerja seseorang menunjukkan tingkat kompetensi, kemampuan, ataupun profesionalismenya.

Gibson dan Donnelly (2009) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil dari perilaku, kognitif, dan psikologis. Pendapat lain yang mengemukakan kinerja sebagai hasil yaitu Lindsay dan Patrick (1997) yang mengatakan bahwa kinerja adalah sumbangan individu dan sistem untuk mencapai tujuan organisasi. Schermerhorn dkk. (2003) memberikan batasan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas karya yang dihasilkan atau layanan yang diberikan oleh unit kerja secara keseluruhan. Sesuai dengan kriterianya, Schuler & Jackson (1996) mengemukakan tiga kriteria sebagai landasan untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu kriteria berdasarkan pada sifat (*trait-based criteria*), kriteria yang terfokus pada perilaku, bagaimana pekerjaan itu dikerjakan (*behavior-based criteria*), dan kriteria yang terfokus pada hasil yang telah dicapai oleh individu (*outcome-based criteria*).

Peneliti membatasi arti kinerja sebagai perilaku sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Colquitt dkk. (2009) bahwa kinerja adalah seperangkat nilai perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif atau negatif untuk mencapai tujuan organisasi. Definisi kinerja ini memiliki tiga dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral, dan perilaku menentang. *Perilaku tugas* adalah tingkah laku karyawan yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku tugas meliputi tugas rutin dan pembaharuan. *Perilaku moral* adalah aktivitas dalam bentuk kesukarelaan dari karyawan, baik ada imbalan ataupun tidak ada imbalan, tetap berkontribusi pada organisasi untuk memperbaiki kualitas secara keseluruhan pada tempat kerja. Contohnya, bekerja

melampaui tugas formal, berusaha tanpa mengharapkan imbalan, dan sepenuhnya mencintai organisasi tempat kerja. *Perilaku menentang* adalah tingkah laku karyawan dengan sengaja menghalangi pencapaian tujuan. Misalnya sabotase, pencurian, pemborosan sumber, korupsi, gosip, pelecehan, ataupun dalam bentuk perlakuan kejam.

Colquitt dkk. (2009) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil dari keadaan yang dialami oleh individu, seperti tingkat kepuasan kerja, stress, motivasi, kepercayaan, rasa keadilan, perbedaan karakter etnik, kompetensi, dan keputusan yang diimplementasikan. Keadaan yang dialami oleh individu merupakan hasil dari proses mekanisme yang terjadi pada organisasi, kelompok, dan individu yang bersangkutan (Johnson & Johnson, 1984).

Kinerja kepala sekolah dilihat dari aspek tugas, menurut Gorton dkk. (2007) meliputi enam hal, yaitu (1) mendukung keberhasilan siswa dengan memfasilitasi pengembangan, artikulasi, implementasi, dan pengelolaan sebuah visi pembelajaran yang dipahami dan didukung oleh komunitas sekolah; (2) mendukung keberhasilan siswa dengan advokasi, memelihara, dan mempertahankan budaya sekolah dan program pengajaran yang kondusif untuk profesionalisasi belajar siswa dan pengembangan staf profesional; (3) mendukung keberhasilan siswa dengan memastikan manajemen organisasi, manajemen operasional, dan sumber daya yang mendukung, lingkungan pembelajaran yang aman, efisien, dan efektif; (4) mendukung keberhasilan siswa berkolaborasi keluarga dan anggota masyarakat, menanggapi kepentingan dan kebutuhan masyarakat yang beragam, dan memobilisasi sumber daya masyarakat; (5) mendukung keberhasilan siswa bertindak dengan integritas, keadilan, dan cara yang etis; dan (6) mendukung keberhasilan siswa dengan memahami, menanggapi, dan memengaruhi konteks yang lebih luas politik, sosial, ekonomi, hukum, dan budaya.

Kinerja kepala sekolah dipengaruhi oleh variabel tingkat konflik. Rahim (2001) mengemukakan bahwa konflik pada tingkat moderat dapat meningkatkan kinerja pada tingkat tinggi. Konflik pada tingkat rendah dan tinggi akan menurunkan kinerja. Peneliti mendefinisikan konflik sebagai pertentangan yang terjadi dengan diri sendiri, dan antara dua pihak atau lebih dalam organisasi, yang di dalamnya tindakan satu pihak dipersepsi oleh pihak lain sebagai ancaman atau campur tangan yang menghambat pemenuhan kebutuhan atau pencapaian tujuan.

Banyaknya konflik yang dialami turut menentukan kedalaman konsekuensi dari konflik. Jenis konflik yang mungkin dialami individu antara lain konflik pribadi, konflik antarpribadi, dan konflik antarkelom-

pok. Semakin banyak konflik yang dialami individu akan semakin tinggi kedalaman konflik yang dirasakan yang dapat berdampak terhadap kondisi psikologis dan pelaksanaan pekerjaan.

Jones (2004) mengemukakan konflik terlihat dalam berbagai bentuk antara lain (1) konflik terkait dengan tujuan, yaitu terjadi ketika satu orang atau satu kelompok orang mencari satu perbedaan hasil dari lainnya; (2) konflik terkait dengan kognisi, yaitu terjadi ketika seseorang atau satu kelompok memegang ide-ide yang bertentangan dengan itu dipegang oleh lain; (3) konflik terkait dengan perasaan, yaitu terjadi ketika emosi orang atau emosi kelompok, perasaan atau sikap adalah tidak kompatibel dengan lain; dan (4) konflik terkait dengan perilaku, yaitu terjadi ketika satu orang atau kelompok bertindak dengan cara lain tak dapat diterima. Konflik menjelma dalam diri sendiri yang diwujudkan melalui berbagai perilaku, mulai dari perselisihan paham dalam bentuk membisu sampai pada kemarahan publik.

Menurut Stajkovic dan Luthan (2002), variabel lain yang juga memengaruhi kinerja adalah efikasi diri. Dinyatakan bahwa karyawan dengan efikasi tinggi akan memiliki kinerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang memiliki efikasi diri rendah. Pernyataan tersebut sejalan dengan *goal setting theory* (Robbins & Coulter, 2007) yang menjelaskan mengenai adanya hubungan antara tujuan, efikasi diri, motivasi, dengan tingkat pencapaian kinerja.

Efikasi diri adalah keyakinan yang dimiliki seseorang tentang kemampuan dirinya terhadap tindakan yang diperlukan untuk mencapai tuntutan dari kinerja. Kepala sekolah yang memiliki efikasi diri yang tinggi, akan menetapkan tujuan pribadi yang lebih tinggi dan lebih fokus untuk mencapainya, serta mampu melakukan sesuatu dengan perilaku atau tindakan yang dapat mencapai hasil yang diharapkan dalam berbagai situasi yang dihadapinya.

Tingkat efikasi diri seseorang didasarkan pada informasi mengenai pencapaian kinerja individu, perbandingan dengan pengalaman kinerja orang lain, tingkat dukungan dari kelompok sosial mengenai kapabilitas yang dimiliki, dan kondisi fisiologis tentang kemampuan, kekuatan, dan kerentanan terhadap disfungsi menurut penilaian pihak lain. Keempat ragam informasi mengenai efikasi diri tersebut direkonstruksi oleh Kinicki dan Kreitner (2006) menjadi suatu model efikasi diri yang dapat membuka jalan untuk keberhasilan atau kegagalan dari individu.

Kinerja dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan. Seperti dikemukakan oleh Newstrom (2007), kepemimpinan memengaruhi kualitas kehidupan kerja, dan selanjutnya kualitas kehidupan kerja memengaruhi kinerja, kepuasan kerja, serta pertumbuhan pegawai.

Sama dengan *path-goal theory* yang menempatkan kinerja sebagai hasil, dan kepemimpinan merupakan salah satu variabel yang secara tidak langsung dapat memengaruhi kinerja melalui proses penggerakan individu warga organisasi. Namun demikian Bass dan Riggio (2006) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi kinerja melalui peningkatan konsep diri dan efikasi diri bawahan. Selain itu, mendukung proses identifikasi diri yang sangat penting sebagai sikap bawahan terhadap pimpinan baik secara individual maupun kolektif. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, peneliti memandang bahwa kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh langsung dan tak langsung terhadap kinerja.

Berdasarkan latar belakang seperti dikemukakan di atas, penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, konflik, dan efikasi diri, terhadap kinerja kepala sekolah

## METODE

Penelitian ini mempergunakan desain eksplanatoris dan dilaksanakan di Kota Medan dengan populasi sejumlah 380 orang kepala Sekolah Dasar sebagai subjek penelitian. Sampel diambil secara rambang proporsional dari setiap kecamatan di tiga kawasan, yaitu pusat, tengah, dan pinggiran Kota Medan. Besar sampel adalah 200 responden.

Variabel kinerja kepala sekolah diukur dari tiga dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral, dan perilaku menghalangi/menentang. Perilaku tugas dimaksudkan untuk mengoptimalkan hasil belajar siswa dengan indikator meliputi (a) penciptaan dan pelaksanaan visi sekolah bersama; (b) memelihara dan mempertahankan budaya dan program instruksional yang kondusif untuk belajar dan pengembangan staf; (c) memastikan pengelolaan operasional sekolah untuk menghasilkan lingkungan yang aman dan efektif belajar; dan (d) kerja sama dengan keluarga dan masyarakat.

Perilaku moral dilakukan oleh kepala sekolah secara sukarela, baik ada ataupun tidak ada penghargaan dan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi sekolah. Indikator perilaku moral meliputi (a) bertindak dengan integritas, keadilan, dan perilaku etis; (b) bekerja melampaui batas; (c) berusaha tanpa mengharapkan imbalan; (d) bersikap sportif; dan (e) mencintai organisasi profesi kepala sekolah.

Perilaku menghalangi/menentang adalah perilaku kepala sekolah yang dapat menghalangi atau merugikan sekolah. Indikator dari perilaku ini meliputi penyalahgunaan wewenang, korupsi, pemborosan sumber, bergunjing (gosip), perilaku melanggar aturan atau kode etik, pelecehan, dan perlakuan kejam.

Variabel kepemimpinan transformasional adalah upaya kepala sekolah untuk memengaruhi dan menyesuaikan visi organisasi dan pengakuan kredibilitasnya. Indikator dari variabel ini, yaitu menampilkan tingkah laku karismatik, memberikan inspirasi dan motivasi, menstimulasi intelektual, dan mempertimbangkan kepentingan individu dari bawahan.

Variabel konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam diri pribadi, kelompok, dan organisasi. Tindakan pihak lain dipersepsi sebagai ancaman atau campur tangan yang menghambat pencapaian tujuan. Konflik dilihat dengan indikator yang meliputi pertentangan dalam diri pribadi, dan pertentangan dengan pihak atau kelompok lain.

Variabel efikasi diri adalah keyakinan kepala sekolah tentang kemampuannya melakukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tuntutan kinerja. Indikator efikasi diri meliputi (a) keyakinan akan keterlibatan dalam tugas dengan disiplin, konsisten, dan tegas; (b) keyakinan atas kemampuannya dalam menghadapi tantangan atau kegagalan; (c) fokus terhadap tugas ketika menghadapi kegagalan, dan ulet tanpa kenal lelah; serta (d) rasa nyaman pada saat bekerja.

Pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional, konflik, dan efikasi terhadap kinerja kepala

sekolah dilakukan dengan mengajukan dan menguji sejumlah hipotesis, yaitu seperti tersaji pada Tabel 1.

Instrumen penelitian untuk masing-masing variabel adalah kuesener dengan lima pilihan berskala Likert. Sebelum dipergunakan untuk pengumpulan data, kuesioner diujicobakan terlebih dahulu kepada 34 orang kepala sekolah untuk melihat tingkat validitas dan reliabilitas instrumen. Setelah dipenuhi persyaratan normalitas dengan uji Kolmogorov-Smirnov, persyaratan homogenitas dengan uji Levene, persyaratan linearitas antar variabel, selanjutnya data dianalisis dengan teknik analisis jalur dengan bantuan program aplikasi AMOS.

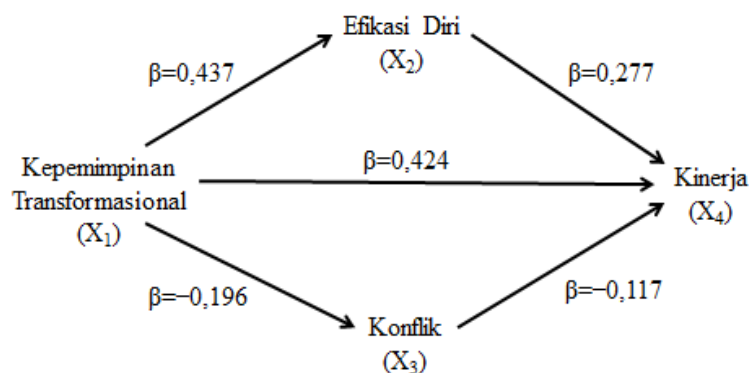
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian model penelitian telah memenuhi tiga kriteria keselarasan, yaitu nilai probabilitas non-signifikan sebesar 0,342 (memenuhi persyaratan  $p > 0,05$ ); nilai Root Mean Square Error of Approximation sebesar 0,025 (memenuhi persyaratan  $RMSEA < 0,08$ ); dan nilai General Fit Index sebesar 0,991 (memenuhi persyaratan  $GFI > 0,9$ ). Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 1.

Secara grafis hubungan antarvariabel berdasarkan hasil analisis jalur disajikan dalam Gambar 1.

**Tabel 1. Pengujian Hipotesis**

| No. | Hipotesis  | CR     | P     | Keputusan  |
|-----|--|--------|-------|------------|
| 1.  | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efikasi diri. | 7,581  | 0,010 | Signifikan |
| 2.  | Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap konflik.      | -2,826 | 0,005 | Signifikan |
| 3.  | Efikasi diri berpengaruh positif terhadap kinerja.                       | 4,490  | 0,010 | Signifikan |
| 4.  | Konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja.                            | -2,112 | 0,035 | Signifikan |
| 5.  | Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja.      | 6,671  | 0,010 | Signifikan |



**Gambar 1. Hubungan Antarvariabel**

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap efikasi diri kepala sekolah. Peningkatan efikasi diri dapat dilakukan melalui memperbaiki kualitas kepemimpinan transformasional. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2009) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki kaitan dengan rendahnya tingkat angka perpindahan atau mutasi, tingginya tingkat produktivitas, rendahnya tingkat stres pegawai dan tingginya tingkat kepuasan kerja. Kepala sekolah yang menampilkan diri sebagai pemimpin transformasional memberi pengaruh langsung pada tingkat kenyamanan diri kepala sekolah untuk berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Kepala sekolah transformasional menunjukkan tingkah laku kharismatik, memberikan inspirasi, memotivasi, menstimulasi intelektual, dan mempertimbangkan kepentingan bawahan. Cara-cara yang dilakukan pemimpin transformasional mengangkat organisasi sekolah ke tingkat keefektifan tinggi membuat para bawahan menghormati dan mengagumi.

Efikasi diri memiliki pengaruh positif terhadap kinerja kepala sekolah. Peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan upaya peningkatan efikasi diri. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Stajkovic dan Luthan (2002) bahwa efikasi diri berkorelasi kuat dengan kinerja. Jika kepala sekolah yakin bahwa usahanya menghasilkan efek yang diharapkan, maka dia akan lebih kreatif berpikir, dan berusaha melakukan sesuai dengan keyakinannya. Kepala sekolah yang memiliki efikasi diri tinggi menampilkan disiplin diri, bekerja konsisten, bertindak tegas sesuai kenyakinannya, mampu bertahan menghadapi tantangan atau kegagalan, fokus terhadap tugas, ulet tanpa kenal lelah, penyelesaian tugas tepat waktu dengan kinerja tinggi. Mereka memiliki rasa nyaman dalam bekerja, mampu bekerja dalam tantangan, bertahan dalam aktivitas yang sulit. Selain itu, kepala sekolah memiliki kreativitas, melakukan pembaharuan, dan memiliki loyalitas tinggi.

Hasil penelitian sesuai dengan pandangan Cohen dkk. (2001) bahwa tingkat efikasi diri yang tinggi menjadi suatu pembeda signifikan terhadap keseluruhan kinerja. Begitu pula Gist dan Mitchell yang mengatakan bahwa semakin tinggi efikasi diri individu memiliki kecenderungan kinerja yang tinggi pula (Ivancevich dkk., 2008). Demikian juga dengan Nelson dan Cooper (2007) bahwa efikasi diri seseorang merupakan salah satu faktor kepribadian yang berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap konflik. Semakin baik kepemimpinan transformasional

kepala sekolah, maka memiliki tendensi akan semakin menurunnya tingkat konflik, dan demikian pula sebaliknya. Hasil penelitian ini sesuai dengan pandangan yang menyatakan bahwa para pemimpin transformasional memberikan dan menyediakan dukungan yang membuat bawahan tabah, membangun hubungan kolegialitas yang baik, memiliki kinerja berkualitas, serta melakukan pengambilan keputusan secara efektif, dan lebih jauh mengakibatkan rendahnya tingkat stres (Bass & Riggio, 2006).

Konflik memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja. Semakin meningkatnya konflik akan dapat menurunkan tingkat kinerja kepala sekolah, dan demikian pula sebaliknya. Kepala sekolah yang mengalami sejumlah pertentangan akibat dari perbedaan persepsi dan keterbatasan sumber akan merasa terganggu dalam bekerja. Kondisi psikologis akibat konflik akan mengganggu konsentrasi dan semangat untuk bekerja, tingkat motivasi kerja, dan sikap negatif terhadap tugas. Lebih lanjut, individu akan menjadi lebih lemah, pasrah, tergantung, turunnya upaya kerja, dan akhirnya sulit mencapai tujuan.

Kondalkar (2007) mengemukakan bahwa konflik merupakan bentuk ekspresi permusuhan, sikap negatif, agresi, dan kesalahpahaman. Konflik antar individu ataupun kelompok dapat menimbulkan ketidaknyamanan dalam bekerja, terhambatnya komunikasi, dan berkembangnya sikap negatif. Konflik dalam diri individu berupa pertentangan nilai karena peran ganda yang dapat mengganggu konsentrasi dan semangat kerja.

Konflik memiliki nilai negatif dan positif. Ketidadaan konflik atau permasalahan akan dapat mengurangi inisiatif untuk menemukan cara-cara baru guna meningkatkan kinerja (Rahim, 2001). Meskipun demikian, konflik yang terlalu tinggi juga akan dapat mengganggu penyelesaian tugas. Hasil penelitian ini membuktikan konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja kepala sekolah. Jika dia menghadapi konflik maka hal itu akan mengganggu konsentrasi penyelesaian pekerjaan.

Kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap kinerja. Peningkatan kinerja kepala sekolah dapat dilakukan dengan memperbaiki implementasi pola kepemimpinan transformasional yang dapat menumbuhkan kemampuan luar biasa pada bawahan untuk berprestasi. Pemimpin transformasional memperoleh kepercayaan dari bawahan, sehingga mereka akan berusaha optimal untuk menyelesaikan beban tugas, dan menyelesaikan berbagai hambatan kerja. Selain itu, pemimpin transformasional mengkomunikasikan tujuan dengan cara yang sederhana dan memudahkan bawahan untuk melaksanakannya. Pemimpin transformasional membangun rasionalitas bawahan. Individu

yang bekerja secara rasional dapat bekerja efektif dan berkinerja baik (Robbins & Judge, 2009).

Hasil penelitian ini sesuai dengan pandangan Bass dan Riggio (2006) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transformational memengaruhi kinerja secara positif, tanpa menghiraukan apakah kinerja dalam konsep atau unit organisasi. Ini juga sesuai dengan hasil penelitian Wang dkk. (2011) bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan tingkat kinerja pengikutnya, kinerja di tingkat tim dan organisasi. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepemimpinan transformasional kepala sekolah antara lain berlatih menampilkan kepemimpinan yang dapat dipercaya oleh bawahan untuk membangun komitmen terhadap tugas, berlatih memberikan inspirasi dan semangat bekerja pada bawahan melalui komunikasi dan sikap positif terhadap hasil kerja guru, serta memberikan perhatian pada keadaan, kebutuhan, dan mendengarkan keluhan.

## SIMPULAN

Kinerja kepala sekolah dasar negeri di Kota Medan yang diteliti secara kausal dipengaruhi oleh tiga variabel, yaitu kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan konflik. Kepemimpinan transformasional memiliki peran terhadap pengembangan efikasi diri kepala sekolah. Semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional, semakin baik pula tingkat efikasi diri kepala sekolah. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional memiliki efek negatif terhadap konflik. Hal demikian bermakna bahwa semakin baik tingkat kepemimpinan transformasional maka semakin menurunkan tingkat konflik. Lebih lanjut, efikasi diri berperan positif terhadap membangun kinerja. Dengan kata lain, semakin baik efikasi diri memiliki tendensi maka semakin baik tingkat kinerja. Sebaliknya,

tingkat konflik berpengaruh negatif terhadap kinerja. Semakin tinggi konflik akan berakibat menurunkan tingkat kinerja. Akhirnya, kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi positif terhadap tingkat kinerja. Semakin baik implementasi kepemimpinan transformasional maka semakin baik pula capaian kinerja.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran penting terhadap pencapaian kinerja, dengan karakteristik menunjukkan tingkah laku karismatik, memberikan inspirasi dan motivasi, menstimulasi pengembangan intelektual, dan mempertimbangkan kepentingan masing-masing individu dari bawahan. Upaya yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja adalah penguatan kepemimpinan transformasional dan peningkatan efikasi diri kepala sekolah. Selain itu juga perlu dilakukan peningkatan keterlibatan dalam tugas, melakukan pembinaan terkait kedisiplinan kerja, memiliki konsistensi dalam bekerja. Lebih lanjut, kepala sekolah berupaya juga untuk meningkatkan kemampuan bertahan menghadapi tantangan, tetap fokus terhadap penyelesaian tugas pada saat menghadapi kesulitan dan tantangan, meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, serta memberikan penghargaan, pengakuan, dan motivasi diri. Sebagai pengawas tingkat satuan pendidikan, kepala sekolah melakukan pembinaan tentang tugas-tugas kekepalasekolahan yang dapat meningkatkan efikasi diri. Juga penting diperhatikan untuk mengurangi tingkat konflik. Sebagai rekomendasi dan harapan adalah perlunya peningkatan peran dari kelompok kerja kepala sekolah untuk mengupayakan pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional melalui program-program pelatihan, termasuk upaya untuk mengembangkan tingkat efikasi diri, dan menjaga tidak terjadi konflik untuk mendukung pencapaian kinerja.

## DAFTAR RUJUKAN

- Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A.R., Fink, S.L., Gadon, H., & Willits, R.D. 2001. *Effective Behavior in Organizations: Cases, Concepts, and Student Experiences* (7th Ed.). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Colquitt, J., Wesson, M., & LePine, J. 2009. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Gibson, I. & Donnelly, K. 2009. *Organization: Behavior, Structure, Process*. New York: McGraw-Hill Company.
- Gorton, R., Alston, J., & Snowden, A. 2007. *School Leadership and Administration: Important Concepts, Case Studies, and Simulations*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R.W. 1997. *Management*. New Delhi: A.I.T.B.S, Publishers & Distributor.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., & Matteson, M.T. 2008. *Behavior and Management*. New York: McGraw Hill.
- Jex, S.M. 2002. *Psychology: Scientist Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnson, D.W. & Johnson, F.P. 1984. *Group Theory and Group Skill*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Jones, J. 2004. *Management Skills in Schools*. London: Paul Chapman Publishing.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. 2006. *Organizational Behavior*, International Edition, New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Knuth, R.K. 2004. Principal Performance and the ISLLC Standards: Implications for Principal Selection and Professional Development. *Educational Research Service Spectrum*, 22 (4): 4-9.
- Kondalkar, V.G. 2007. *Organizational Behavior* New Delhi New Age International (P) Limited, Publishers.
- Lindsay, W.M. & Patrick, J.A. 1997. *Total Quality and Organizational Development*. Dalray Beach, Florida: St. Lucia Press.
- Lortie, D.C. 2009. *School Principal Managing in Public*. London: The University of Chicago Press.
- Miner, J.B. 1992. *Industrial Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Nelson, D. & Cooper, C.L. 2007. *Positive Organizational Behavior*. London: SAGE Publications.
- Newstrom, J.W. 2007. *Organizational Behavior Human Behavior at Work* (12th Edition). New York: McGraw-Hill.
- Rahim, M.A. 2001. *Managing Conflict in Organizations*. London: QUORUM BOOKS Westport, Connecticut.
- Ratmawati, T. 2011. Kualifikasi, Intensitas Diklat, Lingkungan, Motivasi Kerja, dan Kompetensi Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 17 (6): 476-481.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. 2007. *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2009. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osborn, R.N. 2003. *Organizational Behavior* (8th Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. 1996. *Human Resource Management*. New York: West Publishing Company.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. 2002. Social Cognitive Theory and Self-efficacy: Implications for Motivation Theory and Practice. Dalam R.M. Steers, L.W. Porter, & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (hlm. 126-140). New York: McGraw-Hill.
- Suara Guru. 14 November, 2011. *Memacu Kinerja Kepala Sekolah*. (Online), ([http://suaraguru.wordpress.com/2011/11/14/Memacu\\_Kinerja\\_Kepala\\_Sekolah\\_dan\\_Guru](http://suaraguru.wordpress.com/2011/11/14/Memacu_Kinerja_Kepala_Sekolah_dan_Guru)), diakses 20 September 2011.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S.H., & Colbert, A.E. 2011. Transformasional Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta Analytic Review of 25 Years of Research. *Group Organization Management*, 36 (2): 223-270.
- Waspada Online. 15 Februari, 2011. *Dua Kepala Sekolah Dasar Dicopot*, (Online), ([http://www.waspada.co.id/index.php?Itemid=27&catid=14:medan&id=174990:dua-kepala-sekolah-dasar-dicopot&option=com\\_content&view=article](http://www.waspada.co.id/index.php?Itemid=27&catid=14:medan&id=174990:dua-kepala-sekolah-dasar-dicopot&option=com_content&view=article)), diakses 20 September 2011.