INSTRUMEN PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN

Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA

INSTRUMEN PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN

Mengukur dan Mengidentifikasi
Gaya-Gaya Kepemimpinan
yang Efektif untuk Mengelola Kondisi
dan Situasi Organisasi yang Spesifik

Penerbit
YAYASAN WARKAT UTAMA
Bogor
2017

9 786026 090904

INSTRUMEN PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN:
Konsep dan Metode Pengukuran Gaya-gaya Kepemimpinan yang Efektif untuk Mengelola Kondisi dan Situasi Organisasi yang Spesifik

ISBN: 9 786026 090904

PENULIS:
Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi. MBA.

ISBN: 9 786026 090904

EDITOR:
Priyo Sambodo, SH, MM.

DISAIN SAMPUL DAN TATA LETAK:
Priyo Sambodo, SH, MM.

PENERBIT:
Yayasan Warkat Utama

REDAKSI:
Jl. Danau Batur No. 9, Tegal Lega, Bogor 16144, Indonesia.
Telp: 081298525573
Email: warkat.utama@gmail.com

DISTRIBUTOR TUNGGAL:
Yayasan Warkat Utama
Jl. Danau Batur No. 9, Tegal Lega, Bogor 16144, Indonesia.
Telp: 081298525573
Email: warkat.utama@gmail.com

Cetakan Pertama, Mei 2017.

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penulis.

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka pelindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	:	EC002018007842, 2 April 2018
Pencipta		
Nama	:	**Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.**
Alamat	:	Duta Pakuan Blok E5 No.18 Tegallega Kota Bogor Tengah, Bogor, Jawa Barat, 16127
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Pemegang Hak Cipta		
Nama	:	**Dr. Widodo Sunaryo, S.Psi., MBA.**
Alamat	:	Duta Pakuan Blok E5 No.18 Tegallega Kota Bogor Tengah , Bogor , Jawa Barat, 16127
Kewarganegaraan	:	Indonesia
Jenis Ciptaan	:	**Buku**
Judul Ciptaan	:	**INSTRUMEN PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN: Konsep Dan Metode Pengukuran Gaya-gaya Kepemimpinan Yang Efektif Untuk Mengelola Kondisi Dan Situasi Organisasi Yang Spesifik**
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	:	2 April 2018, di Bogor
Jangka waktu pelindungan	:	Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan	:	000104278

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

K A T A P E N G A N T A R

Mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, bahwa setelah melalui perjalanan dan waktu yang panjang, buku Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan dapat diterbitkan.

Buku ini ditulis berdasarkan inspirasi dan pengalaman penulis menjadi pemimpin dari beberapa perusahaan swasta dan institusi pendidikan, serta pandangan penulis bahwa dewasa ini, tantangan utama yang dihadapi berbagai organisasi dalam era global ini adalah keterbatasan tersedianya para pimpinan organisasi yang handal dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu pemimpin yang handal mengelola sumber-sumber daya organisasi. Keberhasilan para pimpinan (leaders) dalam memimpin organisasi adalah dengan mengembangkan dan menggunakan kehandalan, kemampuan, dan perilaku dalam mempraktekan kepemimpinan (leadership) secara efektif. Bagaimana cara seorang pemimpin mengembangkan dan menggunakan kehandalan, kemampuan, dan perilaku-nya dalam mempraktekan kepemimpinannya, dalam konteks inilah dikenal istilah *Gaya Kepemimpinan* (leadership Style). Berdasarkan hal tersebut timbul gagasan penulis untuk menciptakan suatu perangkat instrumen yang memenuhi kaidah-kaidah ilimiah dan berfungsi untuk mengukur gaya-gaya Kepemimpinan Visioner, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dari para pimpinan organisasi.

Kami berharap bahwa buku ini dapat bermanfaat bagi para akademisi (ilmuwan), praktisi manajemen, dosen dan mahasiswa. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak mengandung kekurangan, dan dengan senang hati kami menantikan saran dari kritik dari para pembaca, untuk penyempurnaan buku ini di kemudian hari.

Kami mengucapkan terimakasih yang tak terhingga kepada Yayasan Warkat Utama, dan pihak-pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu-persatu, atas upaya-upaya yang telah dilakukan sampai diterbitkannya buku ini.

Bogor, Desember 2016
Widodo Sunaryo

D A F T A R I S I

HALAMAN PENERBIT iv

KATA PENGANTAR iii

DAFTAR ISI ii

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR i

BAB I PENDAHULUAN

A. Peran Kepemimpinan dalam Organisasi 1
B. Pengertian tentang Kepemimpinan 2
C. Kebutuhan akan Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan 4
D. Sistematika Pembahasan 5

BAB II KONSEP-KONSEP GAYA KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan 7
B. Konsep Gaya Kepemimpinan Visioner 8
C. Konsep Gaya Kepemimpinan Transformasional 9
D. Konsep Gaya Kepemimpinan Transaksional 12
E. Rangkuman Konsep-konsep Gaya Kepemimpinan 13

BAB III METODE PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Rancangan Metode Pengukuran (Measurement Method) 15
B. Kuesioner Pengukuran Gaya Kepemimpinan 15
C. Petunjuk Pengisian Kuesioner 17
D. Format Lembar Jawaban dan Sistem Skoring Kuesioner 17
E. Teknik Pengujian Validitas dan Reliabilitas 18

BAB IV PENUTUP

A. Pentingnya Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan 20
B. Etika Penggunaan Instrumen Gaya Kepemimpinan 20

DAFTAR PUSTAKA RUJUKAN 21

I PENDAHULUAN

A. PERAN PEMIMPIN DALAM ORGANISASI

Dewasa ini, tantangan utama yang dihadapi berbagai organisasi dalam era global ini adalah keterbatasan tersedianya para pimpinan organisasi yang handal dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, yaitu pemimpin yang handal mengelola sumber-sumber daya organisasi. Kehandalan yang dituntut dari para pimpinan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen, antara lain adalah memberikan inspirasi dan arah dari perencanaan organisasi, mengilhami rancangan (design) organisasi, memberikan motivasi para anggota organisasi, dan mendorong dilaksanakannya pengendalian aktivitas-aktivitas organisasi. Hal-hal tersebut adalah faktor-faktor kunci sukses mengelola sumber-sumber daya untuk tujuan pengembangan usaha organisasi.

Menurut Kinicki dan William (2010: 10-13), dewasa ini setidak-tidaknya terdapat 7 kehandalan utama yang dituntut pada seorang pimpinan untuk meraih keberhasilan dalam praktek-praktek memimpin organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Mewujudkan Keunggulan Kompetitif Organisasi,* dengan cara bertindak responsif kepada pelanggan (customer oriented), mewujudkan inovasi (new or better goods and services), senantiasa meningkatkan kualitas, serta meningkatkan efisiensi dan kecepatan kerja
2. *Mengelola Keberagaman (Diversity) Secara Harmonis,* yaitu mengelola karyawan-karyawan dengan berbagai ragam gender, etnik, umur, dan lain-lain, dalam kehidupan berorganisasi yang kondusif dan menyenangkan
3. *Menghadapi Pengaruh-Pengaruh Globalisasi,* yaitu menghadapi intensitas persaingan dan arena persaingan yang semakin luas (lokal, regional dan internasional), melalui strategi-strategi usaha yang efektif
4. *Mengelola dan Menerapkan Teknologi Informasi dan Komunikasi,* yaitu menggunakan dan memanfaatkan perangkat teknologi informasi dan komunikasi (memanfaatkan fungsi media sosial, internet, e-businees, e-commerce, dan lain-lain)

5. *Mengelola Usaha Dengan Standar-standar Etika,* yaitu menjunjung tinggi etika dan moral dalam bekerja (misal: mencegah tindakan korupsi), menetapkan kebijakan ketenagakerjaan, pengelolaan lingkungan, dan persaingan usaha.
6. *Mengelola Keberhasilan Organisasi secara Berkelanjutan (Sustainability)*, yaitu upaya-upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk senantiasa berkembang dan mencapai tujuan-tujuan organisasi pada masa depan.
7. *Mencapai Kebahagiaan dan Tujuan-Tujuan Hidup.* Hakikat pemimpin adalah memimpin orang-orang, dalam arti yang lebih luhur adalah menghantarkan dan mengembangkan keberhasilan orang-orang yang dipimpin. Dalam hal ini, tujuan hidup tertinngi dari seorang pemimpin adalah kebahagiaan (perasaan bahagia) menyaksikan keberhasilan orang-orang yang dipimpin.

Uraian di atas menggambarkan bahwa keberhasilan para pimpinan (leaders) dalam memimpin organisasi adalah dengan mengembangkan dan menggunakan kehandalan, kemampuan, dan perilaku dalam mempraktekan kepemimpinan (leadership) secara efektif. Bagaimana cara seorang pemimpin mengembangkan dan menggunakan kehandalan, kemampuan, dan perilaku-nya dalam mempraktekan kepemimpinannya, dalam konteks inilah dikenal istilah *Gaya Kepemimpinan* (leadership Style).

B. PENGERTIAN TENTANG KEPEMIMPINAN

Daft (2008: 4) mengemukakan bahwa pengertian umum dari kepemimpinan (leadership) adalah hubungan yang saling mempengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya yang bertujuan untuk melakukan perubahan-perubahan dan pencapaian tujuan-tujuan yang sesuai dengan harapan bersama. Pada intinya, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang lain untuk melakukan perubahan dalam rangka mencapai tujuan yang dinginkan.

Gibson et al (2012: 313) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah upaya menggunakan pengaruh untuk memotivasi para pengikutnya untuk mencapai tujuan-tujuan. Elemen pertama dari pengertian tersebut adalah bahwa kepemimpinan adalah *penggunaan pengaruh*. Elemen kedua adalah memotivasi, yang berarti mendorong dan mengarahkan perilaku dan kinerja para pengikutnya. Sedangkan elemen ketiga adalah pencapaian tujuan, mencakup tujuan pengikut, tujuan kelompok, dan tujuan organisasi.

Dubrin (2013: 2-3) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan menginspirasi keyakinan para bawahan dan memberikan dukungan kepada mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kata menginspirasi mengandung makna mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengendalikan.

Dalam konteks manajemen, pengertian mempengaruhi, mengarahkan, mengkoordinasi dan mengendalikan merupakan upaya-upaya dan perilaku-perilaku untuk melaksanakan 4 fungsi pokok manajemen. Upaya dan perilaku tersebut diwujudkan berdasarkan *gaya kepemimpinan* dari seorang pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Teori-teori tentang gaya kepemimpinan sudah mulai berkembang sejak awal tahun 1960an, yang dikenal dengan istilah-istilah gaya kepemimpinan *Authocrative, Laissez-faire,* dan *Democratic*. Teori-teori gaya kepemimpinan ini dikenal dengan sebutan Teori Kepemimpinan Klasik (Classical Theory of Leadership). Gaya Kepemimpinan *Authocrative* (sering diasosiasikan dengan istilah *Otoriter*), dimana sang pemimpinan memiliki kecenderungan untuk melakukan pengambilan keputusan sendiri. Gaya Kepemimpinan *Laissez-faire,* dimana sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk memberikan keleluasaan kepada bawahan (pengikut) untuk melakukan pengambilan keputusan. Sedangkan Gaya Kepemimpinan *Democratic,* dimana sang pemimpin memiliki kecenderungan untuk mendorong bawahan berperan-serta dan bertanggungjawab dalam melakukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Pada awal tahun 1980an, di dalam buku-buku manajemen dan perilaku organisasi (organizational behavior), banyak dibahas teori-teori gaya kepemimpinan yang baru dan sangat spesifik dalam mengidentifikasi karakteristik sikap dan perilaku masing-masing gaya kepemimpinan. Diantara sekian banyak teori tentang gaya kepemimpinan, terdapat 3 teori gaya kepemimpinan yang masing-masing memiliki karakteristik dan kualitas-kualitas tertentu, serta paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian pada bidang studi manajemen dan perilaku organisasi. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership)
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional (Transformasional Leadership)
3. Gaya Kepemimpinan Transaksional (Transactional Leadership).

Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki peran dan kontribusi yang besar terhadap kinerja sang pemimpin dalam keberhasilan mencapai tujuan-tujuan dari organisasi yang dipimpinnya (Gibson et al, 2012: 339).

C. KEBUTUHAN AKAN INSTRUMEN PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN

Dewasa ini perkembangan faktor-faktor lingkungan eksternal (makro) yang dinamis, antara lain misalnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, meningkatnya intensitas persaingan akibat globalisasi, meluasnya perkembangan pemahaman tentang hak asasi manusia, demokratisasi, dan lain-lain, merupakan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh tiap pimpinan organiasi.

Disamping tantangan-tantangan tersebut di atas, tiap pimpinan organisasi juga menghadapi masalah-masalah yang bersumber dari internal organisasi, antara lain adalah masalah sistem tata-kelola, pengembangan budaya organisasi, kinerja karyawan, pendidikan dan latihan karyawan, dan-lain-lain.

Tiap organisasi menghadapi tantangan-tantangan (dari lingkungan eksternal dan internal) yang berbeda-beda, sehingga untuk meraih keberhasilan tiap pimpinan organisasi dituntut menerapkan gaya kepemimpinan tertentu yang sesuai dengan tantangan-tantangan yang dihadapi. Berdasarkan kajian tentang teori-teori gaya kepemimpinan, tidak ditemukan suatu gaya kepemimpinan yang terbaik (the best), yang mampu berfungsi efektif pada semua situasi yang dihadapi organisasi. Suatu gaya kepemimpinan tertentu dapat berperan efektif dalam situasi tertentu, tetapi belum tentu efektif untuk menghadapi situasi lain.

Apabila kita dapat *mengukur dan mengidentifikasi gaya kepemimpinan tertentu yang mampu berfungsi efektif untuk menghadapi situasi tertentu*, maka kita akan dapat membantu untuk menempatkan dan mengembangkan pemimpin-pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang efektif untuk menghadapi situasi organisasi yang dipimpinnya. Namun sayang, sejauh informasi yang dapat dijangkau penulis, sampai saat ini di Indonesia belum ada instrumen pengukuran gaya kepemimpinan yang secara spesifik berfungsi (digunakan) untuk mengukur gaya-gaya kepemimpinan tertentu, khususnya gaya-gaya kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional.

Berangkat dari pemikiran bahwa (1) masing-masing gaya kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional memiliki kualitas dan karakteristik yang berbeda-beda, (2) tiap individu memiliki potensi gaya-gaya kepemimpinan tersebut dan ia memiliki gaya kepemimpinan yang paling dominan dalam dirinya, (3) gaya-gaya kepemimpinan pada tiap individu dapat diukur dan digambarkan profilnya, dan (d) gaya-gaya kepemimpinan tersebut dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pengembangan, maka timbul gagasan penulis untuk menciptakan suatu perangkat instrumen yang memenuhi kaidah-kaidah ilimiah dan berfungsi untuk mengukur gaya-gaya Kepemimpinan Visioner, Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional dari para pimpinan organisasi.

Instrumen yang akan diciptakan ini diharapkan dapat digunakan secara efektif untuk kepentingan seleksi dan penempatan pimpinan organisasi, serta bagi program pengembangan gaya-gaya kepemimpinan pimpinan organisasi. Terlebih jauh, pengembangan gaya kepemimpinan dari pimpinan-pimpinan organisasi yang sesuai dengan situasi organisasi yang dipimpinnya, maka dapat diprediksi bahwa pimpinan organisasi tersebut akan mampu meningkatkan tata-kelola organisasi, kinerja organisasi, dan pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

D. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Pada Bab I telah dibahas pentingnya peran pemimpin dalam organisasi, serta kehandalan-kehandalan utama yang dituntut pada seorang pimpinan untuk meraih keberhasilan dalam praktek-praktek memimpin organisasi. Selanjutnya, dijelaskan pula pengertian-pengertian tentang *Kepemimpinan* (leadership) dan *Gaya Kepemimpinan* (Leadership Styles). Dari sekian banyak teori tentang gaya kepemimpinan, terdapat 3 teori gaya kepemimpinan (*Gaya Kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional*) yang masing-masing memiliki karakteristik dan kualitas-kualitas tertentu, serta paling banyak digunakan dalam penelitian-penelitian pada bidang studi manajemen dan perilaku organisasi. Bertolak dari hal-hal tersebut, timbulah gagasan untuk menciptakan suatu instrumen yang dapat mengukur dan mengidentifikasi gaya-gaya Kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional.

Pada Bab II akan dibahas secara lebih spesifik dan mendalam teori-teori dan konsep-konsep tentang gaya-gaya Kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional. Selanjutnya akan dilakukan analisis untuk membandingkan karakteristik dan kualitas antar gaya-gaya Kepemimpinan Visioner, Transformasional dan Transaksional.

Pada Bab III akan dibahas tentang siapa yang perlu diukur dan diidentifikasi gaya-gaya kepemimpinannya (subyek pengukuran), apa dan bagaimana rancangan instrumen pengukuran gaya kepemimpinan, bagaimana sistem pemberian skor dalam penggunaan instrumen tersebut (Scoring System), serta bagaimana mengukur validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran gaya kepemimpinan. Pada Bab III ini juga dilaporkan Hasil Survey Pendahuluan tentang penggunaan Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan ini.

Pada Bab IV dibahas tentang pentingnya penggunaan Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan untuk kepentingan-kepentingan praktik dalam organisasi, penelitian-penelitian, serta bagi program-program pendidikan dan pelatihan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia. Disarankan pula bahwa penggunaan instrumen ini perlu dilandasi etika-etika profesi manajemen, psikologi, dan keilmiahan (scientific).

III KONSEP-KONSEP GAYA KEPEMIMPINAN

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Daft (2008: 67-68) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan (leadership style) adalah pola kemampuan dan perilaku pemimpin dalam mengarahkan tugas-tugas dan membina hubungan dengan bawahan. Pola tersebut membedakan antara pemimpin yang satu dengan pemimpin yang lain (individual differences). DuBrin (2013: 254-255) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sikap dan perilaku seorang pemimpin yang bersifat tetap dan membedakannya dengan pemimpin yang lain, serta dapat diprediksi kemunculannya pada saat pemimpin melaksanakan fungsi-fungsi manajemen (tugas manajerial), khususnya dalam memberikan pengarahan, motivasi dan pengedalian kepada para pengikut atau bawahannya.

Makna dari pemikiran di atas adalah bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola kemampuan, sikap dan perilaku seorang pemimpin yang bersifat tetap dan mencerminkan karakter yang membedakannya dengan pemimpin lain, serta dapat diprediksi kemunculannya manakala ia mengarahkan tugas-tugas manajerial, khususnya dalqam membina hubungan dengan para pengikut atau bawahannya, sebagaimana digambarkan berikut ini.

Gambar 1: Gaya Kepemimpinan dan Fungsi Manajemen

Gibson et al (2006, 339) mengemukakan bahwa dewasa ini terdapat 3 konsep gaya kepemimpinan yang masing-masing memiliki karakteristik dan kualitas-kualitas tertentu, serta paling banyak dibahas dalam buku-buku dan penelitian-penelitian pada bidang studi manajemen. Gaya-gaya kepemimpinan tersebut adalah (a) Gaya Kepemimpinan Visioner, (b) Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan (c) Gaya Kepemimpinan Transaksional. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki peran dan kontribusi terhadap kinerja sang pemimpin dan terhadap pencapaian keberhasilan (efektivitas) organisasi yang dipimpinnya.

B. Gaya Kepemimpinan Visioner

Robbins (2003: 344-345) menyatakan bahwa gaya Kepemimpinan Visioner (Visionary Leadership Style) adalah pola kemampuan dan perilaku dalam menciptakan dan mengartikulasi visi organisasi (atau unit kerja dalam organisasi) secara realistik, dipercaya (credible) dan menarik, serta bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kondisi organisasi. Dijelaskan pula bahwa seorang pemimpin Visioner memiliki kualitas-kualitas tertentu, yaitu (a) memiliki kemampuan menjelaskan dan mengartikulasi visi kepada pengikutnya, (b) mampu memerinci langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai visi tersebut, (c) menunjukkan perilaku-perilaku yang menjadi teladan (contoh) dalam kegiatan-kegiatan pencapaian visi, dan (c) memiliki kemampuan menjabarkan visi tersebut menjadi tujuan-tujuan yang harus dicapai pada tiap bagian dalam organisasi.

Sooksan Kantabutra dan Gayle C. Avery (2006: 57-65) mengemukakan bahwa karakter yang menonjol pada pemimpin visioner adalah kemampuannya menghubungkan kondisi saat kini dengan kondisi masa depan yang diinginkan. Hasil penelitian Kantabutra dan Avery tersebut memberikan kesimpulan bahwa keberhasilan kinerja para pemimpin yang memiliki gaya Kepemimpinan Visioner terletak pada 2 faktor utama, yaitu: (a) kemampuan mengarahkan bawahannya pada visi yang akan dicapai (vision guiding), dan (b) mendorong keterlibatan emosional (emotional commitment) bawahannya dalam proses pencapaian visi.

Suwit Yordsala, Kowat Tesaputa dan Anan Sri-Ampai (2014: 92-101) mengemukakan bahwa terdapat 5 kualitas pada diri para pimpinan sekolah (school administrators) yang memiliki gaya Kepemimpinan Visioner yang menonjol, yaitu (a) mendorong bawahan untuk mengembangkan inisiatif-inisiatif baru dan inovasi-inovasi, (b) menjadi contoh (teladan) bagi bawahannya, (c) mengembangkan visi bersama (shared vision) dengan bawahannya, (d) menggalang pola bekerja kelompok (teamwork), dan (e) meningkatkan *spirit* dan antusiasme bekerja melalui keberhasilan-keberhasilan kerja kelompok.

Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Visioner adalah pola kemampuan dan perilaku yang dimiliki pemimpin dalam menciptakan dan mengartikulasi visi organisasi secara realistik, dipercaya dan menarik, yaitu dengan menghubungkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi organisasi yang diinginkan pada masa depan. Kualitas dan karakteristik sebagai indikator-indikator Gaya Kepemimpinan Visioner adalah:

a. Kemampuan "*Visioning*", yaitu kemampuan mengartikulasi visi, mengarahkan bawahan pada visi yang akan dicapai, mengembangkan visi bersama, dan menggalang pola bekerja kelompok untuk mencapai visi bersama,
b. Keteladanan, yaitu menjadi contoh bagi bawahannya, dengan menunjukkan perilaku-perilaku yang diteladani bawahan dalam kegiatan pencapaian visi.
c. Keterlibatan emosional bawahannya, dengan cara melibatkan bawahan dalam menjabarkan visi menjadi tujuan-tujuan pada tiap kelompok kerja mereka
d. Peningkatan *spirit* (semangat kerja) bawahannya melalui penghargaan pada keberhasilan-keberhasilan kerja masing-masing kelompok.

Robbins (2003: 344-345) serta Suwit Yordsala, Kowat Tesaputa dan Anan Sri-Ampai (2014: 92-101) memiliki pandangan yang sama bahwa Gaya Kepemimpinan Visioner digunakan secara efektif oleh organisasi-organisasi yang ingin melakukan perubahan besar pada masa depan, ingin merubah atau menciptakan citra organisasi yang baru, atau organisasi-organisasi yang ingin melakukan konsolidasi internal dalam menetapkan strategi organisasi.

Dalam konteks fungsi-fungsi manajemen, Gaya Kepemimpinan Visioner menekankan pentingnya fungsi perencanaan (planning), khususnya dalam hal perencanaan strategik (strategic planning) suatu organisasi atau unit kerja.

C. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006: 4-7), Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen terhadap visi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, mendorong bawahan melakukan pemecahan-pemecahan masalah secara inovatif, dan mengembangkan kapasitas bawahan melalui "*coaching*", "*mentoring*", "*provision of both challenge and support*". Adapun komponen-komponen utama dari Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah:

a. *Idealized Influence*, yaitu bahwa perilaku pemimpin akan menjadi "*role models*" bagi bawahannya, dan pemimpin mendorong bawahannya untuk bekerja secara gigih (persistent), dengan tekad yang bulat (determination), dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.
b. *Inspirational Motivation,* yaitu bahwa perilaku pemimpin mendorong tumbuhnya inspirasi dan motivasi bagi bawahannya, melalui pemberian tugas-tugas (pekerjaan) yang bermakna dan menantang bagi bawahannya, serta menumbuhkan komitmen untuk menyelesaikan tugas-tugas tersebut.
c. *Intellectual Stimulation,* yaitu bahwa perilaku pemimpin menjadi faktor yang mendorong (stimulation) berkembangnya perilaku kerja bawahan yang inovatif dan kreatif, menggunakan pendekatan-pendekatan baru untuk mengatasi masalah-masalah pekerjaan, dengan menggunakan ide-ide baru dan solusi-solusi yang kreatif.
d. *Individualized Consideration,* yaitu bahwa pemuimpin memberikan perhatian besar terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk berprestasi dan berkembang, melalui kegiatan-kegiatan "teaching, coaching or mentoring" bagi bawahannya. Pemimpin mampu menilai perbedaan-perbedaan (dalam hal kebutuhan, kemampuan, dan sifat-sifat) dari para bawahannya, serta mampu menjalin komunikasi secara pribadi (personal) dengan bawahannya.

Robbins dan Judge (2013: 416-419) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk mentransformasikan kepentingan-kepentingan organisasi di atas kepentingan-kepentingan pribadi, dan mendorong (stimulation) bawahan untuk bekerja dengan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya. Adapun kualitas dan karakteristik yang menonjol pada Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah:

a. *Idealized Influence*, yaitu pola perilaku pemimpinan yang mempengaruhi pemikiran-pemikiran (idealisme) bawahannya, menumbuhkan kebanggaan dalam diri bawahan dalam bekerja, serta menjadi pemimpin yang ideal (dihargai dan dipercaya bawahannya).
b. *Inspirational Motivation,* yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi, membangun komunikasi yang efektif, memfokuskan bawahan untuk lebih berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.
c. *Intellectual Stimulation,* yaitu pola perilaku pemimpin yang mendorong berkembangnya perilaku kerja bawahan yang berupaya mengerahkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki, dan berupaya dengan sungguh-sungguh untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapi organisasi.
d. *Individual Consideration,* yaitu pola perilaku pemimpin yang memberikan perhatian secara pribadi terhadap para bawahan, serta melatih, membina dan memperlakukan bawahan secara perorangan.

Berdasarkan kajian Pustaka di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan–kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorog bawahan untuk bekerja secara gigih, betekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.

Bass dan Riggio (2006) serta Robbins dan Judge (2013) memiliki pandangan senada bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki kualitas dan karakteristik sebagai indikator-indikator (a) *Idealized Influence*, (b) *Inspirational Motivation*, (c) *Intellectual Stimulation*, dan (d) *Individualized Consideration*.

Penelitian García-Morales, Jiménez-Barrionuevo, dan Gutiérrez-Gutiérrez (2012: 1040-1050) menghasilkan kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang sangat signifikan terhadap kinerja organisasi (organizational performance) melalui pengembangan organisasi pembelajar (learning organization) dan inovasi-inovasi organisasi.

Penelitian Sumirta Adi, Soewarto Hardhinata dan Widodo Sunaryo (2013: 537-539), demikian pula penelitian Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah dan Widodo Sunaryo (2014: 156-165), menghasilkan kesimpulan yang senada bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional kepala sekolah memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Kinerja Guru (Teacher Performance).

Robbins dan Judge (2013: 417-419) serta DuBrin (2013: 125) memiliki pandangan yang senada bahwa Gaya Kepempimpinan Transformasional diperlukan pada organisasi-organisasi yang berupaya meningkatkan kinerja organisasi ke taraf yang lebih tinggi (high performance). Gaya Kepemimpinan Transformasional berfungsi efektif untuk merombak budaya organisasi, serta untuk mengatasi masalah-masalah rendahnya kinerja bawahan, banyak bawahan yang keluar, tingkat absensi yang tinggi, dan rendahnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan (individual low performance, high turn-over, high absenteism and low organizational adaptability).

Dalam konteks fungsi-fungsi manajemen, Gaya Kepemimpinan Transformasional menekankan pentingnya fungsi pengorganisasian (organizing) dan pengarahan (directing), dalam rangka meningkatkan kinerja individu, dan terlebih jauh dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

D. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Bass dan Riggio (2006: 1-8) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan perilaku pemimpin yang menggunakan pola transaksi terhadap bawahannya. Pemimpin menetapkan secara spesifik taraf kinerja yang dituntut pada bawahannya, dan pemimpin menetapkan pula imbalan-imbalan (rewards) yang akan diterima bawahan bila mencapai taraf kinerja yang ditetapkan. Bentuk-bentuk imbalan yang digunakan adalah “external rewards” (financial, compensation, etc), dan

bervariasi mulai dari imbalan yang bersifat positif (positive contingent reward) sampai dengan imbalan yang bersifat negative (negative contingent reward).

Menurut Gibson et al (2006: 354), Gaya Kepemimpinan Transaksional menekankan pentingnya pemahaman terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, dan membantu bawahan untuk meningkatkan kinerja agar dapat meraih imbalan yang memberikan kepuasan bagi mereka. Dalam hal ini, seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kepekaan (kepedulian) terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, pemimpin dituntut untuk menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan, pemimpin menetapkan sistem pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja bawahan, serta pemimpin dituntut untuk memberikan imbalan yang efektif (effective rewards) untuk bawahan yang mampu mencapai taraf kinerja yang ditentukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional merupakan pola perilaku pemimpin yang didasarkan pada kepekaan dan kepedulian terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, yang digunakan sebagai landasan melakukan transaksi terhadap bawahannya, dengan indikator-indikator:

a. Pemahaman terhadap kebutuhan bawahan,
b. Penetapan Target, yaitu menetapkan apa yang harus dilakukan dan dicapai bawahan,
c. Pemantuan dan evaluasi terhadap kinerja bawahan, dan
d. Penetapan imbalan yang efektif (positif atau negatif) terhadap kinerja yang dicapai bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Obiwuru, Okwu, Akpa, dan Nwankwere (2011: 100-111) menghasilkan kesimpulan bahwa Gaya Kepemimpinan Transaksional berfungsi efektif pada organisasi-organisasi yang relatif berskala kecil (small scale enterprise), organisasi yang mengalami situasi yang mendesak untuk melakukan peningkatan kinerja atau produktivitas, atau pada organisasi yang mengalami stagnasi atau "*slow moving*" dalam tahap pertumbuhan (lihat pula Kreitner dan Kinicki, 2010: 484-485).

Dalam konteks fungsi-fungsi manajemen, Gaya Kepemimpinan Transaksional mengutamakan fungsi pemantauan dan evaluasi (monitoring and evaluation) terhadap kinerja individu dan organisasi, yaitu mulai dari tahap penetapan apa yang harus dilakukan bawahan, pemantauan dan evaluasi kinerja bawahan, serta menetapkan imbalan yang efektif.

E. Rangkuman Kajian Pustaka Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan kajian pustaka tentang Gaya Kepemimpinan Visioner, Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Gaya Kepemimpinan Transaksional, maka dibuat suatu rangkuman, yaitu sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan merupakan suatu karakteristik individual yang relatif stabil dan merupakan faktor yang membedakan (individual differences) seorang pemimpin dengan pemimpin lainnya.
2. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki indikator-indikator yang berbeda dan masing-masing memiliki kekhususan (spesifik) yang membedakan dengan pola atau perilaku kepemimpinan pada umumnya.
3. Masing-masing gaya kepemimpinan memiliki penekanan yang berbeda-beda dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Sebagai contoh, gaya Kepemimpinan Visioner lebih menekankan pada fungsi perencanaan.

Sebagai konsekuensi dari perbedaan-perbedaan tersebut di atas, maka dapat diprediksi masing-masing gaya kepemimpinan akan lebih efektif untuk situasi-situasi tertentu, sebagaimana diuraiakan pada table berikut ini.

Tabel 1: Rangkuman Konsep-Konsep Gaya Kepemimpinan

DESKRIPSI TENTANG	GAYA KEPEMIMPINAN		
	Visioner	Transformasional	Transaksional
Difinisi Teoritik Gaya Kepemimpin-an	Pola kemampuan dan perilaku pemimpin dalam menciptakan dan mengartikulasi visi organisasi secara realistik, dipercaya dan menarik, dengan menghubungkan kondisi organisasi saat ini dengan kondisi organisasi yang diinginkan pada masa depan	Pola perilaku pemimpin yang menginspirasi bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan–kepentingan pribadi, mengembangkan kapasitas bawahan, serta mendorog bawahan untuk bekerja secara gigih, betekad bulat, dan mengerahkan kemampuan-kemampuan terbaik yang dimilikinya.	Pola perilaku pemimpin yang didasarkan pada kepekaan dan kepedulian terhadap kebutuhan-kebutuhan bawahan, yang digunakan sebagai landasan untuk melakukan transaksi dengan bawahan
Indikator-indikator	a. Kemampuan "Visioning" b. Keteladanan c. Keterlibatan emosional bawahan	a. Idealized Influence, yaitu pengaruh pada pola pikir b. Inspirational Motivation, yaitu inspirasi yang memotivasi	a. Kepekaan dan pemahaman terhadap kebutuhan bawahan, b. Penetapan Target,

	d. Peningkatan spirit bawahan	c. Intellectual Stimulation, rangsangan intelektual d. Individualized Consideration, yaitu perhatian secara individual pada bawahan	c. Pemantuan dan evaluasi kinerja bawahan, d. Penetapan imbalan yang efektif (positif atau negatif)
Fungsi Pokok Manajemen	Fungsi perencanaan (planning), khususnya perencanaan strategik (strategic planning)	Fungsi pengorganisasian (organizing) dan pengarahan (directing),	Fungsi pemantauan dan evaluasi (monitoring and evaluation)
Efektivitas	Pada organisasi yang ingin melakukan perubahan besar pada masa depan, ingin merubah/menciptakan citra organisasi yang baru, atau organisasi yang ingin melakukan konsolidasi internal dlm menetapkan strategi organisasi	Pada organisasi yang ingin merombak budaya organisasi, mengatasi masalah-masalah rendahnya kinerja bawahan, banyak bawahan yang keluar, tingkat absensi yang tinggi, dan rendahnya kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan	Pada organisasi-organisasi yang relatif berskala kecil (small scale enterprise), organisasi yang mengalami situasi yang mendesak untuk melakukan peningkatan kinerja atau produktivitas, atau pada organisasi yang mengalami stagnasi atau “slow moving” dalam tahap pertumbuhan

III METODE PENGUKURAN GAYA KEPEMIMPINAN

A. Rancangan Metode Pengukuran (Measurement Method)

Pengukuran terhadap gaya kepemimpinan dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu menggunakan instrumen berupa kuesioner (questionnaire) untuk mengumpukan data kuantitatif yang terdiri dari 2 bentuk kuesioner, yaitu:

a. "*Self-Rating Questionnaire*" (SRQ), yaitu kuesioner yang diisi sendiri oleh subyek yang diukur gaya kepemimpinannya.

b. "*Employee-Rating Questionnaire*" (ERQ), yaitu kuesioner yang diisi oleh karyawan yang menjadi bawahan dari pemimpinan yang akan dinilai.

Skor SRQ dari para subyek pimpinan dan skor ERQ dari para karyawan akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis statistik, untuk mengukur taraf validitas dan reliabilitas masing-masing kuesioner (sebagai persyaratan kaidah ilmiah).

B. Kuesioner Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Kuesioner Pengukuran Gaya Kepemimpinan terdiri dari butir-butir pernyataan yang dirancang dengan menggunakan Teknik Pilihan Pernyataan yang Berpasangan (Pair-Comparisons Technique). Pembuatan kuesioner dilakukan sebagai berikut (lihat Anastasi, 1976: 510-513; Anastasi dan Urbina, 2006; 407-409):

A. Pada masing-masing gaya kepemimpinan dibuat 4 pernyataan yang mencerminkan indikator-indikator dari masing-masing gaya kepemimpinan.

B. Kemudian, 4 pernyataan Gaya Kepemimpinan Visioner masing-masing saling dipasangkan dengan 4 pernyataan Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan 4 pernyataan Gaya Kepemimpinan Transaksional. Selanjutnya, 4 pernyataan Gaya Kepemimpinan Transformasional masing-masing dipasangkan dengan 4 pernyataan Gaya Kepemimpinan Transaksional. Dengan demikan secara keseluruhan di dalam kuesioner ini terdapat 48 pasangan pernyataan, sebagaimana terlihat pada Kisi-kisi Instrumen pada Tabel 3 berikut di bawah ini.

Table 3: Kisi-Kisi Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan
(Dirancang dengan Mengunakan “Pair-Comparisons Technique”)

Gaya Kepemimpinan dan Indikator-nya	Kode	A. Kepemimpinan Visioner				B. Kepemimpinan Transformasional				C. Kepemimpinan Transaksional			
		A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4
A. Visioner:													
1. Visioning	A1	-	-	-	-	01	02	03	04	05	06	07	08
2. Keteladanan	A2	-	-	-	-	09	10	11	12	13	14	15	16
3. Keterlibatan Emosional	A3	-	-	-	-	17	18	19	20	21	22	23	24
4. Peningkatan spirit	A4	-	-	-	-	25	26	27	28	29	30	31	32
B. Transformasional													
1. Idealized Influence	B1	-	-	-	-	-	-	-	-	33	34	35	36
2. Inspirational Motivation	B2	-	-	-	-	-	-	-	-	37	38	39	40
3. Intellectual Stimulation	B3	-	-	-	-	-	-	-	-	41	42	43	44
4. Individualized Consideration	B4	-	-	-	-	-	-	-	-	45	46	47	48

CATATAN:

1) Indikator Kepemimpinan Transaksional:
   C1. Pemahaman Kebutuhan Bawahan,
   C2. Penetapan Target
   C3. Pemantauan dan Evaluasi
   C4. Penetapan Imbalan
2) 01, 02, 03, dan seterusnya adalah nomor-nomor soal dalam kuesioner. Penjelasan: No. 01 adalah nomor soal yang berisi pasangan pernyataan dari indikator “Visioning” (A1) dan dari indikator “Idealized Influence” (B1); N0. 02 adalah nomor soal yang berisi pasangan pernyataan dari indikator “Visioning” (A1) dan dari indikator “Inspirational Motivation” (B2), sebagaimana contoh di bawah ini.
3) Contoh butir-butir pernyataan dalam kuesioner:

Tabel 4: Contoh Butir-butr Pernyataan
dalam Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Butir-butir Pernyataan		No Soal	Butir-butir Pernyataan	
A	Visi sekolah dirumuskan agar diyakini dan memiliki daya tarik bagi para karyawan	01	Mendorong para karyawan agar bekerja keras untuk melampaui target yang ditetapkan	B

A	Merumuskan visi yang menarik dan menantang untuk memacu semangat kerja para karyawan	02	Merancang tugas bermakna bagi pengembangan kemampuan dan karir pribadi para karyawan	B
		dst		

C. Petunjuk Pengisian Kuesioner

1) Pada "*Self-Rating Questionnaire*" (SRQ) yang diisi oleh pimpinan organisasi, diberikan petunjuk pengisian kuesioner sebagai berikut: "*Anda adalah seorang pemimpin organisasi, dan anda diminta untuk memilih salah satu pernyataan (A atau B) dari pernyataan berpasangan pada tiap nomor soal, dan pilihlah pernyataan yang paling sesuai bagi diri anda dalam memimpin organisasi*".
2) Pada "*Employee-Rating Questionnaire*" (ERQ) yang diisi oleh karyawan, diberikan petunjuk pengisian kuesioner sebagai berikut: "*Anda diminta untuk memilih salah satu dari pernyataan (A atau B) yang berpasangan pada tiap nomor soal, dan pilihan pernyataan anda hendaknya mencerminkan atau mendekati kualitas atau karakteristik yang dimiliki oleh pimpinan anda*"

D. Format Lembar Jawaban dan Sistem Skoring Kuesioner.

Para pimpinan dan karyawan diminta untuk mengisi pilihan jawaban mereka pada Lembar Jawaban Kuesioner yang dirancang dengan format sebagai berikut dibawah nanti. Pada format lembar jawaban tersebut juga terdapat Sistem Skoring Kuesioner Gaya Kepimpinan Format SRQ dan ERQ, yaitu sebagai berikut:

1. Keterangan: VIS adalah singkatan dari Gaya Kepemimpinan; TRF adalah singkatan dari Gaya Kepemimpinan Transformasional; TRS adalah singkatan dari Gaya Kepemimpinan Transaksional.
2. Skor subyek pada masing-masing kategori kepemimpinan dijumlah dan dihitung komposisi (perbandingan dalam %) antar 3 gaya kepemimpinan tersebut. Komsosisi tersebut mencerminkan perbandingan kekuatan gaya kepemimpinan dalam diri seseorang (baik berdasarkan SRQ dan ERQ).
3. Konsistensi Internal: dihitung berdasarkan nomor-nomor butir soal yang sama-sama membandingkan 2 gaya kepemimpinan. Menjawab petanyaan: apakah subyek konsisten dalam memilih jawaban pada tiap perbandingan dalam butir soal.

Tabel 5: Format Lembar Jawaban Kuesioner (SRQ & ERQ)

NO	PILIHAN		KATEGORI		
			VIS	TRF	TRS
01	A	B			
02	A	B			
03	A	B			
04	A	B			
05	A	B			
06	A	B			
07	A	B			
08	A	B			
09	A	B			
dst	A	B			
dst	A	B			
48	A	B			
		JUMLAH			
		KOMPOSISI (%)			
INTERNAL KONSISTENSI	VIS-TRF				
	TRF-TRS				
	TRS-VIS				

E. Teknik Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Untuk memenuhi kaidah-kaidah keilmiahan, maka akan dilakukan pengujian Validitas dan Reliabilitas terhadap instrumen riset ini. Instrumen yang *valid* (memenuhi kaidah validitas) berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Instrumen yang *reliabel* (memenuhi kaidah reliabilitas) adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2010: 173).

Pengujian Validitas butir-butir soal instrumen akan dilakukan dengan menggunakan teknik statistik "*Point-Biserial Correlation*". Sedangkan Pengujian Reliabilitas instrumen akan dilakukan dengan menggunakan teknik statistik "*Spearman-Brown*" (Sugiyono, 2010: 187-190).

IV PENUTUP

A. Pentingnya Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan

Semakin disadari bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh atau peranan yang menentukan keberhasilan kinerja seorang pimpinan organisasi, dan selanjutnya berdampak kepada keberhasilan kinerja organisasi, maka saat kini dan pada waktu mendatang akan sangat diperlukan suatu instrument yang dapat mengukur gaya-gaya kepemimpinan para pemimpin organisasi.

Buku ini mencoba menjawab kebutuhan akan instrumen pengukuran gaya kepemimpinan, walauipun masih terbata pada 3 gaya kepemimpinan yang paling popular saat kini. Berdasarkan gagasan-gagasan yang terdapat dalam buku ini, diharapkan dapat disusun instrument yang dapat mengukur berbagai gaya kepemimpinan yang kelak sangat dibutuhkan oleh organisasi. Beberapa gaya kepemimpinan yang mulai dikembangkan, antara lain, Gaya Kepemimpinan Situasional, Gaya Kepemimpinan Kharismatik, Gaya Kepemimpinan Otentik, dan gaya kepemimpinan lainnya.

B. Etika Penggunaan Instrumen Gaya Kepemimpinan

Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan ini adalah suatu bentuk instrumen yang penggunaannya dapat dihubungkan dengan keperluan seleksi calon pemimpin, identifikasi kebutuhan pelatihan kepemimpinan (leadership training or development), atau untuk keperluan penelitian-penelitian ilmiah.

Mengingat keleluasan penggunaan instrumen ini, maka untuk memenuhi etika keilmiahan, disarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Penggunaan instrumen dilakukan oleh profesi psikolog, pakar perilaku organisasi, dan peneliti professional.
2. Penggunaan instrumen ini hendaknya dilakukan dengan menghitung tingkat konsistensi internal, senagai kriteria keabsahan hasil pengukuran.

Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan ini akan terus dikembangkan dan disempurnakan sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang berkembang di kalangan organisasi-organisasi di Indonesia.

D A F T A R P U S T A K A

Anastasi, Anne. 1976. *Psychological Testing*. New York: MacMillan Publishing Co.

Anastasi, Anne dan Susana Urbina. 2006. *Tes Psikologi* (Alih-bahasa: R. Hariono S. Iman). Jakarta: Penerbit PT Indeks.

Bass, B.M. and R.E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Bibin Rubini dan Widodo Sunaryo. 2016. *Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan yang Efektif*. Bogor: Pascapress.

Daft, R.L. *The Leadership Experience*. 2008. Natorp Boulevard Mason, USA: Thomson Higher Education.

DuBrin, A.J. 2013. *Principles of Leadership*. South Western, Canada: Cengage Learning.

García-Morales, V.J., M.M. Jiménez-Barrionuevo, and L. Gutiérrez-Gutiérrez. 2012. "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation". *Journal of Business Research 65; 1040-1050*

Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, J.H. Donnelly, Jr., and R. Konopaske. 2006. *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.

Kreitner, R. and A. Kinicki. *Organizational Behavior*. 2010. New York: McGraw-Hill.

Lulus Triwahyuni, Thamrin Abdullah, and Widodo Sunaryo. 2014. "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Self-Confidence to Teachers' Performance". *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 2, Issue 10; 156-165.*

Obiwuru Timothy C., Okwu, Andy T., Akpa, Victoria O. Nwankwere, Idowu A. 2011. "Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria". *Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.7; 100-111*

Robbins, S.P. 2003. *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

Robbins, S.P. and T.A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. Essex, England: Pearson Education Limited.

Sooksan Kantabutra and Gayle C. Avery. 2006. "Follower Effects in the Visionary Leadership Process". *Journal of Business & Economics Research, Volume 4, Number 5; 57-66.*

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sumirta Adhi, Soewarto Hardhienata, and Widodo Sunaryo. 2013. "The Effect of Organizational Culture, Transformational Leadership and Work Motivation toward Teacher Performance". *Indian Journal of Positive Psychology, Vol. 4, No. 4; 537-539.*

Suwit Yordsala, Kowat Tesaputa, and Anan Sri-Ampai. 2014. "The Development of Visionary Leadership Administrators in Thai Primary School". *International Education Studies; Vol. 7, No. 1; 92-101.*

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Widodo Sunaryo

Dilahirkan di kota Magelang, Jawa Tengah, Indonesia, pada tahun 1954, anak ketiga dari ayah Sunaryo dan ibu Sundari yang memiliki profesi sebagai guru. Kehidupan sejak masa kecil adalah kehidupan keluarga guru. Sejak kecil kedua orangtuanya menginginkan agar kelak ia menjadi guru.

Pendidikan kesarjanaan ditempuh melalui Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, dengan konsentrasi pada bidang-bidang studi *Psychometric* dan *Industrial Psychology.* Mendapat Beasiswa Pembinaan Bakat dan Prestasi dari Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (1977-1979). Lulus sebagai Sarjana (Drs) Psikologi pada Tahun 1980.

Mulai tahun 1981 bekerja secara tetap pada PT Taman Impian Jaya Ancol, suatu badan usaha milik Pemerintah DKI Jakarta. Karirnya dimulai sebagai Staf Administrasi Penggajian Bagian Personalia, selanjutnya meraih promosi menjadi Manajer Personalia (1987), General Manager Divisi Operasi Rekreasi Tirta (1989-1992), General Manager Divisi Operasi Rekreasi Pantai (1993-1994), Kepala Departemen Marketing (1994-1995), Kepala Satuan Pengawasan Internal (SPI atau Internal Auditor, 1996), dan kemudian diangkat sebagai Direktur Utama PT Taman Impian Jaya Ancol (1997-2002). Mendapat Tugas Belajar pada Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (IPPM), Jakarta, pada program Master of Business Administration, mulai tahun 1985 dan lulus tahun 1986. Pada akhir tahun 2002, mengambil Pensiun dari PT Taman Impian Jaya Ancol.

Pada tahun 2003 mengembangkan usaha Gadingmas Sportclub and Driving Range, di Kawasan Kelapa Gading, Jakarta. Saat ini, selain sebagai Pemegang Saham dan Komisaris Perusahaan.

Pada tahun 2005 melanjutkan studi doktoral pada Bidang Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, lulus tahun 2007. Pada tahun 2008 bersama rekan studi doktoral mengembangkan usaha dalam bidang konsultan Bisnis dan Manajemen, yaitu PT Magna Transforma Utama.

Pada Tahun 2008-2011 menjadi Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta, dan pada tahun 2009 menjadi Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Pakuan. Pada Tahun 2017 diangkat sebagai Ketua Program Studi Doktor Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pakuan, Bogor, Indonesia.

Karya-karya instrumen psikometrik yang pernah diciptakan:

1. *Latihan Cepat-Cermat (LCC)*, yaitu instrumen psikometrik untuk mengukur kecepatan dan kecermatan bekerja pada seleksi calon karyawan kasir dan penjualan tiket pada PT Taman Impian Jaya Ancol (1984, tidak diterbitkan).
2. Tes EPM (Tes Efektivitas Pemecahan Masalah), yaitu instrumen pengukuran efektivitas pemecahan masalah (2006, tidak diterbitkan).
3. *Latihan Pengenalan Diri (PERI)*, yaitu instrumen psikometrik untuk mengukur dan mendeskripsikan Profil Kepribadian Individu (2014, tidak diterbitkan).
4. *Penyusunan Lembar Kerja Deskripsi Teoritik (LKDT) dan Lembar Kerja Instrumen Penelitian (LKIP),* yaitu metode untuk menghimpun dan menyusun deskripsi teoritik, serta untuk menyusun Instrumen penelitian, dalam penyusunan Tesis dan Disertasi (2015, tidak diterbitkan).
5. *Instrumen Pengukuran Gaya Kepemimpinan*, yaitu instrumen psikometrik untuk mengukur dan mendeskripsikan Profil Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah (ISBN 9.786026.090904, diterbitkan oleh Yayasan Warkat Utama, Bogor, Mei 2017).

------- ***** -------