

## TRANSFORMASI LEADERSHIP MELALUI PRODUKTIFITAS KERJA BERBASIS EFISIENSI SDM PADA PERGURUAN TINGGI CBI

Rosse Neverterry  
[rneverterry@gmail.com](mailto:rneverterry@gmail.com)  
AKPAR CBI

### ABSTRAK

Penelitian ini tentang langkah Transformasi Manajemen oleh Pimpinan Perguruan Tinggi CBI terhadap Produktifitas Kinerja, yaitu Efisiensi SDM S&F serta Tendik. S merupakan SDM Struktural sedangkan F adalah pejabat fungsional. Masalah ini menjadi sangat penting yang disebabkan fenomena yang terjadi pada Perguruan Tinggi CBI yaitu terjadinya distance/minus yang tinggi untuk mencapai efisiensi. Metode penelian adalah Kualitatif yaitu menggali secara dalam fenomena permasalahan efisiensi SDM di Perguruan Tinggi CBI, mengeksplorasi data data dengan melahirkan konseptual dengan konstruktif khusus. Mengukur dan menginterpretasi data data sehingga dapat dirumuskan oleh Pimpinan Perguruan Tinggi CBI. Rumusan masalah adalah: Bagaimana Transformasi Leadership yang harus dilakukan pimpinan untuk efisiensi SDM Perguruan Tinggi CBI? Hasil dan pembahasan menunjukkan tingginya distance / minus untuk mencapai efisiensi atas semua indikator efisiensi yang meliputi Bio administratif SDM S&F serta Tendik, Wawasan Kinerja Kepemimpinan Perguruan Tinggi oleh S&F, Wawasan Kinerja Keinstitusian Perguruan Tinggi oleh S&F, Pelaksanaan Kinerja Keinstitusian oleh S&F, Tingkat Pendidikan Tendik, Komparatif Jumlah Tendik untuk Pencapaian Target Kinerja, Skill Tendik yang dibutuhkan untuk Melaksanakan Pekerjaan. Transformasi Leadership, yaitu langkah kinerja yang harus dilakukan Pimpinan Perguruan Tinggi untuk memecahkan distance/minus Efisiensi tersebut melalui pemetaan rencana kerja ke depan dengan strategi pencapaian program pelatihan, kebijakan meniadakan kinerja sambilan, guiding, kebijakan deskripsi, studi banding, kebijakan kontrak kerja, kebijakan pengadaan fakta integritas, mengkaji sistem penggajian, kontrol kinerja, doktrinisasi. Penelitian ini bermakna bagi Perguruan Tinggi CBI sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah efisiensi SDM dan bermanfaat mengkondisikan Staffing sesuai standar manajemen. Juga bermanfaat sebagai kontribusi dalam keilmuan MSDM.

**Kata Kunci:** Transformasi Leadership, Efisiensi, SDM.

### ABSTRACT

*This research is about Management Transformation steps by CBI Higher Education Leaders towards Performance Productivity, namely the Efficiency of Human Resources, S&F and educational staff. S is Structural HR while F is functional official. This problem is very important due to the phenomenon that occurs at CBI Higher Education, namely the occurrence of a high distance/minus to achieve efficiency. The research method is qualitative, namely exploring in depth the phenomenon of HR efficiency problems at CBI Higher Education, exploring data by generating conceptual concepts with special constructs. Measuring and interpreting data so that it can be formulated by CBI Higher Education Leaders. The problem formulation is: What leadership transformation should leaders carry out for the efficiency of CBI Higher Education HR? The results and discussion show the high distance/minus to achieve efficiency for all efficiency indicators which include administrative Bio of S&F HR and educational staff, Insight into Higher Education Leadership Performance by S&F, Insight into Institutional Performance of Higher Education by S&F, Implementation of Institutional Performance by S&F, Educational Level of educational staff, Comparative Number of Staff to Achieve Performance Targets, Staff Skills needed to Carry Out the Work. Leadership Transformation, namely the performance steps that must be taken by Higher Education Leaders to solve this distance/minus efficiency through mapping future work plans with*

*training program achievement strategies, policies eliminating part-time performance, guiding, description policies, comparative studies, work contract policies, procurement policies integrity facts, reviewing salary systems, performance control, doctrine. This research is meaningful for CBI Higher Education as a solution in solving HR efficiency problems and is useful for conditioning staffing according to management standards. Also useful as a contribution to HRM science.*

**Keywords:** *Leadership Transformation, Efficiency, Human Resources.*

## **PENDAHULUAN**

Transformasi leadership bermakna tentang analisis dan pilihan terhadap unsur-unsur yang akan dikembangkan ke depan dalam suatu organisasi. Pengembangan ini didasari atas fenomena yang terjadi baik secara internal maupun eksternal. Kausalitas fenomena internal dengan eksternal ini merupakan persinggungan yang komprehensif dan integral. Artinya masalah internal tidak akan bukanlah satu satunya masalah atau tantangan yang dihadapi tetapi dipengaruhi pula oleh faktor eksternal. Keduanya merupakan racikan lengkap yang membantu satu kesatuan sebagai dasar materi pengembangan.

Leading sector transformasi merupakan role pimpinan atau secara umum disebut sebagai leader. Peranan leader ini harus pula disandingkan dengan peranan guiding. Dengan demikianlah menjadi jelas role leader sebagai fungsi transformasi.

Kepemimpinan transformasional atau transformational leadership adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menyusun visi yang akan membuka jalan bagi perubahan yang dibuat dan melaksanakan rencana yang diperlukan agar perubahan tersebut terjadi. <https://id.employer.seek.com> › article

Tugas transformasi ini semakin jelas keterkaitannya dengan role leader berupa Leading dan Guiding. Leading, berarti memimpin atau mengarahkan setelah proses pacing. Keberhasilan komunikasi yang efektif terletak pada sejauhmana keberhasilan dalam melakukan pacing. Ketika klien semakin nyaman berbicara, maka harus menyiapkan diri pada kondisi leading terus. 26 Mar 2021. <https://ldikti5.kemdikbud.go.id> › ...

Adapun Guiding merupakan salah satu isi atau bahagian dari leading. Tidak akan sempurna action Leader bila tidak mampu menggabungkan kemampuan meleading dengan Guiding. Ini adalah proses mengarahkan individu ke arah tujuan yang telah disepakati sebagai hal yang penting. Proses ini melibatkan pemberian dorongan, pemberian nasihat, dan demonstrasi melalui perilaku. <https://www.igi-global.com> › with-t...

Peranan Leader sebagai Leading dan Guiding, dari sinilah pemahaman ability leader diuji kompetensinya dalam melakukan transformasi. Kekuatannya dalam mengidentifikasi masalah. Sampai di sini kemaknaan transformasi seorang leader yang sesungguhnya identik dengan kemampuan problem solving, adalah kemampuan menemukan atau mengidentifikasi masalah kemudian memecahkannya.

Jadi kata kunci transformasi mengidentifikasi masalah kemudian masalah tersebut akan dipecahkan melalui segenap rencana yang akan diwujudkan dalam rencana tindak. Dari pemahaman ini transformasi dapat disederhanakan pengertiannya tiada masalah yang ingin dipecahkan tanpa menyusun dan memenej rencana kemudian melaksanakan rencana itu dalam wujud nyata.

Dengan demikian muncul pertanyaan yang menyertai. Tentang apa dan ke mana arah transformasi itu. Bahwa seorang Leader akan bermampuan menemukan secara faktual transformasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian transformasi dimaksud mengarah ke produktivitas kerja. Produktivitas kerja merupakan suatu rangkaian manajemen dalam organisasi.

Manajemen produktivitas adalah sebagai hasil yang didapat dari produksi yang

menggunakan satu atau lebih faktor produksi, produktivitas biasanya dihitung sebagai indeks dan rasio antara output dengan input. <https://sumbarprov.go.id> > i...PDF

Kata kunci produktivitas adalah tingkat hasil. Semakin tinggi produktivitas akan semakin tinggi hasil. Instrumen yang digunakan dalam produktivitas setidaknya ada 6 macam. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja:

1. Sikap kerja 2. Tingkat ketrampilan 3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi 4. Manajemen produktivitas 5. Efisiensi tenaga kerja 6. Kewiraswastaan. <https://media.neliti.com> > publications

Pentingnya penelitian tentang kepemimpinan transformasi yang diterapkan terhadap produktivitas kerja merupakan masalah urgen dan mendasar hampir pada setiap perusahaan, pemerintah, perguruan tinggi, dan berbagai organisasi. Tidak satupun institusi dan organisasi yang bisa lepas dari permasalahan produktivitas sehingga memunculkan akibat dalam bentuk transformasi yang harus dilakukan

Salah satu produktivitas kerja yang banyak disoroti adalah tentang efisiensi SDM. Bahwa SDM merupakan ujung tombak manajemen. Mengembangkan berbagai aspek manajemen sudah lazim bahwa yang dikembangkan SDM nya terlebih dahulu.

Efisiensi dapat diukur dengan membagi total output dengan total input. Apa tujuan dari efisiensi? Tujuan utama yang dicapai dari efisiensi adalah untuk mendapatkan hasil seoptimal mungkin dengan menggunakan sumber daya sebaik dan setepat mungkin. 25 Des 2023. <https://id.jobstreet.com> > article > ef...

Fenomena yang terjadi pada perguruan tinggi CBI Sukabumi adalah permasalahan tentang efisiensi SDM. Permasalahan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam dua macam yaitu SDM Struktural dan Fungsional dan Tendik.

Efisiensi Struktural dan Fungsional disingkat S&F meliputi kajian input Bio Administratif dari 11 orang ada 3 orang yang merangkap guru, 1 orang yang merangkap guru ini belum DTPR, serta 1 orang bukan guru tetapi tidak DTPR. Dari gambaran ini dapat disimpulkan adanya misinput sebesar 36 %. Fenomena ini otomatis berpengaruh terhadap output sebab berakar dari kesenjangan input. Output yang mengarah pada kinerja struktural dan fungsional.

Fenomena lain S&F selaku predikat jabatan yang akuntabilitas rendahnya pemahaman dan wawasannya tentang kinerja manajemen kinerja sesuai jabatannya itu. Dibuktikan melalui percakapan sehari hari, materi brainstorming yang diangkat, dalam pelatihan, dalam literasi di WAG. Bahwa materi yang diangkat tentang semua konteks aktifitas itu lebih mengarah pada kinerja administratif dan kinerja rutin perguruan tinggi yang identik bagaimana berjalannya proses pendidikan dan pembelajaran dalam keseharian.

Fenomena output yang lemah ditandai pula atas S&F yang hanya terbiasa melakukan kinerja rutin, sulit melakukan open minded dalam bekerja, serta berkinerja in box tanpa eksplorasi. Padahal patokan kinerja kepemimpinan perguruan tinggi sudah termaktub pada Permenristekdikbud no 53 Tahun 2023 yang sekurang kurangnya 3 Manajerial Standar mutu akademik, 5 Standar Mutu Non Akademik, ditambah luaran Tri Dharma.

Fenomena permasalahan tendik secara bio administratif dari 7 orang tendik, 2 orang merangkap dosen, 3 orang berpendidikan bukan Sarjana. Sementara itu ada 3 tendik yang belum memiliki skill tendik sehingga belum memiliki porsi tugas yang jelas. Sementara itu dari jumlah 7 orang ini sudah dipandang cukup mengerjakan tugas tugas ketendikan namun faktanya bertolak belakang.

Dari berbagai fenomena ini dirumuskan masalah: Bagaimana Transformasi Leadership yang harus dilakukakan pimpinan untuk efisiensi SDM Perguruan Tinggi CBI?

Penelitian ini bertujuan menemukan faktor faktor perbandingan input dengan output terhadap SDM dalam konteks efisiensi yang dituangkan dalam transformasi leadership, untuk mengambil langkah langkah perumusan rencana serta penerapannya. Penelitian ini memiliki makna penting agar terciptanya efisiensi SDM serta tidak terjadi pemborosan jumlah SDM, tidak ada lagi SDM yang tidak produktif, serta tidak ada lagi SDM yang tidak memiliki wawasan dan bidang kerja sesuai job nya

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menggali dan memahami fenomena secara mendalam dan holistik, bukan sekadar mengukur variabel-variabel yang tampak. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak menggunakan uji hipotesis ataupun rumus statistik, melainkan menyajikan data secara naratif deskriptif. Penelitian dilakukan terhadap populasi terbatas yang terdiri dari 18 orang, yaitu 11 dosen struktural dan fungsional serta 7 tenaga kependidikan (tendik), dengan menggunakan teknik quota sampling. Teknik pengumpulan data mencakup observasi partisipatif, wawancara bebas dan tidak terstruktur, serta dokumentasi, di mana peneliti secara langsung terlibat dalam lingkungan penelitian karena merupakan bagian dari SDM di lokasi yang diteliti.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer sebagai fokus utama dan data sekunder sebagai pendukung. Proses analisis data dilakukan secara kualitatif dengan langkah-langkah eksplorasi, kategorisasi, dan interpretasi terhadap fenomena yang diamati. Peneliti membaca dan menelaah ulang catatan lapangan serta transkrip wawancara untuk memperdalam pemahaman sebelum melakukan kategorisasi dan penarikan makna. Desain penelitian mencakup peran peneliti sebagai instrumen aktif, pemetaan input-output dari pejabat struktural, fungsional, dan tendik, serta analisis komparatif antara input seperti bio administratif, jumlah, dan keterampilan dengan output yang dihasilkan. Hasil dari pemetaan ini kemudian dideskripsikan, diinterpretasikan, disimpulkan, dan diberi justifikasi secara mendalam.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dijabarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap S&F serta Tendik. Konseptualnya meliputi perbandingan input dan output untuk menemukan derajat efisiensinya. Indikator input meliputi, Bio Administratif, wawasan, penerapan kinerja, jumlah, dan skill.

### Kategori S & F

Table. 1 Input SDM Comparative Bio Administratif

No	Kategori Bio Administrasi	Jumlah / %
1.	Merangkap Guru	3/27
2.	Merangkap Guru tetapi tidak DTPR	1/9
3.	Tidak DTPR	1/9
4.	Normal	6/54

Hasil olah data S&F menunjukkan bio administratif hanya 54 % berada pada posisi normal sebagai Output yang diharapkan dengan kata lain derajat efisiensinya. Sementara

sisanya tidak mendukung efisiensi yang diharapkan yaitu sebesar 46 % yang disebabkan S&F merangkap guru dan tidak terdata sebagai DTPR.

Table. 2 Input SDM Comparative Wawasan Ketatapamongan

No	Wawasan	Indikator / %				Jumlah / %
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	
1.	Wawasan Kepemimpinan PT		1/9	2/18	8/72	11/100
2.	Wawasan Kinerja Institusi PT		1/9	2/18	8/72	11/100

Dari sisi wawasan ketatapamongan bidang wawasan kepemimpinan PT sebanyak 72% memiliki wawasan rendah. Sisanya 9 % memiliki wawasan tinggi, dan 18 % memiliki wawasan cukup. Efisiensi yang diharapkan sesuai tuntutan perkembangan sekarang minimal berada pada mayoritas wawasan kepemimpinan tinggi.

Table. 3 Input SDM Comparative Penerapan Kinerja Ketatapamongan

No	Kinerja	Indikator / %				Jumlah / %
		Sangat tinggi	Tinggi	Cukup	Rendah	
1.	Kinerja Kepemimpinan PT		2/18	1/9	8/72	11/100
2.	Kinerja Institusi PT		2/18	2/18	7/64	11/100

Untuk wawasan kinerja keinsitutusan PT menunjukkan 72 % masih rendah, 9 % memiliki wawasan cukup, dan 18% memiliki wawasan tinggi. Idealnya, efisiensi yang diharapkan mayoritas memiliki wawasan kinerja keinsitutusan PT berada pada angka mayoritas.

### Kategori Tendik

Table. 4 input SDM Tendik Comparative Bio Administrasi

Jenjang Pendidikan	Jumlah / %	Job - Deskripsi	Jumlah / %
Slta/Sederajat	3/43	Jelas	4/57
Sarjana (S1)	3/43	Tidak Jelas	3/43
Master (S2)	1/14		7/100
Total	7/100		

Data Bio Administrasi tendik dari segi tingkat pendidikan adalah 43 % SLTA, 43 % Sarjana, 14 % S2. Efisiensi yang diharapkan dari tingkat pendidikan haruslah mayoritas berpendidikan sarjana dan atau S2. Dari data menunjukkan betapa rendahnya derajat efisiensi dari segi tingkat pendidikan. Sementara itu data bio administrasi tendik bidang kejelasan job deskripsi menunjukkan 43 % yang job deskripsinya belum jelas dan 57 % job deskripsinya jelas. Padahal derajat efisiensinya haruslah 100 % job deskripsinya jelas

Tabel 7 Input Sdm Tendik Jumlah Komparative Target Kinerja

No	Target Kinerja	Jumlah / %
1.	Terpenuhi	2/28
2.	Cukup terpenuhi	2/28
3.	Kurang Terpenuhi	3/54

Dari data perbandingan jumlah 7 SDM tendik untuk pencapaian target kinerja menunjukkan 54% kurang terpenuhi, 28 % cukup terpenuhi, dan 28 % terpenuhi. Efisiensi yang diharapkan adalah mayoritas pencapaian target kinerja terpenuhi.

Tabel 8 Input SDM Tendik Komparative Skill

No	Skill	Jumlah / %
1.	Sangat Baik	2/28
2.	Baik	2/28
3.	Cukup	1/14
4.	Kurang	2/28

Data dari sisi skill SDM tendik menunjukkan kompetensi Skill meliputi 28 % skillnya kurang, 14% Skillnya cukup, 28% skillnya baik, 28 % skillnya sangat baik. Efisiensi yang diharapkan adalah mayoritas memiliki skill baik.

Rumusan hasil olahan data di atas terhadap efisiensi S&F: dari sisi bio administratif menunjukkan minus 36, untuk wawasan kepemimpinan PT minus 72% , Untuk wawasan kinerja keinstitusian PT minus 72% , untuk penerapan kinerja ketatapamongan minus 72 %.

Rumusan hasil olahan data di atas terhadap SDM tendik, bio data administrasi tendik dari jenjang pendidikan minus 42 % , bio administratif bidang kejelasan job deskripsi minus 42%, dari sisi jumlah tendik untuk memenuhi target kinerja minus 54 % , untuk tingkat skill minus 42 %.

### **Perumusan Rencana**

Pemetaan rencana efisiensi SDM F&S dan tendik dapat dirumuskan melalui pendekatan SWAT. Rumusannya menggunakan 2 indikator Swot yaitu Weakness dan Opportunity. Rumusan ini merupakan kategori Kuadran WO. Merupakan kelemahan internal (Ifas) untuk menutupi minus W melalui peluang (Efas) yaitu peluang dari eksternal O. Dan O diposisikan menjadi sebahagian rencana strategi program.

### **Tindakan Transformasi Leadership**

#### **A. Perumusan Rencana**

Perumusan rencana merupakan langkah kinerja oleh Pimpinan PT CBI yang dituangkan dalam rencana kerja, meliputi:

1. Melaksanakan perbaikan bio administrasi A& F dan tendik.
2. Meningkatkan kualitas wawasan S&F terhadap kepemimpinan PT dan kinerja PT
3. Meningkatkan pelaksanaan kinerja S&F pada bidang keinstitusian PT.
4. Meningkatkan jenjang pendidikan tendik
5. Meningkatkan skill tendik
6. Meningkatkan target kinerja tendik.

#### **B. Strategi Pencapaian Program**

Strategi pencapaian program yang dirumuskan pimpinan PT CBI:

1. Mengadakan pelatihan peningkatan kompetensi dosen dan tendik

2. Memanfaatkan peluang pelatihan tendik dari pemerintah
3. Membuat kebijakan agar S&F tidak bekerja menyambal menjadi guru
4. Lembaga CBI mengurus secara teknis dan pembiayaan agar semua S memiliki NIDN
5. Mengadakan guiding khusus ke S&F tentang wawasan kinerja ketatapamongan dan melakukan kinerja ke institusian.
6. Melahirkan kebijakan job deskripsi ke pada setiap Tendik
7. Guiding khusus peningkatan skill Tendik
8. Studi banding kinerja S&F serta Tendik ke PT lain
9. Membuat kebijakan kontrak kerja ke S&F dan Tendik
10. Mengeluarkan surat pernyataan fakta integritas ke S&F serta Tendik
11. Menganalisis dan mengkaji ulang sistem penggajian S&F serta Tendik
12. Mengadakan kontrol kinerja oleh BP PTS Yayasan Buana Pratama Sukabumi k S&F serta tendik.
13. Doktrinisasi pemupukan kesadaran dan mencintai pekerjaan ke S&F serta tendik.
14. Mengguiding S&F serta tendik agar berkinerja kreatif dalam maksimalisasi pemanfaatan waktu.

Penuangan rencana dan strategi pencapaian program harus dianalisis oleh pimpinan PT melalui Indikator Measurable. Adalah memetakannya ke ranah VMTS. Kemudian akan bisa ditempatkan basis measurable nya, apakah berbasis RKAT, Renstra, atau RIP. Pemetaan ini menjadi penting selaku pembuatan rencana berbasis analisis. Untuk itu pimpinan PT CBI harus membawanya ke RTM (Rapat Tinjauan Manajemen).

## **KESIMPULAN**

Transformasi Leadership yang dibutuhkan PT CBI adalah Produktifitas Kerja yang berbasis Efisiensi SDM S&F serta Tendik. Pada Hasil penelitian dan Pembahasan menunjukkan tingginya distance untuk mencapai efisiensi. Distance tersebut sebagai minus untuk mencapai efisiensi. Semua indikator efisiensi melalui perbandingan input dan output SDM S&F serta tendik menunjukkan distance / minus efisiensi yang cukup tinggi yang meliputi: Bio Administrasi S& F serta Tendik, Wawasan Kinerja Kepemimpinan PT oleh S&F, Wawasan Kinerja Ke institusian PT oleh S&F, Pelaksanaan Kinerja Keinstitusian PT oleh S&F, Jenjang Pendidikan Tendik, Jumlah Tendik untuk Pencapaian Target Kinerja, Skill Tendik yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Langkah kinerja yang harus dilakukan oleh Pimpinan PT CBI sebagai pemecahan masalah atas tingginya distance/minus efisiensi tersebut dengan menyusun pemetaan rencana ke depan serta strategi pencapaian programnya. Pemetaan rencana ke depan meliputi: Mengadakan pelatihan, perbaikan bio administratif, meningkatkan kualitas wawasan, meningkatkan kinerja, meningkatkan jenjang pendidikan, meningkatkan skill, meningkatkan target kinerja. Adapun strategi pencapaian programnya meliputi: Mengadakan managerial pelatihan mandiri dan ikut serta pada pelatihan yang diselenggarakan pemerintah, inisiatif pimpinan membuat kebijakan baru, maksimalisasi peranan pimpinan dalam hal guiding dan kontrol, mengkondisikan sertifikasi berbasis skill, membuat fakta integritas, studi banding, mengkaji sistem penggajian, memperjelas

job deskripsi, membuat kontrak kerja, doktrinisasi, kinerja kreatif, meningkatkan pembiayaan.

Penelitian ini bermakna bagi PT CBI dalam meningkatkan derajat efisiensi sehingga meningkat pula produktifitas kinerja SDM. Selain itu terjadinya pengkondisian staffing

menurut standarisasi manajemen. Bermanfaat bagi perguruan tinggi lain sebagai perbandingan bila menghadapi masalah yang sama dengan PT CBI. Bermanfaat sebagai sumbangsih keilmuan bagi peneliti lain dalam meneliti masalah yang sama dan sumbangsih bagi perkembangan keilmuan MSDM.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Avolio, Bruce J. “Bernard (Bernie) M. Bass (1925-2007). (2008).” *American Psychologist* 63, No. 7
- Bass, Bernard M. Bass & Stodgill’s Handbook of Leadership. (1990). Theory, Research, and Managerial Applications. 3rd ed. New York: The Free Press,
- . (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision. *Organizational Dynamics* 18, No. 3
- . (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. (2006). *Transformational Leadership*. 2nd ed. New Jersey: Mahwah, <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>.
- Bukhari, Ahmad. (2012). Kepemimpinan Transformasional Pendidikan Berbasis Total Quality Manajement (TQM). *Dinamika* 12, No. 02.
- Burns, J. M. *Leadership*. (1978). New York: Harper & Row.
- . *Transforming Leadership*. (2003). A New Pursuit of Happiness. New York: Atlantic Monthly Press.
- Carlson, Dawn S., and Pamela L. Perrewe. (1995). Institutionalization of Organizational Ethics Through Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics* 14, no. 10 (1995): 829-38. <https://doi.org/10.1007/BF00872349>.
- Coleman, Tony Bush, and Marianne. (2006). *Leadership and Strategic Management in Education*, Terj. Manajemen Strategis Kepemimpinan Pendidikan. Yogyakarta: IRCiSoD.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment And Charisma In a Revolutionary Process*. New York: Free Press.
- Gomes, A Rui. (2007). *Transformational Leadership: Theory, Research, and Application To Sport*
- Hughes, R. L., and Et.al. (2006). *Leadership: Enhancing The Lesson Of Experience*. 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Isnaini Muallidin. (2019.) *Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Terotik Dan Empiris*. Yogyakarta.
- Kaplan, Leslie S., and William A. Owings. (2018). *Organizational Behavior for School Leadership: Leveraging Your School for Success*. France: Taylor & Francis, n.d.
- Narsa, I Made. (2012). “Karakteristik Kepemimpinan: Transformasional versus Transaksional.” *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan* 14, No. 2.
- Tafvelin, Susanne. (2013). *The Transformational Leadership Process: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services*. Print & Media Umea, Sweden.