

# Transformational Leadership

Ilustrasi di Bidang Organisasi Pendidikan

Term kepemimpinan merupakan suatu istilah yang tidak asing bagi komunitas pendidikan terutama dalam meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi di lembaga pendidikan. Untuk mencapai stadium tersebut, pemimpin perlu menerapkan fungsi dan gaya kepemimpinan —yang secara praktis akan berbeda menurut situasi di mana pemimpin itu menerapkannya— yang terletak pada perwakilan dari komunitas pendidikan tersebut. Artinya, bagaimana ia dapat mewakili fungsi administratif yang meliputi koordinatif dan integratif atas berbagai aktivitas dalam lembaga pendidikan dan juga orang-orang yang terlibat di dalam kepemimpinan pendidikan tersebut. Pada kerangka ini, salah satu dari gaya kepemimpinan dalam pola perubahan di organisasi pendidikan kontemporer adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan ini mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat dalam organisasi pendidikan untuk mencapai kinerja yang semakin tinggi. Dengan gaya ini pula, setiap komponen organisasi pendidikan akan mengikuti pemimpin secara inspiratif, selektif, kritis, dan cerdas. Sebab, pemimpin transformasional dapat memberi mereka inspirasi dengan visi yang jelas dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin yang demikian akan mampu memberikan suatu bentuk pengalaman yang berharga.

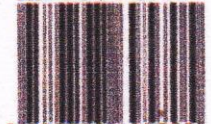
Buku ini mengangkat suatu diskursus tentang kepemimpinan transformasional yang diilustrasikan dalam dunia pendidikan dengan tujuan untuk memberikan buku acuan (dasar/teks) bagi diskursus kepemimpinan masa depan terutama kepemimpinan transformasional yang mampu membawa perubahan yang sangat mendasar bagi organisasi profit maupun non profit terutama dalam organisasi pendidikan. Dengan dasar tersebut, diharapkan buku ini dapat dipergunakan untuk mahasiswa program studi Strata 1 (S-1) [Fakultas Pendidikan (Islam) dengan program studi Manajemen Pendidikan (MP), Kependidikan Islam (KI) dan Manajemen Pendidikan Islam (MPI)], dan program Strata 2 (S-2) [Konsentrasi Manajemen Pendidikan (MP) dan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) atau bahkan program Doktor (Strata 3 (S-3))] yang ada di Perguruan Tinggi Umum (PTU) maupun Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) negeri maupun swasta, para pemerhati diskursus kepemimpinan atau mereka yang sedang menempati posisi sebagai pemimpin organisasi.



Jl. Raya Lingsung No. 112  
Kel. Lingsung, Kec. Tapak, Kota Depok 16956  
Telp: (021) 84211163 Fax: (021) 84211165  
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id  
www.rajagrafindo.co.id

RAJAWALI PERS

DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI  
ISBN 978-979-769-570-5



9 789797 769570

## I PROLOG

Proses kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi profit maupun non profit menjadi suatu kajian yang sangat hangat untuk diperbincangkan, dikaji atau diteliti, sebab pemimpin *involves influencing others so that they are motivated to contribute to the achievement of group goals*.<sup>1</sup> Salah seorang pakar yaitu Paul Robinson yang merupakan *a professional motivational speaker and keynote business conference speaker, seminar leader, and corporate retreat facilitator* menyatakan bahwa *“leadership is a rich and meaningful word. It stirs up a sense of idealism, excitement, hope and courage. It is a word that inspires us to be our best; a word that we associate with those who have made the greatest difference in our lives. It is a title everyone respects, it is a person others follow, it is a function highly pivotal in the success of any organized human endeavor. Leadership is an exciting subject over all. High performance Leadership is even more productive and exciting when you study them. That is a promise”*.<sup>2</sup> Hal ini mengindikasikan, kepemimpinan masih menjadi *trend merk* dalam meningkatkan kinerja komponen organisasi untuk lebih efektif.

Dalam dunia pendidikan pun yang merupakan elan vital dalam aspek pembangunan sumber daya manusia (*human resources*)<sup>3</sup> atau sebagai investasi sumber daya manusia (*human capital investment*),<sup>4</sup> kepemimpinan juga menjadi tema yang cukup hangat. Tony Bush menyatakan bahwa *the significance of effective leadership and management for the successful operation of schools and colleges is widely acknowledged in the twenty-first century. This is because of the widespread belief that the quality of leadership makes a significant difference to*

---

<sup>1</sup> S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*, (New York: Psychology Press, 2011), 1; hal yang secara substansial senada juga dapat lihat dalam Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008), 83.

<sup>2</sup> Paul Robinson, *High Performance Leadership: Leaders are What Leaders do*, (India: Positive Revolution, 2009), 5.

<sup>3</sup> Dalam konteks ini lihat dalam Rutger van Santen, dkk., *2030: Tehnologi yang akan Mengubah Dunia*, Peterj.: Rahmani Astuti, (Solo: Metagraf, 2011), Bagian 5. Konteks yang demikian juga diperkuat oleh kenyataan bahwa dunia pendidikan merupakan suatu bentuk yang bersifat *vicious circle* yang memiliki makna bahwa dunia pendidikan merupakan proses yang disebut *“social reproduction”*. Lewat proses pendidikan, kelompok kaya akan melahirkan keturunan yang berpendidikan dan kaya juga. Sebaliknya kelompok orang-orang miskin juga akan melahirkan keturunan yang miskin juga dan berpendidikan relative rendah. Statemen orang kaya makin kaya dan orang miskin makin miskin bukan sekedar mitos. Dari sinilah muncul apa yang dikenal *“transgenerational poverty”*. Lebih detailnya tetang hal ini lihat dalam Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011), 22. Maka dari dunia pendidikan pembebasan atau humanisasi manusia bisa ditingkatkan ke arah yang lebih baik.

<sup>4</sup> Nazili Shaleh Ahmad, *Pendidikan dan Masyarakat*, Peterj.: Syamsuddin Asyrofi, (Yogyakarta: Sabda Media, 2011), 102.

*school and student outcomes*,<sup>5</sup> artinya kajian tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan menjadi suatu hal cukup menarik akhir-akhir ini. Oleh sebab itu, wajar jika banyak bermunculan kajian-kajian tentang kepemimpinan dalam dunia pendidikan seperti yang dideskripsikan oleh Meta Krüger dan Jaap Scheerens bahwa *leadership has become a concept of increasing importance in the education literature. Stacks of books and articles have been written about leadership –about how to define the concept, what it should comprise and what effects it has. Despite the many researchers and the many definitions of leadership that appear in the literature, there remains very little consensus concerning what leadership is and what it comprises.*<sup>6</sup>

Geliat ini tentunya bukan tanpa fundamen teoritik sebagai suatu proses atau langkah yang konstruktif menuju tatanan lembaga pendidikan yang mampu mencetak *outcome* yang sesuai dengan kebutuhan *stakeholders*. Secara teoritik-akademistik beberapa fundamen yang mendasari berkembangnya dinamika kajian kepemimpinan pada konteks buku ini, antara lain: *pertama*, pendapat Edward Sallis yang menyatakan bahwa unsur kepemimpinan merupakan aspek yang penting dalam *Total Quality Management (TQM)* di dunia pendidikan;<sup>7</sup> *kedua*, Edmonds yang dalam penelitiannya menemukan bahwa sekolah-sekolah yang terus meningkatkan prestasi kerjanya adalah sekolah yang berada di bawah pimpinan kepala sekolah yang baik;<sup>8</sup> *ketiga*, penelitian dari Raihani yang menunjukkan bahwa kepala sekolah dalam menjalankan kepemimpinannya menentukan gerak sekolah, bahkan juga yang menyangkut keputusan-keputusan sekolah khususnya yang berorientasi pada akuntabilitas yang termanifestasikan dalam bentuk keinginan kuat komponen sekolah;<sup>9</sup> *keempat*, penelitian dari Nur

---

<sup>5</sup> Tony Bush, *Leadership and Management Development in Education*, (London: Sage Publishing, 2008), xi.

<sup>6</sup> Meta Krüger & Jaap Scheerens, *Conceptual Perspectives on School Leadership*, dalam Jaap Scheerens (Edit.), *School Leadership Effects Revisited: Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*, (New York: Springer, 2012), 1.

<sup>7</sup> Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Peterj.: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006), 169.

<sup>8</sup> Lebih detailnya lihat dalam Edmonds, *Some School Work and More Can Social Policy*, (New York: Cassell, 1979); sedangkan pada konteks kepemimpinan kepala sekolah, Roland S. Barth juga menyatakan bahwa kepala sekolah merupakan kunci sekolah yang baik dan berkualitas, faktor potensial penentu iklim sekolah, serta sebagai pendorong bagi pertumbuhan guru. Ronald S. Barth, *Improving School from Within*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1990), 64; hasil senada dari Gary A. Davis dan Margaret A. Thomas yang menyatakan bahwa *it has become abundantly clear from research on effective schooling that the leadership of principal is the single most powerful determinant of school effectiveness*. Lebih detailnya lihat dalam Gary A. Davis & Margaret A. Thomas, *Effective Schools and Effective Teachers*, (Massachusetts: Allyn and Bacon, 1989), 30-31.

<sup>9</sup> Lihat Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010); hal senada juga disinyalir, hasil penelitian yang dilakukan Sulaksana di Sekolah Taman Kanak-Kanak di Lingkungan Dinas Pendidikan kabupaten Garut menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah memberikan pengaruh yang tinggi terhadap kemampuan profesional guru. Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 63.

Zazin yang mendeskripsikan tentang kemampuan sosok seorang pemimpin transformasional plus dalam mengelola konflik dalam melakukan inovasi lembaga pendidikan.<sup>10</sup>

Sedangkan yang *kelima*, penelitian dari Tobroni yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan efektif dalam *noble industry*;<sup>11</sup> *keenam*, penelitian dari Mohammad Karim yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang pada dirinya terdapat cinta dalam perjuangannya membesarkan lembaga dan terdapat cinta dalam hubungan dengan yang ia pimpin;<sup>12</sup> *ketujuh*, penelitian dari Michael A. Syndell dalam kesimpulannya menyatakan bahwa ada hubungan (korelasi) yang signifikan antara *Emotional Intelligence* (EI) dan *Transformational Leadership Style* (TLS) dan tidak ada perbedaan yang signifikan mengenai gender dalam identifikasi nilai seluruh partisipan dalam penelitian tersebut;<sup>13</sup> yang *kedelapan*, penelitian dari Jamal Lulail Yunus yang membahas tentang *ulul albab leadership model*, sebuah model kepemimpinan yang dibangun atas empat kekuatan, yaitu: Kedalaman spiritual (*spiritual deepness*); Keagungan akhlaq (*ethical conduct*); Keluasan ilmu (*science broadness*); dan Kematangan profesional (*professional maturity*);<sup>14</sup> dan yang *kesembilan*, teori yang dikembangkan Ram Charan, dkk., tentang konsep saluran kepemimpinan yang menggambarkan perjalanan berbahaya yang ditempuh para pemimpin, seperti beralih mengatur diri sendiri ke mengatur orang lain. Begitu pemimpin melewati masing-masing tahap, mereka juga harus mengubah cara berpikir mereka, sekalipun organisasi kekurangan sumber daya internal yang dialokasikan untuk membantu orang melalui perubahan tersebut.<sup>15</sup>

Fundamen teoritis yang berupa penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam dunia pendidikan merupakan hal yang sangat urgen

---

<sup>10</sup> Lihat Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik: Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi dan Pendidikan di Madrasah atau Sekolah yang Unggul*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010).

<sup>11</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang: UMM Press, 2005). Dan untuk melihat kepemimpinan tersebut efektif yaitu dengan melihat dari hasil kinerja yang diperoleh selama tugas kepemimpinannya, baik secara kualitas maupun kuantitas. Lebih detailnya lihat dalam Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 269; sehingga kepemimpinan efektif dapat didefinisikan sebagai *the process of achieving desired results through people's willing participation*. Scott Campbell & Ellen Samiec, *5-D Leadership: Key Dimensions for Leading in the Real World*, (California: Davies-Black Publishing, 2005), 24.

<sup>12</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).

<sup>13</sup> Lihat lebih detailnya Michael A. Syndell, *The Role Emotional Intelligence in Transformational Leadership Style*, (Disertasi Tidak Diterbitkan), (Parkway: Capelle University, 2008).

<sup>14</sup> Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009).

<sup>15</sup> Ram Charan, dkk., *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).

dalam memajukan prestasi lembaga pendidikan serta untuk meningkatkan mutu pendidikan. Oleh sebab itu, ada sebagian kalangan yang menyatakan bahwa *key of successful schooling is the concept of leadership density. Leadership density refers to all the leadership existing in the school among such groups a teachers, supervisors, and administrators. The principal's direct leadership remains important, but no maintain, and expand levels of leadership density. In this sense, principal leadership and be understood as enabling process that frees, encourager, and energizer others to join with the principal in the leadership process.*<sup>16</sup> Akan tetapi yang perlu menjadi catatan dalam konteks pencapaian visi, misi dan tujuan pendidikan yang telah ditetapkan bersama oleh warga lembaga pendidikan, diperlukan kondisi lembaga pendidikan yang kondusif dan keharmonisan antara tenaga pendidikan yang ada di lembaga pendidikan antara lain pemimpin –baca kepala sekolah-, guru, tenaga administrasi, dan orang tua murid/masyarakat (*users education*) yang masing-masing mempunyai peran yang cukup besar dalam mencapai tujuan organisasi pendidikan tersebut.

Di sisi yang lain, suatu organisasi pendidikan akan berhasil dalam mencapai tujuan dan program-programnya jika komponen organisasi yang bekerja dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan kapasitas, bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Pada tataran ini, diperlukan seorang pemimpin yang dapat mengarahkan segala sumber daya organisasi tersebut menuju ke arah pencapaian tujuan. Sebab dalam suatu organisasi, berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan tersebut sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu pemimpin dan orang yang dipimpinnya; yang pada aspek kepemimpinan supaya terlaksana secara efektif dan efisien, maka salah satu tugas yang harus dilakukan oleh pemimpin adalah memberikan kepuasan kepada orang yang dipimpinnya tersebut<sup>17</sup> dan memberikan rasa optimistik untuk masa depan.<sup>18</sup>

Dua elemen tersebut menjadi bagian substantif dalam proses *leading* terutama dalam penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Penerapan gaya kepemimpinan ini sangat efektif khususnya pada organisasi pembelajar yang terus-meneru bergerak ke arah yang lebih optimal. Hal ini wajar terjadi, sebab era sekarang sangat identik dengan proses perubahan di segala lini kehidupan manusia. Apalagi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin kokoh menimbulkan implikasi yang demikian dahsyat bagi kehidupan manusia yang serba tak menentu (*turbulen*), hal tersebut diindikasikan dengan transformasinya *newtonian* menjadi *quantum*, *economical capital* menjadi

---

<sup>16</sup> Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), 34.

<sup>17</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012),

<sup>18</sup> Kathy S. Stolley, *The Basics of Sociology*, (The United States of America: Greenwood Press, 2005), 88.

*intellectual capital*, dan era manual menjadi era digital. Perubahan-perubahan ini juga akan mentransformasi realitas konsumtif menuju realitas *reinventor* bahkan juga mengkonstruksi realitas menjadi realitas kompetitif-global. Keadaan yang demikian akan menyeret komponen organisasi untuk terus berbenah secara kompetensi maupun *skill* untuk mengimbangi arus perubahan global.

Apalagi kompetisi (persaingan) antar organisasi terutama antar lembaga pendidikan yang terjadi semakin tajam, bahkan perubahan di masa sekarang dan masa yang akan datang tersebut tidak hanya konstan, tetapi berubah menjadi pesat, radikal, dan serentak. Oleh sebab itu, pada era globalisasi<sup>19</sup> –era persaingan dan perubahan ini– kesuksesan tidak dapat dirancang dengan konsep “bagaimana caranya” atau “apriori terhadap konsep perubahan”. Namun, peluang-peluang keberhasilan hanya akan ditentukan dan didapatkan oleh pribadi-pribadi pembelajar yang mampu menemukan dan mengembangkan kepemimpinan dalam dirinya dalam melakukan perubahan-perubahan yang sejalan dengan alur zaman. Spirit transformatif-konstruktif ini merupakan bangun dasar dan mobilisator dari anatomi kepemimpinan transformatif yang menjadi penentu dari keberhasilan lembaga pendidikan, sebab tidak akan pernah ditemui lembaga pendidikan yang baik, dipimpin oleh "pemimpin yang mutunya rendah".<sup>20</sup> Oleh karena itu, untuk menjadi pemimpin yang besar –selain membutuhkan kepekaan dalam hal perubahan juga kepercayaan atau keyakinan (*trust*) sebagai kunci utama.<sup>21</sup>

Oleh sebab itu, diskursus tentang kepemimpinan dalam kerangka lembaga pendidikan sangat penting, sebab kepemimpinan perlu diformulasikan kembali agar tujuan pendidikan dapat dicapai lebih optimal serta berdampak signifikan terhadap hasil keluarannya. Fenomena ini menempatkan proses kepemimpinan pada suatu formulasi yang secara signifikan memberikan perubahan pada organisasi yaitu dengan memberi inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Dengan demikian, seorang pemimpin organisasi pendidikan perlu memikirkan bagaimana melakukan perubahan baik secara internal maupun eksternal agar strategi dan kebijakan yang diambilnya sesuai

---

<sup>19</sup> Pada kerangka ini sangat tepat pembedaan globalisasi seperti yang dinyatakan oleh Fred Luthans dan Jonathan P. Doh bahwa *globalization can be defined as the process of social, political, economic, cultural, and technological integration among countries around the world. Globalization is distinct from internationalization in that internationalization is the process of a business crossing national and cultural borders, while globalization is the vision of creating one world unit, a single market entity. Evidence of globalization can be seen in increased levels of trade, capital flows, and migration. Globalization has been facilitated by technological advances in transnational communications, transport, and travel.* Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012), 6.

<sup>20</sup> Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2006), 14.

<sup>21</sup> Career Skill Library, *Leadership Skills*, (The United States of America: Ferguson Publishing, 2009), 37.

dengan tuntutan lingkungan yang senantiasa berubah. Pemimpin seperti ini oleh James McGregor Burns disebut sebagai kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*)<sup>22</sup> atau oleh kalangan yang lain ada yang menyebutnya sebagai kepemimpinan penerobos atau *breakthrough leadership*.

Selain hal tersebut, efektifitas lain dari para pemimpin transformasional menjadikan para pengikutnya untuk lebih peka akan pentingnya nilai dan hasil-hasil pekerjaan, mengaktifkan pada tingkatan lebih tinggi yang mengakibatkan para pengikut memindahkan kepentingan diri sendiri (egosentris) untuk kepentingan organisasi (organisentris). Hasil pengaruh tersebut, para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan yang lebih daripada yang semula diharapkan oleh mereka. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan kharisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang individualisasi, serta stimuli intelektual. Pada sisi yang lain Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio mendeskripsikan bahwa “*transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers’ needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization*”.<sup>23</sup>

Dengan demikian, buku ini menjadi penting sebagai rekonstruksi diskursus kepemimpinan transformasional –nantinya diupayakan ada sisi kajian tentang orientasi vertikal yang ada dalam kepemimpinan ini- karena beberapa alasan, antara lain: *pertama*, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi pendidikan, terlebih bagi organisasi pendidikan yang masih dalam tahap berkembang; *kedua*, perubahan dan perbaikan (*transformation*) untuk membangun peradaban manusia yang madani serta di sisi yang lain merupakan hal yang terpenting dari tujuan manusia dalam organisasi pendidikan; *ketiga*, kepemimpinan transformasional merupakan salah satu model kepemimpinan yang banyak menjadi diskursus dalam organisasi pendidikan pada dekade ini; dan

---

<sup>22</sup> Lihat dalam James McGregor Burns, *Leadership*, (New York: Harper and Row, 1978). Maka pada konteks yang demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin mengubah sikap dan nilai-nilai dasar pengikutnya melalui pemberdayaan dan membangun budaya dalam organisasi. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

<sup>23</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, (The United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006), 3



*keempat*, praktek kepemimpinan transformasional pada organisasi profit maupun non profit dalam banyak penelitian terbukti mempunyai dampak signifikan terhadap terjadinya perubahan dan pengembangan organisasi. Hal ini yang kemudian penulis tarik pada kerangka organisasi pendidikan sebagai pengelola lembaga pendidikan untuk secara akseleratif mencapai tujuan pendidikan institusional maupun nasional.

Dengan beberapa alasan yang telah dideskripsikan tersebut, jadi layak jika kepemimpinan transformasional menjadi bagian penting untuk dibahas, dikaji, ditelaah, dan menjadi fakta teoritis-ilmiah yang akhirnya dipraktikkan dalam organisasi pendidikan. Dengan perangkat kelebihan dari kepemimpinan transformasional yang terletak pada cara pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan terhadap semua pihak akan membentuk lembaga pendidikan efektif yang mampu melakukan perubahan cepat, terarah dan konsisten. Lembaga pendidikan yang demikian merupakan lembaga yang memiliki budaya organisasi yang kuat, dan untuk membangun budaya yang kuat tersebut diperlukan beberapa penyangga antara lain: *core belief*, *core values*, visi dan misi yang mampu menjadi paradigma dan sekaligus kekuatan penggerak untuk melakukan perubahan.<sup>24</sup> Hal ini hanya mampu dilakukan oleh sosok pemimpin yang menerapkan model kepemimpinan transformasional.

Di sisi yang lain, kepemimpinan transformasional menganggap proses kepemimpinan sebagai proses kerjasama antara pemimpin dan pengikutnya untuk mencapai tingkat moralitas, motivasi dan produktivitas organisasi yang lebih tinggi. Menurut Bass empat karakteristik kepemimpinan transformasional, adalah: a). *Idealized Influence*, seorang pemimpin bertindak dan memberi contoh melalui perilaku bagi yang bawahannya; b). *Inspirational Motivation*, pemimpin memberi inspirasi kepada bawahannya dengan cara berkomunikasi secara jelas untuk menyampaikan tujuan serta harapan; c). *Intellectual Stimulation*, pemimpin menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas; dan d). *Individualized Consideration*, pemimpin memberi perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berpartisipasi dan berkembang dengan jalan bertindak seperti pelatih atau penasihat –pembahasan selanjutnya tentang empat hal ini ada pada bab keempat-. Keempat karakteristik kepemimpinan transformasional ini diyakini mampu menciptakan organisasi yang lebih tangguh dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan baru.<sup>25</sup>

Pada tataran ini yang cukup menarik adalah pola hubungan kepemimpinan transformasional dengan yang dipimpinnya didasarkan pada keinginan besar

---

<sup>24</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership ...* Op. Cit., 115.

<sup>25</sup> Moh. Suryadi Syarif, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Era Otonomi Daerah dan Beberapa Faktor yang Mempengaruhinya: Suatu Pendekatan Teoritis*, dalam Jurnal Tenaga Kependidikan Vol. 4, No. 1, April 2009, 29.

menarik diri mereka kepada kemerdekaan dan kebebasan dengan memenangkan hati, pikiran dan perilaku mereka, tidak dengan merekayasa, penguasaan atau penaklukan atas diri bawahannya. Kerangka ini yang bisa dikatakan kepemimpinan tersebut merupakan pemimpin yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan tugas kelompok, orang-orang yang ada dalam kelompok dan situasi dalam organisasi dalam kondisi budaya organisasi yang baik. Oleh sebab itu, menciptakan perubahan dan perbaikan secara terstruktur, terorganisir dan sistematis merupakan hal yang harus dipelajari apalagi dihubungkan dengan mayoritas kondisi lembaga-lembaga pendidikan lainnya yang memerlukan sentuhan-sentuhan kreatif perubahan dan perbaikan. Apalagi menyangkut dengan keberadaan lembaga pendidikan yang terus menerus berada di ruang perubahan antara lain; perubahan kebutuhan *stakeholders*, perubahan teknologi, perubahan paradigma ilmu pengetahuan, dan lain sebagainya.

Pola kepemimpinan seperti hal tersebut secara teoritis-normatif bisa diklaim sebagai sebuah proses, bukan sejumlah tindakan yang mempunyai ciri-ciri sendiri, sehingga kepemimpinan dijelaskan sebagai sebuah arus antar hubungan yang berkembang yang mana para pemimpin secara terus menerus –kontinuitas-membangkitkan tanggapan motivasional dari para pengikut serta memodifikasi perilaku mereka pada saat mereka menghadapi tanggapan atau perlawanan. Selain hal tersebut, *transformational leaders use enthusiasm and optimism to inspire others. They encourage innovation and creativity. They exhibit characteristics that others can identify with, trust, and follow. Transformational leaders also focus on mentoring others as leaders.*<sup>26</sup> Artinya, kepemimpinan transformasional mampu menggunakan kekuatan optimisme dan antusiasme untuk mempengaruhi dan mendorong organisasi ke arah perubahan untuk mewujudkan misi dan misi terlebih tujuan organisasi pendidikan.

Urgensitas kepemimpinan transformasional tersebut pada konteks buku ini yang kemudian menjadi “daya tarik” untuk terus mengkawinkan dengan nilai-nilai kepemimpinan lain yang bersifat vertikal (transendental). Sebab selama ini pola atau tipe perilaku seorang pimpinan untuk berhubungan dengan sesama anggota organisasi, tipe menggerakkan dan bagaimana tipe tersebut berkontribusi terhadap perubahan dan perbaikan sebagai bentuk hubungan yang bersifat horizontal (profan). Dua wilayah ini menjadi kajian penting dan menarik untuk diteliti oleh para akademisi ataupun para profesional lainnya. Sebab model kepemimpinan dengan pola-pola yang melahirkan perubahan dan perbaikan pada sisi horizontal (profan) dan vertikal (transendental) penting untuk dipelajari dan dikaji sebagai bentuk sumbangsih pada ruang profesinalitas dan efektifitas pada organisasi pendidikan.

---

<sup>26</sup> Kathy S. Stolley, *The Basics of ... Op. Cit.*, 88.

## II *LEADERSHIP CONCEPT*

*It has been said (Lane 1995), that in many leadership discourses we are not able to find law-like definitions or findings which gives evidence for a scientific law. These laws are needed if we wish to call a leadership discourse a theory. I agree with this. For instance, in the International Leadership Project (Toward understanding leadership... 1998) we used a contextual leadership model in defining the elements of leadership that should be studied. A contextual model must and cannot be called a leadership theory, as I will argue later.*<sup>27</sup>

Paragraf tersebut merupakan salah satu fakta bahwa diskursus tentang kepemimpinan merupakan suatu problematika yang tidak pernah selesai untuk di tela'ah ataupun di teliti oleh seluruh kalangan akademisi maupun non akademisi.<sup>28</sup> Pada kerangka ini kemudian muncul pernyataan cukup menarik bahwa kepemimpinan adalah subjek yang telah lama menarik perhatian banyak orang,<sup>29</sup> atau dari segi waktu juga dinyatakan bahwa masalah kepemimpinan tersebut sama tuanya dengan sejarah manusia.<sup>30</sup> Pernyataan tersebut memiliki dasar empiris-normatif bahwa “kepemimpinan” merupakan sesuatu yang sangat urgen pada kehidupan manusia secara komunal, sebab faktanya kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam kesuksesan atau gagalnya suatu organisasi - *leadership is the key to a healthy business in a “down” business environment*<sup>31</sup> atau usaha mencapai tujuan yang dicanangkan bersama baik di dunia bisnis maupun di dunia pendidikan, kesehatan, religi, sosial, politik, pemerintahan negara, dan lain-lain. Bahkan di sisi yang lain, pengembangan individu dan penguatan perusahaan memerlukan pemimpin sebagai penunjuk jalan yang

---

<sup>27</sup> Veijo Nivala, *Leadership in General, Leadership in Theory*, dalam Veijo Nivala & Eeva Hujala (Edit.), *Leadership in Early Childhood Education: Cross-Cultural Perspectives*, (Oulu: Oulu University Press, 2002), 14.

<sup>28</sup> Pada tataran ini Jamal Lulail Yunus mendeskripsikan bahwa selama lebih dari dua puluh tahun, para pakar manajemen organisasi secara ilmiah mencoba melakukan penelitian mengenai hakikat kepemimpinan. Salah satu hasil penelitian mengidentifikasi karakteristik dan talenta para pemimpin yang mampu membuat sejarah dengan berbagai ruang lingkungannya. Mereka itu semua adalah orang-orang yang dijadikan rujukan oleh orang lain ketika mereka mampu mencapai tujuan-tujuan yang dicanangkan secara tepat waktu dalam anggaran yang relatif terbatas. Mereka juga adalah pemimpin yang dapat mengoptimalkan potensi manusia melalui kecerdasan, ketekunan, rasa tanggung jawab, dan pengorbanannya. Lihat detailnya dalam Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep ...* Op. Cit., 4. Bahkan dalam hal pendefinisian kepemimpinannya pun telah banyak para peneliti yang mencoba untuk memformulasikannya. Lihat dalam Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000), 4.

<sup>29</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Peterj.: Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010), 2.

<sup>30</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), 1.

<sup>31</sup> William J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, (New York: AMACOM, 2005), 98.

mampu membangkitkan optimisme dan keyakinan dalam merealisasikan gagasan-gagasan besar perusahaan.<sup>32</sup>

Dari kualitas kepemimpinan dan pemimpin tersebut yang menentukan keberhasilan lembaga atau organisasi tersebut terus banyak memunculkan teori-teori kepemimpinan. Lazim hal tersebut muncul, sebab pemimpin sebagai ujung tombak dan berorientasi serta ikut berkepentingan mengarahkan kegiatan dalam organisasi.<sup>33</sup> Dengan demikian, secara teoritik, pemimpin yang sukses itu mampu mengelola organisasi, bisa mempengaruhi secara konstruktif orang lain, dan menunjukkan jalan serta perilaku sesuai dengan koridor yang harus dikerjakan bersama-sama (melakukan kerjasama), serta gaya kepemimpinan dari sosok pemimpin sangat mempengaruhi semangat kerja kelompok atau yang biasa disebut sebagai kualitas superior. Keunggulan dan kekuatan sifat-sifat pemimpin itu pada akhirnya merupakan stimulus psikososial yang mampu memunculkan rekasi-reaksi bawahan –baca orang lain- secara kolektif.

#### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Telah banyak para pakar, peneliti dan akademisi yang mencoba untuk memetakan atau menformulasikan tentang definisi dari kepemimpinan. Pada hakikatnya kepemimpinan adalah suatu bentuk proses mempengaruhi<sup>34</sup> dan perilaku untuk memenangkan hati, pikiran dan tingkah laku orang lain. Namun, pada umumnya definisi tentang kepemimpinan akan dikaitkan dengan proses perilaku mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Artinya, bentuk kepemimpinan merupakan suatu proses di mana seseorang atau seseorang memainkan pengaruh atas orang lain lain dengan menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktivitas mereka untuk mencapai sasaran yang dicanangkan tersebut.

Pakar manajemen pendidikan seperti Hendyat Soetopo dalam konklusinya memberikan batasan definisi kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi, mengarahkan, dan mengkoordinasikan segala kegiatan organisasi atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi dan kelompok.<sup>35</sup> Di sisi yang lain ada juga yang mencoba untuk memberikan batasan pasti bahwa kepemimpinan adalah upaya

---

<sup>32</sup> Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Towards God Corporate Governance*, (Bandung: Mizan, 2009), 28.

<sup>33</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 235.

<sup>34</sup> Hal ini juga diakui oleh Afsaneh Nahavandi yang dalam pendefinisian pemimpin juga memasukkan “pengaruh”. Ia menyatakan bahwa *a leader is defined as any person who influences individuals and groups within an organization, helps them in the establishment of goals, and guides them toward achievement of those goals, thereby allowing them to be effective*. Lihat dalam Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of ...* Op. Cit., 4.

<sup>35</sup> Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010), 210.

mempengaruhi anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara sukarela.<sup>36</sup> Sedangkan Kartini Kartono juga mencoba untuk merumuskan pengertian kepemimpinan dari para tokoh yang dideskripsikan sebagai berikut:

“Benis mengenai kepemimpinan berkata “... *the process by which an agent induces a subordinate to behave in a desired manner*” (suatu proses di mana seorang agen menyebabkan bawahan bertingkah laku menurut satu cara yang berlaku). Odway Tead dalam bukunya *The Art of Leadership* menyatakan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. George R. Terry dalam bukunya *Principle of Management* berkata kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Howard H. Hoyt dalam bukunya *Aspect of Modern Public Administration* menyatakan kepemimpinan sebagai seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang”.<sup>37</sup>

Ada juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah a *property*, “*a set of characteristics –behavior pattern and personality attributes– that makes certain people more effective at attaining a set goal*”.<sup>38</sup> Artinya, kepemimpinan merupakan fakta proses untuk “menyakinkan” komponen organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian, suatu proses kepemimpinan sebenarnya merupakan proses untuk mempengaruhi komponen organisasi secara psikis untuk “bekerja” secara kolektif-kolegial. Jadi pada kerangka ini menurut Vithzal Rivai & Deddy Mulyadi menyatakan kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.<sup>39</sup>

Sedangkan Stephen P. Robbins juga mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian (tujuan).<sup>40</sup> Pendapat ini pada tataran substantif hampir sama dengan pendapat dari Jacobs dan Jacques yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran.<sup>41</sup> Dua formulasi ini memandang bahwa semua anggota kelompok/organisasi sebagai satu kesatuan –artinya pada tataran ini ada proses integralisasi seluruh komponen organisasi-, sehingga lazim jika kepemimpinan diberi makna sebagai kemampuan

---

<sup>36</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan ...* Op. Cit., 82.

<sup>37</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), 57.

<sup>38</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles*, (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002), 7.

<sup>39</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2011), 2.

<sup>40</sup> Stephen P. Robbins, *Organizations Behavior: Concept, Controversies, Application*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1991), 354.

<sup>41</sup> T.O. Jacobs & E. Jacques, *Military Executive Leadership*, (West Orange NJ: Leadership Library of America, 1990), 281.

mempengaruhi semua anggota kelompok/organisasi agar bersedia melakukan kegiatan/bekerja untuk mencapai tujuan kelompok. Maka pada kerangka ini wajar jika James M. Kouzes & Barry Z. Posner menyatakan bahwa “*leadership is not about personality; it’s about behavior*”.<sup>42</sup>

Ada juga pendapat yang cukup menarik untuk ditelaah yaitu dari D. Katz dan R.L. Kahn yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.<sup>43</sup> Atau pendapat dari Martin J. Gannon yang menyatakan bahwa *leadership is the ability of a superior to influence the behavior of subordinates; one of the behavioral in organization*.<sup>44</sup> Dua pendapat ini merupakan pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bentuk “pengaruh” pemimpin terhadap komponen organisasi yang bersifat legalistik-formal yang secara mekanis akan membentuk “kepatuhan” bawahan terhadap atasan. Lebih lanjut, hal ini juga akan memberikan dampak yang otoriter terhadap kepemimpinan dikarenakan “pengaruh” merupakan suatu yang bersifat mekanis bukan sesuatu yang bersifat naturalis atau kelaziman.

Jadi pendapat yang demikian tersebut mempunyai rembesan terhadap konsep “*power*” atau “kekuatan/otoritas” yang dimiliki oleh pemimpin. Memang faktanya, *leaders have differential levels of power, the ability to influence others, even if those others resist. Greater power also allows a person or group to better resist when others try to control them*.<sup>45</sup> Jadi, pendekatan ini sedikit banyak akan

---

<sup>42</sup> James M. Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, (The United States of America: John Wiley & Son, Inc., 2007), 15.

<sup>43</sup> D. Katz & R.L. Kahn, *Some Recent Findings in Human Relations Research*, (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1978), 528.

<sup>44</sup> Martin J. Gannon, *Management an Integrated Framework*, (Canada: McGraw-Hill International Book Company, 1982), 574.

<sup>45</sup> Kathy S. Stolley, *The Basics of ...* Op. Cit., 88. Pada kerangka ini ada kajian yang cukup menarik untuk ditelaah lebih lanjut yaitu kepemimpinan dilihat dari aspek struktural dan non struktural. Kepemimpinan dalam konteks struktural tidak hanya terikat pada bidang atau sub bidang yang menjadi tugasnya, tetapi juga oleh rumusan tujuan dan program pencapaiannya yang telah ditetapkan oleh pemimpin yang lebih tinggi posisinya. Setiap anggota harus melaksanakannya tanpa menyimpang. Sehingga dalam hal ini kepemimpinan diartikan sebagai proses pemberian motivasi agar orang-orang yang dipimpin melakukan kegiatan atau pekerjaan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Kepemimpinan juga berarti usaha mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi orang lain, agar pikiran dan kegiatannya tidak menyimpang dari tugas pokoknya masing-masing. Dalam keadaan seperti ini inisiatif dan kreativitas tidak menyetujui tujuan dan program organisasi, dan jika masih diijinkan, sentuhannya hanya berkenaan dengan cara melaksanakan program agar tujuan lebih mudah dicapai. Inisiatif dan kreativitas tersebut tetap akan sulit dilakukan bilamana pimpinan unit tidak memiliki atau tidak mendapat pelimpahan wewenang. Dengan kata lain kepemimpinan dalam konteks struktural tidak dapat melepaskan diri dari sifat birokratis, meskipun tidak seluruhnya bersifat negatif. Sifat birokratis itu berarti pemimpin dalam melaksanakan program atau cara bekerja berpegang pada hirarki dan jenjang jabatan yang saling tidak boleh melampaui wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Birokrasi yang terlalu ketat akan mengakibatkan kepemimpinan kurang berfungsi, karena

melahirkan suatu pemahaman yang akan meletakkan proses kepemimpinan pada bingkai “kekuatan” untuk mengontrol secara personal maupun kelompok terhadap komponen organisasi pendidikan.

Di sisi yang lain adalah Robert G. Owens yang merupakan salah satu pakar dalam bidang perilaku organisasi terutama pada aspek kepemimpinan mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu interaksi antar suatu pihak yang memimpin dengan pihak yang di pimpin.<sup>46</sup> Pendapat ini secara implisit menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan proses dinamis yang dilaksanakan melalui hubungan timbal balik antara pemimpin dengan yang di pimpin yang didalamnya ada unsur kooperatif antar komponen organisasi dalam mencapai tujuan. Artinya, hubungan kooperatif tersebut berlangsung dan berkembang dalam frame “untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama”. Dengan bahasa yang cukup vulgar bisa dikatakan bahwa kepemimpinan adalah hubungan interpersonal berdasarkan keinginan bersama.

Konsep yang demikian, membawa suatu bentuk keterpaduan hubungan antara “atasan” dan “bawahan” sebagai bentuk kesadaran bersama untuk mencapai keinginan yang terformulasi dalam “tujuan organisasi” tersebut. Akan tetapi, pada tingkatan operatif nantinya, pemimpin sebagai komandan atas bawahannya dalam pelaksanaan operasi semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Kesadaran tersebut juga akan menumbuhkembangkan proses kinerja yang sinkron, serasi dan selaras dalam koridor-koridor yang menjadi aturan main (*role of game*) organisasi pendidikan. Walaupun dalam perjalanannya masih

---

fungsi pengambilan keputusan tidak dapat dilaksanakan secara cepat. Setiap keputusan pimpinan yang lebih rendah, bukan saja harus sejalan dengan kebijaksanaan dan keputusan pimpinan yang lebih tinggi, tetapi juga sering terjadi pengambilan keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh pimpinan atasan. Kepemimpinan dalam konteks non-struktural dapat diartikan sebagai proses mempengaruhi pikiran, perasaan, tingkah laku, dan mengarahkan semua fasilitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan secara bersama-sama pula. Dalam konteks non-struktural ini sebab-sebab seseorang dipilih, dipercaya dan diangkat menjadi pemimpin karena memiliki kelebihan dalam aspek-aspek kepribadiannya. Kelebihan itu menimbulkan kepercayaan dan kesediaan mengikuti petunjuk, bimbingan dan pengarahannya. Kelebihan itu mungkin berupa kemampuan intelektual yang ditampilkan dalam wawasan yang luas, kemampuan menyelesaikan masalah dan lain-lain. Di samping itu mungkin berupa kesederhanaan, kejujuran, keterbukaan, dedikasi dan loyalitas, kepeloporan dan lain-lain. Dalam kepemimpinan ini hubungan antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinya lebih longgar. Hubungan yang longgar itu disebabkan karena pemimpin berasal dari anggota kelompok yang sebelumnya merupakan orang-orang yang senasib dan sepenanggungan. Pemimpin tidak hanya mampu menghayati tugas-tugas yang harus dikerjakan anggota kelompok/organisasinya, tetapi juga menghayati kepentingan/kebutuhan dan masalah-masalahnya. Oleh karena itu, setiap keputusannya selalu diorientasikan pada kebersamaan dengan anggota, dan bukan untuk melindungi posisinya (jabatannya) sebagai pemimpin. Dengan jiwa kebersamaan itulah yang menjadi faktor yang memudahkan pemimpin menggerakkan orang-orang yang dipimpinya, sebagai perwujudan kepemimpinan yang efektif. Baharudin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* Op. Cit.,

<sup>46</sup> Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (Manchester: Allyn and Bacon, 1995), 132.

relatif banyak bermunculan ketidaksinkronan antara pemimpin dan yang dipimpin sebagai bentuk dari dinamika berorganisasi.

Terlepas dari hal tersebut dan dari beberapa deskripsi tentang batasan kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu bentuk proses interaksi sosial untuk mempengaruhi komponen organisasi secara personal maupun kolektif untuk bersama-sama berkerja secara kolektif-kolegial mencapai tujuan bersama dengan aturan-aturan yang berlaku. Formulasi ini pada kerangka dasarnya mempunyai dua varian besar, yaitu: *pertama*, kepemimpinan sebagai suatu bentuk proses untuk menggerakkan orang lain serta mempengaruhinya<sup>47</sup> dalam gerakkan komponen organisasi mencapai tujuan bersama. Artinya, kepemimpinan dijadikan sebagai alat (sarana) atau proses untuk membujuk orang lain agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sesuai dengan keinginan pemimpin sebagai pioneer dalam organisasi; dan *kedua*, kepemimpinan adalah proses mengarahkan komponen organisasi untuk beraktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan berpegang pada aturan organisasi.

Dua varian besar tersebut menjadi bagian substantif dalam beragam definisi atau batasan para ahli. Jadi kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan tidak pernah lepas dari dua varian tersebut, bahkan batasan kepemimpinan secara diametral akan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstrukturisasi berbagai aktivitas serta hubungan di dalam organisasi. Ia adalah tindakan akhir yang membawa keberhasilan semua potensi yang ada pada organisasi dan seluruh komponen organisasi. Gampangnya, operasionalisasi dari batasan kepemimpinan adalah sebagai suatu kemampuan mempengaruhi, mengkoordinir orang lain untuk bekerjasama sesuai dengan *job description* masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pada ranah ini ada sebuah konklusi yang menyatakan bahwa “*task-motivated leaders perform generally best in very “favorable” situations, i.e. either under conditions in which their power, control and influence are very high (or, conversely, where uncertainty is very low) or where the situation is unfavorable, where they have lower power, control and influence. Relationship-motivated leaders tend to perform best in situations in which they have moderate power, control and influence*”.<sup>48</sup> Pernyataan dari Fiedler ini lebih bisa dijadikan sebagai acuan dasar dalam mengefektifkan proses kepemimpinan dalam

---

<sup>47</sup> Tony Bush sendiri menyatakan bahwa *a central element in many definitions of leadership is that there is a process of influence*. Tony Bush, *Leadership and Management ... Op. Cit.*, 2.

<sup>48</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Massachusetts: A. Simon and Shuster Company, 1996), 170.



organisasi, sebab selain mempengaruhi ada juga faktor lain yaitu situasi yang mendukung terciptanya proses kepemimpinan yang efektif.

Fakta ini yang kemudian memunculkan pemikiran-pemikiran baru dalam kepemimpinan yaitu adanya beberapa konsep atau unsur yang berkaitan erat dengan proses kepemimpinan dan unsur-unsur tersebut antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan erat. Unsur-unsur tersebut antara lain meliputi: pemimpin, yang dipimpin, waktu, lingkungan, tujuan, tipologi, gaya, fungsi, performansi, dan ideologi. Ada juga yang mencoba untuk memilah unsur-unsur tersebut dalam beberapa varian, yaitu: a). Ada orang yang memimpin, mempengaruhi dan memberikan bimbingan; b). Ada orang yang dipengaruhi yaitu pegawai atau bawahan baik individu maupun kelompok; c). Adanya kegiatan atau kerja dalam menggerakkan bawahan; dan d). Adanya tujuan yang diperjuangkan melalui serangkaian tindakan atau aktivitas.<sup>49</sup> Akan tetapi ketika dideskripsikan secara komprehensif akan meliputi varian: a). Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan atau pengikut), Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pimpinan; b). Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Definisi kekuasaan (*power*) yaitu kemampuan untuk menggunakan pengaruh dalam arti kemampuan untuk mengubah sikap atau tingkah laku individu atau kelompok; c). Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara melalui tindakan atau contoh tingkah laku yang menyebabkan perubahan sikap atau tingkah laku kelompoknya; dan d). Menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Unsur-unsur dari kepemimpinan tersebut bisa dipastikan akan meliputi segala bentuk organisasi profit maupun non profit termasuk dalam hal ini adalah organisasi pendidikan. Namun dari sekian unsur-unsur tersebut yang utama adalah pemimpin yang mempunyai pengaruh luar biasa terhadap proses berkembangnya organisasi tersebut, sebab pemimpin merupakan seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.<sup>50</sup> Artinya, ada suatu proses dalam kegiatan ini yang “harus” dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu suatu kemampuan untuk menginspirasi kepercayaan dan dukungan kepada orang-orang yang dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan dari lembaga.<sup>51</sup> Pada kerangka ini hakikat dari kepemimpinan yaitu suatu upaya mewujudkan adanya kemampuan mempengaruhi untuk menggerakkan, membimbing, memimpin dan memberi kegairahan kerja

---

<sup>49</sup> Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), 91.

<sup>50</sup> Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009), 92.

<sup>51</sup> Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 32.

terhadap orang lain yang ada dalam diri pemimpin sebagai orang yang dapat mempengaruhi, menggerakkan, menumbuhkan perasaan ikut serta dan tanggung jawab, memberikan fasilitas, tauladan yang baik serta kegairahan kerja terhadap orang lain.

## **B. Model/Tipe Kepemimpinan**

Banyak tokoh telah melakukan pengkajian secara mendalam tentang perilaku kepemimpinan dengan berbagai pendekatan dan objek kajian yang menjadi pusat perhatian mereka sebagai keinginan pengungkapan efektifitas kepemimpinan terhadap perputaran roda organisasi. Faktanya dari berbagai kajian tersebut kemudian bermunculan pernak-pernik teori kepemimpinan yang menghiasi perkembangan kajian akademik kepemimpinan. Hal ini seakan telah menjadi bagian dari dinamika klasik, seperti yang diungkapkan oleh Tony Kippenberger bahwa *as interest in inborn attributes declined, researchers switched their attention to the behavior of leaders –effectively their leadership style. In part this was prompted by a growing emphasis in psychology on “behaviorism”. The starting point was work undertaken in the 1930s at the University of Iowa by German-born psychologist Kurt Lewin –one of the founding fathers of social psychology. Togetherwith his colleague Ronald Lippitt, Lewin had undertaken what came to be seen as a classic study of three leadership styles: an autocratic style, characterized by the tight control of group activities with all decisions being made by the leader; a democratic style, which emphasized group participation and majority rule; and a laissez-faire style, which involved very low levels of any form of activity by the leader.*<sup>52</sup>

Fenomena tersebut seakan menjadi kelaziman dalam kajian kepemimpinan yang tiap saat memunculkan teori-teori baru dengan pendekatan yang baru pula. Alasan lain dikarenakan pemimpin merupakan seorang yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya dalam melaksanakan tugas bersama guna mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan, maka “proses mempengaruhi” tersebut menjadi suatu tema yang cukup menarik untuk dikaji pula. Proses mempengaruhi ini yang akhirnya memunculkan suatu prototipe gaya kepemimpinan yaitu suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya,<sup>53</sup> dan dari prototipe ini ada beberapa varian atau tipe kepemimpinan, antara lain: a). Tipe paternalistis; b). Tipe militeristis; c). Tipe otoriter; d). Tipe laissez freire; e). Tipe administratif; f). Tipe populistis; dan g). Tipe demokratis.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 16.

<sup>53</sup> M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), 199.

<sup>54</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 50-100. Soerjono Soekanto dalam konteks ini –terutama dalam mengemukakan cara-cara yang lazim digunakan oleh pemimpin otoriter, demokratis, dan bebas-. Ia dalam hal ini memberikan deskripsi tentang cara-cara otoriter memiliki ciri-ciri pokok, antara lain: a). Pemimpin menentukan segala kegiatan kelompok secara

Sebenarnya gaya kepemimpinan ini pada gilirannya ternyata merupakan dasar dalam membedakan atau mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang secara makro, gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: a). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; b). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan c). Gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. Sebenarnya masih ada satu gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan citra dirinya sebagai sosok pemimpin agar ia dapat dipandang penuh dengan wibawa, kharisma, dan prestasi. Gaya yang demikian dalam prakteknya hanya penuh dengan nuansa “politik pencitraan” ketimbang dengan prestasi kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

Terlepas dari gaya kepemimpinan pencitraan tersebut, dari tiga pola gaya kepemimpinan tersebut dapat dirasakan bahwa gaya memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap pola pengembangan atau penerapan kepemimpinan. Tony Kippenberger secara ilustratif mendeskripsikan “gaya” sebagaimana dalam pernyataannya bahwa *generally, in this type of context, style is taken to mean a way of behaving. But behavior shows itself in many different forms. It can be mannerisms such as the use of voice and the tone and volume employed, or in body language and physical demeanor. It can be what we say –words that can vary across the spectrum from aggressive to placatory. It can be in the form of conduct, which may express calmness or agitation.*<sup>55</sup> Dengan demikian, gaya kepemimpinan merupakan *usually seen as the way we behave and behavior reveals itself in many ways* dan lebih bersifat *outside* –dari dalam ke luar- yang berbentuk perilaku-perilaku dari pemimpin.

---

sepihak; b). Pengikut sama sekali tidak diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan kelompok dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut; c). Pemimpin terpisah dari kelompok dan seakan-akan tidak ikut dalam proses interaksi di dalam kelompok tersebut. Cara-cara demokratis memiliki ciri-ciri umum sebagaimana berikut: a). Secara musyawarah dan mufakat pemimpin mengajak warga atau anggota kelompok untuk ikut serta merumuskan tujuan-tujuan yang harus dicapai kelompok, serta cara-cara untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut; b). Pemimpin secara aktif memberikan saran dan petunjuk-petunjuk; c). Ada kritik positif, baik dari pemimpin maupun pengikut-pengikut; dan d). Pemimpin secara aktif ikut berpartisipasi di dalam kegiatan-kegiatan kelompok. Sedangkan cara-cara bebas memiliki ciri-ciri pokok sebagaimana berikut: a). Pemimpin menjalankan perannya secara pasif; b). Penentuan tujuan yang akan dicapai kelompok sepenuhnya diserahkan kepada kelompok; c). Pemimpin hanya menyediakan sarana yang diperlukan kelompok; dan d). Pemimpin berada ditengah-tengah kelompok, namun hanya berperan sebagai penonton. Lihat dalam Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007), 257

<sup>55</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 6.

Dari pembahasan tentang fakta kepemimpinan ada beberapa diantara pengkajian yang menemukan berbagai model kepemimpinan, antara lain:

#### 1. Kepemimpinan Kharismatik

Kadang-kadang ada sebgaiian kalangan yang menyatakan dengan ungkapan penuh kekaguman bahwa “orang itu memiliki kharisma yang sangat tinggi”. Ungkapan itu sebenarnya merupakan bentuk dari ketakjuban seseorang terhadap tokoh atau pribadi-pribadi publik yang dimunculkan lewat ungkapan yang tidak bisa dilukiskan secara detail “apa yang membuat menarik dari tokoh tersebut?”, “bagaimana pesona itu muncul?”, dan “kenapa aura itu muncul?”. Pertanyaan-pertanyaan tentang kharisma tersebut pada hakikatnya adalah untuk merasionalisasikan tentang fakta tersebut, akan tetapi pada kenyataannya fakta tersebut tidak akan mampu untuk dirasionalisasikan kecuali dalam bentuk ketakjuban seseorang terhadap kharisma tersebut.

Sebenarnya dari segi leksikal, kata “kharisma” berasal dari bahasa Yunani yang mempunyai arti “berkat yang terinspirasi secara agung”, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban atau memprediksikan (*forcesting*) peristiwa yang bersifat futuristik. Ada juga yang mengartikan keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya; atribut kepemimpinan yang didasarkan atas kualitas kepribadian individu.<sup>56</sup> Max Weber secara detail-komprehensif, seperti yang dikutip oleh Donna Ladkin menyatakan bahwa *the term “charisma” will be applied to a certain quality of an individual personality by virtue of which he is considered extraordinary and treated as endowed with supernatural, superhuman, or at least specifi cally exceptional powers or qualities. These are such as are not accessible to the ordinary person, but are regarded as of divine origin or as exemplary, and on the basis of them the individual concerned is treated as the ‘leader’.*<sup>57</sup>

Model kepemimpinan kharismatik ini memiliki daya tarik, energi dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia memiliki pengikut yang luar biasa jumlahnya (kuantitas) dan pengawal-pengawal (pengikut) yang sangat setia dan patuh mengabdikan padanya tanpa ada *reserve*

---

<sup>56</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002), 509. Sebagai perbandingan, Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry mengartikan kharisma sebagai wibawa; kewibawaan; karunia kelebihan dari Tuhan kepada (yang memiliki) seseorang. Lihat Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Modern*, (Surabaya: Arkola, 1994), 309.

<sup>57</sup> Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, (The United States of America: Edward Elgar Publishing, Inc., 2010), 76; lihat juga dalam S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology ...* Op. Cit., 4-5. Pembahasan tentang “kharisma” yang dikaitkan dengan kajian sosial, lihat juga dalam George Ritzer, *Explorations in Social Theory: From Metatheorizing to Rationalization*, (London: Sage Publications, 2001), 41-44.

(kualitas).<sup>58</sup> Dengan demikian, interaksi dari jenis kepemimpinan ini adalah lebih banyak bersifat informal, karena dia tidak perlu diangkat secara formal dan tidak ditentukan oleh kekayaan, tingkat usia, bentuk fisik, dan sebagainya. Meskipun demikian, kepercayaan pada dirinya sangat tinggi dan para pengikutnyapun mempercayainya dengan penuh kesungguhan, sehingga dia sering dipuja dan dipuji bahkan sampai dikultuskan.

Jadi dengan dua indikator ini, kepemimpinan kharismatik secara nalar merupakan kepemimpinan yang luar biasa untuk “mempengaruhi” orang lain tanpa logika yang biasa, sebab kharisma merupakan fakta tanpa nalar,<sup>59</sup> bersifat intuitif, dan misterius. Fenomena ini yang kemudian secara ilustratif dikatakan bahwa *it's the power, mysterious, unstoppable force called ... charisma ... Breaking down charisma into its key ingredients —the ability to talk, to adapt, to listen, to speak, and to persuade ... Using selfquizzes and power examples of charisma in action.*<sup>60</sup>

Ia dipercaya memiliki kekuatan gaib (*supernatural power*) dan kemampuan-kemampuan yang luar biasa (*superhuman*). Kenyataannya ia lahir karena memiliki kelebihan yang bersifat psikis dan mental serta kemampuan tertentu, sehingga apa yang diperintahkannya akan dituruti oleh pengikutnya, dan terkadang tanpa memperhatikan rasionalitas dari perintah tersebut. Jika dilihat lebih jauh maka akan muncul kesan “seakan-akan” antara pemimpin dan pengikutnya ada daya tarik yang bersifat kebatinan atau *magic*. Dan biasanya pemimpin yang demikian kemungkinan memiliki kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, rasa percaya diri yang kuat dan berkeyakinan teguh pada pendirian

---

<sup>58</sup> Faktanya, kepemimpinan kharismatik memiliki pengaruh yang kuat dan irasional. Artinya, pemimpin kharismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikutnya mereka merasa bahwa keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tanpa menanyakan lagi mereka tunduk pada pemimpin dengan rasa senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan misi, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja yang tinggi. Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik ... Op. Cit.*, 20.

<sup>59</sup> Pada kerangka ini penulis mencoba untuk mengidentifikasi sisi kepemimpinan kharismatik yang tidak rasional, sebagaimana berikut: a). Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikut untuk patuh; b). Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya; c). Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Peran yang demikian lebih dari sekedar imitasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi; d). Mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut; dan e). Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok. Lebih detailnya lihat dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ... Op. Cit.*, 290-304.

<sup>60</sup> Alan Sica, *Weberian Theory Today: The Public Face*, dalam Jonathan H. Turner, *Handbook Sociological Theory*, (New York: Springer Science-Business Media, LLC., 2006), 488.

akan cita-cita mereka sendiri. Kebutuhan akan kekuasaan memotivasi pemimpin untuk selalu mempengaruhi bawahan, sedangkan rasa percaya diri yang kuat dan keyakinan yang teguh pada cita-cita meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap pendapat dan pertimbangan bawahan.<sup>61</sup>

Adapun perilaku kepemimpinan kharismatik adalah: a). Perilakunya dirancang untuk menciptakan kesan di antara para pengikutnya bahwa pemimpin tersebut adalah kompeten (memperlihatkan rasa percaya diri akan keberhasilan sebelumnya) untuk meningkatkan kesediaan para pengikut untuk patuh; b). Menekankan pada tujuan ideologis yang menghubungkan misi kelompok kepada nilai-nilai atau cita-cita serta aspirasi-aspirasi yang berakar dan mendalam yang dirasakan bersama oleh pengikutnya; c). Menetapkan suatu contoh perilaku mereka sendiri agar diikuti oleh pengikutnya. Peran yang demikian lebih dari sekedar imitasi terhadap perilaku pemimpin, untuk mempengaruhi agar bawahan puas dan termotivasi; d). Mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi tentang kinerja para pengikut dan mengekspresikan rasa percaya pada pengikut; dan e). Menimbulkan motivasi yang relevan bagi misi kelompok.<sup>62</sup>

## 2. Kepemimpinan Transformasional

Konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James MacGregor Burns yang secara eksplisit mengangkat suatu teori bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pada kerangka ini Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio secara deksriptif menjelaskan: *a new paradigm of leadership has captured widespread attention. James MacGregor Burns (1978) conceptualized leadership as either transactional or transformational. Transactional leaders are those who lead through social exchange. As Burns (1978) notes, politicians, for example, lead by "exchanging one thing for another: jobs for votes, or subsidies for campaign contributions" (p. 4). In the same way, transactional business leaders offer financial rewards for productivity or deny rewards for lack of productivity. Transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers' needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected performance,*

---

<sup>61</sup> Lebih jauh tentang kharisma ini, pembaca dapat mengakses informasi lebih banyak dalam Tony Alessandra, *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success*, (New York: Warner Books, 1998).

<sup>62</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik ... Op. Cit.*, 20-21.

*as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization.*<sup>63</sup>

Dari deskripsi tersebut sangat jelas posisi dan peran dari kepemimpinan transformasional yang dapat dimaknai sebagai spirit pemimpin untuk melakukan transformasi atau perubahan terhadap sesuatu menjadi menjadi bentuk lain yang berbeda dan lebih sempurna.<sup>64</sup> Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional mengandung makna sifat-sifat pemimpin yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil yang semuanya bergerak dari *status quo* ke dinamisasi organisasi. Pola pemimpin transformasional adalah upaya untuk mencoba membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan dalam organisasi. Namun, nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi slogan yang bersifat verbalistik *an sich*, akan tetapi menjadi spirit substansial dalam organisasi tersebut.

Pada aspek yang lain, kepemimpinan transformasional hadir untuk menjawab tantangan era yang penuh dengan perubahan. Alur era ini memang tidak bisa dipungkiri karena sudah menjadi bagian dari kehidupan organisasi yang didalamnya penuh dengan komponen-komponen yang memiliki keinginan mengaktualisasikan dirinya, yang berimplikasi pada bentuk pelayanan dan penghargaan pada kemanusiaan itu sendiri. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran pada pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan yang memandang manusia, kinerja, dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.<sup>65</sup> Integralisasi dalam organisasi yang terus dicoba untuk dibangun dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Jika hal tersebut kemudian menjadi postulat, maka seorang pemimpin dikatakan sebagai transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Sedangkan para pengikut pemimpin transformasional itu sendiri termotivasi untuk tergerak dan

---

<sup>63</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ...* Op. Cit., 3.

<sup>64</sup> Kerangka ini merupakan pandangan umum terhadap konsep kepemimpinan transformasional yang memandang bahwa kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang memberi inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan secara orisinal dan untuk imbalan internal. Kepemimpinan transformasional bukan hanya sekedar mempengaruhi pengikutnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, melainkan lebih dari itu bermaksud ingin merubah sikap dan nilai-nilai dasar pengikutnya melalui pemberdayaan dan membangun budaya dalam organisasi. Pengalaman pemberdayaan para pengikutnya meningkatkan rasa percaya diri dan tekad untuk terus melakukan perubahan walaupun ia sendiri akan terkena dampaknya dengan perubahan itu.

<sup>65</sup> Aan Komariah & Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 77.

melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Dari kerangka ini kemudian muncul suatu bentuk formulasi tentang sumber pengaruh kepemimpinan transformasional ada dua yaitu kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi. Kekuasaan keahlian membuatnya kredibel dan dipercaya pengikutnya, sedangkan kekuasaan referensi membuatnya menarik bagi para pengikutnya dan tidak mementingkan diri sendiri. Kekuasaan ini memiliki pengaruh yang kuat pada strategi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional yang secara progresif terus-menerus akan membawa perubahan sikap para pengikutnya melalui proses internalisasi dan identifikasi, proses tersebut didesain untuk meningkatkan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri yang berfungsi sebagai pribadi yang mandiri.

Dari perilaku-perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional tersebut dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas dari kepemimpinan tersebut, antara lain: a). Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi; b). Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan; c). Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang; d). Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan; e). Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan; f). Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru; g). Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi; h). Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan; dan i). Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>66</sup>

Pada umumnya kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai perilaku pemimpin dalam mengkomunikasikan sebuah perubahan kepada yang dipimpinnya baik melalui pembuatan visi dan misi yang menarik, berbicara penuh antusias, memberikan perhatian individu, memfokuskan dan sebagainya. Ada juga yang mengajukan formulasi bahwa ia merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.<sup>67</sup>

### 3. Kepemimpinan Kultural

Kepemimpinan kultural sangat terkait dengan budaya atau tradisi organisasi sebagai satu kesatuan utuh untuk mencapai keefektifan kinerja organisasi. Perilaku yang diterapkan akan mewarnai budaya organisasi baik dengan menemukan berbagai budaya baru (*inovatif*) maupun dengan

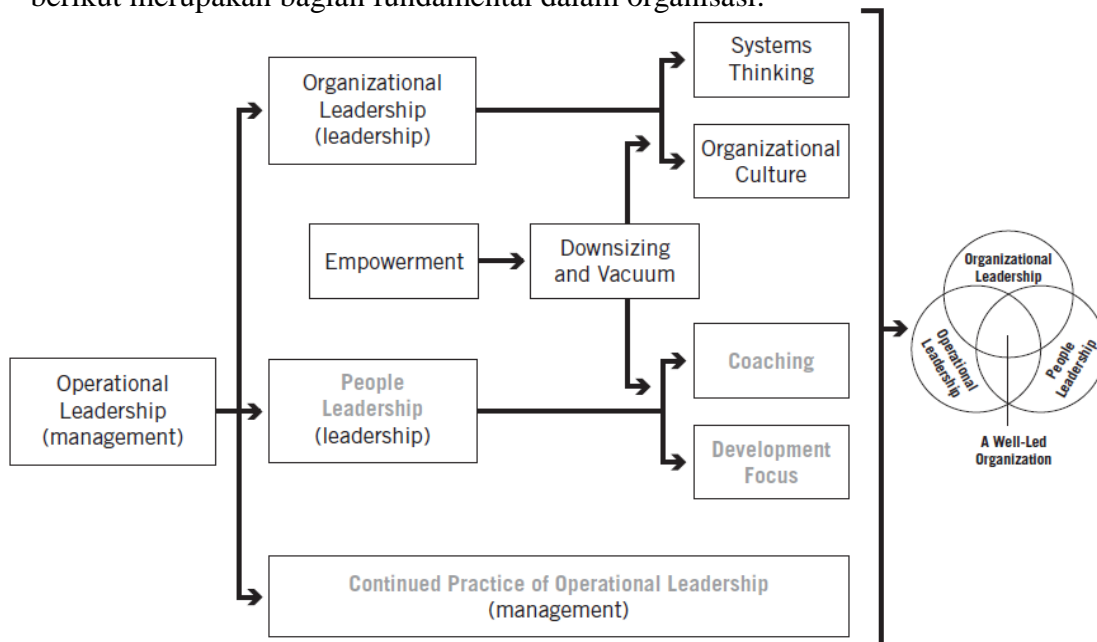
<sup>66</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 20.

<sup>67</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif ...* Op. Cit., 20.



mempertahankan (*maintenance*) berbagai budaya lama yang sudah ada. Artinya, kepemimpinan ini merupakan sebuah model kepemimpinan yang mencoba untuk membandingkan perubahan budaya dan kepemimpinan yang mempertahankan budaya. Kondisi dan kemampuan kepemimpinan tersebut menciptakan sebuah kesan mengenai kompetensi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan pendirian yang kuat dan harapan-harapan yang tinggi serta kepercayaan terhadap pengikutnya, bertindak sebagai model peran dan selain itu memotivasi komitmen pengikut terhadap sasaran-sasaran dan strategi organisasi.

Pada aspek ini budaya organisasi menempati suksesi yang pertama dan utama dalam membangun kinerja organisasi yang efektif dan di sisi yang lain juga menumbuhkembangkan pribadi-pribadi profesional dalam tubuh organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan menjadi bagian yang sangat fundamental dalam organisasi sebagai ujung tombak operasionalisasi manajemen organisasi. Bagan berikut merupakan bagian fundamental dalam organisasi:<sup>68</sup>



Gambar 1: Operasionalisasi Kepemimpinan dalam Organisasi

Substansi kinerja pemimpin kultural dalam menggerakkan budaya organisasi memberikan pilihan pada beberapa varian. Minimal dalam hal ini ada dua pilihan bagi pemimpin kultural yaitu mempertahankan budaya atau cenderung untuk melakukan inovasi budaya dalam organisasi. Jadi, ia perlu mengerti arus pertumbuhan dan perkembangan budaya yang ada dalam organisasi untuk menguatkan pilihan tersebut dan konsekuensi-konsekuensi yang akan muncul

<sup>68</sup> Bagan tersebut penulis adopsi dari Anthony Bell, *Great Leadership: What it is and What it Takes in a Complex World*, (California: Davies-Black Publishing, 2006), 25.

serta yang akan dihadapinya. Berikut ini merupakan tabel yang mendeskripsikan tentang hal-hal tersebut, antara lain:<sup>69</sup>

No.	Elemen-Elemen Kepemimpinan Kultural	Konsekuensi-Konsekuensi Bagi Budaya	
		Inovasi	Mempertahankan
1.	Kualitas pribadi	Rasa percaya diri, pribadi yang dominan, dan pendirian yang kuat	Percaya terhadap kelompok, fasilitator, pendirian yang kuat, katalis, dan persuasif
2.	Situasi yang dirasakan	Krisis	Tidak ada krisis atau ada krisis tapi dikendalikan
3.	Visi dan misi	Ideologi yang radikal	Ideologi yang konservatif
4.	Atribusi pengikut	Pemimpin mempunyai kemampuan yang luar biasa yang dibutuhkan untuk menangani krisis	Pemimpin memiliki nilai yang berlaik yang telah berhasil di masa lalu
5.	Kinerja krisis kepemimpinan	Keberhasilan yang berkesinambungan	Keberhasilan yang berulang kali
6.	Perilaku kepemimpinan	Model peran yang efektif, menciptakan kesan berhasil dan kompetisi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya para pengikut dan motivasi	Model peran yang efektif, menciptakan kesan berhasil dan kompetisi, mengartikulasikan ideologi, mengkomunikasikan harapan yang tinggi, rasa percaya para pengikut dan motivasi
7.	Penggunaan nilai yang ada	Mengkomunikasikan ideologi, kultur, dan nilai-nilai baru	Memperkokoh bentuk-bentuk ideologi dan nilai-nilai yang ada
8.	Tindakan-tindakan administratif	Struktur dan strategi baru, perubahan radikal struktur dan strategi	Mengasah dan memperkuat struktur dan organisasi yang ada
9.	Penggunaan	Menetapkan tradisi-tradisi yang baru	Meneruskan tradisi-tradisi yang berlaku
10.	Ketekunan yang terus-menerus	Perubahan dilembagakan	Kesinambungan dibuat menarik dan vital

<sup>69</sup> Sayyidatul Khofsoh, *Perilaku Kepemimpinan Dalam Mengembangkan Budaya Organisasi: Studi Kasus di Institut Keislaman Hasyim Asy'ari Tebuireng Jombang*, (Tesis Tidak Diterbitkan), (Malang: Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, 2006), 56.

Dari deksripsi tersebut, maka kepemimpinan kultural adalah kepemimpinan yang mempunyai ideologi keperpihakan terhadap budaya atau nilai-nilai yang sudah ada sebelumnya. Nilai-nilai yang sudah ada tersebut kemudian dielaborasi atau dikolaborasi untuk menemukan kesesuaian dengan arus perubahan zaman. Akan tetapi, jika nilai itu sudah kurang menarik atau cenderung menghambat ia akan memodifikasinya tanpa mengubah identitas aslinya sehingga akar jati diri budayanya tidak akan hilang. Keadaan ini yang menjadi keunggulan dari kepemimpinan kultural sebagai kepemimpinan yang arif terhadap nilai, norma dan tataaturan organisasi.

#### 4. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berkaitan erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu apalagi terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Dalam sistem inipun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan.<sup>70</sup>

Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu: a). Konsultasi, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan; b). Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final; dan c). Pendelegasian, dimana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.

Kepemimpinan model ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas, *non directive*. Orang yang menganut pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Ia hanya menyajikan informasi mengenai sesuatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas pemimpin adalah mengerahkan tim kepada tercapainya konsensus. Asumsi yang mendasari gaya kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi di mana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Kritik terhadap pendekatan ini adalah bahwa pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua

---

<sup>70</sup> Abd. Wahab H.S., & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010), 100-101.

orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi. Pada intinya kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang selalu melibatkan seluruh elemen organisasi dalam mengambil kebijakan organisasi. Titik tekannya hanya kepada penggunaan partisipasi mereka, pemimpin hanya akan menjadi seseorang yang melegalkan apa yang menjadi keputusan semua pihak.

Gaya partisipatif, penerapannya pada bawahan yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemampuan kerja tinggi. Ciri-cirinya adalah: a). Pemimpin melakukan komunikasi dua arah; b). Secara aktif mendengar dan respon segenap kesukaran bawahan; c). Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional; d). Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; e). Mendorong bawahan untuk berpartisipasi; dan f). Tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi.<sup>71</sup>

### **C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan**

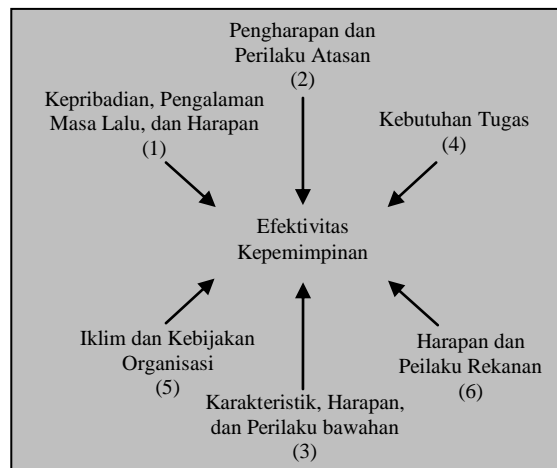
Melihat fakta riil yang terjadi, ada banyak faktor yang mempengaruhi alur proses kepemimpinan terlebih fakta atau dinamika keorganisasian yang terjadi. Artinya, pemimpin ketika mengaplikasikan gaya atau aktivitas kepemimpinannya sangat tergantung pada pola organisasi yang melingkupinya. Dinamika ini yang dalam melaksanakan aktivitas kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat beragam dikarenakan berbagai macam faktor yang melatarbelakangi penerapan gaya kepemimpinan. Terlebih lagi dinamika keorganisasian antara satu dengan organisasi lainnya sangat beragam sehingga ada banyak hal yang mempengaruhi gerak dari kepemimpinan.

Pada kerangka tersebut bukan hanya konsep tentang kepemimpinan yang digunakan mempunyai pengaruh besar, akan tetapi keterampilan spontan dan teknis banyak menentukan keberhasilan dari proses kepemimpinan. Di sisi yang lain, juga ada beberapa faktor yang mempunyai relevansi atau pengaruh positif terhadap proses kepemimpinan dalam organisasi, antara lain: a). Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan; b). Harapan dan perilaku atasan; c). Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan; d). Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin; e). Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan; dan f). Harapan dan perilaku rekan.<sup>72</sup> Faktor-faktor ini jika digambarkan dalam sebuah ilustrasi akan tampak sebagaimana berikut:

---

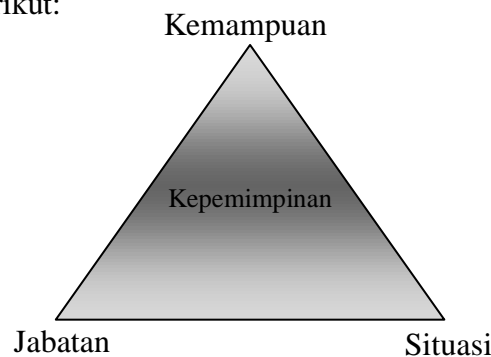
<sup>71</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ... Op. Cit.*,

<sup>72</sup> Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 102.



Gambar 2: Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Oleh sebab itu, dalam sub bab ini dalam mendeskripsikan tentang faktor-faktor dominan yang mempengaruhi proses kepemimpinan dapat dipetakan atau dipolakan sebagai berikut:<sup>73</sup>



Gambar 3: Segitiga Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

a. Faktor Kemampuan Individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang berupa berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, konsepsi kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya. Beberapa abad yang lalu, seseorang dikatakan memiliki kualitas pribadi ketika ia dilahirkan dalam kalangan raja atau bangsawan. Maka muncullah teori “orang besar”,<sup>74</sup> yang pada saat sekarang ini sudah tidak relevan lagi. Seorang pemimpin di era modern didasarkan pada beberapa kelebihan yang tidak dimiliki orang lain dalam kelompoknya, seperti kecerdasan, tingkat pendidikan, bertanggung jawab, aktivitas dan partisipasi sosial

<sup>73</sup> Konsep dari kerangka berpikir beserta deskripsi ini penulis adopsi dari Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 24-28.

<sup>74</sup> Teori ini beranggapan bahwa hak untuk memimpin merupakan hak mutlak atau hak waris dari keturunan para raja dan bangsawan.

serta status ekonomi dan sosial.<sup>75</sup> Hal tersebut nampak jelas pada lembaga atau organisasi formal yang telah menerapkan standar atau aturan yang baku tentang syarat-syarat menjadi seorang pemimpin. Dalam Islam, potensi setiap individu ini dikenal istilah *fitrah*, yaitu ciptaan, sifat tertentu yang mana setiap yang maujud disifati dengannya pada masa awal penciptaannya, sifat pembawaan manusia yang ada sejak manusia dilahirkan.<sup>76</sup> Beberapa fitrah yang dimiliki oleh manusia antara lain: fitrah bermoral, fitrah kemerdekaan, fitrah kebenaran, fitrah individu, fitrah sosial, fitrah politik, fitrah seni dan fitrah-fitrah lainnya. Berbagai fitrah tersebut harus dikembangkan sehingga terwujud dalam perilaku-perilaku positif dalam kehidupan sehari-hari.<sup>77</sup>

b. Faktor Jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dalam posisi mana ia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang rektor. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang diberlakukan di masing-masing organisasi. Satu hal yang perlu dipahami bahwa seorang pemimpin tidak pernah bekerja dalam ruang vakum, tetapi dia selalu ada dalam lingkungan sosial yang dinamis. Dalam hal ini, seorang pemimpin harus memiliki citra tentang perilaku kepemimpinan yang digunakan sehingga sesuai dengan situasi yang menyertainya. Oleh karena itu, dia harus memahami *konsep peranan (role concept)*.<sup>78</sup> Selain itu, seorang pemimpin harus tanggap terhadap situasi eksternal. Dalam hal ini berupa tuntutan perilaku yang berasal dari orang lain. Peristiwa ini disebut dengan “harapan peranan” (*role expectation*).<sup>79</sup>

c. Faktor Situasi dan Kondisi

Situasi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang menyertai para bawahannya. Bila tidak, maka yang akan muncul bukan *komitmen* (kepatuhan) tetapi *resistensi* (perlawanan) dari para bawahan yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya suatu

---

<sup>75</sup> John Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif*, Peterj.: Andre Asparsayogi, (Jakarta: PT. Binaman Pressindo, 1994), 13.

<sup>76</sup> Al-Munjid, *al-Munjid fi al-Lughah wa al-A'lam*, (Beirut: Dar al-Masyriq, 1986), 588.

<sup>77</sup> Muhaimin, dkk., *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2002), 16-19.

<sup>78</sup> *Role Concept* adalah pengetahuan pemimpin tentang peran apa yang harus dimainkan berkaitan dengan posisinya pada tugas dan jabatan tertentu.

<sup>79</sup> Merupakan gambaran peran yang diharapkan dimainkan oleh seorang pemimpin dalam jabatannya yang berkaitan dengan tugas dan kewajibannya. Tuntutan ini berasal dari bawahan.

kepemimpinan. Pemahaman terhadap situasi dan kondisi ini sangat penting bagi seorang pemimpin sehingga gaya kepemimpinannya tidak selalu monoton. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memahami dengan baik tipe *kepemimpinan situasional* atau dalam bahasanya Fidler disebut dengan gaya *kepemimpinan kontingensi*.<sup>80</sup> Dalam dunia pendidikan yang menjunjung tinggi profesionalitas, maka dalam rangka menciptakan kepemimpinan yang efektif, ketiga hal tersebut harus mendapat perhatian serius. Pemimpin yang dipilih harus orang yang benar-benar pilihan dan amanah terhadap jabatan yang diembannya.

Faktor-faktor tersebut sangat selaras dengan sepuluh rekomendasi yang dikeluarkan oleh Manuel London dkk. bahwa *determine organizational goals, current conditions, and anticipated shifts in your organization and environment that influence leadership behaviors to be assessed*.<sup>81</sup> Hal berarti bahwa ada beberapa faktor yang sangat berpengaruh terhadap gaya atau perilaku yang diterapkan oleh pemimpin dalam organisasi. Dengan demikian, dikatakan sebagai pemimpin yang sukses<sup>82</sup> dan efektif jika pemimpin bukan saja membawa organisasi ke arah terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya (pemimpin transaksional) yang hanya memunculkan *status quo* dalam organisasi, tetapi dalam proses bergulirnya organisasi perlu adanya pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, moralitas, akuntabilitas dan motivasi yang lebih tinggi (pemimpin transformasional) yang akhirnya membawa suatu proses dinamika dalam organisasi tersebut.

---

<sup>80</sup> Merupakan tipe atau model kepemimpinan yang menekankan pada daya lenting/fleksibilitas yang tinggi sesuai dengan tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya. Sedangkan tipe kontingensi adalah gaya kepemimpinan yang memadukan dari beberapa gaya kepemimpinan sesuai dengan kebutuhan yang menyertainya.

<sup>81</sup> Manuel London, dkk., *Best Practices In Leadership Assessment*, dalam Jay A. Conger & Ronald E. Riggio (Edit.), *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*, (California: Jossey-Bass Inc., 2007), 63.

<sup>82</sup> Kepemimpinan sukses pada kerangka ini dapat menggunakan konklusi dari Carlos Lopes dan Thomas Theisohn yang menggambarkan bahwa *a successful leadership style results in enhanced understanding, improved relationships, and greater collective effectiveness among working teams and their partners. Since people with overlapping goals have a better sense of how parts of the system fit together, good leaders build upon relationships and trust, mobilizing energy in a way that is sustainable, fosters ownership and generates commitment*. Carlos Lopes & Thomas Theisohn, *Ownership, Leadership and Transformation: Can We Do Better for Capacity Development?*, (London: Earthscan Publications Ltd., 2003), 40. Sedangkan E. Mark Hanson menyatakan bahwa *successful leadership is the ability to get others to behave as the manager intended. The job gets done and the manager's needs are satisfied, but those of the other people the ignored. Effective leadership, on the other hand, result in the manager's intention's being realized as well as the needs of the employees being satisfied*. E. Mark Hanson, *Educational Administration and ... Op. Cit.*, 156.

Pada sisi yang lain, aspek-aspek yang mempengaruhi kepemimpinan bisa juga dianalisis menggunakan *contingency model of leadership* atau *path-goal theory of leadership*. Dalam *contingency model of leadership* ini mengandung suatu teori bahwa variabel-variabel yang berhubungan dengan kepemimpinan dalam pencapaian tugas merupakan suatu hal yang sangat menentukan pada gerak akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Dalam memunculkan teori ini, perhatian Fiedler adalah pada perbedaan gaya motivasional dari pemimpin dalam menggerakkan kinerja organisasi tepatnya mengacu pada *task-oriented* dan *person-oriented*.<sup>83</sup> Lebih spesifik, *Fiedler's contingency theory presumes that performance (or effectiveness) of leaders depends on the interaction between the leadership style and the particular organizational situation*.<sup>84</sup> Oleh sebab itu, menurut model ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak. Ketiga variabel utama tersebut adalah: a). Hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota); b). Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk dilaksanakan (struktur tugas); dan c). Kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki (kuasa posisi).

Berdasarkan pada deskripsi tersebut, maka gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi tertentu –yaitu *leader-member relation, task structure, dan leader position power*–; yang dari hal itu disimpulkan bahwa *task-motivated leaders perform generally best in very "favorable" situations, i.e. either under conditions in which their power, control and influence are very high (or, conversely, where uncertainty is very low) or where the situation is unfavorable, where they have lower power, control and influence. Relationship-motivated leaders tend to perform best in situations in which they have moderate power, control and influence*.<sup>85</sup> Ini artinya para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang sangat menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun; para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

Sedangkan sisi yang lain dan juga merupakan model kontingensi yang lain yaitu *path-goal theory* yang menunjukkan bahwa efektifitas pemimpin ditentukan oleh interaksi antara tingkah laku pemimpin dengan karakteristik situasi. Bahkan, *in essence, the path-goal theory attempts to explain the impact that leader behavior has on associate motivation, satisfaction, and performance. The House version of the theory incorporates four major types, or styles, of leadership*.

---

<sup>83</sup> Daniel F. Pinnow, *Leadership-What Really Matters: A Handbook on Systemic Leadership*, (London: Springer, 2011), 106.

<sup>84</sup> David I. Bertocci, *Leadership in Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*, (New York: University Press of America, Inc., 2009), 35.

<sup>85</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ... Op. Cit.*, 170.



Briefly summarized, these are: a). *Directive leadership*. This style is similar to that of the Lippitt and White authoritarian leader. Associates know exactly what is expected of them, and the leader gives specific directions. There is no participation by subordinates; b). *Supportive leadership*. The leader is friendly and approachable and shows a genuine concern for associates; c). *Participative leadership*. The leader asks for and uses suggestions from associates but still makes the decisions; and d). *Achievement-oriented leadership*. The leader sets challenging goals for associates and shows confidence that they will attain these goals and perform well.<sup>86</sup>

Oleh sebab itu, dalam pandangan *path-goal theory* ada dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin yaitu karakteristik pribadi para bawahan dan lingkungan internal organisasi. Walaupun teori awal dari *path-goal theory* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik, namun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi.

Mengacu pada deskripsi tersebut, dapat dikemukakan bahwa aspek kepemimpinan seseorang akan dipengaruhi oleh tekanan dan tuntutan tugas, hubungan dengan komponen organisasi pendidikan lain, karakteristik bawahan atau komponen organisasi, dan lingkungan bersama komponen organisasi pendidikan untuk melaksanakan pencapaian tujuan dan mencapai kepuasan kerja komponen organisasi. Oleh sebab itu, untuk menjadi kepemimpinan organisasi pendidikan efektif perlu secara integral dan holistik pemimpin menguasai semua variabel tersebut dalam menentukan gaya kepemimpinannya.

---

<sup>86</sup> Fred Luthan, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, (New York: McGraw-Hill, 2011), 426.

### III LEADERSHIP BEHAVIOR

Secara general teori-teori tentang perilaku kepemimpinan sudah banyak bermunculan, bahkan sejak tahun 1940-an telah dilaksanakan berbagai penelitian tentang hal tersebut. Berbagai penelitian tersebut tidak hanya tentang perilaku kepemimpinan, akan tetapi lebih menitik sampai pada efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Salah satu teori yang muncul tentang efektivitas kepemimpinan adalah pola pemimpin yang lebih berorientasi pada hubungan bawahan dan berorientasi pada bidang tugas. Kepemimpinan dengan pola pertama akan cenderung berperilaku ramah, mendorong atau mendukung dan memperhatikan bawahan, memperhatikan kesejahteraan, mendengarkan keluhan bawahan, sering berkonsultasi dan menerima saran serta memperlakukan bawahan sebagaimana mestinya. Pola perilaku pemimpin yang demikian dalam aspek teoritiknya yang biasa disebut *consideration*. Sedangkan pimpinan dengan pola yang kedua merupakan sosok pemimpin akan lebih menstrukturisasikan peran dan tugas bawahan, misalnya memberikan panduan kerja, mengawasi dan mengkritik pekerjaan bawahannya. Pola kepemimpinan yang demikian yang biasanya disebut dengan *initiating structure*.

Hasil tersebut merupakan kerangka proposisi yang dikembangkan oleh Universitas Ohio akhirnya juga memunculkan model kepemimpinan yang mengacu pada empat kuadran.<sup>87</sup> Penelitian ini –bisa dikatakan- merupakan cikal bakal dari penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang muncul sebagai penelitian yang mencoba untuk mengidentifikasi efektifitas proses kepemimpinan. Fenomena ini kemudian mencetuskan –penelitian-penelitian belakangan pasca penelitian tersebut- beberapa teori tentang perilaku kepemimpinan namun lebih didominasi oleh pengaruh dari studi-studi tentang kepemimpinan dari *Ohio State University* tersebut.<sup>88</sup> Teori-teori tersebut antara lain teori *path-goal*, teori *managerial grid*, dan juga teori-teori lainnya yang semua lahir dari rahim perilaku kepemimpinan.

Terlepas dari hal tersebut, pada hakikatnya, perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus yang bersifat *outside* dan diterapkan pada alur gerak organisasi

---

<sup>87</sup> Untuk jelasnya tentang hal ini lihat dalam buku-buku tentang kepemimpinan seperti Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Peterj.: Halida & Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2005), 166; Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 13; dalam pendidikan lihat dalam Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008), 24.

<sup>88</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen ...* Op. Cit., 23. Sebenarnya ada satu penelitian yang waktunya hampir bersamaan dengan penelitian *Ohio State University* dan memiliki kesamaan pada objek penelitian; menempatkan sifat perilaku pemimpin yang dikaitkan dengan acuan efektifitas kerja yaitu penelitian di Universitas Michigan. Lebih detailnya lihat dalam Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 167.

atau bisa dikatakan sebagai pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan dapat dipahami sebagai suatu kepribadian (*personality*) seorang pemimpin yang diwujudkan atau diterapkan sebagai bentuk aktivitas kepemimpinan dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep ini merupakan turunan dari pernyataan Tony Kippenberger yang mendeskripsikan *behavior is determined by many different things, things that psychologists and psychoanalysts spend their lifetimes seeking to understand. Behavior is an outcome of the interplay between our cognitive side, the way we think and reason, and our emotional side, the way we feel. And our cognitive and emotional responses are themselves a mix of nature (instinct) and nurture (experience). The way we behave is a powerful reflection of our personality and character, the product of the often unconscious processes that are at work within us.*<sup>89</sup>

Pada prosesnya, perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal yang bersifat internal dalam organisasi, antara lain: a). Kemampuan yang dimilikinya; b). Karakter setiap bawahan yang dipimpinya; c). Jabatan atau posisi tertentu yang diembannya; d). Budaya organisasi; serta e). Situasi kondisi yang menyertainya; ada satu hal yang juga dominan dalam pembentukan perilaku kepemimpinan yaitu tipologi dari pemimpin itu sendiri. Aspek ini lahir sebagai kepribadian *inheren* dari sosok pemimpin yang “menentukan” gerak serta sikap temperamental dari pemimpin.

### **A. Urgensitas Teori Perilaku Dalam Kepemimpinan**

Teori tentang perilaku manusia perlu diungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para pegawainya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan pegawainya dalam melakukan pekerjaan. Oleh sebab itu, sosok pemimpin perlu secara mendasar memahami, menganalisis dan menginterpretasi perilaku seluruh komponen organisasi. Untuk melakukan itu perlu atau dibutuhkan aplikasi sosiologi dan psikologi<sup>90</sup> sebagai pisau analisis dalam mencari bentuk solusi.

Pada aspek ini terjadi proses kesinambungan antara lingkungan dengan individu komponen organisasi yang membentuk kepribadian individu organisasi. Kepribadian ini yang bisa dimaknai sebagai *the dynamic organization within the individual of those psychophysical systems that determine his unique adjustment*

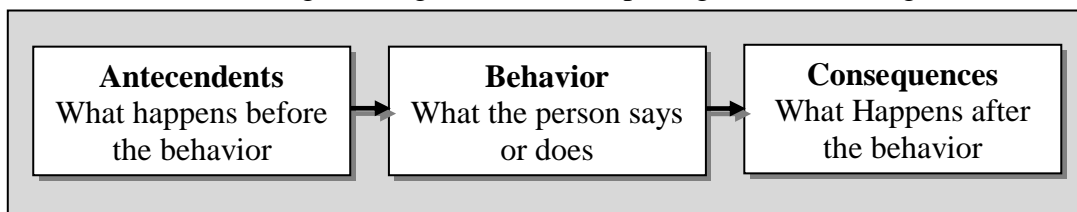
---

<sup>89</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 6.

<sup>90</sup> Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of Organizational Behavior: Perilaku Organisasi*, Peterj.: Deddy Jacobus & Dwi Prabantini, (Yogyakarta: Andi, 2009), 1.

to his environment.<sup>91</sup> Artinya, diri individu secara efektif mampu untuk mengorganisasikan secara dinamis dari sistem psikofisik yang menentukan penyesuaian diri dengan lingkungannya, dengan bahasa lain sebagai cara khas atau cara dimana individu berpikir dan bertindak ketika ia sedang menyesuaikan diri dalam lingkungan.<sup>92</sup> Dari fakta ini kemudian pemimpin sangat perlu untuk tahu secara holistik teori-teori perilaku terutama yang ada kaitannya dengan disiplin psikologi dan sosiologi seperti yang akan penulis dideskripsikan nanti pada sub bab ini.

Dari hal tersebut nantinya perilaku individu dapat dimodifikasi ke arah yang lebih baik, sehingga mengarah pada pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Ada beberapa langkah dalam memodifikasi individu dalam organisasi yang bisa dikembangkan ke arah yang lebih baik, antara lain: a). *Antecedent*, apa yang melatarbelakangi perilaku individu?; b). *Behavior*, apa yang individu lakukan/katakan?; dan c). *Consequences*, apa yang terjadi setelah tindakan tersebut. Langkah-langkah tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:<sup>93</sup>



Gambar 4: Tahap-Tahap Modifikasi Perilaku

#### 1. Teori X dan Teori Y Douglas McGregor

Karya Douglas McGregor yang paling dikenal umum adalah perbedaan dua teori dasar mengenai tingkah laku manusia dikenal dengan Teori X dan Teori Y. Ia dalam teorinya mengemukakan bahwa Teori X yaitu pada seseorang diri itu pada dasarnya bersifat negatif; dan Teori Y yang merupakan identifikasi manusia yang pada dasarnya mempunyai sifat positif. Oleh sebab itu, Teori X beranggapan bahwa:

- a. Karyawan tidak suka bekerja dan bilamana mungkin, ia akan berusaha menghindarinya.
- b. Karena para karyawan tidak suka bekerja, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. Para karyawan akan mengelakkan tanggung jawab dan sedapat mungkin hanya mengikuti perintah formal.

<sup>91</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008), 15.

<sup>92</sup> Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of Organizational ...* Op. Cit., 12.

<sup>93</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasional ...* Op. Cit., 24.

- d. Kebanyakan pekerja mengutamakan rasa aman (agar tidak ada alas an untuk dipecat) di atas semua faktor dan hanya menunjukkan sedikit ambisi.<sup>94</sup>

Oleh karena itu, para karyawan harus dikendalikan dan diarahkan agar organisasi dapat mencapai sasarannya atau mampu mencapai tujuan organisasi secara efisien. Tipe kepemimpinan yang ada pada Teori X adalah otoriter, sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi. Dua fakta dalam kepemimpinan ini sangat berpengaruh dalam dinamika organisasi sebagai konsekuensi dari pola pencapaian kesuksesan organisasi untuk mencapai tujuan. Di lain pihak, Teori Y yang merupakan kebalikan dari Teori X mempunyai anggapan bahwa:

- a. Para karyawan memandang pekerjaan sama alamiahnya dengan istirahat dan bermain;
- b. Seseorang memiliki komitmen pada tujuan yang akan melakukan pengarahan dan pengendalian diri.
- c. Seseorang yang biasa-biasa saja dapat belajar untuk menerima, bahkan mencari tanggung jawab.
- d. Kreativitas –yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik-didelegasikan kepada karyawan secara luas dan tidak harus berasal dari orang yang berada dalam manajemen.<sup>95</sup>

Dalam Teori Y ini, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran organisasi. Dengan demikian, manajemen partisipasi harus dikembangkan. Tipe kepemimpinan teori Y adalah demokratis sedangkan gaya kepemimpinan menuju keseimbangan antara tugas dan kompromi (hubungan).<sup>96</sup> Sebenarnya menurut E. Mark Hanson ada dua hal yang menjadi asumsi dasar pada Teori Y ini, yaitu:

- a. *The natural condition of human is not to be passive or resistant to organization needs. If they appear that way, it is only because their past experience in organizations has shaped this behavior.*
- b. *The capacity for assuming responsibility, the ability to direct behavior toward the completion of organizational goals, and the potential for personal growth and development are present in all people. Management is responsible for designing a work environment that permits individuals to exploit their full range of motivations and hence be of greater use the organization as well as to themselves. Subordinates thus assume some*

---

<sup>94</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 58.

<sup>95</sup> Ibid.

<sup>96</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 30.

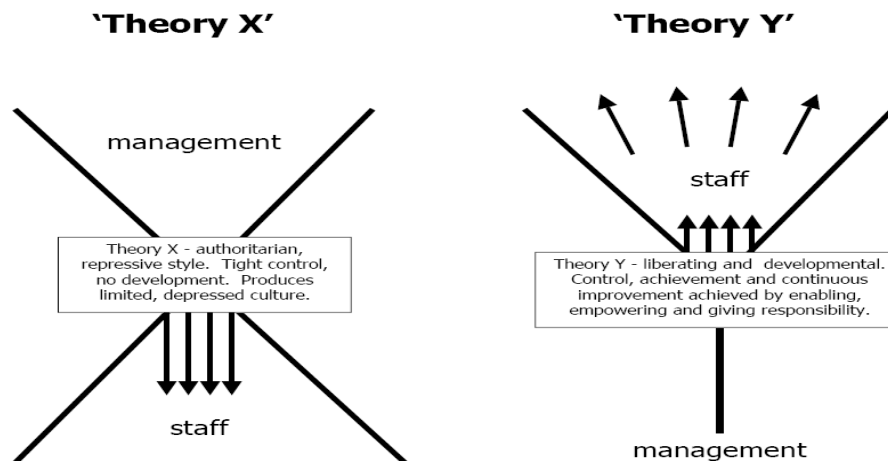
*responsibility for their own destiny as well as that of the organization. Under these conditions “everybody wins”.*<sup>97</sup>

Dan dari dua varian tersebut jika dikomperasikan dalam sebuah varian seperti yang tampak dalam tabel berikut ini:

Tabel Teori X dan Teori Y Menurut Douglass McGregor

Teori X	Teori Y
Pada umumnya para anggota organisasi cenderung menolak dan tidak mampu memikul tugas, tanggung jawab serta kewajiban yang diberikan dan cenderung mementingkan diri sendiri	Pada umumnya para anggota organisasi menyenangkan serta memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab dan kewajiban yang diberikan kepadanya
Pada umumnya para anggota organisasi cenderung bersifat agresif, melanggar ketentuan serta mudah berselisih	Pada umumnya para anggota organisasi menyenangkan serta memiliki inisiatif serta mampu mengawasi dan mengendalikan diri
Untuk mencapai tujuan organisasi maka anggota harus dipimpin, diarahkan dan di hukub jika melakukan kesalahan	Untuk mencapai tujuan organisasi, para anggota tak perlu dipimpin dan diawasi dengan ketat

Dua teori tersebut jika digambarkan akan tampak sebagaimana dalam gambar berikut ini:



Gambar 4: Perbandingan Theory X dan Theory Y

Menurut Stephen P. Robbin, teori dari Douglas McGregor ini akan mempunyai “implikasi rasional” secara teoritis jika dihubungkan dengan kerangka teori hierarki kebutuhan yang disajikan oleh Abraham Harold Maslow.<sup>98</sup> Teori X

<sup>97</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 201.

<sup>98</sup> Abraham Harold Maslow (1908-1970) merupakan salah satu psikolog yang mencoba mencetuskan tentang teori kebutuhan manusia. Dalam teori ini memiliki pandangan dasar bahwa dalam kehidupan, manusia memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Abraham Harold Maslow mengembangkan gagasan tersebut dan menyebutnya dengan istilah “hierarki kebutuhan”. George Boeree, *Personality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama Psikolog Dunia*, Peterj.: Inyiaq Ridwan Muzir, (Yogyakarta: Prismasophie, 2007), 278. Hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow ini didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah

mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri, tetap percaya bahwa asumsi pada Teori Y lebih valid daripada asumsi pada Teori X. Oleh karena itu, ia mengajukan gagasan seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, pekerjaan yang menantang dan tanggung jawab, dan hubungan yang baik dalam kelompok sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi kerja karyawan. Lebih lanjut Stephen P. Robbins menyatakan bahwa sayangnya, tidak ada bukti yang menegaskan bahwa asumsi-asumsi tersebut bersifat valid. Juga tidak terbukti bahwa penerimaan terhadap asumsi Teori Y, yang diikuti oleh perubahan tindakan seseorang, akan meningkatkan motivasi para pekerja. Kelak akan terbukti, baik asumsi-asumsi Teori X ataupun Teori Y mungkin tepat dalam suatu situasi tertentu.<sup>99</sup>

## 2. Teori Tiga Perilaku D. Young

Dalam mengamati perbedaan individual pada hakikatnya sangat perlu untuk memperhatikan studi ilmiah tentang perilaku manusia. Pada kerangka ini, istilah perilaku dapat dilihat sebagai beberapa jenis interaksi antara organisme dengan lingkungan –seperti yang dijelaskan penulis pada awal bab ini yaitu tentang pendefinisian kepribadian-, yang dapat ditandai dengan berbagai cara. Oleh sebab itu, kepribadian merupakan konsep yang paling mendasar untuk digunakan untuk menjelaskan serangkaian perilaku.

Jadi pola yang demikian bisa untuk membedakan tipe manusia dari berbagai perspektif, seperti yang dilakukan oleh D. Young yang mencoba untuk membedakan manusia menjadi tiga golongan menurut arah perhatiannya, yaitu:

### a. Tipe Extrovert

Seorang bawahan disebut sebagai seorang yang extrovert jika perhatiannya terutama ditujukan ke sekelilingnya. Orang seperti ini biasanya memiliki ciri berhati terbuka, gembira, ramah tamah, sosial dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi dan kelompoknya.

---

memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi. Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 40-41. Maslow menyusun teori motivasi manusia, dimana variasi kebutuhan manusia dipandang tersusun dalam bentuk hirarki atau berjenjang. Setiap jenjang kebutuhan dapat dipenuhi hanya jenjang sebelumnya telah (relatif) terpenuhi. Artinya dalam empat jenjang yaitu *basic need* atau *deficiency need*, dan satu jenjang *metaneeds* atau *growth needs*. Jenjang motivasi bersifat mengikat, maksudnya kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah harus relatif terpenuhi sebelum orang menyadari atau dimotivasi oleh kebutuhan yang jenjangnya lebih tinggi. Jadi, kebutuhan fisiologis harus terpenuhi lebih dahulu sebelum muncul kebutuhan rasa aman. Sesudah kebutuhan fisiologis harus terpenuhi lebih dahulu sebelum muncul kebutuhan rasa aman. Sesudah kebutuhan fisiologis dan rasa aman terpenuhi, baru muncul kebutuhan kasih sayang, begitu seterusnya sampai kebutuhan dasar terpenuhi baru akan muncul kebutuhan meta.

<sup>99</sup> Stephen P. Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 58.

b. Tipe Introvert

Bawahan yang bertipe introvert perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri. Orang seperti ini biasanya memiliki ciri egoistis, acuh tak-acuh, senang menyendiri, pendiam, kurang bisa bergaul dan selalu mendahulukan kepentingan pribadinya.

c. Tipe Ambiverse

Tipe ini merupakan perpaduan dari dua tipe sebelumnya. Dalam hal ini, seorang bawahan sangat susah ditebak sifat dan karakternya. Pemimpin harus hati-hati dalam menghadapi bawahan yang bertipe seperti ini.<sup>100</sup>

### 3. Teori Statis

Teori-teori statis relatif dapat dipastikan didasarkan pada pengamatan atau observasi. Teori-teori tersebut cenderung mencirikhaskan tipe-tipe manusia, dan tipologi biasanya sangat luas dan dengan sedikit elemen. Teori statis yang paling awal dapat ditelusuri dari abad pertama, yaitu Galen, yang teorinya berlangsung lama dan kurang rasional. Empat tipe tersebut telah dihipotesakan. Tipe Sanguin (berdasarkan darah) adalah orang yang sangat ekstrovert, sangat ramah, periang karena wajahnya cenderung kemerah-merahan. Tipe Plegmatik didasarkan pada plegma atau putih. Orang seperti itu dingin, menyendiri, dan introvert: “orang yang menyendiri, memisahkan diri dari orang lain”. Orang Kolerik dinilai lebih impulsif dalam perilaku mereka, dan karena temperamental, mereka merupakan individu yang tiba-tiba mempunyai inspirasi untuk melakukan beberapa hal. Sulit untuk menilai dengan tepat apa yang akan mereka lakukan berikutnya. Tipe terakhir adalah Melankolik. Didasarkan pada empedu hitam, orang Melankolik terlihat depresif. Sulit untuk mengetahui dengan tepat apa yang Galen maksudkan dengan istilah-istilah tersebut. Akan tetapi, kemungkinan besar teorinya tentang *trait* atau ciri sifat diambil dari salah satu hal yang kurang rasional.

Pemikiran tersebut berlangsung berabad-abad sampai abad 19 dan 20 dan berubah secara dramatis, sekalipun masih merupakan jenis teori statis. Kretschmer pada awal abad 20 membuat teori statis berdasarkan morfologi (bentuk tubuh), khususnya tungkai dan lengan, dan batang tubuh. Dia menyatakan bahwa morfologi memberikan kecenderungan pada orang kepada struktur kepribadian tertentu, dan dibedakan menjadi tiga tipe utama. Tipe utama tersebut adalah Tipe *Pyknic* (lengan dan tungkai yang pendek, wajah gemuk, batang tubuh yang kerempeng); mempunyai fluktuasi mood yang tidak terarah dan saat ini dianggap sebagai depresi maniak. Tipe kedua adalah *Asthenic*, tungkai dan lengan yang panjang, dengan batang tubuh dan wajah yang kurus yang cenderung introvert dan pemalu. Tipe ketiga adalah *Athletic*, yang dianggap mempunyai struktur tubuh (fisik) yang seimbang, dan cenderung enerjik dan sangat agresif dalam perilaku. Masalah yang muncul pada kedua pemikiran dari Galen dan Kretschmer adalah




---

<sup>100</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 30-31.



keduanya diterima sebagai tipe murni dan sungguh-sungguh jelas dari pengamatan terhadap orang-orang di sekitar kita, sehingga merupakan cara yang terlalu sederhana untuk mengelompokkan orang. Kritik tersebut ditanggapi oleh Sheldon pada pertengahan abad 20.

Sheldon menjelaskan teori tipe lainnya yang didasarkan pada morfologi dan pada karya Kretschmer. Sebagaimana Kretschmer, Sheldon berpendapat bahwa ada tiga tipe dasar yaitu *Endomorphs* (lembut dan bulat, sosial), *Mesomorphs* (keras dan persegi, ekstrovert), dan *Ectomorphs* (tinggi dan kurus, pasif). Yang berbeda pada pemikiran Sheldon adalah setiap tipe morfologi dapat saja bercampur. Dengan demikian, meskipun kita dapat mengambil bentuk ekstrim seakan-akan hal tersebut merupakan tipe yang sesungguhnya, Sheldon membolehkan adanya tipe tubuh yang berbeda untuk mengimplementasikan adanya ciri kepribadian yang berbeda. Tetapi sebagaimana dengan banyak teori sejenis, ada beberapa masalah yang tetap tidak terjawab. Sheldon, misalnya, gagal memperhatikan variabel umur dan bahkan –barangkali hal yang paling penting waktu ia melakukan penelitian- faktor-faktor lingkungan, seperti diet yang buruk, dan sebagainya. Yang sama pentingnya adalah tidak diperhatikannya “*hallo effect*”. Dengan kata lain, ada persepsi dan harapan kultural yang diambil dari penggolongan orang dalam cara-cara tertentu. Asumsi yang menyeluruh yang ditemukan pada semua teori statis adalah kepribadian merupakan fungsi perbaikan genetik yang sebagian besar merupakan pembawaan lahir.<sup>101</sup> Pada tabel berikut merupakan identifikasi pemilihan tiga tipe dasar Sheldon, yaitu:<sup>102</sup>

<i>Sheldon's Somatotype</i>	<i>Character</i>	<i>Shape</i>	<i>Picture</i>
<i>Endomorph [viscerotonic]</i>	<i>Relaxed, sociable, tolerant, comfort-loving, peaceful</i>	<i>Plump, buxom, developed visceral structure</i>	
<i>Mesomorph [somatotonic]</i>	<i>Active, assertive, vigorous, combative</i>	<i>Muscular</i>	
<i>Ectomorph [cerebrotonic]</i>	<i>Quiet, fragile, restrained, non-assertive, sensitive</i>	<i>Lean, delicate, poor muscles</i>	

<sup>101</sup> Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of Organizational ...* Op. Cit., 12-15.

<sup>102</sup> B. Hiriyappa, *Organizational Behavior*, (New Delhi: New Age International Publisher, 2009), 58.

Dengan demikian, dari pola penggolongan manusia yang merupakan embrio pada komponen organisasi sangat perlu untuk mengetahui penggolongan sifat berdasarkan pada motivasi, karakter ataupun dari aspek fisik lainnya. Sebab pada fakta riilnya, dalam proses kepemimpinan di organisasi profit maupun non profit seperti di lembaga pendidikan, seorang pemimpin pasti akan dihadapkan pada berbagai karakter individu bawahan yang sangat beragam (plural). Oleh karena itu, seorang pemimpin perlu dengan jeli dan teliti melihat berbagai perbedaan tersebut dan selanjutnya memilih tipe kepemimpinan yang sesuai dengan karakter para bawahannya tersebut. Selain hal tersebut juga perlu melihat faktor-faktor strategis yang perlu untuk diisi oleh komponen-komponen organisasi yang sesuai dengan kepribadian masing-masing penanggung jawab.

Akan tetapi yang paling urgen adalah keserasian antara pemilihan tipe kepemimpinan dengan karakter bawahan. Salah satu contoh yang sangat vulgar pada Teori X dan Teori Y adalah bagi bawahan/pegawai yang memiliki sifat X, maka seorang pemimpin akan efektif dalam menggerakkan mereka bila gaya kepemimpinan otoriter diterapkan. Artinya, sikap negatif yang dimunculkan oleh bawahan perlu direspon secara agresif dengan sikap otoriter pemimpin untuk menggerakkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, hal ini bukan berarti dengan serta merta seorang pemimpin bisa bertindak semaunya, tetapi pendekatan persuasif perlu diutamakan sebagai bentuk “penyeimbangan relasi antar pemimpin dan bawahan” atau “penyeimbangan dalam pembentukan kelompok”.<sup>103</sup> Di sisi yang lain, kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)<sup>104</sup> perlu juga menjadi pertimbangan utama oleh pemimpin dalam “mengawal” pegawai yang berkarakter negatif tersebut. Terlebih pada bawahan atau pegawai

---

<sup>103</sup> Ada teori yang cukup menarik dan juga merupakan salah satu teori yang agak menyeluruh (*comprehensive*) penjelasannya tentang pembentukan kelompok ialah teori keseimbangan (*a balance theory of group formation*) yang dikembangkan oleh Theodore Newcomb. Teori ini menyatakan bahwa seorang tertarik pada yang lain adalah didasarkan atas kesamaan sikap di dalam menanggapi suatu tujuan. Lihat dalam Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 284.

<sup>104</sup> David McClelland dan kawan-kawan telah mengajukan tiga motif atau kebutuhan utama yang relevan di tempat kerja, yaitu: a). Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *nAch*): dorongan untuk unggul, untuk mencapai sederatan standar guna meraih kesuksesan; b). Kebutuhan akan afiliasi (*need for power* atau *nPow*): kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan; dan c). Kebutuhan akan kekuasaan (*need for affiliation* atau *nAff*): hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan antar personal. Dari penelitian mengenai kebutuhan untuk berprestasi, McClelland menemukan bahwa orang-orang yang berprestasi membedakan diri mereka dengan yang lainnya dari hasrat mereka untuk melakukan segala sesuatu dengan baik. Mereka mencari situasi di mana mereka dapat memenuhi tanggung jawab pribadi untuk menemukan solusi terhadap sesuatu masalah, menerima umpan balik yang cepat dan tidak ambigu tentang kinerja mereka, dan menentukan tujuan yang cukup panjang. Mereka lebih suka bekerja untuk masalah-masalah yang menantang dan menerima tanggung jawab pribadi demi kesuksesan atau kegagalan daripada memberikan peluang kepada orang lain. Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 61.

yang mempunyai tipe introvert, ambiverse dan autis, maka gaya dan orientasi kepemimpinan yang otoriter lebih efektif dalam mencapai sasaran organisasi.

Begitu pula sebaliknya, bagi pegawai yang memiliki ciri Y atau tipe lain yang menyerupainya, maka gaya kepemimpinan demokratis akan lebih efektif dalam menggerakkan mereka. Sedangkan dalam mencapai tujuan organisasi, maka kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) harus menjadi pertimbangan utama. Sedangkan bagi pegawai yang memiliki karakter individual yang kuat dan motivasi kerja yang tinggi, maka kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) harus menjadi pertimbangan utama seorang pemimpin. Untuk menciptakan komitmen dalam diri pegawai yang demikian, pendekatan otoriter akan lebih efektif sedangkan untuk mengembangkan mereka, lebih sesuai dengan pendekatan demokratis.<sup>105</sup>

## **B. Perilaku Spesifik Pemimpin Dalam Mengelola Organisasi**

Pada perilaku ini seorang pemimpin dalam mengelola pekerjaannya perlu melakukan aspek-aspek yang terkait erat dengan proses manajerial pengelolaan organisasi. Pada konteks ini, pemimpin telah melakukan pola manajemen untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang perlu dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan dalam batas-batas kebijakan umum yang telah dirumuskan. Aspek-aspek tersebut dapat diuraikan sebagaimana berikut:

### **1. Membuat Perencanaan**

Perencanaan menjadi pegangan setiap pimpinan dan merupakan sebuah rancangan awal setiap program pelaksanaan untuk dilaksanakan pada satuan waktu tertentu. Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan,<sup>106</sup> atau suatu kegiatan yang sistematis mengenai apa yang akan dicapai, kegiatan yang harus dilakukan, langkah-langkah, metode-metode pelaksanaan, tenaga yang dibutuhkan untuk menyelenggarakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.<sup>107</sup> Dengan demikian, melalui perencanaan dapat dipersatukan kesamaan pandangan, sikap dan tindak kerja dalam pelaksanaan di lapangan. Proses ini merupakan jembatan yang menghubungkan kesenjangan atau jurang antara masa kini dan keadaan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang dengan “kesatuan kesepakatan”.

Dalam organisasi pendidikan, perencanaan merupakan dasar dari seluruh fungsi manajemen pendidikan. Kegagalan perencanaan dalam aktifitas yang acak, tidak terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Artinya, aktifitas dalam

---

<sup>105</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 34.

<sup>106</sup> Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), 88.

<sup>107</sup> Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, (Lombok: Holistica, 2012), 21.

organisasi pendidikan yang tidak terencana tidak dapat dikendalikan (dikontrol), karena pengendalian melibatkan koreksi terhadap penyimpangan-penyimpangan berdasarkan rencana. Dengan perencanaan yang matang atau holistik akan menghasilkan hierarki rencana yang konsisten, detail dan sistematis secara internal, yang dimulai dengan rencana besar untuk keseluruhan usaha dan mencakup rencana operasional pendukung yang spesifik dan rinci dalam mencapai sasaran organisasi pendidikan. Sasaran pada konteks ini merupakan tujuan yang akan dicapai organisasi pendidikan sesuai dengan eksistensi dan operasi organisasi pendidikan tersebut.

Pada tataran ini juga, pimpinan perlu mengetahui secara pasti tujuan yang bersifat jangka pendek, menengah dan jangka panjang yang dirinci berdasarkan skala prioritas, mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu dan secara bertahap serta terencana pada pola pelaksanaan tahap-tahapnya sampai tujuan tersebut dapat tercapai sepenuhnya. Pada konteks ini juga perlu diadakan evaluasi untuk menyempurnakan langkah selanjutnya yang lebih merepresentasikan arah tujuan dari organisasi tersebut, sehingga proses ini tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, namun rencana tersebut perlu diimplementasikan pada setiap jenjang. Bahkan belakangan ini, dalam konteks peningkatan mutu (pendidikan), fungsi manajemen pendidikan sering menerapkan model siklus Deming (*Deming Cycle*) yang merupakan suatu siklus dalam peningkatan mutu pendidikan.

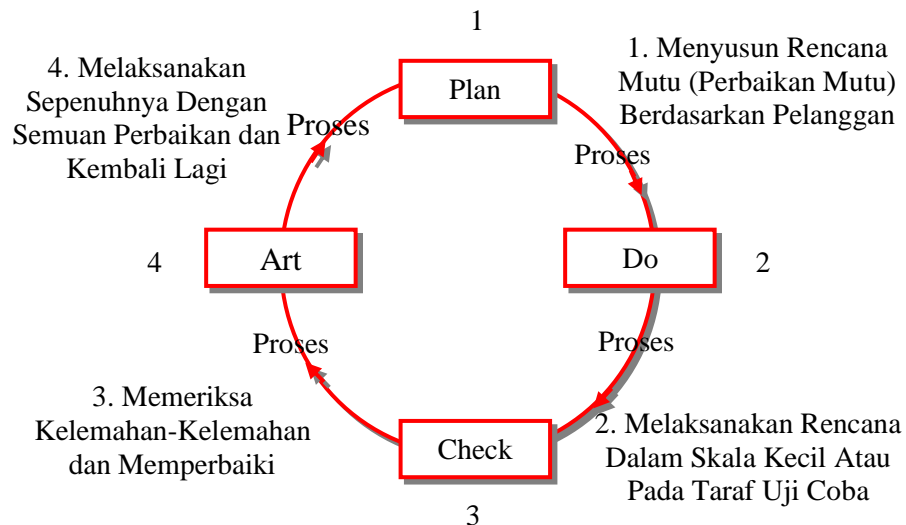
Dan tentang siklus deming (*Deming Cycle*) ini Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson memberikan suatu deskripsi bahwa *the concept was introduced in the 1930s by Walter Shewhart, now called the Godfather of PDCA, who was a statistician at Bell Laboratories in the USA. However, it was Edwards Deming who came to represent PDCA when he popularized it in the 1950s. PDCA is often called the Deming wheel. Deming was one of the pioneers of quality assurance and his theories exerted a great influence in the reconstruction of Japanese industry after World War II. In 1951, the Japanese Society of Science and Engineering instituted the annual Deming Prize in his honour. Deming developed the PDCA wheel as an analysis and measurement tool in order to identify deviation from customer demand. The model as used by him can be seen here together with a brief explanation.*<sup>108</sup> Konsep ini memang semula diperkenalkan dalam dunia industri, namun kemudian konsep ini berkembang ke dalam organisasi lainnya terutama dalam dunia pendidikan.

Terlepas dari hal tersebut, dalam membuat perencanaan dalam organisasi pendidikan pada saat ini memang tidak lepas dari aspek pelanggan pendidikan sebagai pengguna jasa pendidikan. Oleh sebab itu, konsep PDCA merupakan langkah konkrit dalam menjawab hal tersebut. Konsep ini terdiri atas langkah-

---

<sup>108</sup> Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management: Concepts and Models*, (London: Thorogood Publishing, 2005), 160245.

langkah yang tersusun dalam bentuk lingkaran –sebagaimana yang tampak dalam gambar berikut:<sup>109</sup>



Gambar 6: Siklus Deming

Artinya, pada siklus deming tersebut, dalam setiap kegiatan atau usaha perbaikan mutu (kinerja bermutu), ada empat langkah yang dilakukan (empat proses) dan keseluruhannya merupakan lingkaran, yaitu:

- Plan* (P): Langkah pertama, menentukan masalah yang akan diatasi atau kelemahan yang akan diperbaiki dan menyusun rencana (solusi) untuk mengatasi masalah itu, yang berarti meningkatkan mutu.
- Do* (D): Langkah kedua, melaksanakan rencana pada taraf uji coba dan memperhatikan semua prosesnya.
- Check* (C): Langkah ketiga, mengamati atau meneliti apa yang telah dilaksanakan dan menemukan kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki, di samping hal-hal yang sudah benar dilakukan. Berdasarkan kelemahan-kelemahan itu disusun rencana perbaikan untuk dilaksanakan selanjutnya.
- Act* (A): Langkah keempat, melaksanakan keseluruhan rencana peningkatan mutu, termasuk perbaikan kelemahan-kelemahan pada (c). Hasilnya diamati, dan ada tiga kemungkinan: 1). Hasilnya bermutu, sehingga cara bersangkutan dapat dipergunakan dimasa datang; 2). Hasilnya tak bermutu. Ini berarti cara bersangkutan tidak baik dan harus diganti atau diperbaiki lagi di masa datang; dan 3). Cara bersangkutan mungkin dapat dipakai untuk keadaan yang berbeda (lain).

Dengan demikian, perencanaan merupakan proses intelektual yang menentukan secara sadar tindakan yang akan ditempuh dan mendasarkan pada keputusan-keputusan pada tujuan yang hendak dicapai, informasi yang tepat

<sup>109</sup> Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren Ditengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL, 2011), 147.

waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan datang.<sup>110</sup> Oleh sebab itu, menjadi hal yang sangat urgen pada kerangka ini adalah pembuatan keputusan (*making decision*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu, dengan memperhatikan empat tahapan dalam perencanaan, yaitu: a). Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan organisasi; b). Merumuskan keadaan saat ini; c). Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan; dan d). Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan dalam pencapaian tujuan.

Dari deskripsi tersebut, ada beberapa perilaku yang perlu dilakukan oleh pemimpin dalam membuat perencanaan, antara lain: a). Mengidentifikasi jenis kegiatan; b). Menjelaskan urgensi kegiatan tersebut perlu dilakukan dengan membuat skala prioritas; c). Membuat estimasi waktu dan biaya; d). Menentukan penanggung jawab kegiatan; dan e). Menentukan prosedur evaluasi. Perilaku-perilaku tersebut menjadi bagian integral dalam proses kepemimpinan, karena fungsi manajerial ini sangat vital dalam kinerja organisasi. Setidaknya ada dua alasan yang melatarbelakangi fungsi perencanaan diperlukan dalam organisasi, yaitu untuk mencapai: a). "*Protective benefits*" yang merupakan hasil dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan; dan b). "*Positive benefit*" yaitu bentuk dari peningkatan pencapaian tujuan organisasi.

Ada beberapa manfaat dan hambatan –baca bentuk kerugian- dalam aspek perencanaan, antara lain: a). Membantu manajemen dalam menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan; b). Perencanaan terkadang cenderung menunda kegiatan; dan c). Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individu dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.

Oleh sebab itu, perencanaan memang perlu dilakukan secara integral, holistik, dan matang yang juga diiringi dengan tindak lanjut berupa *action*. Dalam hal penerapan (*action*) ini hal-hal yang tidak terduga menjadi suatu hal yang lazim untuk dilakukan, jadi penjelasan pemimpin dalam memaparkan perencanaan perlu diiringi totalitas penyerahan tanggung jawab pada bawahan untuk mengambil inisiatif lain jika tidak sesuai dengan aturan baku yang telah disepakati. Dengan pemahaman yang demikian luas dan menyeluruh akan menjadikan organisasi tetap akan menjadi “masyarakat terpadu, utuh dan solid”.

## 2. Memberi Informasi

Perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan merupakan kegiatan manajerial yang pada hakikatnya merupakan proses pengambilan keputusan yang semuanya tidak lepas dan membutuhkan informasi. Dari

---

<sup>110</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), 49.

informasi ini terjadi pertukaran ide, gagasan, dan pikiran yang terkait dengan embrio kebijakan dalam organisasi, sebab dalam kebijakan tersebut ada beberapa alternatif yang perlu lebih dahulu diutamakan dengan mengoptimalkan proses dan hasil dalam membuat suatu keputusan. Artinya, dari alternatif-alternatif tersebut pemimpin membuat pilihan yang konsisten dan memaksimalkan nilai dalam batasan tertentu. Proses yang demikian memerlukan komitmen komponen organisasi serta keutuhan dan keholistikan informasi dari pemimpin.

Dengan demikian, informasi dari pemimpin merupakan suatu hal yang urgen yang di sisi ada sesuatu juga mempengaruhi seluruh komponen yang ada dalam organisasi yaitu aturan-aturan atau kebijakan yang mengatur seluruh komponen organisasi, maka langkah-langkah strategis yang perlu dilakukan oleh seorang pemimpin pendidikan dalam hal ini adalah kepala sekolah adalah langkah strategis yang akan membawa implikasi atau efek yang benar-benar berlaku, tepat guna serta bermanfaat bagi seluruh jajaran atau komponen organisasi yang dipengaruhi dalam lingkungan pendidikan.<sup>111</sup> Jadi dua hal ini sebenarnya lebih tertumpu pada sistem informasi yang ada dalam organisasi itu sendiri.

Oleh sebab itu, ada beberapa perilaku yang perlu dilakukan oleh sosok pemimpin dalam memberikan informasi pada seluruh komponen organisasi, yaitu: a). Mengidentifikasi jenis informasi yang diperlukan oleh organisasi; b). Menghindari sikap memberi informasi yang berlebihan, jadi informasi diberikan “apa adanya” tanpa ada perubahan pada esensi informasi; c). Pilihan bentuk komunikasi yang cocok dengan situasi dan kondisi organisasi; d). Secara kontiu memberikan informasi dalam situasi krisis; e). Secara kontiu pula memberikan informasi terkait dengan perubahan kebijakan; dan f). Mempublikasikan tujuan pertemuan jauh sebelumnya dilaksanakan pertemuan tersebut.

Arus yang demikian memperlihatkan fungsi-fungsi pemimpin sebagai pucuk teratas dari pohon struktural organisasi. Dua fungsi kepemimpinan yang sangat erat pada kerangka pemberian informasi terutama yang menyangkut kebijakan dalam organisasi, yaitu a). Fungsi instruksi. Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah; dan b). Fungsi konsultasi. Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai

---

<sup>111</sup> Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: “Menjual” Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010), 283.

berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan dapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.<sup>112</sup>

Interaksi sosial antara satu individu dengan individu yang lainnya seperti pemimpin dan bawahan atau antara bawahan dengan bawahan yang dalam polanya memunculkan komunikasi dalam organisasi. Artinya, pada level ini, pemimpin perlu untuk memunculkan suatu bentuk komunikasi yang efektif dengan seluruh komponen organisasi dalam mencapai kesatuan visi dan misi. Sebab kegagalan berkomunikasi sering menimbulkan kesalahpahaman, kerugian, dan bahkan malapetaka. Resiko tersebut tidak hanya pada tingkat individu, tetapi juga pada tingkat lembaga, komunitas, dan bahkan negara.<sup>113</sup>

Oleh sebab itu, sebelum komunikasi berlangsung, tujuan, yang dinyatakan sebagai pesan yang akan disampaikan bersifat sangat penting –baca substansi dari informasi-. Komunikasi terjadi antara sebuah sumber (pengirim berita) dan sebuah penerima berita. Pesan disandikan (diubah dalam bentuk simbol) dan disalurkan kepada si penerima pesan, yang menerjemahkan (memecahkan sandi) pesan yang disampaikan oleh pengirim berita.<sup>114</sup> Sedangkan proses ini hanya terjadi pada tataran komunikasi dua arah, seperti yang dikatakan oleh Tony Kippenberger bahwa *but listening is only one half of a bigger process: two-way communication. Another essential leadership skill that can be learnt is the ability to communicate clearly but with sensitivity to the situation. Leaders need to say what they mean and mean what they say. And they need to be consistent. Nobody can try to achieve an unarticulated goal, no one commits to a badly communicated vision. Leaders have to communicate in a way that others understand.*<sup>115</sup> Proses komunikasi ini dapat diilustrasikan dalam gambar berikut ini:



Gambar 7: Proses Komunikasi

<sup>112</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 53-54.

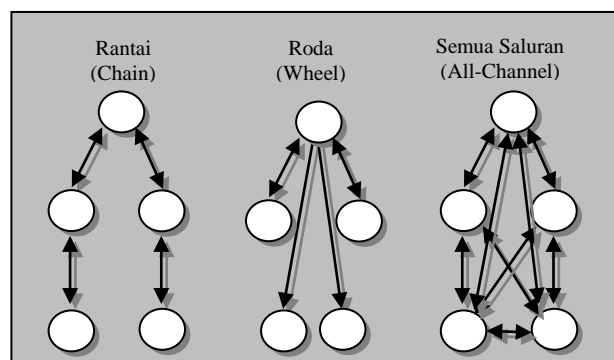
<sup>113</sup> Deddy Mulyana, *Komunikasi Efektif: Suatu Pendekatan Lintasbudaya*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008), 1.

<sup>114</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 147.

<sup>115</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 110.



Proses interaksi ini yang akan akhirnya menimbulkan pembentukan struktur yang menjelaskan tentang hubungan-hubungan, sehingga dapat diketahui peran masing-masing anggota, kegiatan, serta tingkatan tujuan yang akan dicapai.<sup>116</sup> Struktur dan proses hubungan setiap organisasi akan berbeda-beda, akan tetapi memiliki persamaan pada arah pencapaian tujuan masing-masing organisasi tersebut. Dengan interaksi dan hubungan yang berbeda akan berimplikasi munculnya organisasi formal dan informal dengan budaya yang berbeda-beda pula.<sup>117</sup> Sehingga saluran yang dilalui oleh aliran informasi sangat penting ketika memasuki kelompok-kelompok yang lebih dari dua atau tiga orang, pada ranah ini alur atau aliran informasi akan membentuk suatu spektrum jaringan kerja yang dalam kelompok kecil dapat dilihat dalam bagan sebagaimana pada gambar berikut ini:



Gambar 8: Tiga Macam Jaringan Kerja Pada Kelompok Kecil Yang Umum Masing-masing saluran komunikasi tersebut mempunyai beberapa keunggulan sebagaimana yang ada dalam tabel berikut:

<sup>116</sup> Pada aspek manfaat dari komunikasi Donna J. Dennis dan Deborah Dennis Meola lebih menekankan pada jalinan komunikasi yang efektif. Artinya, ia lebih memprioritaskan fungsi dari komunikasi yang efektif. Oleh sebab itu, ia menyatakan bahwa *effective communication patterns affirm and include as they help to build a positive relationship and allow you to influence and guide behavior of others. If you inadvertently choose an ineffective communication style, the result is that you exclude and create negative aspects in the relationship, which has consequences for your ability to lead. Increasing communication effectiveness is an ongoing challenge to leaders. There are times when special care needs to be taken to really do it well.* Lebih detailnya lihat dalam Donna J. Dennis & Deborah Dennis Meola, *Preparing For Leadership: What it Takes to Take the Lead*, (New York: Amacom, 2009), 37.

<sup>117</sup> Pada keadaan yang demikian, pada hakikatnya sama dengan konstruksi “masyarakat” yang didalamnya ada akumulasi nilai dan norma bahkan budaya. Konsep yang demikian menjadi suatu bentuk kajian dalam disiplin sosiologi sebagaimana yang dinyatakan Kathy S. Stolley bahwa *a society consists of people who interact and share a common culture*. *Society is indispensable to the individual because it possesses at a given moment an accumulation of values, of plans and materials which the child could never accumulate alone ... But the individual is also indispensable to society because by his activity and ingenuity he creates all the material values, the whole fund of civilization.* Kathy S. Stolley, *The Basics of ...* Op. Cit., 43.

Kriteria	Jaringan		
	Rantai	Roda	Semua Saluran
Kecepatan	Moderat	Cepat	Cepat
Ketepatan	Tinggi	Tinggi	Moderat
Urgensi Pemimpin	Moderat	Tinggi	Tidak ada
Kepuasan Anggota	Moderat	Rendah	Tinggi

Dengan melihat model jaringan kerja tersebut, tampak bahwa model jaringan kerja berbentuk rantai dengan kaku mengikuti rantai perintah formal, model roda yang terjadi komunikasi berjalan bergantung kepada pimpinan yang bertindak selaku pemimpin bagi seluruh komunikasi kelompok tersebut. Saluran utama memungkinkan seluruh anggota kelompok untuk berkomunikasi secara aktif satu sama lainnya. Saluran utama jaringan kerja sering dikarakteristikan dalam pelatihan oleh kesatuan kerja pemecahan masalah, di mana seluruh anggota kelompok bebas untuk berpartisipasi.<sup>118</sup>

### 3. Pengawasan (*Controlling*)

*Controlling* merupakan bentuk dari perilaku pemimpin yang berupa suatu kegiatan yang mengadakan penilaian dan sekaligus mengadakan proses koreksi terhadap kinerja komponen organisasi, sehingga apa yang sedang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapainya tujuan yang sudah disepakati bersama. Upaya ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan yang telah terancang itu sudah tercapai secara efektif dan efisien, serta untuk mengadakannya evaluasi sebagai alat untuk mengetahui keberhasilan dari perencanaan tersebut atau dengan bahasa lain diperlukan untuk melihat sejauh mana hasil tercapai.<sup>119</sup> Selain hal tersebut, *controlling* dilakukan untuk mencari langkah-langkah alternatif dalam memecahkan permasalahan atau tujuan yang belum tercapai secara maksimal (*feed back*), serta diadakan tindak lanjut (*follow up*) bagi tujuan yang telah tercapai.

Dengan demikian, tujuan utama dari *controlling* ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana, selanjutnya berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaiki baik pada waktu itu atau pun waktu-waktu yang akan datang dalam mencapai derajat produktivitas dan kepuasan. Di sisi yang lain, *controlling* juga bertujuan untuk memberikan alternatif bagi pelaksanaan perencanaan yang tidak sesuai harapan –sebenarnya konteks ini merupakan evaluasi terhadap program yang terjadi kesenjangan antara harapan dan kenyataan; hal ini biasa

<sup>118</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 153.

<sup>119</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan ...* Op. Cit., 101.

disebut sebagai *gap analysis*-.<sup>120</sup>

Derajat produktivitas pada kerangka ini merupakan aspek fundamental untuk proses manajerial dalam organisasi, atau bisa dikatakan sebagai tujuan dari proses manajemen dalam organisasi. Oleh sebab itu, apabila produktivitas merupakan tujuan manajemen, maka perlu dipahami makna produktivitas itu sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja komponen organisasi dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya organisasi. Sebab produktivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh derajat keefektifan, efisiensi penggunaan sumber daya serta sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.<sup>121</sup> Di sisi yang lain, produktivitas juga dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu secara fisik dan nilai. Fisik di ukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, dan jumlah), sedang berdasarkan nilai di ukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen.<sup>122</sup>

Dalam *controlling* yang paling ditekankan adalah aspek pencapaian kinerja komponen organisasi dalam mencapai standar pencapaian<sup>123</sup> yang telah

---

<sup>120</sup> Istilah ini di dalam manajemen merupakan suatu bentuk identifikasi terhadap kesenjangan antara situasi terjadi dengan yang seharusnya. Bengt Karlöf dan Fredrik Helin Lövingsson menyatakan bahwa *gap analysis is a name generally given to identifying, specifying and taking action on the gap between a situation as it exists and the situation as we would like it to be. In management this kind of analysis can be used to find strategies to close the gap between the current situation and the vision. In marketing, a gap might be the one between customer satisfaction as it now stands and the company's goal for customer satisfaction; or there may be a gap between a company's competence now and the competence it needs to unfurl certain strategies.* Lihat lebih detailnya dalam Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management ... Op. Cit.*, 160.

<sup>121</sup> Sedangkan Uhar Suharsaputra yang mengutip pandangan Sutermeister menyatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi produktivitas yaitu teknologi dan kinerja karyawan. Sedangkan kinerja karyawan ditentukan oleh dua hal pula yaitu kemampuan dan motivasi. Dan ia juga memaparkan pandangan James L. Gibson, dkk yang memberikan deskripsi terperinci terkait aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yaitu: a). Variabel individu, meliputi kemampuan, keterampilan, mental fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, demografi (umur, asal-usul, jenis kelamin); b). Variabel organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain pekerjaan; dan c). Variabel psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 147-148.

<sup>122</sup> Ulber Silalahi pada kerangka ini mencoba untuk membagi dua macam tipe standar, yaitu: a). Standar keluaran (*output standard*). Standar keluaran mengukur hasil kinerja (*performance results*) yang berupa kuantitas, kualitas, biaya dan waktu; dan b). Standar masukan (*input standard*) yaitu standar masukan mengukur usaha-usaha kerja (*work efforts*) seperti pelaksanaan tugas. Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2002), 398.

<sup>123</sup> Dalam ensiklopedi administrasi ada satu istilah yang baku untuk merepresentasikan standar pencapaian tersebut yaitu standar-patokan baku. Suatu ukuran baku yang merupakan alat penilai atau pengukur dari pada setiap aktivitas yang dikerjakan yang dijadikan ketentuan atau pedoman pokok dalam pekerjaan tersebut, kadang juga diterjemahkan dengan standar baku atau standar. Lebih detailnya lihat dalam Pariara Westra, dkk., *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1977), 318.

direncanakan. Dikatakan sebagai standar pencapaian, disebabkan sebagai ukuran minimal –yang bisa di ukur secara kuantitatif maupun kualitatif- dalam keberhasilan kinerja komponen organisasi. Walaupun pada aspek yang lain, standar pengukuran tersebut perlu untuk ditelaah kembali sebagai pengembangan dari perubahan-perubahan yang bersifat internal maupun eksternal. Dan pada aspek ini, pemimpin lebih banyak melakukan suatu kegiatan yang meliputi tindakan mencari sumber kesulitan dan mengoreksinya. Jadi pada kerangka ini antara perencanaan dan pengawasan merupakan suatu kegiatan yang integral atau satu kesatuan yang bersifat relasi organik antar keduanya, lazim ada pakar yang kemudian menyatakan bahwa *planning and controlling are the two sides of the same coin*.<sup>124</sup>

Pada perilaku pemimpin demikian ini sebenarnya merupakan suatu bentuk proses pengamatan yang bertujuan mengawasi pelaksanaan suatu program organisasi pendidikan, baik kegiatannya maupun hasilnya dari awal sampai akhir; dengan jalan mengumpulkan data-data secara terus menerus. Sedang perilaku lain yaitu evaluasi merupakan suatu proses penilaian yang bertujuan untuk mengenal sejauh mana keampuhan suatu konsep pendidikan –baca produk (*outcome*) organisasi- dan keberhasilannya dalam memberikan pengaruh terhadap individu maupun masyarakat, atau proses yang menentukan sampai sejauh mana tujuan pendidikan dapat dicapai.<sup>125</sup> Oleh sebab itu, pada perilaku ini memiliki tujuan fungsi *control*, antara lain: a). Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan; b). Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan; c). Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan; d). Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya; dan e). Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.<sup>126</sup>

Pola demikian merupakan sikap pemimpin sebagai organisator yang juga perlu untuk menguasai, menata, mengatur, dan mewartakan sistem atau jaringan antara satu dengan lainnya. Perilaku-perilaku konkrit dalam konteks ini yang perlu juga dilakukan oleh pemimpin sebagai manajer dalam organisasi meliputi perilaku dalam memberikan pemantauan internal, yaitu: a). Menentukan standar keberhasilan; b). Memonitor atau memantau faktor-faktor kunci yang menjadi keberhasilan kerja organisasi; c). Mengamati atau mengontrol kegiatan secara

---

<sup>124</sup> Lihat lebih detailnya dalam Harold Koontz & Cyriil O'Donnel, *Principles of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1994), bab yang menerangkan tentang fungsi manajemen khususnya fungsi *controlling* yang ia definisikan sebagai pengukuran, dan koreksi atas pelaksanaan kerja dengan maksud untuk mewujudkan kenyataan atau menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan rencana yang disusun dapat/telah dilaksanakan dengan baik.

<sup>125</sup> Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), 3.

<sup>126</sup> Zamroni & Umiarso, *ESQ Model & Kepemimpinan Pendidikan: Konstruksi Sekolah Berbasis Spiritual*, (Semarang: RaSAIL, 2011), 122-123.

langsung (intropeksi internal); d). Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang spesifik ada relevansi dengan kinerja; e). Mendorong pegawai untuk melaporkan masalah yang dan akan terjadi; dan f). Belajar dari kegagalan (-jika dalam bahasa *Total Quality Management (TQM)* adalah perbaikan terus menerus dari tujuan “kelayakan” jangka pendek menuju tujuan “perbaikan mutu” jangka panjang-).<sup>127</sup> Adapun beberapa perilaku pemimpin dalam memberikan pemantauan eksternal, antara lain: a). Identifikasi kebutuhan pelanggan yang berpola progresif sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi lingkungan;<sup>128</sup> b). Melibatkan pelanggan dalam mencari informasi terkait dengan perubahan lingkungan ataupun aspek-aspek lain; c). Memantau berbagai peristiwa yang relevan sebagai sumber informasi bagi organisasi; dan d). Belajar kemajuan dari pihak lain. Pada kerangka ini sebenarnya merupakan pola perilaku yang perlu dikembangkan oleh manajer, sebab manajer merupakan sosok yang mempunyai fokus pada saat ini (*focus on the present*),<sup>129</sup> sehingga dapat dikatakan bahwa manajer lebih banyak memainkan peranan menggerakkan komponen organisasi menuju ke arah pencapaian sasaran-sasaran yang telah disepakati dalam organisasi.

Akan tetapi bagi organisasi yang secara sistemik telah mampu membangun kesadaran kinerja yang tinggi, pengawasan yang dilakukan pemimpin tidak dilakukan secara ekspansif. Penulis pada kerangka ini lebih sepakat dan ikut “tanpa *reserve*” dengan konsep sistem *cybernetic*. Pengawasan menurut konsep sistem ini didasarkan pada kesadaran yang bersifat *cybernetic* atau sistem *cybernetic*, yaitu sistem kesadaran yang memandang organisasi atau ekosistem sebagai mesin homeostatic yang bekerja secara otomatis. Paham pengawasan sebagai suatu sistem *cybernetic* adalah seperti thermostat merupakan sebuah sistem yang mengatur diri sendiri. Prinsip dasar yang menjadi kunci dalam sistem pengawasan adalah umpan balik (*feedback*). Karakteristik pokok sistem

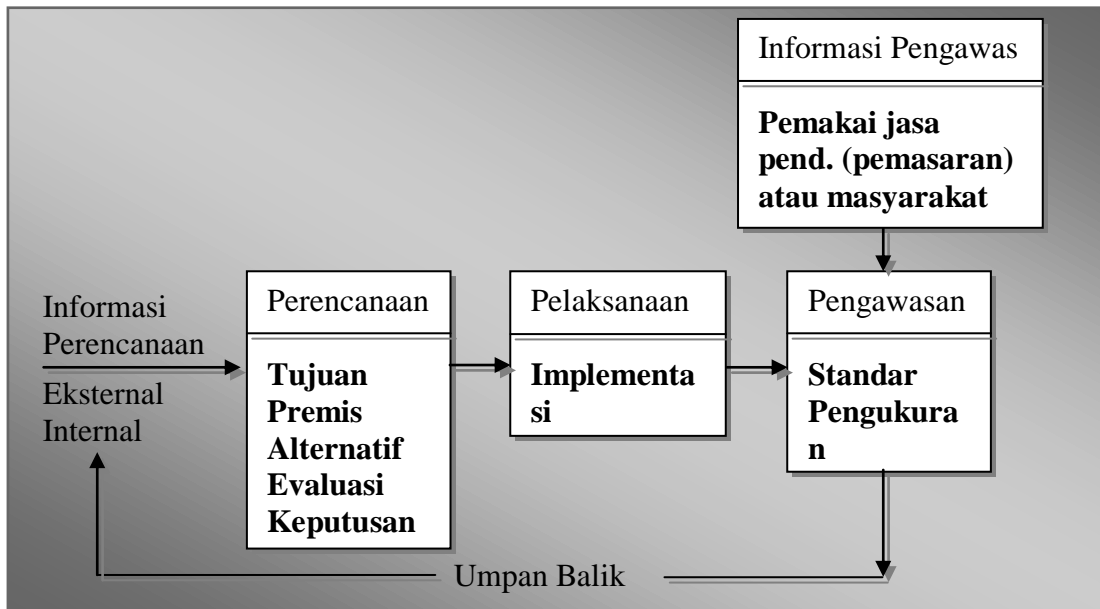
---

<sup>127</sup> Pada konsep perbaikan terus menerus dalam *Total Quality Management (TQM)* ini khususnya dalam lembaga pendidikan lebih lanjut lihat dalam Edward Sallis, *Total Quality Management ... Op. Cit.*, 76.

<sup>128</sup> Pola ini sebenarnya tidak lepas dari empat perspektif yang terangkum dalam *cause and effect Relationship* yang salah satunya adalah *customer perspective*. Perspektif semacam ini bertujuan menjembatani evaluasi terkait dengan keberadaan perusahaan di mata para pelanggan. Mereka memiliki kemampuan teknis dalam melihat korporasi dari berbagai sisi, misalnya waktu, kualitas, kinerja, jasa, dan biaya yang harus dikeluarkan oleh mereka guna memperoleh layanan. Tentunya, dalam hal ini, penting untuk terus mengkoscek tingkat kepuasan pelanggan yang berhubungan dengan besarnya biaya yang telah mereka keluarkan. Sederhananya, tingkat kepuasan para pelanggan berdampak terhadap perspektif atau asumsi mereka terkait dengan keberadaan perusahaan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat kepuasan mereka, semakin tinggi pula *brand* korporasi atau korporasi yang bersangkutan. Sementara itu, dewasa ini, dunia persaingan semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk bisa memahami kebutuhan para pelanggan (*customer driven company*). Untuk perspektif-perspektif lainnya, yaitu: *financial perspective*, *internal business-process perspective*, dan *learning and growth perspective*, lihat dalam Zian Farodis, *Panduan Manajemen Pendidikan ala Harvard University*, (Yogyakarta: Diva Press, 2011), 58-59.

<sup>129</sup> Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science ... Op. Cit.*, 13.

*cybernetic*, adalah: a). Menentukan keseimbangan (*equilibrium*); b). Menerima perubahan-perubahan di dalam lingkungan sebagai umpan balik terhadap sistem; c). Memindahkan informasi lingkungan eksternal ke dalam sistem; dan d). Melakukan tindakan korektif yang cepat tatkala output beroksilasi di luar batas kesadaran. Jika konsep ini digambarkan dalam sebuah bagan akan tampak sebagaimana berikut:<sup>130</sup>



Gambar 9: Informasi dan Pengawasan

Pada bagan tersebut menjelaskan bagaimana fungsi pokok sistem mengadakan intropeksi yang didasarkan pada informasi umpan balik dari lingkungan eksternal. Maka dari informasi tersebut, organisasi akan mampu untuk melakukan pembenahan yang bersifat konstruktif guna menyeimbangkan antara “permintaan” dengan “penawaran” dalam menemukan titik keseimbangan (*equilibrium*).

#### 4. Problem Solver<sup>131</sup>

Keberhasilan dalam hal mengimplementasikan proses manajemen dalam organisasi pendidikan, pemimpin memerlukan suatu bentuk kemampuan untuk mengambil berbagai keputusan-keputusan, memecahkan problem-problem, dan melaksanakan tindakan-tindakan untuk memanfaatkan sumber-sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Kiranya tidak berlebihan apabila penulis menyatakan sebagai tambahan bahwa kemampuan baik dalam hal menjalankan fungsi manajemen terutama dalam mengelola konflik dalam organisasi, juga turut

<sup>130</sup> Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan ... Op. Cit.*, 103.

<sup>131</sup> Pada aspek ini yang dimaksud dengan pemecahan masalah adalah melakukan identifikasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, menganalisis masalah pada waktu yang tepat namun dengan cara yang sistematis untuk mengidentifikasi sebab dan mencari permasalahannya, dan bertindak secara tegas untuk mengimplementasikan solusi guna memecahkan masalah atau krisis penting. Lihat dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ... Op. Cit.*, 78.

serta membantu memperlancar proses tersebut. Artinya, pemimpin dalam konteks ini dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menemukan dan menjalankan kebijakan sebagai solusi, pada aspek yang demikian pemimpin bisa dikatakan sebagai *problem solver* dalam organisasi pendidikan. Maka tidak berlebihan David Rock menyatakan bahwa *the standard leadership approach involves telling people what to do.*<sup>132</sup>

Arus proses manajemen dalam organisasi pendidikan terutama pada pola pengelolaan konflik dalam organisasi terutama yang menyakut problematika internalitas adalah pemutusan masalah yang mempunyai relevansi kebutuhan pemimpinan dan seluruh komponen organisasi. Salah satu contoh dalam konteks ini adanya *collective bargaining* yang merupakan perundingan antara pimpinan dengan bawahan dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan organisasi dan kebutuhan bawahan.<sup>133</sup> Adanya proses ini merupakan salah satu sikap pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi pendidikan.

Berdasarkan peran yang dimainkan pemimpin pada hal-hal yang bersifat substantif, maka pemimpin lebih sebagai pemberi stimulus dalam perilaku sosial di dalam organisasi pendidikan. Proses perilaku mempengaruhi yang berupa stimulus seperti dimunculkan pemimpin dalam disiplin sosiologi lebih mendapat titik tekan, sebagaimana dalam pendefinisian pemimpin bahwa *in the broadest sense, one who leads by initiating social behavior, by directing, organizing or controlling the efforts of others; or by prestige, power or position. The effective stimulus giver in social behavior.*<sup>134</sup> Postulat demikian menjadi hal penting dalam perilaku kepemimpinan organisasi pendidikan, sehingga ada beberapa perilaku dalam pemecahan masalah yang perlu menjadi bagian integral pada diri pemimpin, yaitu: a). Berani untuk bertanggung jawab dengan segala resiko yang muncul; b). Memilih problematika yang paling mendesak, krusial dan mempunyai keterkaitan yang erat dengan eksistensi organisasi. Hal ini perlu dilakukan dengan skala prioritas; c). Mengidentifikasi hubungan antar masalah dengan mencoba mengaitkan dengan rasionalitas dan prediksi yang futuristik; d). Membuat diagnosis secara sistematis, rasional, konsisten dan inovatif; dan e). Melaksanakan pemecahan masalah dengan cepat, tepat dan efisien.

Dari deskripsi tentang mengelola pekerjaan yang dilakukan pemimpin tersebut dapat difokuskan pada manajerial organisasi yang dilakukan oleh sosok manajer. Artinya, perilaku spesifik pemimpin dalam mengelola organisasi yang dikembangkan pada sub bab ini lebih menguraikan peran manajerial seorang

---

<sup>132</sup> David Rock, *Quiet Leadership: Six Step to Transforming Performance at Work*, (New York: HarperCollins Publishers Inc., 2007), 189.

<sup>133</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya ... Op. Cit.*, 176.

<sup>134</sup> Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sociology and Related Sciences*, (New York: Littlefield Adams & Co., Paterson, 1960), 174.

pemimpin dibanding peran kepemimpinannya, sebab tugas-tugas manajerial mencakup fungsi organik (yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian serta evaluasi) dan substantif (berkaitan dengan pengelolaan personalia, keuangan, sarana dan prasarana, kehumasan lembaga, layanan khusus, dan lain-lain).<sup>135</sup> Dua fungsi tersebut lebih

---

<sup>135</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Tehnologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2009), 4; bandingkan dengan pernyataan dari Sondang P. Siagian yang membagi fungsi manajemen pada dua bagian, yaitu: a). Fungsi organik adalah semua fungsi yang mutlak harus dijalankan oleh administrasi dan manajemen; dan b). Fungsi pelengkap yang merupakan semua fungsi yang meskipun tidak mutlak dijalanka oleh organisasi. Lebih detailnya lihat dalam Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi ... Op. Cit.*, 83. Sedangkan untuk fungsi manajemen dapat dengan jelas dijabarkan oleh George R. Terry yang mencoba untuk mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sebagai berikut: a). *Planning* adalah perencanaan, yaitu sesuatu pekerjaan yang dilaksanakan sebelum memulai pekerjaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, yang meliputi pengambilan keputusan, dan pemilihan alternatif-alternatif keputusan, makanya diperlukan kemampuan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang; b). *Organizing* adalah pengorganisasian yang di dalamnya menuntut adanya pembagian komponen-komponen kegiatan guna menentukan dan mencapai tujuan yang ditetapkan bersama, membagi tugas untuk mengadakan pengelompokan tersebut, menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi; c). *Actuating*, yang biasa disebut gerak aksi, fungsi ini mencakup kegiatan yang dilakukan seorang manajer untuk mengawali dan melanjutkan kegiatan yang ditetapkan oleh unsur perencanaan dan pengorganisasian agar tujuan-tujuan dapat tercapai. Gerak aksi dalam melakukan pekerjaan meliputi penetapan dan pemuasan kebutuhan manusiawi dari pegawai-pegawainya, memberi penghargaan, memimpin, mengembangkan dan memberi kompensasi kepada mereka; d). *Motivating*, ini merupakan kata yang lebih disukai oleh beberapa pihak dari pada *actuating* yang mereka menganggapnya sama. Tetapi ada yang membedakan sebab *motivating* lebih condong kepada perasaan yang terdorong dari hati sanubari manusia, sedangkan *actuating* konotasinya emosional dan irrasional. Di sini berarti *actuating* lebih bersifat motivasional dan mencakup lebih banyak formulasi formal dan rasional; e). *Staffing*, adalah cara mendapatkan, menempatkan dan mempertahankan anggota pada posisi yang sesuai antara pekerjaan organisasi dan kemampuan pegawai; f). *Directing* adalah salah satu fungsi manajemen untuk memberikan pengarahan kepada bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang terampil dan menjalankan tugasnya dengan benar termasuk memberikan orientasi kepada pegawai, misalnya menyediakan informasi antar bagian, antar pribadi tentang keadaan, kebijakan dan tujuan organisasi, penugasan, penjabaran pelaksanaan tugas, memperbaiki pelaksanaan tugas dan menyediakan jalur-jalur komunikasi yang diperlukan; g). *Controlling* adalah salah satu kegiatan manajer sebagai pengontrol, yang berguna untuk melihat apakah pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana, untuk dievaluasi, apa hambatan dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan, kemudian dicarikan solusi untuk perbaikan. Penyimpangan-penyimpangan tersebut harus dipertanggungjawabkan sekaligus dicarikan solusi dan mengambil langkah perbaikan terhadap hal yang telah dilaksanakan, demikian juga sebaliknya manajer juga harus dapat memberikan imbalan untuk merangsang pekerja yang giat; h). *Inovating* adalah pengembangan gagasan-gagasan baru, mengkombinasikan pemikiran baru dengan yang lama, mencari gagasan-gagasan dari kegiatan lain dan melaksanakannya atau dapat juga dilakukan dengan cara memberi stimulasi kepada rekan-rekan sekerja untuk mengembangkan dan menerapkan gagasan-gagasan baru di dalam pekerjaan. Maka pada tataran ini, tugas seorang manager bersifat kreatif dan *adoptif*. George R. Terry menegaskan bahwa sebagian besar pengikut kelompok paham manajemen sependapat bahwa jika hanya mengerjakan sesuatu tidak lebih dari hal-hal yang sudah dikerjakan sebelumnya, berarti menghambat kemajuan. Akan tetapi pendapat lain tentang inovasi memperlmasalahkan bahwa ini sudah termasuk dalam *planning* yang memotong kompas tugas, agar berusaha lebih giat dari sebelumnya di samping



mendapat tekanan ketika kinerja pemimpin pada aspek pengelolaan makro yang bersifat keorganisasian. Di sisi yang lain, peran manajerial ini dapat dilihat dari hubungan langsung pemimpin dengan perilaku prosedural dalam mengelola organisasi pendidikan dengan semangat mengatur, menata, mengurus serta mengendalikan untuk disesuaikan dengan peraturan (*role of game*) organisasi pendidikan. Sedangkan kepemimpinan lebih dari perilaku seorang manajer, ia dalam menerapkan kepemimpinannya akan berperilaku semangat untuk menciptakan haluan baru, energi perubahan dan perbaikan, visi ke depan, atau bahkan akan mendobrak aturan prosedural (*role of game*) organisasi pendidikan. Pola pikir pemimpin lebih bebas karena tidak terlalu organisasional dan prosedural sampai pola kepemimpinannya jauh di luar kekuasaannya.

Lebih spesifik tentang perbedaan dua kapling tersebut ada pernyataan bahwa *managing is about efficiency. Leading is about effectiveness. Managing is about how. Leading is about what and why. Management is about system controls, procedures, policies, and structure. Leadership is about trust –about people. Leadership is about innovating and initiating. Management is about copying, about managing the status quo. Leadership is creative, adaptive, and agile. Managing looks at the horizon, not just the bottom line.*<sup>136</sup> Ada juga yang membedakan keduanya pada beberapa aspek, antara lain: a). Pemimpin tidak selalu berada dalam sebuah organisasi, sedangkan manajer selalu dalam organisasi tertentu baik formal maupun non formal; b). Pemimpin bisa ditunjuk atau diangkat oleh anggotanya, sedangkan manajer pasti ditunjuk; c). Pengaruh yang dimiliki pemimpin, karena kemampuan pribadi yang lebih dibandingkan dengan yang lain, sedangkan pengaruh yang dimiliki manajer karena dimilikinya otoritas; d). Pemimpin memikirkan organisasi secara lebih luas dan jangka panjang, sedangkan manajer berpikir jangka pendek dan sebatas tugas dan tanggung jawabnya; e). Pemimpin memiliki keterampilan politik dalam menyelesaikan

---

untuk memanfaatkan kesempatan yang ada guna mengadakan perbaikan seperlunya. Nur Zazin, *Kepemimpinan Manajemen & ... Op. Cit.*, 33; i). *Representing* adalah pelaksanaan tugas pegawai sebagai anggota resmi dalam melaksanakan tugas dan urusannya dengan pihak lain seperti pemerintah, kalangan swasta, bank, langganan, penjual dan kalangan luar lainnya, yang kebanyakan dilakukan dengan negosiasi yang berhati-hati, luwes dan menyenangkan serta penampilan yang terpercaya; dan j). *Coordinating* adalah sinkronisasi hubungan yang teratur dari usaha-usaha individu yang berhubungan dengan jumlah waktu dan tujuan, sehingga dapat diambil tindakan yang serempak menuju sasaran yang ditetapkan. Untuk mencapai koordinasi tersebut, antar anggota harus dapat melihat bagaimana kegiatan-kegiatan perseorangan dapat membantu tercapainya tujuan organisasi/lembaga. Dari kesepuluh fungsi manajemen tersebut dapat disimpulkan menjadi empat fungsi manajemen, yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*. Kesimpulan tersebut disebabkan adanya sebuah fungsi yang sama dan dapat dikerjakan dalam fungsi lain, seperti *motivating, staffing* dan *directing* dapat disimpulkan pada *actuating, representing* dan *inovating* masuk dalam fungsi manajemen *planning*, dan *coordinating* masuk pada *organizing*. Lebih detailnya lihat dalam George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Peterj.: J. Smith, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000).

<sup>136</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ... Op. Cit.*, 5.

konflik, sementara manajer menggunakan pendekatan formal-legal; f). Pemimpin berpikir untuk kemajuan dan perbaikan organisasi secara luas, sementara manajer berpikir untuk kepentingan diri dan kelompoknya; dan g). Pemimpin memiliki kekuasaan secara lebih luas, sedangkan manajer hanya memiliki wewenang saja.<sup>137</sup> Dan untuk lebih jelas dalam konteks ini B. Hiriyappa membedakan antara pemimpin dengan manajer dengan bentuk table, sebagaimana berikut:<sup>138</sup>

<b>Leadership</b>	<b>Management</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>It based on influence</i></li> <li>• <i>It is an informal designation</i></li> <li>• <i>It is an achieved position</i></li> <li>• <i>It is part of every nurse's role</i></li> <li>• <i>It is independent of management</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>It based on authority</i></li> <li>• <i>It is a formally designated position</i></li> <li>• <i>It is an assigned position</i></li> <li>• <i>It is improved by use of effective leadership skills</i></li> <li>• <i>Its success dependent on leader</i></li> </ul>

Ada juga yang membedakan antara kedua entitas ini, ia menyatakan bahwa: a). *Leadership emphasizes defining a vision and encouraging other people to help make that vision a reality; management focuses on creating plans and assessing performance*; b). *Leadership focuses on people; management focuses on systems, procedures, and information*; dan c). *Leadership facilitates change; management creates order and predictability*. Ia melanjutkan bahwa proyek yang sedang menuju tahapan kemajuan ada perbedaan yang mencolok antara tugas manajemen dengan tugas kepemimpinan yang ia ilustrasikan dalam sebuah tabel *comparison of leadership and management approaches to project activities*, sebagaimana yang tampak berikut:<sup>139</sup>

<i>Activity</i>	<i>Leadership Approach</i>	<i>Management Approach</i>
<i>Planning</i>	<i>Create and share visions and strategies</i>	<i>Specify objectives, schedules, and budgets.</i>
<i>Organizing</i>	<i>Elicit commitments from members.</i>	<i>Assign people to the team, and define their roles.</i>
<i>Performing</i>	<i>Motivate team members.</i>	<i>Monitor and report on progress, and deal with problems.</i>

### **C. Perilaku Spesifik Pemimpin Dalam Mengelola Hubungan**

Pada umumnya manajemen berperan atau berfungsi merencanakan, mengorganisir, melakukan evaluasi, dan mengontrol segenap aktivitas organisasi serta administrasi yang ada dalam organisasi pendidikan. Sedangkan aspek

<sup>137</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 18-19.

<sup>138</sup> B. Hiriyappa, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 203.

<sup>139</sup> Stanly E. Portny, *Project Management For Dummies*, (Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2010), 281-282.

kepemimpinan berperan untuk mempengaruhi komponen organisasi pendidikan supaya bergerak untuk melaksanakan program-program yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.<sup>140</sup> Untuk mencapai hal tersebut pertanyaannya adalah apakah kepemimpinan tersebut mampu mengerakkan semua potensi sumber daya manusia dan alam, sarana, dana, dan waktu secara efektif-efisien secara terpadu dalam proses manajemen?. Pertanyaan ini muncul sebagai bentuk penekanan pada posisi pemimpin dalam organisasi yang urgen dan penentu keberhasilan organisasi, sebab ia merupakan inti dari organisasi, manajemen, dan administrasi yang menempati posisi strategis dalam penentuan pencapaian tujuan organisasi pendidikan.

Di sisi yang lain, ia juga memiliki fungsi utama yaitu sebagai administrator dan koordinator bagi semua sumber daya manusia dan alam, dana, sarana dan juga potensi-potensi yang ada di dalam organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, pemimpin perlu untuk melakukan beberapa aspek yang berhubungan langsung dengan posisinya sebagai “inti” dari manajemen dalam menstabilkan, mengefektifkan serta meningkatkan kinerja komponen organisasi terutama untuk membangun keharmonisan hubungan antar elemen dalam organisasi pendidikan.

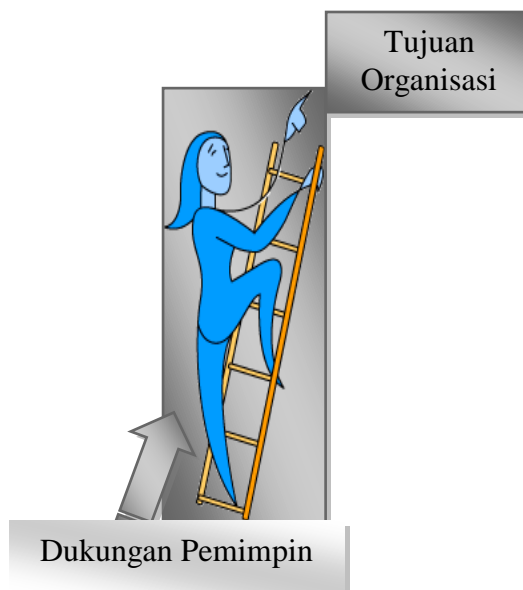
Sebenarnya antara manajemen dan kepemimpinan –baca *leading*– merupakan dua wilayah yang saling keterkaitan dalam lingkup organisasi. Sebab pada hakikatnya istilah manajemen mengacu pada proses pelaksanaan aktivitas yang diselesaikan secara efisien dengan dan melalui pendayagunaan orang lain. Kata kunci “pendayagunaan orang lain” merupakan aspek kepemimpinan yang mempunyai substansi sebagai pendorong sumber daya manusia dengan cara mempengaruhi untuk berkerja dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan manajemen sebagai proses memperoleh dan menggabungkan sumber daya manusia, finansial, dan fisik untuk mencapai tujuan pokok organisasi tersebut dengan menghasilkan produk atau jasa/layanan yang diinginkan oleh *customer*. Oleh sebab itu, ada beberapa hal yang perlu dilakukan pemimpin dalam proses manajerial dalam organisasi pendidikan -yang lain seperti yang akan dideskripsikan berikut-.

---

<sup>140</sup> Dalam memformulasikan tujuan organisasi, maka pemimpin –menurut Bengt Karlöf dan Fredrik Helin Lövingsson bahwa- perlu untuk melakukan beberapa hal yang terangkum dalam kata “SMART” yang merupakan singkatan dari: a). *Specific* (It should be clear what the goal concerns and what effects it is expected to have); b). *Measurable* (It should be possible to measure a goal without too much effort); c). *Acceptable* (A goal should be understood and accepted by those who are expected to achieve it); d). *Realistic* (A goal should be achievable as well as challenging); dan e). *Time-framed* (There should be a date by which time a goal should be achieved). Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management ...* Op. Cit., 162.

### 1. Memberi Dukungan (*Supporting*)

Secara leksikal “mendukung” (*supporting*) memiliki padanan kata dengan menyokong; membantu; dan menunjang.<sup>141</sup> Memberi dukungan adalah perilaku kepemimpinan yang sangat diharapkan para bawahan dan dapat diwujudkan dalam bentuk memberi pertimbangan (*consideration*), penerimaan (*recievement*) dan perhatian (*attention*) terhadap kebutuhan dan keinginan para bawahan. Kemampuan persuasif pemimpin sangat urgen dalam perilaku ini yang akhirnya memobilisir komponen organisasi. Artinya, pemimpin secara emosional maupun kultural terlebih struktural perlu untuk mendorong komponen organisasi dalam bekerja secara lebih efektif dan sesuai dengan harapan. Maka secara ilustratif perilaku ini dapat digambarkan sebagaimana berikut:



Gambar 10: Ilustrasi Dukungan Pemimpin Terhadap Komponen Organisasi

Perilaku yang demikian merupakan bentuk dari sikap “peduli” terhadap kondisi objektif para bawahan dan ini merupakan suatu sikap yang perlu dilestarikan bagi setiap pemimpin masa depan, sebab ada kalanya praktek kepemimpinan tidak sebanding dengan realitas kehidupan organisasi. Hal ini secara ilustratif dideskripsikan oleh David Rock yang berdasarkan pada hasil penelitian, bahwa: *our leadership practices are not keeping up with the realities of organizational life. The result is an increasing gap between the way employees are being managed at work, and the way they want to be managed. Countless surveys have been done in this area, ending in headlines like “Six out of 10 workers are miserable” and “74 percent of staff not engaged at work”. Dig into these surveys and you’ll see the quality of leadership on top of the list of complaints.*<sup>142</sup>

<sup>141</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa ...* Op. Cit., 279.

<sup>142</sup> David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., xv.

Hal tersebut berarti, keserasian antara perilaku kepemimpinan dengan kondisi objektif organisasi pendidikan membawa suatu dampak positif bagi perkembangan organisasi itu sendiri. Pada kerangka ini, pemimpin tidak hanya bersifat mendorong komponen organisasi pendidikan untuk bekerja mencapai tujuan pendidikan, akan tetapi pemimpin perlu juga jauh bertindak dengan mempengaruhi proses kinerja organisasi yang sedang terpuruk atau lemah. Salah satu aspek kinerjanya adalah perilaku kerja kepemimpinan yang dapat mencari solusi keluar dari keadaan tersebut berdasarkan penyesuaian diri dengan perubahan dan membangun strategi yang beradaptasi dengan perubahan. Sangat tepat sistem organisasi pendidikan yang demikian menggunakan pola *system based leadership*.

Ini merupakan *a principle centered leadership. It is functional and it is based primarily on the system and strategy. System based leaders are excellent planners and administrators who get the job done by a collective effort of various departments more than people. The whole functions of performance is expected from every individual and they are systematized in this leadership style. There is a unified and harmonic operation between departments. Leadership is exercised through a cordial co-ordination of activities of individuals and groups. This leadership style can be compared to the orchestra conductor who skill fully conducts his orchestra in co-ordination and harmony.*<sup>143</sup> Pemimpin dalam mengelola organisasi perlu untuk terus menerus melakukan kolaborasi serta elaborasi seluruh komponen organisasi pendidikan terutama sumber daya manusia untuk disatukan pada satu kesatuan yaitu tujuan dari organisasi pendidikan.<sup>144</sup> Dan di tataran ini pula, organisasi perlu pemimpin yang mampu menjadi desainer profesional untuk merancang visi organisasi pendidikan sebagai gambaran masa depan yang diinginkan oleh organisasi, agar organisasi –komponen organisasi- dapat menjamin kelangsungan eksistensi dan perkembangannya.

Terlebih apabila sistem organisasi pendidikan menjadi bagian mekanis dalam organisasi, maka langkah inovatif komponen organisasi pendidikan menjadi bagian substantif *support* dari pemimpin. Pemimpin tidak hanya melihat pada dirinya sebagai agen perubahan, namun juga melihat pada sisi diluar dirinya yang melakukan terobosan-terobosan yang bersifat inovatif. Sikap *balance* dari pemimpin memunculkan tatanan kedinamisan dalam organisasi yang ditandai dengan lahirnya sistem yang berjalan secara mekanis. Akan tetapi, yang perlu ada dalam diri pemimpin sikap hati-hati dan sikap peka terhadap kebutuhan-

---

<sup>143</sup> Paul Robinson, *High Performance Leadership ... Op. Cit.*, 55.

<sup>144</sup> Pada aspek ini Ricard A. Gorton pada era tahun 1970-an kurang lebih menyatakan bahwa seluruh perangkat sekolah seperti kepala sekolah, dewan guru, siswa, dan seluruh staf harus saling mendukung untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Lebih detailnya lihat dalam Ricard A. Gorton, *School Administration*, (The United State of America: WMC. Brown Company Publisher, 1976), 178.

kebutuhan dan perubahan zaman, serta terbuka dan fleksibel terhadap pelajaran dan pengalaman bawahan akan berpengaruh luar biasa bagi motivasi dan semangat komponen organisasi. Dan yang penting pemimpin bertindak ramah dan penuh perhatian, sabar dan membantu, memperlihatkan simpati dan dukungan jika seseorang bingung dan cemas, mendengarkan keluhan dan masalah, serta mencari minat dari para bawahan.<sup>145</sup>

## 2. Mengembangkan (*Developing*)

Dalam aspek yang lain, mengembangkan (*developing*) merupakan salah satu perilaku yang sering dilakukan dalam organisasi. Aspek ini dirumuskan sebagai proses pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu komponen organisasi pendidikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pada waktu saat ini dan yang akan datang. Oleh sebab itu, perilaku ini diwujudkan dengan berbagai bentuk yang salah satu adalah memberi latihan (*coaching*) dan bimbingan (*mentoring*), dan konseling karier.<sup>146</sup> Oleh sebab itu, pelatihan sangat berbeda dengan pendidikan bagi bawahan, sebab pelatihan bersifat spesifik, praktis, dan segera. Dimaksud spesifik dalam arti pelatihan berhubungan secara spesifik dengan pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan yang dimaksud praktis dan segera adalah bahwa apa yang sudah dilatihkan dapat diaplikasikan dengan segera sehingga materi yang diberikan harus bersifat praktis.<sup>147</sup> Sedangkan *mentoring* lebih ditekankan pada “bantuan” yang diberikan pimpinan pada aspek kekurangan yang ada dalam diri bawahan.

Sebenarnya dua aspek yaitu mengembangkan dan membimbing dalam organisasi merupakan satu bentuk kesatuan ibarat satu koin dua muka yang mempunyai satu aspek yaitu untuk meningkatkan keterampilan seseorang dan memudahkan penyesuaian pekerjaan dan kemajuan karier. Artinya, dua aspek tersebut mempunyai satu alur yang tersimpul pada perubahan perilaku bawahan menuju ke arah yang lebih baik melalui pemberdayaan dengan memberikan berbagai pengetahuan dan ketrampilan yang bermanfaat dalam menjalankan pekerjaan. Esensinya adalah pemimpin memberikan pelatihan atau nasihat karier yang bersifat membantu, dan melakukan hal-hal yang membantu perolehan keterampilan, pengembangan profesional, kemajuan karier bawahan. Akan tetapi yang perlu dijadikan dasar dalam penetapan dan pemeliharaan program pelatihan dan pengembangan, seorang pemimpin perlu untuk menentukan beberapa hal, antara lain: a). Menentukan kebutuhan pelatihan; b). Memotivasi komponen

---

<sup>145</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...* Op. Cit., 78.

<sup>146</sup> *Ibid.*, 86.

<sup>147</sup> Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009), 212.

organisasi pendidikan untuk meningkatkan kapabilitas; c). Menentukan metode pelatihan; dan d). Mengevaluasi hasil pelatihan.<sup>148</sup>

Terlepas dari hal tersebut, pada konteks pelatihan, terdapat penelitian yang mendalam bahwa ada pengaruh pelatihan dalam organisasi terutama pada peningkatan kepuasan dan kinerja.<sup>149</sup> Kepemimpinan terutama *political will* pimpinan memainkan peran penting dalam meningkatkan atau mengembangkan bawahan, sebab tanpa aspek ini mustahil tercipta tatanan perencanaan, pelaksanaan dan *follow up* dari program pengembangan. Demikian urgennya “komponen organisasi” yaitu “bawahan”, hingga ada sebagian kalangan yang menyatakan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aset organisasi, seperti yang dinyatakan dalam teori *Human Capital Management*. Menurut William J. Rothwell bahwa *Human Capital Management (HCM) theory is all about individuals and their economic value. Unfortunately, HCM has been (too broadly) interpreted to mean that individuals are calculating players who act out of self-interest only, that the only value of individuals is as economic commodities (and thus the saying that “people are our greatest assets”), and that the social value of developing human resources resides only in summing the total value of individual development efforts.*<sup>150</sup> Like talent management, HCM is also a term in search of meaning. Indeed, “out of 49 organizations surveyed, just 11 said they attempted to measure human capital—and many of these confessed to being unsure what the term meant”.

Adalah ketika proses peningkatan *skill* dan *performance* komponen organisasi tercapai, maka seluruh kegiatan yang menyangkut esensi dari *outcome* organisasi perlu melibatkan bawahan dengan prinsip pemberdayaan. Artinya, prinsip yang diterapkan oleh pemimpin ini adalah bahwa perilaku bawahan dapat berubah secara bertahap, melalui pendewasaan bukan paksaan yang bersifat otoritatif. Oleh sebab itu, kata kunci dalam pengembangan adalah proses membantu serta mencermati potensi, kemampuan, kinerja dan komitmen komponen organisasi untuk diposisikan dalam kapasitas *job description* secara tepat, sehingga diri mereka sendiri dan organisasi pendidikan memperoleh maslahatan, nilai tambah dan nilai guna yang optimal.

### 3. Memberi Pengakuan

Memberi pengakuan (*recognizing*) adalah perilaku memberi pujian dan memperlihatkan apresiasi kepada komponen organisasi pendidikan yang telah mencapai kinerja efektif. Pengakuan ini memiliki sifat khusus atau *direct motivation* terhadap komponen organisasi, dan hal ini dilakukan bertujuan untuk

---

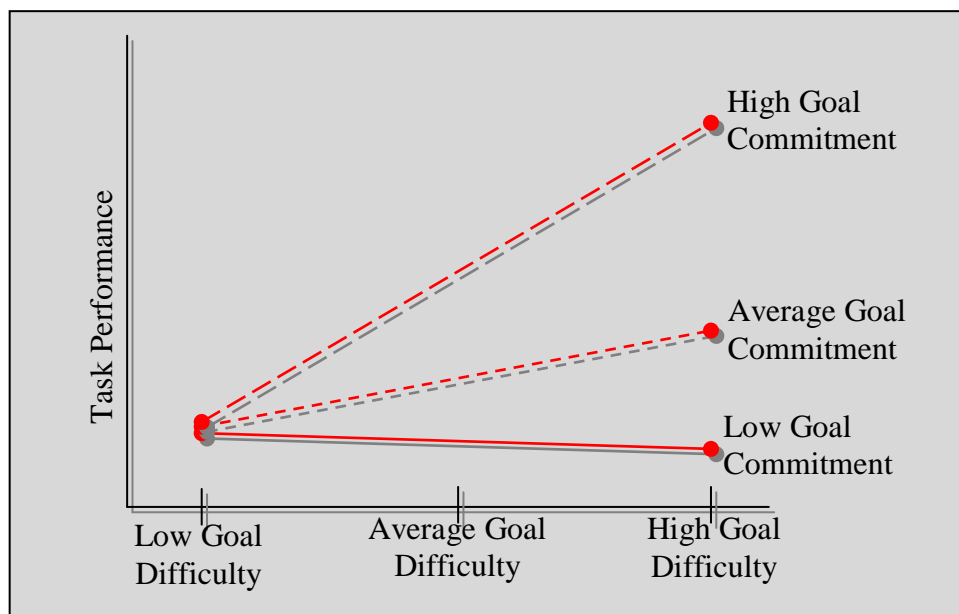
<sup>148</sup> Moh. Khusnurridlo, *Perkuliahahan Matrikulasi Dasar-Dasar Manajemen Pendidikan*, (Jember: Program Pascasarjana Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Jember, 2008), 37.

<sup>149</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...* Op. Cit., 87.

<sup>150</sup> William J. Rothwell, *Effective Succession Planning ...* Op. Cit., 17.

memperkuat perilaku yang diinginkan serta terciptanya komitmen yang kuat terhadap keberhasilan tugas.<sup>151</sup> Pengakuan pimpinan dalam konteks ini, secara teoritik akan memunculkan motivasi bagi komponen organisasi pendidikan terutama dalam peningkatan komitmen pencapaian tujuan organisasi. Suatu hal yang lazim pula bahwa manajer akan memilih karyawan yang bisa dipercaya dan mengabaikan karyawan yang kurang memiliki komitmen.<sup>152</sup> Bahkan tanpa komitmen yang meyakinkan pula promosi komponen organisasi pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi akan sulit dicapai; hal ini juga bisa dikatakan bahwa komitmen komponen organisasi yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karier komponen organisasi itu sendiri.

Komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi sangat mempengaruhi tingkat pencapaian komponen organisasi, seperti yang diilustrasikan pada pernyataan bahwa *“the extent to which a person feels committed to a goal can also affect performance. ... specific and difficult goals tend to lead to increased performance only when there is high goal commitment. The requirement that people be committed to goals means that goals must be set carefully, because when they are too difficult they are typically met with less commitment. People may view a goal that is set too high as impossible; thus, they reject it altogether”*, hal ini dapat dilihat pada grafik berikut:<sup>153</sup>



Gambar 11: *Conceptual Interactive Relationship between Goal Difficulty and Goal Commitment*

<sup>151</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ... Op. Cit.*, 88.

<sup>152</sup> Untuk hal ini secara detail lihat dalam John W. Newstrom & Keith Devis, *Organizational Behavior: Reading & Exercise*, (New York: Mc. Graw-Hill International Edition, 1989).

<sup>153</sup> John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, (New York: Routledge, 2010), 96.



Pada sisi yang lain, pengakuan memiliki implikasi logis bagi jenjang perkembangan komponen organisasi. Salah satu contohnya adalah pada aspek hubungan ketrampilan antar pribadi dalam organisasi yang datang dari “pengakuan” pemimpin pada keanekaragaman keterampilan dalam organisasi. Dan keanekaragaman itu merupakan tentang menguasai komponen organisasi pada bidangnya masing-masing yang akhirnya membuat suatu organisasi efektif dengan warna *skill* yang plural namun memiliki satu fokus tujuan organisasi. Contoh yang lain adalah perilaku dalam memberi pengakuan yang berupa apresiasi setiap keberhasilan karyawan, dan hal ini mempunyai implikasi logis bagi peningkatan komitmen karyawan itu sendiri.

#### 4. Memberi Imbalan

Memberi imbalan atau penghargaan (*rewarding*) adalah kategori perilaku kepemimpinan menyangkut pemberian manfaat yang berwujud (*tangible benefits*) kepada pegawai. Imbalan-imbalan tersebut dapat berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, beasiswa studi lanjut serta pendelegasian-pendelegasian yang bersifat mendidik atau merekomendasikan penghargaan yang nyata seperti penambahan gaji atau promosi bagi kinerja yang efektif, keberhasilan yang signifikan, dan kompetensi yang terlihat.<sup>154</sup> *Reward* yang diberikan pemimpin akan sangat menentukan gerak laju organisasi dari “kelesuan” menuju “kedinamisan”. Seperti yang dideskripsikan V.G. Koldankar oleh bahwa *Sekaran concluded that while the classical theorist subscribed to the notion that appropriate changes made in the work setting with regard to the job will automatically result in increased performance if the workers are trained and rewarded, the human relations theorist had other ideas.*<sup>155</sup> Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa *besides the content and process theories, another important area of motivation is that of rewards. Managers everywhere use rewards to motivate their personnel. Sometimes these are financial in nature such as salary raises, bonuses, and stock options. At other times they are nonfinancial such as feedback and recognition.*<sup>156</sup> Hal ini berarti, memberi imbalan dapat meningkatkan kinerja komponen organisasi selain aspek-aspek lainnya, dan menjadi kecenderungan dalam memotivasi seluruh komponen organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dengan demikian, disebabkan kinerja tidak timbul dengan sendirinya, disamping adanya usaha dan kemampuan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain salah satunya jika dilihat dari sudut motivasi adalah ganjaran atau imbalan (*reward*) yang akan diperoleh sehubungan dengan adanya kinerja. Maka bisa saja komponen organisasi tersebut mempunyai anggapan bahwa kinerja merupakan

---

<sup>154</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...* Op. Cit., 78.

<sup>155</sup> V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, (New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2007), 26.

<sup>156</sup> Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture ...* Op. Cit., 446.

medium atau jalan yang dapat memuaskan kebutuhan. Kebutuhan berhubungan dengan kekurangan yang dialami oleh seseorang pada waktu tertentu, dan didorong oleh kebutuhan ini seseorang beraktivitas untuk memenuhinya. Artinya, kebutuhan dapat dipandang sebagai pembangkit, penguat atau penggerak perilaku, yang apabila terdapat kekurangan kebutuhan maka orang lebih peka terhadap usaha motivasi dari pemimpin.

Tahapan-tahapan kebutuhan dari seseorang pada kerangka ini dapat dianalisis melalui beberapa teori diantaranya adalah teori hierarki kebutuhan yang dikembangkan oleh Abraham Harold Maslow. Ia yang mencoba untuk mengidentifikasi kebutuhan manusia berdasarkan pada tingkatan-tingkatan (hierarki). Konsep hierarki kebutuhan Maslow berdiri di atas empat asumsi utama, yaitu: a). *Only unmet needs motivate*; b). *People's needs are arranged in order of importance (basic-complex)*; c). *Lower-level needs must be met first*; dan d). *There are 5 classifications of need*.<sup>157</sup> Tingkatan kebutuhan menurut Maslow adalah 1). *Physiological. The need for food, air, water, shelter, and the like*; 2). *Safety. The need for a secure and stable environment and the absence of pain, threat, or illness*; 3). *Belongingness/love. The need for love, affection, and interaction with other people*; 4). *Esteem. The need for self-esteem through personal achievement as well as social esteem through recognition and respect from others*; and 5). *Self-actualization. The need for self-fulfillment, realization of one's potential*. Jika diilustrasikan dalam bentuk piramid akan tampak sebagaimana gambar berikut:<sup>158</sup>



Gambar 12: Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

<sup>157</sup> B. Hiriyappa, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 151.

<sup>158</sup> Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2010), 135-136.

Pemimpin pada konteks ini untuk lebih respek dan peka membaca segala kebutuhan yang diinginkan oleh komponen organisasi pendidikan. Pada riilnya ada pokok-pokok yang membuat komponen organisasi lebih mau berprestasi dan akan bermanfaat dalam pertimbangan suatu sistem penilaian. Pokok-pokok tersebut antara lain: 1). Komponen organisasi akan bekerja lebih keras apabila mereka merasa diperlukan dalam organisasi; 2). Komponen organisasi akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu; 3). Komponen organisasi akan bekerja lebih baik apabila mereka mengetahui jika organisasi memberi mereka peluang untuk berkembang sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka; dan 4). Komponen organisasi akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercayakan dan diperlakukan dengan hormat.<sup>159</sup>

Perilaku-perilaku pemimpin perlu untuk memberi ruang pada komponen organisasi terlebih *reward* untuk memotivasinya. Pokok-pokok riil komponen organisasi tersebut dapat menunjang peningkatan kinerja organisasi jika mampu ter-manaj dengan baik dan proporsional sebagai suatu motivasi terhadap komponen organisasi tersebut. Pemimpin sangat perlu untuk memberikan dorongan motivasi dengan cara memberikan imbalan yang sepadan dengan

---

<sup>159</sup> Sebenarnya ada beberapa teori yang mampu untuk menjelaskan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja komponen organisasi, antara lain: 1). *Discrepancy Theory*. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan. Oleh sebab itu, komponen organisasi akan merasa puas bila kondisi yang aktual (sesungguhnya) sesuai dengan harapan atau yang diinginkan. Semakin sesuai antara harapan dengan kenyataan yang ia hadapi maka komponen organisasi tersebut akan semakin puas; 2). *Equity Theory*. Teori ini menyatakan bahwa komponen organisasi akan merasa puas terhadap aspek-aspek khusus dari pekerjaan mereka. Aspek-aspek pekerjaan yang dimaksud adalah gaji/upah, rekan kerja, dan supervisi. Komponen organisasi akan merasa puas bila jumlah aspek yang sebenarnya ia terima sesuai dengan yang seharusnya ia terima; 3). *Opponent-Process Theory*. Ia menekankan pada upaya komponen organisasi dalam mempertahankan keseimbangan emosionalnya. Artinya, perasaan puas atau tidak puas komponen organisasi sangat ditentukan oleh sejauh mana penghayatan emosionalnya terhadap situasi dan kondisi yang dihadapinya; 4). Teori ERG Alderfer yang membagi hierarki kebutuhan manusia menjadi tiga tingkatan, yaitu a). Eksistensi: kebutuhan-kebutuhan manusia akan makanan, udara, air, gaji, kondisi kerja; b). Keterkaitan kebutuhan-kebutuhan akan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang baik; dan c). Pertumbuhan; kebutuhan-kebutuhan individu untuk memberikan kontribusi pada orang lain atau organisasi dengan memberdayakan kreativitas, potensi, dan kemampuan yang ia milikinya; 5). Teori dua faktor dari Herzberg yang memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah a). Ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi: gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka komponen organisasi akan merasa tidak puas; b). Ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi maka komponen organisasi akan puas; dan 6). Teori McClelland yang menyatakan bahwa komponen organisasi dengan suatu kebutuhan yang kuat akan termotivasi untuk menggunakan tingkah laku yang sesuai guna memuaskan kebutuhannya. Tiga kebutuhan yang dimaksud adalah: a). Kebutuhan berprestasi (*nAch*); b). Kebutuhan berafiliasi (*nAff*); dan c). Kebutuhan akan kekuasaan (*nPow*). Sopiah, *Perilaku Organisasional ...* Op. Cit, 172-174.

prestasi kerjanya. Namun, imbalan yang diberikan terhadap komponen organisasi perlu didasari juga dengan perasaan *humanity* –baca cinta atau kasih sayang-, bukan semata-mata hanya dikarenakan prestasi *an sich*. Jadi suatu hal yang perlu direnungkan pada kerangka ini adalah pernyataan dari Arthur M. Schlesinger, Jr. yang memberikan kata pengantar bahwa *leadership, it may be said, is really what makes the world go round. Love no doubt smoothes the passage; but love is a private transaction between consenting adults. Leadership is a public transaction with history. The idea of leadership affirms the capacity of individuals to move, inspire, and mobilize masses of people so that they act together in pursuit of an end. Sometimes leadership serves good purposes, sometimes bad; but whether the end is benign or evil, great leaders are those men and women who leave their personal stamp on history.*<sup>160</sup>

Di sisi yang lain, selain memberikan *reward*, pemimpin perlu juga memberikan suatu terapi salah satunya konseling. Konseling mempunyai dampak jangka panjang yang kuat pada komponen organisasi dan juga keefektifan kinerja organisasi. Konseling merupakan suatu cara yang dapat membantu mencari solusi terhadap permasalahan komponen organisasi serta menciptakan kondisi-kondisi yang meningkatkan perilaku komponen organisasi yang dilakukan dengan melibatkan pemikiran, pemilihan waktu, empati dan perasaan pemimpin.

##### 5. Mengelola Konflik

Dalam dinamika organisasi pendidikan tidak akan lepas dari dua pola hubungan sosial yaitu hubungan harmonis dan disharmonis. Untuk yang terakhir tersebut yang kemudian dikenal dengan istilah konflik yang dalam sosiologi didefinisikan sebagai perjuangan mengenai nilai serta tuntutan atas status, kekuasaan, dan sumber daya yang bersifat langka dengan maksud menetralkan, mencederai atau meleyapkan lawan.<sup>161</sup> Secara lazim, konflik bisa diterjemahkan sebagai oposisi, interaksi yang antagonis atau bertentangan, benturan antara bermacam-macam paham, perselisihan, kurang mufakat, pergesekan, perkelahian, perlawanan dengan senjata dan perang.<sup>162</sup> Sedangkan pengertian konflik jika ditarik dalam pandangan organisasi memiliki pengertian sebagai perbedaan pendapat antara dua atau lebih banyak anggota organisasi atau kelompok, karena

---

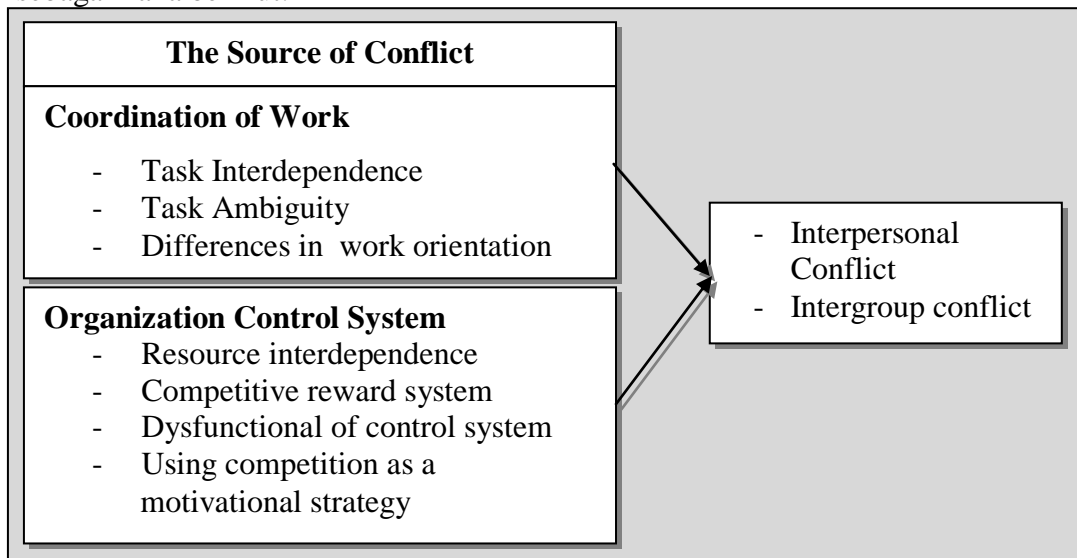
<sup>160</sup> Arthur M. Schlesinger, Jr., *on Leadership*, dalam Ron Miller & Sommer Browning, *Cleopatra*, (New York: Chelsea House Publishers, 2010), 7.

<sup>161</sup> Kamanto Sunarto, *Pengantar Sosiologi*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004), 229; lihat juga dalam Lewis A. Coser, *The Functions of Social Conflict*, (New York: The Free Press, 1964); sedangkan yang cukup menarik menurut penulis pada kerangka ini adalah pandangan dari Afzalur Rahim, seperti yang dikutip oleh E. Mark Hanson, yang mendefinisikan konflik sebagai *as an "interactive state" manifested in incompatibility, disagreement, or difference within or between social entities such as individuals, groups, or organizationals*. E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 260.

<sup>162</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 243.

harus membagi sumber daya yang langka atau aktivitas kerja dan/atau pandangan yang berbeda.<sup>163</sup>

Konflik dalam organisasi merupakan sesuatu hal yang tak dihindarkan, sebab pada kenyataannya konflik melekat erat dalam jalinan kehidupan organisasi pendidikan. Komponen organisasi pendidikan secara laten tiap saat akan bergumul dengan konflik yang bersifat individual ataupun yang bersifat organisatoris. Salah satu penyebab terjadinya konflik pada setiap organisasi sangat bervariasi tergantung pada cara individu-individu menafsirkan, mempersepsi, dan memberikan tanggapan terhadap lingkungan kerjanya. Sumber-sumber konflik organisasi menurut pandangan Feldman, D.C. dan Arnold, H.J. dikarenakan kurangnya koordinasi kerja antar kelompok berkenaan dengan saling ketergantungan pekerjaan, keraguan dalam menjalankan tugas karena tidak terstruktur dalam rincian tugas, perbedaan orientasi tugas; dan lemahnya sistem kontrol organisasi yaitu kelemahan manajemen dalam merealisasikan sistem penilaian kinerja, kurang koordinasi antar unit atau bagian, aturan main tidak dapat berjalan secara baik, terjadi persaingan yang tidak sehat dalam memperoleh penghargaan. Pandangan ini jika diilustrasikan dalam sebuah gambar akan tampak sebagaimana berikut:<sup>164</sup>



Gambar 13: Sumber-Sumber Konflik Menurut Feldman DC. & Arnold HJ.

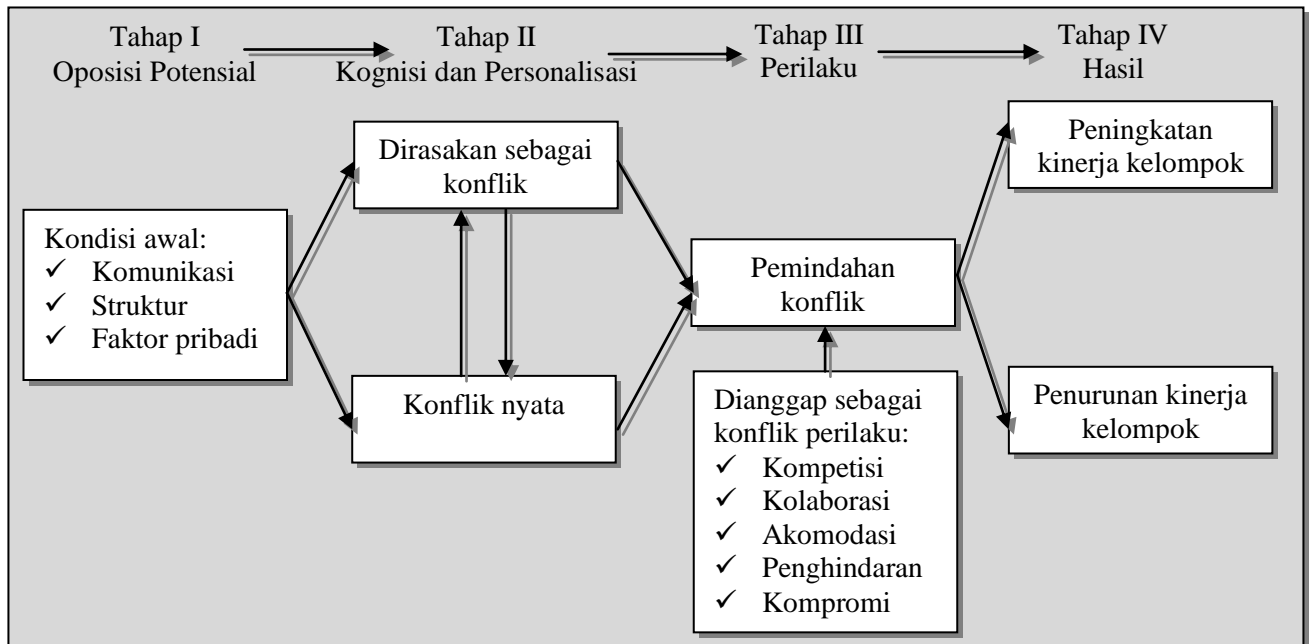
Oleh karena itu, banyak para akademisi atau kalangan organisatoris sampai sekarang dituntut untuk memperhatikan konflik sebagai suatu khazanah dinamika keorganisasian pendidikan.<sup>165</sup> Dan secara manifes, proses konflik dapat

<sup>163</sup> Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan ...* Op. Cit., 330.

<sup>164</sup> Feldman D.C. & Arnold H.J., *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, (London: McGraw-Hill International Book Company, 1983), 513.

<sup>165</sup> Sebab pada kenyataannya, banyak kalangan yang mengasumsikan konflik pada perspektif minor atau negatif. Akan tetapi, tidak semua konflik masuk dalam kategori “merusak” kedinamisan dan produktivitas organisasi. Pada aspek ini Kartini Kartono dalam memberikan

berkembang melalui empat tahapan, yaitu: a). Oposisi potensial; b). Kognisi dan personalisasi; c). Perilaku; dan d). Hasil. Proses tersebut dapat diilustrasikan sebagaimana yang tampak pada gambar berikut:<sup>166</sup>



Gambar 14: Proses Konflik

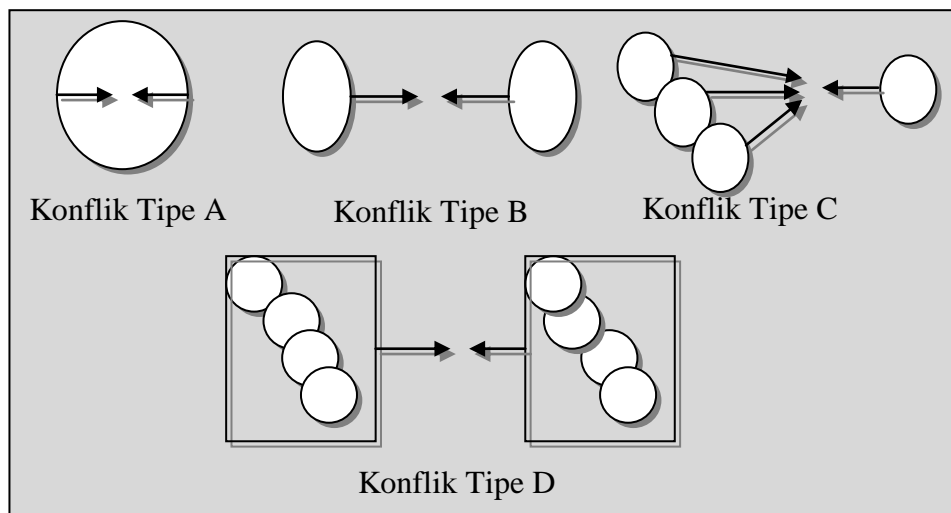
Proses konflik dalam organisasi pendidikan memiliki kecenderungan yang sama, monoton dan *observable*. Artinya, bentuk dari konflik dalam organisasi sangat variatif, bahkan konflik juga memiliki kecenderungan yang sangat monoton pada satu aspek dan hal ini yang perlu untuk dihindari karena akan memunculkan sikap apatis yang berlebihan. Konflik yang demikian bisa terjadi secara berulang-ulang jika relasi-relasi psikologis yang bersifat antagonis sangat berkaitan dengan tujuan-tujuan yang tidak bisa disesuaikan; interest-interest eksklusif dan tidak bisa dipertemukan, serta sikap-sikap emosional yang bermusuhan dengan unsur kepentingan, dan struktur-struktur nilai yang berbeda pula.

pengertian konflik pada tiga varian yaitu pengertian negatif, positif dan netral. Dalam pengertian negatif konflik dikaitkan dengan sifat-sifat animalistic, kebasaan, kekerasan, barbarisme, destruksi, penghancuran, irrasionalisme, tanpa kontrol emosional, huru-hara, pemogokan, perang, dan seterusnya. Dalam pengertian positif, konflik dihubungkan dengan peristiwa: petualangan, hal-hal baru, inovasi, pembersihan, pemurnian, pembaharuan, penerangan batin, kreasi, pertumbuhan, perkembangan, rasionalitas yang dialektis, mawas diri, perubahan, dan seterusnya. Sedangkan dalam pengertian netral, konflik diartikan sebagai akibat biasa dari keanekaragaman individu manusia dengan sifat-sifat yang berbeda, dan tujuan hidup yang tidak sama pula. Lebih detailnya lihat dalam Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ... Op. Cit.*, 245. Oleh sebab itu, pengelolaan konflik sangat urgen dalam meningkatkan produktivitas dan kedinamisan organisasi. Pada aspek ini pemimpin perlu meningkatkan kontrol diri yang meliputi kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual sebagai penyokong pengelolaan konflik dalam organisasi.

<sup>166</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ... Op. Cit.*, 201-202.

Lazimnya dalam bingkai kehidupan organisasi (pendidikan) ada lima macam tipe konflik, antara lain:<sup>167</sup> a). Konflik dalam individu tertentu, yaitu apabila seorang individu tidak tahu pasti tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan, apabila tuntutan tertentu berbenturan dengan tuntutan lain, atau jika individu dituntut untuk melaksanakan pekerjaan di luar kemampuannya. Konflik ini biasanya mempengaruhi konflik-konflik organisatoris lainnya; b). Konflik antara individu-individu dalam organisasi, timbul akibat adanya perbedaan-perbedaan dalam kepribadian, konflik ini biasanya dominan terjadi akibat tekanan-tekanan yang berkaitan dengan peranan; c). Konflik antara individu-individu dan kelompok-kelompok, seringkali berhubungan dengan cara para individu menghadapi tekanan untuk mencapai konformitas, yang ditekankan kepada mereka oleh kelompok mereka; d). Konflik antara kelompok-kelompok dalam organisasi yang sama merupakan tipe konflik yang sering terjadi di dalam organisasi, antara lini dengan staf dan pekerja; dan e). Konflik-konflik antara organisasi-organisasi, yang biasanya disebut persaingan.

Jika digambarkan dalam suatu bagan masing-masing konflik dapat dilihat sebagaimana berikut:



Gambar 15: Tipe-Tipe Konflik Dalam Organisasi

Melihat kombinasi pertentangan dalam konflik, maka pola disintegrasi dalam organisasi pendidikan akan demikian menganga dan akan berimbas pada kesulitan dalam pencapaian tujuan organisasi terlebih pada tujuan yang bersifat internal (privasi). Sebab faktanya, konflik terjadi bila satu atau kedua belah pihak menunjukkan permusuhan (sikap konfrontatif) dan menghalangi masing-masing pihak dalam mencapai sasaran. Satu hal yang paling sulit adalah ketika konflik tersebut muncul bukan antar sesama komponen organisasi, namun lebih mengarah kepada sifat konflik antara individu komponen organisasi dengan organisasi itu sendiri. Hal ini wajar terjadi, sebab pertumbuhan organisasi merupakan

<sup>167</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen ...* Op. Cit., 46-48.

pertumbuhan rasional yang diatur secara logis,<sup>168</sup> yang akhirnya cenderung mengarah pada tesis Qiris Argyris bahwa *the manner in which organizations from goals swows little concern for individual objectives, needs, and hopes. Resicted spans of control encourage dependende. So do hierarchy and specialization.*<sup>169</sup> Konflik antar individu dan organisasi ini digambarkan oleh W. Jack Duncan sebagaimana tampak pada tabel berikut:<sup>170</sup>

Kebutuhan Dari Pribadi yang Matang			Tuntutan Organisasi	
1.	Kebebasan untuk menentukan sendiri	Konflik	Rasionalitas, tertib, dan pengawasan	1.
2.	Penampilan diri dan prestasi sendiri	Konflik	Kontribusi terhadap tujuan bersama	2.
3.	Pengembangan keahlian	Konflik	Spesialisasi dalam batas tugas pekerjaan	3.
4.	Orientasi ke depan	Konflik	Orientasi kepada efisiensi jangka pendek	4.

Selain hal tersebut, konflik juga tumbuh seiring dengan tujuan-tujuan, preferensi-preferensi, dan kepentingan-kepentingan berbeda-beda serta menjadi embrio lahirnya disintegrasi dalam tubuh organisasi. Apalagi tujuan dan kepentingan tersebut tidak bersifat identikal, maka konflik akan cepat muncul. Walaupun demikian menurut G.W. Allport, seperti yang dikutip oleh E. Mark Hanson bahwa *more and more social scientists are coming to realize –and to demonstrate- that conflict itself is no evil, but rather a phenomnom that can have constructive or destructive effects depending upon its management.*<sup>171</sup> Stephen P. Robbin juga menyatakan bahwa banyak orang beranggapan bahwa konflik berkaitan dengan kinerja kelompok dan organisasi yang rendah. Ia menunjukkan bahwa asumsi ini sering salah. Konflik dapat konstruktif atau desktruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit.<sup>172</sup> Ada juga kalangan yang menilai bahwa walaupun konflik sering kali dipersepsi sebagai suatu hal yang negatif, hasil riset menunjukkan bahwa konflik tertentu baik bagi organisasi. Hal tersebut dapat memperbaiki efektivitas keorganisasian.<sup>173</sup>

Artinya, manajemen konflik telah diakui sejak waktu dahulu dalam kepustakaan manajemen. Tema tersebut diperkuat dalam penelitian rancangan

<sup>168</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), 160.

<sup>169</sup> Ibid.

<sup>170</sup> Ibid. Lebih jelasnya lihat dalam W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1981), 283.

<sup>171</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ... Op. Cit.*, 260. Lihat juga dalam Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam ... Op. Cit.*, 235.

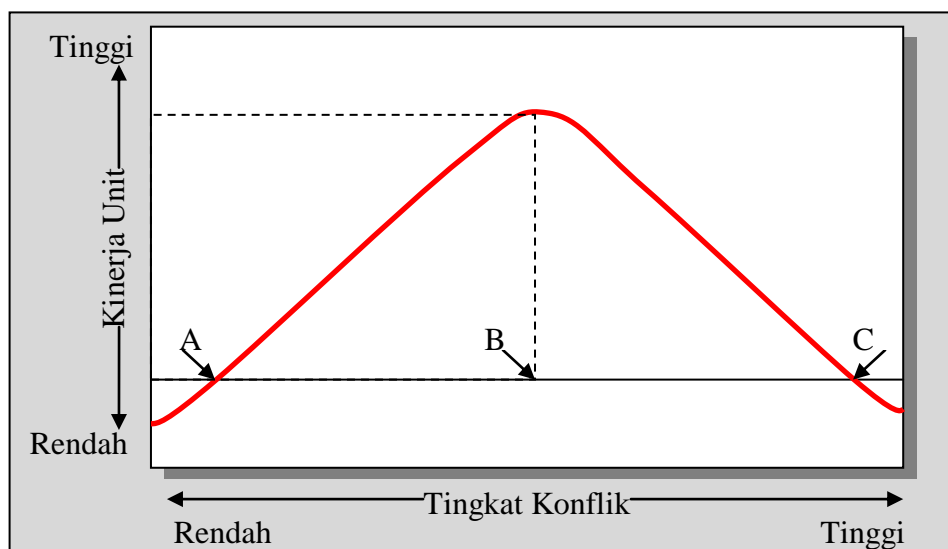
<sup>172</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ... Op. Cit.*, 214; lihat juga dalam J. Winardi, *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009), 271.

<sup>173</sup> J. Winardi, *Teori Organisasi & ... Op. Cit.*, 249.



organisasi mengenai “*integrators*”, serta dalam beberapa kepustakaan tentang manajemen konflik yang mempunyai fokus pada *interfaces organizational*. Studi-studi tersebut memberikan cukup bukti bahwa keterampilan dalam melakukan negosiasi dan mengelola konflik sangat relevan bagi efektifitas manajerial.<sup>174</sup> Jika manajemen konflik merupakan medium dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi (pendidikan), maka pemimpin yang menjadi motor, manajer, dan inti organisasi perlu untuk melakukan pengelolaan konflik sebagai dinamika organisasi pendidikan. Dengan tujuan utama perilaku mengelola konflik ini adalah untuk membangun dan mempertahankan hubungan kerja yang lebih baik dan efektif.

Artinya, tataran konflik dalam organisasi pendidikan akan dapat menjadi hal yang konstruktif maupun destruktif. Tingkat konflik yang tidak memadai atau berlebihan dapat merintangikan keefektifan organisasi pendidikan dengan membawa implikasi pada berkurangnya kepuasan dari anggota, serta meningkatnya kemangkiran dan tingkat keluarnya komponen organisasi, dan pada akhirnya akan menurunkan produktivitas organisasi tersebut. Tetapi bila konflik itu berada pada tingkat yang optimal, puas-diri dan apatis seharusnya diminimalkan, motivasi ditingkatkan lewat penciptaan lingkungan yang menantang dan mempertanyakan dengan suatu vitalitas yang membuat kerja menarik, dan sebaiknya ada sejumlah karyawan yang keluar untuk melepaskan yang tidak cocok dan yang berprestasi buruk dari organisasi itu. Keadaan yang demikian merupakan konflik yang mampu *ter-manage* dengan baik serta mampu membawa keefektifan dalam organisasi pendidikan dan hal ini dapat digambarkan sebagaimana berikut:<sup>175</sup>



Gambar 16: Hubungan Konflik dengan Prestasi Kerja

<sup>174</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen ...* Op. Cit., 39.

<sup>175</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi ...* Op. Cit., 62-63; lihat juga dalam Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 278.

Gambar tersebut dapat dijelaskan maknanya bahwa pada saat konflik berada pada tingkat rendah dan tinggi, sifat konflik menjadi disfungsional, sedangkan pada saat konflik berada pada tingkat optimal (di puncak), konflik menjadi fungsional. Hal ini dapat lebih jelasnya dimaknai pada tabel berikut:

Kondisi	Tingkat Konflik	Karakteristik Perilaku	Sifat Konflik	Kinerja
A	Rendah atau tidak ada	Apatis, stagnan, tidak responsif terhadap perubahan, kurang ide-ide baru	Disfungsional	Rendah
B	Optimal	Bersemangat, inovatif, dorongan melakukan perubahan, mencari cara pemecahan masalah	Fungsional	Tinggi
C	Tinggi	Kekacauan, tidak ada kerjasama, tidak ada koordinasi	Disfungsional	Rendah

Sedangkan fungsi pemimpin dalam pengelolaan konflik pada organisasi pendidikan terdiri atas perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi manajemen konflik. Maka pada poros ini, pemimpin perlu untuk melakukan, antara lain: a). Pada proses perencanaan, maka langkah yang perlu diambil meliputi kegiatan-kegiatan identifikasi masalah, klasifikasi masalah, dan analisis masalah; b). Proses pelaksanaan pengelolaan konflik yang meliputi kegiatan penentuan pendekatan dan penerapan pendekatan manajemen konflik yang telah dipilih secara tepat; dan c). Proses evaluasi merupakan langkah koreksi untuk menentukan langkah berikutnya yang lebih tepat. Evaluasi selama proses manajemen konflik adalah dengan membandingkan standar yang telah ditetapkan, mengadakan perubahan jika terdapat kesalahan dalam prosedur kerja, dan berorientasi pada tugas.<sup>176</sup> Adapun beberapa perilaku konkrit yang perlu dilakukan oleh pemimpin dalam mengelola konflik di organisasi pendidikan, antara lain:

a. Identifikasi Esensi Problem

Perilaku ini direpresentasikan dalam wujud pola pikir dan aksi yang mengarah pada proses identifikasi inti dari permasalahan yang terjadi di antara pihak yang berkonflik dalam organisasi. Pemimpin dalam hal ini perlu untuk betul-betul cermat dalam melihat, membongkai dan mengurai permasalahan yang terjadi, sebab masing-masing pihak lazim akan melakukan pembelaan bahkan mempunyai pola pikir *truth*

<sup>176</sup> Ajang Kusmana, *Peran Kepemimpinan dalam Manajemen Konflik: Studi Kasus di UIN Maliki Malang*, (Ringkasan Disertasi), (Malang: Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim, 2012), 7; lebih detailnya tentang fungsi kepemimpinan dalam manajemen konflik lihat dalam Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2006), 111-115.

*claim* (klaim kebenaran) dan menyalahkan pihak lain yang merupakan bagian pembungkusan kepentingan.

b. Menjabarkan Informasi atau Data-Data yang Faktual

Pemimpin dalam konteks organisasi pendidikan untuk memberikan semua informasi atau data-data yang bersifat faktual dan valid sebagai input bagi komponen organisasi yang bisa membuka cakrawala wawasan untuk membantu proses memecahkan masalah tersebut. Dalam memberikan informasi ini, gaya penyampaian yang persuasif sangat efektif bagi kedua belah pihak, dan pola netralitas menjadi hal yang konstruktif bagi kepemimpinan ke depan.

c. Membangun Problem Solving Integratif

Pemimpin dengan gaya dan kecakapan dalam berkomunikasi sangat urgen dalam menemukan solusi yang dapat mengakomodasi secara integratif-holistik pada konflik yang berkepentingan. Oleh sebab itu, tujuan perilaku ini adalah mendamaikan (*conciliation*) kedua belah pihak yang bertikai secara “pengayoman” dan menghindari perpecahan antar komponen organisasi. Beberapa perilaku mendamaikan antara lain berusaha untuk menekankan pada kepentingan organisasi melalui rasionalisasi yang logis, respek terhadap pihak lain dengan mencoba untuk memahami internal mereka, dan menekankan arti penting dari sebuah hubungan kerja yang baik.

Sedangkan gaya kepemimpinan dalam manajemen konflik terdapat tiga teori dalam konteks ini, yaitu: *pertama*, teori grid Robert R. Blake dan Jane S. Mouton merupakan pendahulu yang menggunakan istilah gaya manajemen konflik. Kerangka teori gaya manajemen konflik itu disusun berdasarkan dua dimensi, yaitu: a). Perhatian manajer terhadap orang atau bawahan (*concern for people*) pada sumbu horizontal; b). Perhatian manajer pada produksi (*concern for production*) pada sumbu vertikal. Berdasarkan tinggi rendahnya kedua dimensi tersebut, mereka mengembangkan lima jenis gaya manajemen konflik, yaitu: *forcing, confrontation, compromising, withdrawal, dan smoothing*.

*Kedua*, Kenneth W. Thomas dan Rapl H. Kilmann mengembangkan taksonomi gaya manajemen konflik berdasarkan dua dimensi, yaitu: a). Kerjasama (*cooperativeness*) pada sumbu horizontal; dan b). Keasertifan (*assertiveness*) pada sumbu vertikal. Kerjasama adalah upaya orang untuk memuaskan orang lain jika menghadapi konflik. Di sisi yang lain, keasertifan adalah upaya orang untuk memuaskan diri sendiri jika menghadapi konflik. Berdasarkan kedua dimensi ini, Kenneth W. Thomas dan Rapl H. Kilmann mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik, yaitu: *competing, collaborating, compromising, avoiding, dan accomodating*; dan yang *ketiga*, teori Afzalur Rahim mengembangkan model gaya manajemen konflik yang disusun berdasarkan dua dimensi, yaitu: a).

Memperhatikan orang lain (*concern for other*) pada sumbu horizontal; dan b). Memperhatikan diri sendiri (*concern for self*) pada sumbu vertikal. Berdasarkan pada dua dimensi tersebut, ia mengemukakan lima jenis gaya manajemen konflik, yaitu: *dominating, integrating, compromising, avoiding, dan obliging*.<sup>177</sup>

#### 5. Membangun Tim Kerja (*Teamwork*)

Secara leksikal, kata “tim” memiliki arti sebagai kelompok; regu.<sup>178</sup> Akan tetapi, tim sebenarnya merupakan suatu jumlah yang kecil yang terdiri dari beberapa orang atau kelompok yang lebih dari satu dengan keahlian yang saling melengkapi dan mempunyai komitmen yang keras untuk mencapai tujuan bersama serta mempunyai teknik dan pendekatan (*approach*) serta orientasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah sesuai dengan bidang masing-masing. Oleh sebab itu, sebuah tim biasanya terdiri atas orang dengan jumlah yang relatif sedikit (sekitar dua sampai tiga belas orang) dan mempunyai tujuan yang sama, begitu pula dengan penghargaan dan tanggung jawab untuk mencapainya.<sup>179</sup> Ada pula yang mendefinisikan tim sebagai *a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable*.<sup>180</sup>

Dengan demikian, tim merupakan sejumlah kelompok kecil dengan keterampilan yang bersifat komplementer untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh sebab itu, berdasarkan kespesifikan serta pluralitas *skill* dalam tim kerja tersebut, menjadi suatu kelaziman jika seorang pemimpin memberikan peluang dan kebebasan serta hak otonom kepada *teamwork* untuk memiliki kesempatan dan memanfaatkan keterampilan, bakat atau kemampuannya untuk menyelesaikan suatu tugas yang menjadi tanggung jawabnya, akan tetapi manajer tingkat puncak yang berada di dalam suatu *teamwork* yang dinyatakan bertanggung jawab terhadap sumbangan atau kontribusi tersebut.<sup>181</sup> Keistimewaan dari *teamwork*, menempatkan personil-personil yang ada didalamnya memiliki tanggung jawab yang besar serta “pengharusan” penyatuan berbagai *skill* yang kombinatif untuk mencapai tujuan organisasi. Faktanya pada sisi komposisi (*composition*) *teamwork* memang sangat plural meliputi variabel-variabel yang berkaitan dengan berbagai karakter dari para staf tim kerja, berbagai kemampuan dan kepribadian anggota tim, serta fleksibilitas anggota tim tersebut. Jika dilustrasikan dalam bentuk gambar akan tampak sebagaimana berikut:

---

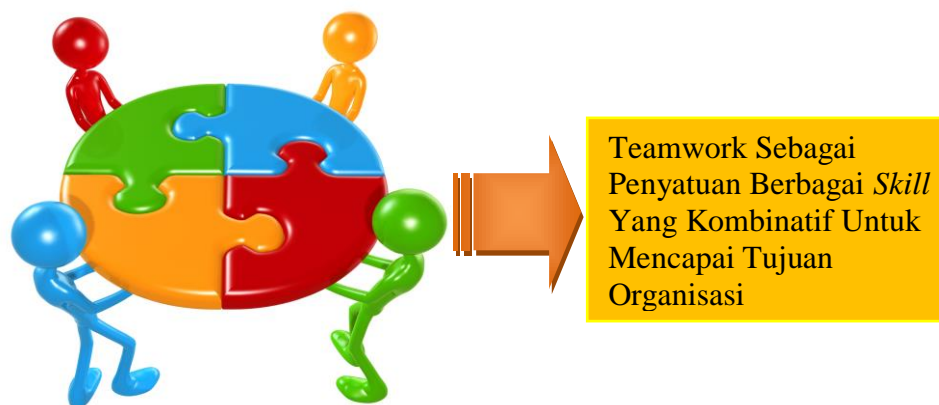
<sup>177</sup> Ajang Kusmana, *Peran Kepemimpinan dalam ...* Op. Cit., 7.

<sup>178</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa ...* Op. Cit., 1192.

<sup>179</sup> Patrick Lancioni, *Mengatasi Lima Disfungsi Sebuah Tim*, Peterj.: Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 9.

<sup>180</sup> B. Hiriyappa, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 163.

<sup>181</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), 268.



Gambar : Teamwork Dalam Organisasi Pendidikan

Terlepas dari hal itu, perilaku kepemimpinan dalam membangun tim kerja ini sangat terkait dengan perilaku mengelola konflik, sebab salah satu cara untuk mengelola konflik yang konstruktif adalah dengan membangun tim kerja yang solid.<sup>182</sup> Tim kerja disebut juga dengan istilah *kelompok kerja* dan dalam konteks ini sangat berbeda dengan *perkumpulan kerja*.<sup>183</sup> Dalam kelompok kerja, masing-masing individu diikat oleh kepentingan bersama yang terumuskan dalam norma kelompok. Artinya, semua kelompok kerja berkaitan satu sama lain guna menciptakan perasaan totalitas tertentu bagi organisasi yang bersangkutan, dan didalamnya pun terdapat aturan-aturan yang mengikat sebagai aturan main (*role of game*) di kelompok tersebut. Bisa saja aturan-aturan tersebut berisi sikap, pendapat, perasaan, dan tindakan bersama sebagai pembimbing anggota kelompok dalam berperilaku yang sangat mengikat dari kelompok kerja.

Dikarenakan dalam *teamwork* tersebut terkandung suatu formulasi *the gathering of the best available talent to accomplish a specific and complex undertaking within time, cost and/or quality parameter, followed by the disbanding of the team upon completion of the undertaking*,<sup>184</sup> atau seringkali bersifat permanen. Namun pada hakikatnya, tujuan utama dari membangun *teamwork* ini adalah terciptanya solidaritas (*cohesiveness*) yang tinggi di antara komponen organisasi dan terciptanya efektivitas kerja yang maksimal serta guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi.<sup>185</sup> Artinya, pekerjaan atau aktivitas

<sup>182</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ... Op. Cit.*, 78.

<sup>183</sup> Pada istilah kelompok kerja (*A Work Group*) dapat didefinisikan sebagai kelompok yang diciptakan oleh otoritas formal sebuah organisasi, guna mentransformasi input-input tertentu (seperti misalnya ide-ide, bahan-bahan, atau objek-objek) menjadi output produk (seperti misalnya sebuah laporan, sebuah keputusan, sebuah jasa, atau barang tertentu). Lihat dalam J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi ... Op. Cit.*, 267; dan untuk detailnya lihat dalam David M. Herold, *The Effectiveness of Work Graoup*, dalam Steven Kerr (Edit.), *Organizational Behavior*, (Ohio: Grid Publishing, 1979), 95. Sedangkan untuk istilah perkumpulan kerja, dalam bahasa Inggris, istilah ini disebut dengan *aggregate* yaitu beberapa orang berkumpul di tempat yang sama tanpa adanya konsensus yang mengatur perilaku satu orang dengan yang lainnya (tanpa norma).

<sup>184</sup> Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku, dan ... Op. Cit.*, 168.

<sup>185</sup> Dalam kajian tentang fenomena *teamwork* dan solidaritas yang nantinya memunculkan loyalitas

yang dilakukan dalam *teamwork* memiliki nilai lebih karena tersedianya pelbagai jalinan relasi manusia secara langsung tanpa adanya rintangan-rintangan formal antara individu. Kondisi ini tentunya berdampak positif, yaitu dapat memompa semangat anggota tim untuk bekerja secara produktif. Berbeda dengan kelompok kerja yang bersifat “informal” yang cenderung dibentuk untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi dari anggotanya.

Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan konvensional yang mendasarkan kepemimpinan pada otokrasi seorang pemimpin sangat kontradiktif dengan perilaku ini.<sup>186</sup> Pada tim kerja, masing-masing anggota tim memiliki peran serta yang sama, sehingga akan lahir gagasan-gagasan yang cemerlang yang sangat berguna dalam akselerasi organisasi untuk mencapai sarannya. Sebab gagasan lahir dari pembacaan lingkungan –baca situasi, kondisi dan geografi- serta kesiapan komponen *teamwork* menghadapi ketidakpastian dari perubahan. Pada kerangka ini sangat selaras dengan pendapat B. Hiriyappa yang menyatakan bahwa *a team is a group of people working towards a common goal. Team building is a process of enabling them to achieve that goal. Team involves the intelligent scanning of the environment, Awareness of the functioning of the team, Flexibility or readiness to change, Tolerance of ambiguity and difference within the team, a preparedness to accept uncertainty as change occurs.*<sup>187</sup>

---

antar komponen organisasi terdapat fakta yang cukup menarik. Entitas ini mengasumsikan bahwa “potret” tindakan komponen organisasi –baca sumber daya manusia dalam organisasi- pada dasarnya sangat dipengaruhi oleh struktur dan pranata sosial. Dengan demikian, menurut asumsi tersebut, sebenarnya komponen organisasi bersikap, bertindak atau “berpenampilan” secara berubah-ubah sesuai dengan kehendak lingkungannya. Untuk mencapai tujuannya, komponen organisasi seringkali tidak menunjukkan tindakan dan ekspresi diri (*self impression*) yang sebenarnya, pada saat yang berbeda bisa bergantian dengan penampilan atau “potret” yang berbeda. Jika hal ini dihubungkan dengan teori Dramaturgi, maka bisa dikatakan bahwa hal ini merupakan bentuk dari ekspresi komponen organisasi supaya ia diterima komponen organisasi lainnya. Dalam teorinya, Erving Goffman menyatakan bahwa *we interact as if we are actors performing roles on a stage. We use these performances to direct and control the impressions we make in others’ minds. This is called impression management. Through a “presentation of self”, we consciously attempt to influence how other people see us. The campaign literature published by political candidates is an excellent example of this concept in action.* Lihat dalam Kathy S. Stolley, *The Basics of ...* Op. Cit., 70.; lebih detail lagi lihat dalam Gary Alan Fine & Philip Manning, *Erving Goffman*, dalam George Ritzer (Edit.), *The Blackwell Companion to Major Contemporary Social Theorists*, (Melbourne: Blackwell Publishing Ltd, 2003), 34-62. Jadi dalam konteks ini, ada perpaduan menarik antara *teamwork* (solidaritas dan loyalitas) dengan “*impression management*” yang merupakan teknik-teknik yang digunakan aktor untuk memupuk kesan-kesan tertentu dalam situasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.

<sup>186</sup> Semangat ini perlu didasarkan atas asas manajemen yang demokratis. Artinya, pengambilan keputusan atas musyawarah dilakukan untuk kebaikan organisasi. Bahkan dengan musyawarah, setiap personil akan merasa bertanggung jawab dan memiliki komitmen dalam menjalankan semua keputusan. Dengan demikian, tinggi keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan, maka mereka semakin berdaya dalam menjalankan pekerjaannya dan mendorong munculnya keputusan kerja dengan dibarengi imbalan yang sesuai dengan kebutuhan hidup, kemampuan organisasi dan ketentuan yang beralu. M. Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah ...* Op. Cit., 11.

<sup>187</sup> B. Hiriyappa, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 166.

Jadi ada beberapa perilaku pemimpin dalam konteks pembangunan *teamwork* terutama dalam mendorong tim ini bekerja yang perlu untuk diimplementasikan salah satunya adalah sikap memprioritaskan kepentingan bersama yang nanti akan memunculkan tim kerja yang solid. Dengan adanya tim kerja yang solid serta tangguh dengan *skill* yang tinggi sangat berpeluang bagi setiap komponen organisasi pendidikan untuk tidak memikirkan kepentingan pribadi, bahkan jika distatistikkan egoistik akan mendapat prosentase yang sangat kecil.<sup>188</sup> Oleh karena itu, perilaku pemimpin dalam memprioritaskan kepentingan organisasi sangat dibutuhkan sebagai wujud dari komitmen pemimpin terhadap kemajuan organisasi itu sendiri.

#### 6. Membangun Jaringan Kerja

Ada pernyataan yang cukup menarik dalam sebuah buku yaitu *The Powers of Lead* yang mengungkapkan bahwa *long-term trends in the economy and society such as globalization and the information revolution are increasing the importance of networks and changing the context of leadership. Globalization simply means networks of interdependence at intercontinental distances, and it is as old as human history. Early migrations of humans out of Africa populated the empty continents; the silk route connected Asia with medieval Europe; the world economy was more integrated in 1914 than it was again until 1970. What is new today is that global networks are quicker and thicker. As the columnist Thomas Friedman and others have observed, in today's "flat world", geographical distance no longer protects against competition and threats as well as it once did. That poses new problems for business and national leaders.*<sup>189</sup> Pernyataan ini mengisyaratkan akan semakin ketatnya globalisasi dan juga semakin urgensinya jaringan global pada tatanan dunia baru ini; dan kenyataannya pun pelaku-pelaku sejarah kemanusiaan lebih banyak menggunakan jaringan komunikasi secara intensif yang akhirnya menjadikan “dunia lebih menipis/mengecil”<sup>190</sup>

Dengan melihat fakta dunia sekarang ini, organisasi pendidikan dituntut untuk lebih peka, ekspansif, inovatif dan eksploitatif terhadap peluang-peluang yang ada dengan membangun jaringan kerja yang responsif. Membangun jaringan

---

<sup>188</sup> Mayoritas organisasi yang memiliki *teamwork* yang kuat akan menapak tangga-tangga keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dilihat pada contoh-contoh perusahaan atau organisasi berkembang dan maju dengan pesat, tentu di dalamnya terdapat *teamwork* yang kuat dan pribadi-pribadi yang mempunyai komitmen yang kuat pula. Sebaliknya dalam organisasi yang *teamwork*nya lemah, maka organisasi itu sulit berkembang atau bahkan semakin mundur.

<sup>189</sup> Joseph S. Nye, *The Powers to Lead*, (New York: Oxford University Press, 2008), 44.

<sup>190</sup> Untuk kajian ini lebih detailnya lihat dalam Rutger van Santen, dkk., *2030: Tehnologi yang ...* Op. Cit., pada bab “Lebih Banyak Komunikasi”. Fenomena ini merupakan bentuk suatu kelaziman dari evolusi sejarah yang jika dibahasakan menggunakan paradigma Francis Fukuyama merupakan gerakan memunculkan “akhir sejarah” yang dalam kacamata sejarah Marxis-Hegelian dipahami sebagai keniscayaan evolusi masyarakat manusia secara luas menuju satu tujuan akhir. Lebih detail lihat dalam Francis Fukuyama, *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*, Peterj.: Ruslani, (Yogyakarta: Qalam, 2002), 1.

kerja menyangkut sejumlah keanekaragaman perilaku yang bertujuan membangun hubungan yang harmonis dengan orang atau pihak lain yang menjadi kekuatan potensial baik yang berasal dari dalam organisasi (*jaringan internal*) maupun luar organisasi (*jaringan eksternal*). Membangun jaringan kerja merupakan proses bersosialisasi secara informal, mengembangkan kontak dengan orang-orang yang merupakan sumber informasi dan dukungan, dan mempertahankan kontak melalui interaksi secara periodik, termasuk kunjungan, menelpon, korespondensi, dan kehadiran pada pertemuan dan peristiwa sosial.<sup>191</sup> Maka jika diilustrasikan akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar : Jaringan Kerja Organisasi Pendidikan

Organisasi pendidikan yang memiliki jaringan kerja akan mempertahankan keutuhan struktur organisasinya dan bersikap agresif dikarenakan kemampuan dari jaringan kerja dalam menciptakan peluang-peluang. Akan tetapi, menurut Michael Armstrong bahwa *networks inside organizations are often fluid and informal. They exist to meet a need and can be dispersed if that need no longer exists, only to be reformed when it reappears. Networks may just consist of people with similar aims or interests who communicate with one another or get together as required. Networks are sometimes set up formally in organizations, for example the "communities of interest" that are created to exchange and share knowledge and experience as part of a "knowledge management" programme.*<sup>192</sup> Oleh sebab itu, pemimpin organisasi pendidikan perlu secara jeli dan peka untuk melihat kebutuhan-kebutuhan organisasi pendidikan yang disesuaikan dengan peluang-peluang dan kebutuhan dari *stakeholders*.

Maka dalam tubuh organisasi pendidikan sendiri perlu (harus) adanya keharmonisan hubungan antara pemimpin dan komponen organisasi. Dua entitas ini perlu secara kolektif-kolegial berjalan beriringan untuk menciptakan jaringan kerja internalitas yang terfokus pada pencapaian tujuan organisasi. Sebab secara

<sup>191</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi ...* Op. Cit, 78.

<sup>192</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a Guide to Managing for Results*, (London: Kogan Page, 2009), 102.



teoritis maupun praktis, pimpinan adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Pola ini perlu juga didukung oleh potensi-potensi internalitas dari sosok pemimpin dalam menggerakkan organisasi pendidikan. Artinya, organisasi pendidikan akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin dan membangun hubungan kerja yang matang.

Apalagi dalam konteks ini, produk yang dihasilkan organisasi pendidikan adalah jasa pendidikan yang tidak berwujud. Ia hanya diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan dalam waktu yang relatif panjang, maka konsumen biasanya melihat tanda-tanda yang ia dirasakan untuk bisa menilai kualitas jasa pendidikan tersebut. Dengan demikian, untuk memperoleh informasi ini perlu input-input dari koresponden organisasi pendidikan, dan masing-masing elemen organisasi pendidikan mempunyai tanggung jawab untuk menyaring informasi yang bisa dijadikan input konstruktif. Pola yang demikian memerlukan jaring kerja yang kuat antar semua elemen internal maupun eksternal.

Kecenderungan sistem organisasi yang mampu membawa ke arah harmonisasi antara komponen organisasi pendidikan, terlebih antara pemimpin dan bawahan adalah sistem partisipatif. Artinya, pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin perlu untuk menunjukkan keterbukaan dan pemberian kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin akan terus menerus melibatkan bawahan. Apalagi dalam sistem ini pun, pola komunikasi yang terjadi adalah pola dua arah dengan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengungkapkan seluruh ide ataupun permasalahannya yang terkait dengan pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi pendidikan.

#### IV **TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

*Transformational leaders look at each member of their staff and help them grow and develop into leaders in their own right. Transformational leaders respond to individual followers' differences and needs, and then empower each individual to align his or her objectives and goals to the larger organization.*<sup>193</sup>

Pernyataan tersebut merupakan sebuah rentetan dari berbagai urgensi kepemimpinan transformasional dalam institusi organisasi. Selain urgensi tersebut, kepemimpinan transformasional diharapkan membawa perubahan yang sangat mendasar dalam organisasi pendidikan. Harapan ini yang kemudian menempatkan sosok pemimpin transformasional menjadi sosok panutan, tumpuan dan *figur central* dalam organisasi pendidikan. Hal demikian diperkuat dengan kenyataan yang merupakan hasil penelitian yang secara jelas menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat adalah yang dapat menciptakan perubahan.<sup>194</sup>

Di tambah dengan kondisi eksternal organisasi pendidikan yang memiliki kecenderungan untuk terus menerus berubah membawa banyak ketidakpastian pada organisasi. Secara makro, pada konteks ini, ada pernyataan bahwa *many organization are struggling with the need to manage chaos, to undergo cultural change, to reinvent their businesses, to restructure their organization, to adopt or invent new technology, to empower organizational members, to reduce organizational boundaries, to discover the path to continuous improvement, and to invent high involvement organization and management system. In the face of such challenge, the transformational and charismatic leader represent a style of leadership that may be capable of navigating organizations through the chaos of the twenty-first century.*<sup>195</sup> Hal ini menunjukkan indikator dari kemunculan gaya kepemimpinan yang mampu membawa dan mengelola perubahan. Bahkan pernyataan tersebut mensinyalir bahwa kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan gaya kepemimpinan yang berkembang seiring dengan berbagai perubahan cepat yang terjadi.<sup>196</sup>

---

<sup>193</sup> Donna J. Dennis & Deborah Dennis Meola, *Preparing For Leadership ...* Op. Cit., 5.

<sup>194</sup> Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), 276.

<sup>195</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan ...* Op. Cit., 123.

<sup>196</sup> Salah satu sampel yang sulit untuk menebak masa depan dengan segala ketidakmungkinan dan kemungkinannya adalah pada tahun 1950-an perusahaan mobil Ford mengaami kerugian besar karena memproduksi mobil Edsel, yang diputuskan sebagai prioritas produksi untuk masyarakat kelas menengah, sesuai dengan hasil penelitian terhadap para calon konsumen. Kesimpulan penelitian tersebut ternyata sangat meleset. Justru mobil Mustang, yang menurut perdebatan diramalkan tidak membawa keuntungan, ternyata malah sebaliknya. Penjualan mobil Mustang mendatangkan keuntungan luar biasa bagi perusahaan mobil Ford. Fakta yang diperoleh ketika survei atau observasi bisa saja tidak sama dengan realitas beberapa saat kemudian. Mungkin juga

Dari pola perubahan dan ketidakpastian tersebut, pada konteks ini, kemudian muncul relasi atau hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya, pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi para pengikutnya dengan membantunya memahami potensi untuk kemudian ditransformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan. Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota organisasi pendidikan, tapi juga ingin tiap komponen organisasi pendidikan memenuhi potensinya. Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standar moral yang tinggi pula.

### A. Definisi Kepemimpinan Transformasional

Secara leksikal istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya);<sup>197</sup> bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata “*to transform*” yang memiliki makna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda. Misalnya mentransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, misalnya mengubah energi potensial menjadi energi aktual atau motif berprestasi menjadi prestasi riil.<sup>198</sup> Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi pendidikan. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pendidikan pada keadaan yang kompetitif.

---

hal ini disebabkan karena kekeliruan memaknai fakta. Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010), 74. Fakta ini mengisyaratkan bahwa pemaknaan fakta untuk memprediksi masa depan yang penuh dengan perubahan yang akseleratif dan ketidakpastian merupakan suatu hal yang penuh dengan misteri yang sulit diterka. Apalagi dunia organisasi pendidikan sekarang telah memasuki era atau dunia yang terbuka (*open world*) dengan berbagai fenomena perkembangan teknologi yang serba cepat. Apalagi dunia pendidikan yang kini telah memasuki relung ruang teknologi yang “*like or dislike*” akan terpaut dengan hal tersebut. Oleh sebab itu, dunia pendidikan secara open-selektif untuk menautkan dirinya pada teknologi tersebut. Untuk konteks ini lebih detailnya lihat dalam Toru Iiyoshi & M. S. Vijay Kumar (Edit.), *Opening Up Education: The Collective Advancement of Education through Open Technology, Open Content, and Open Knowledge*, (London: The MIT Press, 2008).

<sup>197</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa ...* Op. Cit., 1209.

<sup>198</sup> Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006), 218-219; Lihat juga dalam Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 54.

Jadi pada diri pemimpin transformasional terdapat hubungan konstruktif-kontributif dengan bawahan, bahkan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan ini dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahannya mengorbankan kepentingan diri mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan meningkatkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.<sup>199</sup> Maka pada kerangka yang demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana padanya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi sebagai spirit dalam organisasi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral bukan didasarkan pada emosi, keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Sedangkan pada kerangka ini Veithzal Rivai memberikan batasan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki kharisma.<sup>200</sup>

Faktanya secara garis besar, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Frame ini memunculkan suatu bentuk definisi bahwa kepemimpinan transformasional merupakan *a leadership perspective that explains how leaders change team or organization by creating, communicating, and modelling a vision for the organization or work unit, and inspiring employees to strive for that vision.*<sup>201</sup> Pendapat lainnya juga ada yang mengatakan bahwa – kurang lebihnya penulis mengartikan dan menafsirkan tentang hal tersebut-kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses di mana pemimpin mengambil tindakan-tindakan untuk meningkatkan kesadaran rekan kerja mereka tentang apa yang benar dan apa yang penting, untuk meningkatkan kematangan motivasi rekan kerja mereka serta mendorong mereka untuk melampaui minat pribadi mereka demi mencapai kemaslahatan kelompok, organisasi, atau masyarakat.<sup>202</sup> Ada juga kalangan yang menyatakan bahwa *transformational leaders on the other hand focus more on creating a vision for change. Importantly, the vision needs to reflect the values and aspirations that leaders share with their followers. There is a common sense of purpose which is so powerful that it encourages followers to forget self-interest and to move toward fulfilling greater ideals. The vision acts as a powerful motivator encouraging followers to focus on key goals and to align individual efforts. With the vision in*

---

<sup>199</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 132.

<sup>200</sup> Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 15.

<sup>201</sup> Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan ...* Op. Cit., 124.

<sup>202</sup> Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire Report*, (California: Mind Gardens, 1996), 11.

*place, transformational leaders are able to delegate responsibility and to maximise the confidence, creativity and energy within their team.*<sup>203</sup>

Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio menambahkan –seperti yang telah dikutip pada bab I- bahwa *transformational leaders, on the other hand, are those who stimulate and inspire followers to both achieve extraordinary outcomes and, in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers' needs by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leader, the group, and the larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected performance, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization.*<sup>204</sup> Hal ini juga senada dengan pendapat Bernard M. Bass, seperti yang dikutip Michael Armstrong yang mendeskripsikan kepemimpinan transformasional merupakan *empower their followers and encourage them to “do more than they originally expected to do”. Transformational leaders motivate followers to perform at higher levels, to exert greater effort, and to show more commitment. Ia juga menambahkan bahwa three principal leadership processes for achieving such outcomes: 1). Heightening followers' awareness about the importance and value of designated goals and the means to achieve them; 2). Inducing followers to transcend their self-interests for the good of the group and its goals; and 3). Meeting followers' higher-order needs. Transformational leaders provide encouragement and support to followers, assist their development by promoting growth opportunities, and show trust and respect for them as individuals. They build self-confidence and heighten personal development.*<sup>205</sup>

Pada aspek yang lain, seorang pemimpin transformasional akan lebih memandang nilai-nilai organisasi pendidikan perlu di rancang dan ditetapkan oleh para staf atau bawahan, sehingga para staf atau bawahan mempunyai rasa memiliki dan komitmen dalam pelaksanaan setiap kegiatan organisasi pendidikan. Oleh sebab itu, makna simbolis daripada tindakan yang muncul secara manifes dari seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting daripada tindakan aktual. Artinya, fungsi laten sosok pemimpin transformasional lebih perlu untuk dimaknai daripada fungsi manifesnya, seperti tata kerja atau kinerja yang dimunculkan pemimpin lebih dimaknai sebagai motivasi kerja dari pemimpin. Dari fakta ini ada sebagian kalangan yang menganggap bahwa kepemimpinan transformasional sebagai agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu yang memberi peran mengubah sistem ke arah yang lebih baik dengan berperan

---

<sup>203</sup> Tim Redaksi, *Leadership and Management in Organisations*, (London: Elsevier, 2007), 18.

<sup>204</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ...* Loc. Cit., 3.

<sup>205</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of ...* Op. Cit., 32.

meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Berusaha menimbulkan daya reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat, selalu tampil dan sebagai pelopor dan pembawa perubahan.

Dari deskripsi tersebut dapat ditarik suatu tatanan nilai dari gaya kepemimpinan ini bahwa kepemimpinan transformasional menggiring Sumber Daya Manusia (SDM) yang di pimpin ke arah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan, dan membangun kultur organisasi pendidikan yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi lembaga pendidikan itu.<sup>206</sup> Pada tatanan nilai dari gaya kepemimpinan ini terdapat istilah kunci yang menjadi bagian substansi yaitu pengembangan visi bersama, yang dalam konteks ini kepemimpinan transformasional secara akseleratif perlu untuk melakukan pembenahan serta mengkomunikasikan visi organisasi pendidikan tersebut, sehingga menimbulkan emosi yang kuat dari para komponen organisasi pendidikan untuk menggapai visi tersebut yang nantinya akan memunculkan perubahan secara terus menerus dalam frame perubahan konstruktif.

Pada tataran riil sebenarnya ada beberapa ciri yang menjadi indikator dari pola kepemimpinan transformasional, Bernard M. Bass sendiri, seperti yang dikutip David I. Bertocci memberikan tiga fungsi yang menjadi indikator dari kepemimpinan transformasional tersebut, yaitu: 1). *Transformational leaders increase subordinates' awareness of the importance of their tasks and the importance of performing well*; 2). *Transformational leaders make subordinates aware of their needs for personal growth, development, and accomplishment*; dan 3). *Transformational leaders motivate their subordinates to work for the good of the organization rather than exclusively for their own personal gain or benefit*.<sup>207</sup> Tiga indikator tersebut sebenarnya merupakan satu kesatuan yang “pasti” ada dalam diri pemimpin transformasional untuk melampaui status quo atau melakukan perubahan di tubuh organisasi pendidikan.

Terlepas dai hal tersebut, konsep awal tentang kepemimpinan transformasional ini dikemukakan oleh James MacGregor Burns yang secara eksplisit menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. artinya, pemimpin transformasional mencoba untuk membangun kesadaran para bawahannya dengan menyerukan cita-cita yang besar dan moralitas yang tinggi seperti kejayaan, kebersamaan dan kemanusiaan. Kepemimpinan dengan gaya mempengaruhi yang demikian, maka parameter yang digunakan dalam mengukur kepemimpinannya adalah dengan melihat dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa

---

<sup>206</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 40.

<sup>207</sup> David I. Bertocci, *Leadership in Organizations ...* Op. Cit., 51.

hormat para pengikutnya. Sebab para pengikut pemimpin transformasional akan termotivasi untuk terus melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. V.G. Kondalkar menyatakan bahwa *transformational leadership follows various leadership models. Transformational leadership is practiced when leader intellectually stimulates the subordinates, excites, arouses and inspires them to perform beyond their expectations. By providing a new vision, the transformational leader transform the followers into people who want to self-actualize. Leader by inspiration have won wars by voluntarily demanding highest sacrifices of soldiers in the battlefields. History is replete of various examples of valour and sacrifices. Transformational leadership is beyond the charismatic leadership.*<sup>208</sup>

Kepemimpinan transformasional tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan kepemimpinan kharismatik. Dalam kepemimpinan transformasional, kharisma menjadi bagian yang sangat penting untuk mempengaruhi komponen organisasi, namun kharisma itu tidak cukup untuk melakukan proses transformasi. Kharisma sebagai unsur irasional digunakan oleh pemimpin transformasional untuk mewujudkan keinginan para bawahan yang melampaui pemahaman mereka. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio juga menyatakan bahwa *intuitive elements in human aspirations that go beyond rational calculations are dwelt over by the transformational leader. If charismatic, they personify these as desires going beyond understanding and larger than life. An irrational bond is created between the leaders and the followers, providing the followers with a way of transcending the reasonable.*<sup>209</sup> Perbedaan yang paling menonjol adalah para pemimpin transformasional mencoba untuk memberikan kekuasaan sesuai dengan kapasitas kewenangan masing-masing dan memberdayakan bawahan tetapi pada kepemimpinan kharismatik boleh jadi pemimpin mencoba untuk membuat para pengikutnya tetap lemah agar selalu merasa tergantung dan patuh padanya. Pemimpin transformasional dengan kapasitasnya mencoba untuk “menjual” visi mereka dengan menggunakan semua potensi dirinya untuk mendapatkan kepercayaan bawahannya.

Teori kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan terakhir – bisa dikatakan gaya kepemimpinan mutakhir- yang hangat dibicarakan selama dua dekade terakhir ini. Walaupun gagasan awal mengenai model kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh James McGregor Burns penerapannya dalam konteks politik, akan tetapi pada perkembangan selanjutnya teori kepemimpinan ini digunakan pada dalam konteks organisasional oleh Bernard M.

---

<sup>208</sup> V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior ... Op. Cit.*, 242.

<sup>209</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ... Op. Cit.*, 39.

Bass.<sup>210</sup> Dalam upaya pengenalan lebih dalam tentang konsep kepemimpinan transformasional ini, Bernard M. Bass mengemukakan adanya kepemimpinan transaksional yaitu kepemimpinan yang memelihara atau melanjutkan *status quo*. Kepemimpinan jenis ini didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Sementara itu kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan kepemimpinan yang memelihara status quo. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru.<sup>211</sup>

Gampangnya pada kepemimpinan transaksional mempunyai konsep “pertukaran yang sempurna”, *purely transactional relationships are relatively straightforward and clearly defined, boiling down to a simple transaction: I buy, you sell. A typical customer/supplier relationship, for example, is transactional – the client specifies exactly what’s needed and the supplier delivers it, or a set of suppliers each set out their stalls in the market and the customer chooses which one they want to buy from.*<sup>212</sup> Pemimpin transaksional sangat dimungkinkan untuk bergerak ke arah proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikut organisasi pendidikan, apalagi bagi para komponen organisasi yang berada didalamnya merupakan sumber daya manusia yang masih dalam proses “pematangan”. Pada arus selanjutnya, pemimpin dapat memobilisir komponen organisasi serta mengangkat dan mengarahkannya ke arah moralitas, akuntabilitas, produktivitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional dapat memberikan pengaruh kuat pada rencana strategis ke depan yang menetapkan arah dari tujuan organisasi pendidikan atau dari visi yang bersifat abstrak-laten menjadi tatanan program yang bersifat konkrit-manifes. Artinya, pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menyampaikan visi untuk masa yang akan datang dan menerjemahkan pada struktur organisasi, sehingga

---

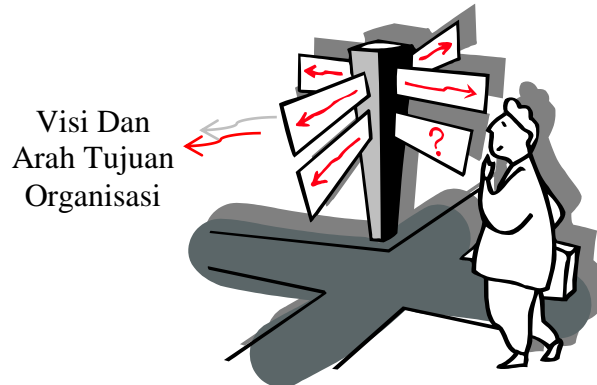
<sup>210</sup> Jika di lihat pada alur historisnya, kepemimpinan transformasional eksis pada waktu Max Weber tahun 1947-an mengembangkan konsep kepemimpinan birokratis dan kharismatis. Selanjutnya James McGregor Burn pada tahun 1978-an memunculkan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan dalam konteks politik. Baru Bernard M. Bass yaitu pada dekade tahun 1985-an menerapkan teori kepemimpinan transaksional dan transformasional ke dalam konteks organisasi. Pasca itu banyak para praktisi dan juga akademisi yang mulai menerapkan pada organisasi-organisasi nir laba salah satu contohnya pada organisasi pendidikan.

<sup>211</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 35-36.

<sup>212</sup> David Archer & Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*, (Oxford: Elsevier, 2009), 20.



komponen organisasi tidak gamang dan tahu arah tujuan organisasi berlabuh. Jika ditampilkan dalam bentuk ilustrasi, maka akan tampak sebagaimana gambar berikut:



Gambar : Pemimpin Penentu Arah Organisasi

Makna perubahan oleh pemimpin transformasional menjadi suatu hal yang substantif dalam organisasi. Berani mengambil resiko dalam membawa proses perubahan menjadi ciri utama pemimpin transformasional, sehingga ia menjadi pemimpin yang ideal untuk konteks keefektifan organisasi. Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio menyatakan bahwa *research evidence from around the world suggests that transformational leadership typically provides a positive augmentation in leader performance beyond the effects of transactional leadership. Furthermore, transformational leadership should be a more effective form of leadership globally because the transformational leader is consistent with people's prototypes of an ideal leader.*<sup>213</sup> Pada tataran yang demikian, kepemimpinan transformasional dapat dikatakan sebagai kepemimpinan yang efektif dengan melibatkan perubahan dalam organisasi (dipertentangkan dengan kepemimpinan yang dirancang untuk memelihara *status quo*). Pada kenyataannya, seperti yang diungkapkan Bruce J. Avolio, sebagaimana yang dikutip oleh Linda Lambert bahwa *transformational leadership involves the process whereby leaders develop followers into leaders ... the leader has a development plan in her or his head for each follower.*<sup>214</sup>

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional sangat memberikan ruang bagi para komponen organisasi pendidikan, bahkan ia yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran “tingkat tinggi” yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu. Bawahan atau komponen organisasi pendidikan dijadikan sebagai mitra kerja untuk mencapai tujuan organisasi dengan penerjemahan visi dan misi organisasi dalam program-program kerja. Lazimnya pemimpin transformasional mampu

<sup>213</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ... Op. Cit.*, 16.

<sup>214</sup> Linda Lambert, *Toward a Deepened Theory of Constructivist Leadership*, dalam Linda Lambert, dkk., *The Constructivist Leadership*, (New York: Teachers College Press, 2002), 38.

membuka ruang perubahan bagi organisasi pendidikan dengan sosiabilitas yang tinggi serta bekerja secara kooperatif di atas konsistensi yang tinggi pula. Bahkan ada sebagian kalangan yang menilai bahwa *transformational leadership is essential for bringing about improvement in schools.*<sup>215</sup>

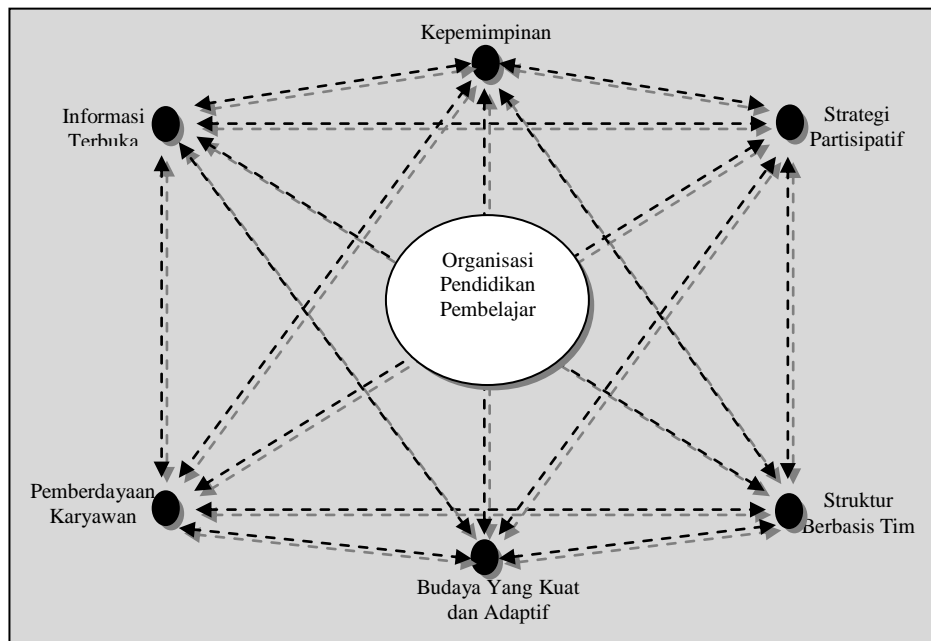
Dalam proses perubahan (*management of change*) pada organisasi ini, aspek kepemimpinan transformasional mulai mendapat perhatian orang, apalagi ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan itu, kerap kali bertentangan dengan anggapan orang bahwa perubahan tersebut justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Artinya, kepemimpinan transformasional yang membawa perubahan adaptif dalam organisasi lebih kental nuansa “kebersamaan berdasarkan solidaritas” dibandingkan dengan kepemimpinan yang cenderung memelihara *status quo* dengan tingkat komponen organisasi pendidikan pembelajar yang sangat rendah. Pada kerangka ini, pemimpin transformasional bertanggung jawab untuk memandu beragam aspek perubahan untuk dapat didelegasikan kepada agen perubahan yang lain, tetapi pemimpin yang dikenali sebagai pendukung utama dan sponsor dari perubahan itu perlu terus memberikan perhatian dan pengesahan yang memberikan tanda bahwa komitmen untuk melaksanakan perubahan hingga selesai.

Di dalam merumuskan proses perubahan, pemimpin transformasional biasanya menggunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut. Walaupun pada akhirnya, terutama dalam prakteknya, proses perubahan tersebut dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entitas ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya. Persoalannya adalah jika komponen organisasi pendidikan tersebut tidak mampu menjadi entitas pembelajar dalam organisasi, maka proses perubahan akan terseok-seok atau bahkan tidak berjalan sama sekali. Faktanya dalam organisasi yang demikian terutama pada organisasi pendidikan pembelajar perlu untuk membuat perubahan-perubahan spesifik di bidang kepemimpinan, struktur, pelimpahan kekuasaan, pembagian komunikasi/informasi, strategi partisipatif, dan budaya yang adaptif. Keenam aspek ini dapat diilustrasikan sebagai berikut:<sup>216</sup>

---

<sup>215</sup> Hugh Busher, *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture*, (England: Open University Press, 2006), 145.

<sup>216</sup> Richard L. Darf, *Manajemen*, Peterj.: Emil Salim dkk., (Jakarta: Erlangga, 2002), 50; bandingkan atau elaborasikan dengan pandangan Peter Senge bahwa agar proses pembelajaran dalam organisasi berjalan efektif, efisien, dan produktif, maka ada lima komponen yang tidak



Gambar: Jaringan dari Elemen-Elemen yang Saling Berhubungan Dalam Sebuah Organisasi Pendidikan Pembelajar

Terlepas dari hal tersebut, pemimpin transformasional bisa berhasil mengubah *status quo* dalam organisasinya dengan cara mempraktikkan perilaku yang sesuai pada setiap tahapan proses transformasi. Apabila cara-cara lama dinilai sudah tidak lagi sesuai, maka sang pemimpin akan menyusun visi baru mengenai masa depan dengan fokus strategik dan motivasional. Visi tersebut menyatakan dengan tegas tujuan organisasi dan sekaligus berfungsi sebagai sumber inspirasi dan komitmen. Artinya, perilaku pemimpin transformasional ini akan berujung pada tatanan baru yang semuanya bergerak dari *status quo* ke dinamisasi organisasi pendidikan. Pada tataran ini, organisasi pendidikan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional mempunyai karakteristik transparansi, kerjasama (kooperatif) dan seluruh komponen organisasinya mempunyai kesamaan sistem, yaitu pola gerak dan jalannya organisasi pendidikan tidak digerakkan oleh birokrasi, tetapi oleh kesadaran bersama yang dalam bahasa Max Weber disebut sebagai masyarakat *law bureaucracy*.

Ide tentang hal tersebut kemudian mendapat tanggapan positif dari John Gregorius Burns yang akhirnya mencoba untuk menggulirkan ide tentang kepemimpinan transformasional pada tahun 1978. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah sebuah kepemimpinan yang melibatkan seluruh elemen masyarakat dalam kepemimpinannya. Oleh karena itu, kepemimpinan bukan

---

dapat dipisahkan, dan mengingat kelima faktor/disiplin tersebut merupakan satu kesatuan sistem serta saling mempengaruhi, yaitu: *personal mastery*, *mental models*, *shared vision*, *team learning*, dan *system thinking*. Peter Senge, *The Fifth Discipline: The art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday-Dell Publishing Group, Inc., 1990), 8-10.

hanya terdiri dari orang yang memimpin saja, akan tetapi juga melibatkan anggota (*followers*) dalam proses kepemimpinannya. Hal ini berdasarkan asumsi bahwa pada kondisi masyarakat yang sudah sangat berdaya; batas kapasitas pribadi antara yang dipimpin dengan pemimpin sudah sangat tipis (artinya sudah sama-sama pintar). Masyarakat tidak lagi membutuhkan sosok pimpinan yang serba bisa dan instruksionis, melainkan pemimpin yang bisa menampung aspirasi bersama untuk bersama-sama diwujudkan dalam tindakan kelembagaan yang sistematis.<sup>217</sup> Landasan kepemimpinan yang demikian merupakan “perpaduan kinerja” antara pemimpin dan bawahan. Pada kerangka yang demikian, pandangan James McGregor Burns sangat tepat, sebagaimana yang dilakukan peninjauan oleh S. Alexander Haslam, dkk. bahwa *Burns prefaced his work with a stark assessment of the failings of prevailing approaches -in particular, those that set leaders apart from followers and those that see leadership as being about naked power rather than social influence. True leadership, he contended, arises from working with followers and is about much more than simply satisfying their wants and needs in exchange for support. In particular, he suggested that it arises from an ability to move beyond a social contract whereby people do things because they feel obliged to.*<sup>218</sup>

Berdasarkan pada deskripsi tersebut, kepemimpinan transformasional lebih mengutamakan pemberian kesempatan, dan atau dorongan kepada semua unsur yang ada dalam struktur organisasi pendidikan agar dapat bekerja atas dasar sistem nilai (*values system*) yang luhur, sehingga semua unsur yang terlibat bersedia tanpa paksaan untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Pola tersebut juga didukung dengan potensi yang mengandalkan pertemuan visi untuk masa depan yang dibangun berdasarkan konsensus bersama antara pemimpin dan komponen organisasi pendidikan. Oleh karena itu, ia tidak lagi menjadi satu-satunya orang yang bertugas untuk memberikan visi gerakan dan kemudian mendiseminasikan kepada anggotanya; ia justru menjadi interpreter (penerjemah) visi bersama para anggotanya untuk ditransformasikan dalam bentuk kerja nyata kolektif yang mutual.<sup>219</sup>

### **B. Transactional and Transformational Leadership: Melihat Sisi Pembeda**

Afsaneh Nahavandi menyatakan bahwa *transactional leadership is based on the concept of exchange between leaders and followers. The Leaders provides followers with resources and rewards in exchange for motivation, productivity,*

---

<sup>217</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 38.

<sup>218</sup> S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology ...* Op. Cit., 38.

<sup>219</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 38.

*and effective task accomplishment.*<sup>220</sup> Ada juga yang menyatakan bahwa *transactional leaders are individuals who exchange rewards for effort and performance and work on a "something for something" basis.*<sup>221</sup> Jadi pada aspek substansinya, kepemimpinan transaksional menggunakan pendekatan pertukaran sebagai landasan utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan. Dengan pendekatan ini, semua elemen organisasi “berhak” untuk melakukan pertukaran dengan pemimpin dalam bingkai kesepahaman. Dan pada alur yang demikian, pemimpin mengambil inisiatif untuk menawarkan beberapa bentuk pemuasan kebutuhan karyawan seperti peningkatan upah, promosi, pengakuan dan perbaikan kondisi kerja, sebaliknya komponen organisasi dengan sifat yang mekanistik meningkatkan motivasi, produktivitas dan efektivitas kinerjanya.

Pertukaran antara pemimpin dan bawahan dengan *platform* kesepahaman menjadikan bentuk kepemimpinan ini lebih dimaknai sebagai “penjual” yang semua ide-idenya “dibeli” oleh bawahannya.<sup>222</sup> Proses “mempengaruhi” pada kepemimpinan ini dimaknai sebagai transaksi yang bersifat “memberi dan menerima” melalui kekuasaannya yang menggerakkan komponen organisasi pendidikan sebagai medium dalam membangun jaringan kerja yang luas. Makna yang demikian sangat sesuai jika kepemimpinan dipahami secara general, sebab *leadership over human beings is exercised when persons with certain motives and purposes mobilize, in competition or conflict with others, institutional, political, psychological, and other resources so as to arouse, engage, and satisfy the motives of followers.*<sup>223</sup> Artinya, pemimpin muncul akibat dari “kebutuhan” para bawahan, sehingga menjadi suatu kelaziman “pertukaran” dalam organisasi dijadikan medium untuk meningkatkan keefektifan. Dengan paradigma tersebut, kinerja pemimpin akan terbangun oleh kesepahaman yang menguntungkan kedua belah pihak, dan dengan dasar tersebut ia kemudian akan menindaklanjuti dengan merumuskan dan mendiskripsikan tugas-tugas dengan jelas dan operasional, menjelaskan target yang harus dicapai, serta menawarkan berbagai bentuk imbalan yang dapat memotivasi komponen organisasi pendidikan untuk bekerja dengan keras, militan dan solid. Bahasa yang paling vulgar dalam konteks ini adalah pemimpin transaksional sangat memungkinkan memotivasi dan

---

<sup>220</sup> Afsaneh Nahavandi, *The Art and ...* Op. Cit., 185; lihat juga pendapat dari Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio yang mempunyai pandangan sama. Lebih detailnya lihat dalam Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ...* Op. Cit., 3.

<sup>221</sup> Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture ...* Op. Cit., 473.

<sup>222</sup> Pola relasi transaksional ini secara gamblang digambarkan oleh David Archer dan Alex Cameron –seperti yang telah dikutip pada bab ini juga- bahwa *purely transactional relationships are relatively straightforward and clearly defined, boiling down to a simple transaction: I buy, you sell. A typical customer/supplier relationship, for example, is transactional the client specifies exactly what's needed and the supplier delivers it, or a set of suppliers each set out their stalls in the market and the customer chooses which one they want to buy from.* David Archer & Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How ...* Loc. Cit., 20.

<sup>223</sup> John Kane, *The Politics of Moral Capital*, (New York: Cambridge University Press, 2001), 28.

mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu.

Pada kerangka ini, Tony Kippenberger menyatakan bahwa *transactional leadership is what most people would recognize as management best practice, developed over the last half-century or so. It is transaction in the form of reciprocity, the idea that the relationship between leader and followers develops from the exchange of reward, such as performance-related pay, bonuses, promotion, recognition, and praise, in return for work well done. It means clear goals or objectives, well communicated and co-ordinated. It involves performance appraisal, job descriptions, and the delegation of responsibility.*<sup>224</sup> Oleh sebab itu, kepemimpinan transaksional merupakan proses kepemimpinan yang dalam tataran riilnya memperlihatkan bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas-tugas yang diembannya. Jadi, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama, atau pemimpin yang memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan atas apa yang telah mereka lakukan, sebab pemimpin mengasumsikan bahwa bawahan mampu untuk melakukan pekerjaannya.<sup>225</sup>

Pemimpin transaksional berperan sebagai penampung aspirasi anggota organisasinya, akan tetapi lebih fokus pada aspirasi para individu, bukan lembaga secara kolektif. Jadi pemimpin bekerja sepenuh tenaga untuk sebesar mungkin memenuhi aspirasi para individu anggota organisasi. Pemimpin bekerja pada sistem yang sudah terbangun, tanpa dituntut punya inisiatif mengembangkan komunitas lebih lanjut. Bahkan ada sejumlah langkah dalam proses transaksional yakni; pemimpin transaksional memperkenalkan apa yang diinginkan bawahan dari pekerjaannya dan mencoba memikirkan apa yang akan bawahan peroleh jika hasil kerjanya sesuai dengan transaksi tersebut. Pemimpin menjanjikan imbalan bagi usaha yang dicapai, dan pemimpin tanggap terhadap minat pribadi bawahan bila ia merasa puas dengan kinerjanya. Singkatnya, dalam kepemimpinan transaksional, pemimpin lebih bertindak sebagai seorang manajer dengan berpedoman kuat pada nilai-nilai yang sudah terbangun secara mapan. Akad hubungan dengan anggota yang ditekankan adalah “*reward*” (imbalan) dan “*punishment*” (hukuman) yang bersifat konvensional. Oleh sebab itu, karakteristik dari pemimpin transaksional sangat kentara, diantaranya: 1). Mengetahui keinginan bawahan; 2). Terampil memberikan imbalan atau janji yang tepat; dan 3). Responsif terhadap kepentingan bawahan.

---

<sup>224</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 94.

<sup>225</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* Op. Cit.,

Karakteristik kepemimpinan transaksional yang lain dan paling sering dijadikan sandaran adalah *contingent reward* dan *management by-exception*. Pada *contingent reward* dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas telah dilaksanakan, berupa bonus atau bertambahnya penghasilan atau fasilitas. Hal ini dimaksudkan untuk memberi penghargaan maupun pujian untuk bawahan terhadap upaya-upayanya. Selain itu, pemimpin bertransaksi dengan bawahan, dengan memfokuskan pada aspek kesalahan yang dilakukan bawahan, menunda keputusan atau menghindari hal-hal yang kemungkinan mempengaruhi terjadinya kesalahan. Sedangkan *management by-exception* menekankan fungsi manajemen sebagai kontrol. Pimpinan hanya melihat dan mengevaluasi apakah terjadi kesalahan untuk diadakan koreksi, pimpinan memberikan intervensi pada bawahan apabila standar tidak dipenuhi oleh bawahan. Praktik *management by-exception*,<sup>226</sup> pimpinan mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahan dan menindaklanjuti dengan memberikan sesuatu terhadap bawahan yang dapat berupa pujian untuk membesarkan hati bawahan dan juga dengan hadiah apabila laporan yang dibuat bawahan memenuhi standar.<sup>227</sup> Pada *management by-exception* terbagi menjadi dua bagian yaitu *active management by-exception* dan *passive management by-exception*. *Active management by-exception*, terjadi jika pemimpin menerapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan kontrol agar bawahan terhindar dari berbagai kesalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sedangkan *passive management by-exception* memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Sedangkan Bernard M. Bass dan Ronald E. Riggio pada kerangka ini menjelaskan secara rinci aspek-aspek dalam kepemimpinan transaksional tersebut. **Pertama, Contingent Reward (CR).** *This constructive transaction has been found to be reasonably effective in motivating others to achieve higher levels of development and performance, although not as much as any of the transformational components. Contingent reward leadership involves the leader assigning or obtaining follower agreement on what needs to be done with promised or actual rewards offered in exchange for satisfactorily carrying out the assignment. A sample contingent reward item is "The leader makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved."* *Contingent reward is transactional when the reward is a material one, such as a bonus. Contingent reward can be transformational, however, when the reward is psychological, such as praise;* **kedua, Management-by-Exception (MBE).** *This*

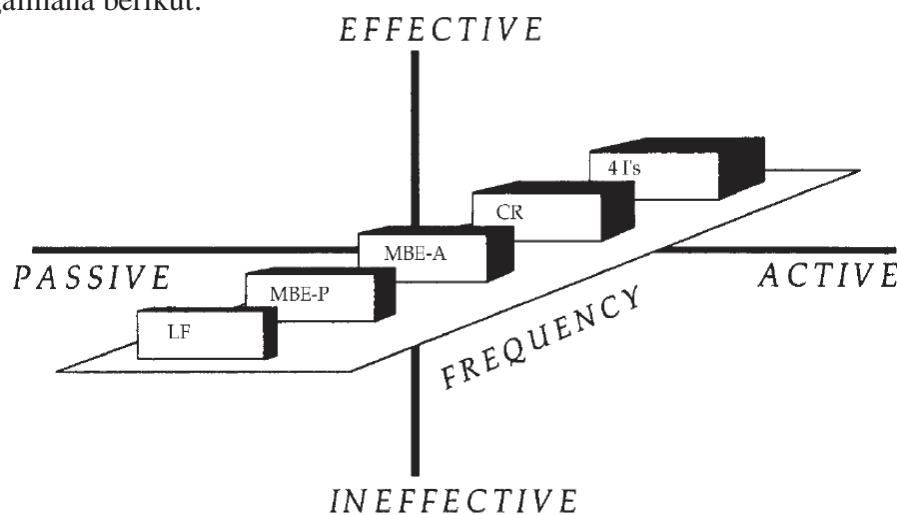
---

<sup>226</sup> Untuk pembahasan *management by-exception* dapat ditelaah secara detailistik pada Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture ...* Op. Cit., 474-475.

<sup>227</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* Op. Cit.,

corrective transaction tends to be more ineffective than contingent reward or the components of transformational leadership. The corrective transaction may be active (MBE-A) or passive (MBE-P). In active MBE, the leader arranges to actively monitor deviances from standards, mistakes, and errors in the follower's assignments and to take corrective action as necessary. MBE-P implies waiting passively for deviances, mistakes, and errors to occur and then taking corrective action. Active MBE may be required and effective in some situations, such as when safety is paramount in importance. Leaders sometimes must practice passive MBE when required to supervise a large number of subordinates who report directly to the leaders. Sample MLQ items for management-by-exception are "The leader directs attention toward failures to meet standards" (active) and "The leader takes no action until complaints are received" (passive).

Dan yang ketiga, **Laissez-Faire Leadership (LF)**. As mentioned, *laissez-faire leadership is the avoidance or absence of leadership and is, by definition, most inactive, as well as most ineffective according to almost all research on the style. As opposed to transactional leadership, laissez-faire represents a nontransaction. Necessary decisions are not made. Actions are delayed. Responsibilities of leadership are ignored. Authority remains unused. A sample laissez-faire item is "The leader avoids getting involved when important issues arise".*<sup>228</sup> Apabila hal tersebut dimunculkan dalam suatu gambar akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar: Komponen *The Full Range of Leadership*

Akan tetapi ada hal yang cukup menarik pada gaya kepemimpinan ini bahwa *transactional leadership is in play when someone takes the lead in working with others with the objective of exchanging things of value. A purchase of something for consideration is an example of an exchange, as is trading goods for other goods, or providing psychic rewards for desired action. A transaction is a*

<sup>228</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ... Op. Cit.*, 9.



*bargain in which involved parties recognize that their purposes are related insofar as the present transaction will advance their purposes. But, the relationship is temporary and bargainers have no enduring links holding them together. Leadership in this context is episodic: nothing binds leader and follower together in a mutual and continuing pursuit of a higher purpose beyond the actual transaction. Transactional leadership is therefore defined as an economic exchange relationship. The transactional leader is exclusively concerned with the results of the relationship and focuses his or her work on negotiating extrinsic exchanges and on controlling the actions of his or her collaborators so that they follow the leader's will. Transactional leadership depends on contingent reinforcement, and, therefore, good transactional leaders use skills of negotiation, are authoritarian, even aggressive, and seek maximum benefit from the economic relationship that they have created. However, the benefits from transactions remain tangible and extrinsic. There is no consideration of other higher level value-added partnerships.*<sup>229</sup> Hal ini berarti kepemimpinan transaksional juga mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan dengan catatan bahwa selama proses transaksi tersebut perlu melibatkan komponen organisasi pendidikan secara aktif-kooperatif dan juga perlu melihat situasi luar organisasi.

Sedangkan pada konteks kepemimpinan transformasional dinyatakan bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses, ia harus membangkitkan komitmen pengikutnya untuk dengan kesadarannya membangun nilai-nilai organisasi, mengembangkan visi organisasi, melakukan perubahan, dan mencari terobosan-terobosan baru dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh sebab itu, untuk menjadi pemimpin transformasional, ia harus melakukan tugasnya melalui: *pertama*, membangun kesadaran pengikutnya akan pentingnya semua pihak mengembangkan dan bekerja keras untuk meningkatkan produktivitas organisasi; *kedua*, mengembangkan komitmen berorganisasi, mengembangkan kesadaran ikut memiliki organisasi, kesadaran bertanggung jawab, menjaga kebutuhan dan kehidupan organisasi, serta berusaha memelihara dan memajukan organisasi.<sup>230</sup>

Pemimpin transformasional ini mencoba menimbulkan kesadaran dari pengikutnya dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral yang dikembangkannya bukan didasarkan pada aspek emosi, keserakahan, kecemburuan atau kebencian. Kepemimpinan ini juga melakukan berbagai manuver untuk mentransformasi hal-hal dapat dipandang baik sebagai sebuah proses mempengaruhi pada tingkat mikro tepatnya antara para individu dalam

---

<sup>229</sup> Matthew R. Fairholm & Gilbert W. Fairholm, *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*, (New York: Springer Science + Business Media, LLC., 2009), 19.

<sup>230</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 41; lihat juga dalam Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008), 30-31.

organisasi pendidikan sebagai kapital yang perlu diberdayakan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut; dan pada sisi yang lain adalah sebagai sebuah proses pada tingkat makro dalam memobilisasi kekuasaan untuk mengubah sistem sosial dan memperbaiki lembaga-lembaga atau elemen-elemen organisasi. Pada aspek analisis tingkat makro ini, ada kalangan yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional menyangkut perilaku membentuk, mengekspresikan, dan menengahi konflik antara kelompok-kelompok sebagai tambahan terhadap perilaku memotivasi orang. Konflik-konflik di antara kelompok-kelompok tersebut membuat kehidupan pemimpin tersebut lebih sukar, namun pada saat yang bersamaan dapat berguna untuk memobilisasi dan menyalurkan energi untuk mencapai sasaran-sasaran ideologis yang dirasakan bersama.<sup>231</sup>

Gamblangnya kepemimpinan transformasional secara terus menerus berusaha untuk mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi menjadi nilai-nilai yang akan dipraktekkan seluruh jajaran organisasi. Pada konteks yang demikian, bawahan secara selektif perlu menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya tersebut. Kepemimpinan transformasional secara dinamis mengidentifikasi pribadinya yang kuat<sup>232</sup> sebagai sosok pemimpin, ikut serta dalam mewujudkan visi organisasi pada masa depan, dan melakukan lompatan pertukaran kepentingan dirinya dengan kelompoknya. Dengan demikian bisa dikatakan bahwa *a transformational leader is the one at the top position in an organization and his role is in changing reality of certain environment to bring the organization in conformity with values and ideals*. Berbeda dengan kepemimpinan transaksional yang merupakan *in position below the top one and his task is to efficiently get in interaction with the changed reality*.

Di sisi yang lain, kepemimpinan transaksional memotivasi pengikut dengan minat-minat pribadi, melibatkan nilai-nilai yang relevan dalam proses pertukaran dan tidak langsung menyentuh substansi perubahan yang dikehendaki. Akan tetapi, pemimpin transformasional dalam memotivasi komponen organisasi

---

<sup>231</sup> Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen ...* Op. Cit., 21.

<sup>232</sup> Dalam hal “pribadi kuat” bukan diderivasikan dengan “ego-tinggi”, namun lebih dimaknai sebagai “ego-rendah, hasil tinggi”. Konsep ini sangat jelas diungkapkan dalam *Key Competencies for Improving Local Governance* bahwa *low ego, high results: Ego is the overemphasis on self. While many individuals in positions of power have large egos, it is not a sign of personal strength. Ego is me versus you. The antithesis of ego is caring, service, cooperation, and dedication to results. Low ego is directly associated with your enabling competencies and enabling actions as a governing body. Ritscher uses the term transformational leadership to demonstrate the importance of low ego-high results. This combination of personal qualities encourages individuals to give up petty, egotistical needs to work for the common good and vision. It encourages the enabling of communities and organisations to transform themselves based on shared visions of what is possible*. Lebih detailnya lihat dalam Tim Redaksi, *Key Competencies for Improving Local Governance (Volume 3: Concepts and Strategies)*, (Kenya: United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT) bekerjasama dengan Local Government and Public Service Reform Initiative of the Open Society Institute, 2005), 417.

pendidikan melakukannya menggunakan tiga medium, antara lain: 1). Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; 2). Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok; dan 3). Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri. Dengan tiga medium tersebut, pemimpin telah berupaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi, sehingga hubungan baik antar anggota organisasi dapat dibangun dan memunculkan muncul iklim saling percaya diantara anggota organisasi.

Berdasarkan pola pengembangan perilaku pemimpin transformasional tersebut, maka kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan perubahan besar dalam sikap dan asumsi dari para pengikutnya serta membangun komitmen untuk misi, sasaran dan strategi organisasi. Pemimpin yang bertipe demikian adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi bawahan untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberi perhatian yang lebih baik terhadap bawahan dan mampu merubah kesadaran bawahannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara baru. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu, kepemimpinan yang mampu mengubah pola kerja, keyakinan, nilai nilai kerja yang dipersepsikan bawahan dan juga mampu menggairahkan, membangkitkan (memotivasi) para bawahan untuk melakukan upaya dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi.

Kerangka tersebut yang akhirnya memunculkan suatu definisi bahwa kepemimpinan transformasional sebagai *the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization's mission or objectives*.<sup>233</sup> Maka merujuk pada pendapat ini, kepemimpinan transformasional secara mendasar sangat berbeda dengan transaksional dalam penekanannya tentang penciptaan perubahan untuk mencapai sasaran organisasi. Akan tetapi, pemimpin transformasional bisa melakukan perilaku transaksional dalam situasi tertentu guna menciptakan perubahan yang didasarkan pada situasi dan kondisi komponen organisasi pendidikan –untuk detailnya akan dibahas pada bab selanjutnya-, sehingga proses penggabungan dua model kepemimpinan tersebut terjadi.

Proses penggabungan itu dimaknai sebagai –selain faktor situasi dan kondisi komponen organisasi pendidikan tersebut- penyesuaian perilaku kepemimpinan dengan nilai-nilai dan norma-norma serta adat atau kultur kolektif (masyarakat). Artinya, konteks perubahan tidak serta merta menggilas kultur

---

<sup>233</sup> A. Gill, dkk., *The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Desire for Empowerment*, dalam *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 22, No. 2, 2010, 164.

kolektif yang menaungi organisasi pendidikan, tetapi merombak tatanan kultur yang tidak sesuai dengan pijakan organisasi terlebih pada visi dan misi serta pencapaian tujuan. Sebab bagaimana pun bentuk dari gaya serta perilaku kepemimpinan tetap akan berada pada fakta sosio-antopologis serta sosio-historik nilai dan norma kolektif atau kultur masyarakat. Riilnya, pemimpin transformasional tetap akan berpijak pada sistem yang sudah ada, akan tetapi bersamaan dengan itu, ia juga aktif mempromosikan visi baru yang progresif berlandaskan pada moralitas dan tujuan luhur bersama. Pemimpin transformasional pada lingkaran ini menjadi motivator kegairahan anggotanya untuk bersama mendorong kemajuan serta produktivitas organisasi pendidikan.

Dalam proses kepemimpinannya, pemimpin transformasional lebih mengedepankan kebersamaan kolektif-kolegial antara dirinya dengan komponen organisasi pendidikan atau bawahannya. Kinerja integral transformasional mengedepankan proses dialektika aktif antara pemimpin dan anggota untuk mendiskusikan visi baru organisasi. Dalam proses tersebut anggota memberikan standar “capaian” bersama organisasi, dan pada saat yang sama pemimpin menstimulasi diskursus yang mengarah pada capaian standar baru yang lebih tinggi. Jadi, ada tambahan peran pemimpin transformational yaitu *envisioning*, *energizing*, dan *enabling*. Dengan *envisioning*, pemimpin menstimulus terbentuknya visi baru organisasi yang lebih maju; *Energizing* berarti berarti kekuatan karakter yang menjadi sumber energi (spirit) bagi anggota untuk bergairah bekerja mewujudkan cita-cita lembaga; dan dengan *enabling*, pemimpin bekerja bersama dengan anggota sehingga memberikan keyakinan akan terwujudnya cita-cita lembaga (bukan cita-cita individu).<sup>234</sup>

Berdasarkan pada deskripsi tentang kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut, maka secara diametral bisa dibandingkan sisi perbedaan antara keduanya. Walaupun pada prakteknya dua perilaku kepemimpinan ini bisa dilakukan secara bergantian dengan melihat aspek-aspek yang korelasional dengan organisasi pendidikan. Dengan demikian, pada tabel berikut dapat dilihat sisi perbedaan antara keduanya:

<b>Uraian Leadership</b>	<b>Transactional Leadership</b>	<b>Transformational Leadership</b>
Fungsi kepemimpinan	Untuk membesarkan diri dan kelompoknya atas biaya orang lain melalui kekuasaan	Untuk memberdayakan pengikut dengan kekuasaan keahlian dan keteladanan
Etos kepemimpinan	Mendedikasikan usahanya untuk memperoleh imbalan/posisi yang lebih	Mendedikasikan usahanya untuk kehidupan bersama yang lebih baik

<sup>234</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 43.

Pendekatan kepemimpinan	Posisi dan kekuasaan dan sistem	Kekuasaan, keahlian dan keteladanan
Dalam mempengaruhi yang dipimpin	Kekuasaan, perintah, uang, sistem, mengembangkan interes, transaksional	Kekuasaan keahlian dan kekuasaan referensi
Cara mempengaruhi	Menaklukkan jiwa dan membangun kewibawaan melalui kekuasaan	Memenangkan jiwa dan membangun kharisma
Target kepemimpinan	Membangun jaringan kekuasaan	Membangun kebersamaan
Sasaran tindakan kepemimpinan	Pikiran dan tindakan yang kasat mata	Pikiran dan hati nurani

Sedangkan George Burns mengemukakan beberapa perbedaan jenis pemimpin yang bergaya transaksional dan transformasional, seperti yang tampak pada tabel berikut:<sup>235</sup>

Jenis Pemimpin Transaksional		Jenis Pemimpin Transformasional	
1.	<i>Opinion leaders</i> atau pemimpin opini, yaitu pemimpin dengan kemampuan untuk mempengaruhi opini public.	1.	<i>Intellectual leaders</i> atau pemimpin intelektual, yaitu pemimpin dengan kemampuan mentransformasi masyarakat melalui kejelasan visi.
2.	<i>Bureaucratic leaders</i> atau pemimpin birokrasi, dimana posisi yang memegang kekuasaan atas pengikut mereka.	2.	<i>Reform leaders</i> atau pemimpin reformasi, yaitu pemimpin bagi perubahan masyarakat dengan mengatasi satu masalah moral.
3.	<i>Party leaders</i> atau pemimpin partai, yaitu pemimpin yang memegang jabatan politik di negara tertentu.	3.	<i>Revolutionary leaders</i> atau pemimpin revolusioner, yaitu pemimpin yang membawa perubahan dalam masyarakat setempat dan luas melalui transformasi.
4.	<i>Legislative leaders</i> atau pemimpin legislatif, yaitu pemimpin politik yang bekerja dibelakang layar.	4.	<i>Charismatic leaders</i> atau pemimpin kharismatik, yaitu pemimpin yang menggunakan pesona pribadi untuk membawa perubahan.
5.	<i>Executive leaders</i> atau pemimpin eksekutif, yaitu sering digambarkan sebagai presiden sebuah negara, tidak harus terikat dengan partai politik atau legislator.		

<sup>235</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan ...* Op. Cit., 95.

Dua entitas atau konsep kepemimpinan tersebut yaitu kepemimpinan transformasional ataupun transaksional bukan merupakan sebagai faktor yang terpisah, akan tetapi sebagai bentuk keharusan untuk mencapai kepemimpinan yang baik dan integral pada satu garis kontinum; kepemimpinan transaksional merupakan embrionik dari kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan transformasional merupakan bentuk perluasan dari kepemimpinan transaksional. Dengan demikian, kepemimpinan transaksional melandasi pola pengembangan kepemimpinan transformasional yang pada gilirannya akan saling kait mengkait diantara kedua untuk meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan. Sebab pemimpin transaksional menetapkan apa yang harus dilakukan bawahan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan organisasi, mengklasifikasi tujuan tersebut dan membuat bawahan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mencapai sasarannya dengan menambah usaha yang dibutuhkan. Dan pemimpin transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dengan apa yang sesungguhnya diharapkan bawahan itu dengan meningkatkan nilai tugas, dengan mendorong bawahan mengorbankan kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang dibarengi dengan menaikkan tingkat kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih baik.<sup>236</sup>

Oleh sebab itu, dikatakan sebagai pemimpin yang efektif jika pemimpin bukan saja membawa organisasi pendidikan ke arah terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya (pemimpin transaksional) yang hanya memunculkan *status quo* dalam organisasi, tetapi dalam proses bergulirnya organisasi pendidikan perlu adanya pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (pemimpin transformasional) yang akhirnya membawa suatu proses dinamika dalam organisasi. Pemimpin yang mempunyai kemampuan memerankan fungsi secara transformasional merupakan prakondisi bagi perubahan-perubahan dalam tubuh organisasi pendidikan. Namun, dasar dari seorang pemimpin yang efektif adalah seorang pemimpin yang mampu menampilkan kedua fungsi pokok dari kepemimpinan tersebut.

---

<sup>236</sup> Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku ...* Op. Cit., 132.

V  
**MASLOW'S NEED HIEARCY THEORY, TRANSACTIONAL AND  
TRANSFORMATION LEADERSHIP**

Ide yang bersifat embrionik mengenai gaya kepemimpinan masa kini yang sedang hangat diperbincangkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini pertama kali dikembangkan oleh James MacFregor Gurns yang konteks penerapannya dalam dunia politik. Kemudian gagasan kepemimpinan bergeser dari dunianya, karena konsep ini mendapat sambutan hangat dan disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard M. Bass. Dari konteks organisasi ini kemudian konsep gaya kepemimpinan ini meluas dari organisasi yang bersifat profit ke organisasi yang bersifat non profit salah satunya seperti organisasi pendidikan.

Akan tetapi, konsep gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang sekarang berkembang ini merupakan konsep pengembangan yang telah dilakukan oleh James McGregor Burns dengan berlandaskan pada teori hierarki kebutuhan manusia yang dikembangkan oleh Abraham Harold Maslow.<sup>237</sup> Oleh sebab itu, antara konsep kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan yang sangat erat. Antara keduanya tidak bisa terfregmentasikan pada kapling yang berdiri sendiri, entitas tersebut merupakan dua sisi pada satu keping mata uang.

Di tilik dari perspektif historis, perjalanan konsep kepemimpinan memang telah melalui beberapa dekade yang bisa dilustrasikan melalui tabel berikut:<sup>238</sup>

<b>Teori Sifat</b>	<b>Teori Perilaku atau Proses</b>	<b>Teori Situasi atau Kontingensi</b>	<b>Teori Kekuasaan</b>	<b>Teori Kharisma atau Transformasional</b>
Tahun 1800-an ke 1940-an dengan kebangkitan kembali pada tahun 1990-an	Tahun 1940-an ke tahun 1970-an dengan kebangkitan kembali pada tahun 2001	Awal tahun 1960-an sampai sekarang; mati tetapi tidak akan hilang	Sejak aliran manajemen ilmiah ditemukan kembali dari satu generasi ke generasi berikutnya; memberdayakan adalah mengubah nama delegasi dari tahun 1940-an	Akhir tahun 1800-an lalu ditemukan kembali pada tahun 1970-an dan kebangkitan kembali pada tahun 1980-an

<sup>237</sup> Lebih detailnya tentang hal ini lihat dalam S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology ...* Op. Cit., 38.

<sup>238</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan ...* Op. Cit., 1.

Berdasarkan pada kajian historik tersebut, perkembangan konsep kepemimpinan melalui berbagai studi dengan pendekatan-pendekatan mutakhir merupakan suatu bukti bahwa usaha untuk mempelajari aspek kepemimpinan sangat luar biasa. Banyak studi mengenai kecakapan kepemimpinan (*leadership skills*) yang dibahas dari berbagai perspektif yang telah dilakukan oleh para pakar, peneliti maupun akademisi. Analisis awal tentang kepemimpinan, dari tahun 1900-an hingga tahun 1950-an, memfokuskan perhatian pada perbedaan karakteristik antara pemimpin (*leaders*) dan pengikut (*followers*). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pun sifat atau watak (*trait*) atau kombinasi sifat atau watak yang dapat menerangkan sepenuhnya tentang kemampuan para pemimpin, maka perhatian para peneliti bergeser pada masalah pengaruh situasi terhadap kemampuan dan tingkah laku para pemimpin.

Studi-studi kepemimpinan selanjutnya berfokus pada tingkah laku yang diperagakan oleh para pemimpin yang efektif. Untuk memahami faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi tingkah laku para pemimpin yang efektif, para peneliti menggunakan model kontingensi (*contingency model*). Dengan model kontingensi tersebut para peneliti menguji keterkaitan antara watak pribadi, variabel-variabel situasi dan keefektifan pemimpin.

Studi-studi tentang kepemimpinan pada tahun 1970-an dan 1980-an, sekali lagi memfokuskan perhatiannya kepada karakteristik individual para pemimpin yang mempengaruhi keefektifan mereka dan keberhasilan organisasi yang mereka pimpin. Hasil-hasil penelitian pada periode ini mengarah kepada kesimpulan bahwa pemimpin dan kepemimpinan adalah persoalan yang sangat penting untuk dipelajari (*crucial*), namun kedua hal tersebut disadari sebagai komponen organisasi yang sangat kompleks.

Berdasarkan pada deskripsi tersebut dapat di lihat bahwa konsep gaya kepemimpinan transformasional menancapkan kuku teori dan prakteknya secara akseleratif pada tahun 1970-an yang fokus kajiannya berkisar pada pemahaman dampak dari karakteristik pribadi dan perilaku individu pemimpin yang efektif dan memberikan kontribusi mereka melalui peran kepemimpinannya yang menjadikan organisasi pendidikan berhasil mencapai tujuan yang telah dicanangkannya secara efektif dan efisien.<sup>239</sup> Peran nyata pemimpin ini yang

---

<sup>239</sup> Pada wilayah kepemimpinan dalam pendidikan khususnya di abad ke-21 ini, Tony Bush menyatakan bahwa *there is great, and widespread, interest in educational leadership and management, a trend that has been accelerating in the twenty-first century. The widely accepted belief that effective leadership is vital for successful schooling is increasingly being supported by evidence of its beneficial effects.* Tony Bush, *Leadership and Management ...* Op. Cit., 125. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan menjadi harapan sentral bagi pengembangan dan pencapaian tujuan pendidikan, sebab selama ini –bahkan untuk selamanya- yang menjadi titik sentral dalam manajemen pendidikan adalah pemimpin itu sendiri. Dan tujuan dari manajemen sendiri menurut Shrode dan Voich adalah produktivitas dan kepuasan. Sutermeister memberi batasan bahwa produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan



kemudian menjadi titik pijak kinerja seluruh komponen organisasi pendidikan, sebaliknya pula pemahaman secara psikis terhadap komponen organisasi pendidikan oleh pemimpin menjadi suatu hal yang tidak bisa dipungkiri atau dinafikan. Sebab pemahaman terhadap komponen organisasi pendidikan akan menjadi pijakan utama dalam penerapan gaya kepemimpinan.

Berangkat dari pemahaman tersebut, sosok pemimpin membutuhkan aspek-aspek lain sebagai dasar dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya salah satunya adalah tentang teori kebutuhan manusia. Teori tersebut, sama seperti motivasi, dapat dilacak dari pemikiran Maslow yang disusun dengan merehabilitasi pemikiran manusia. Sekarang teori tersebut sering dikutip dan digunakan dalam manajemen dan motivasi pekerja;<sup>240</sup> bahkan pada konsep gaya kepemimpinan kontemporer abad ini seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional.

#### **A. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sudah menjadi suatu bentuk kelaziman bahwa untuk mempertahankan hidup dan mengembangkan generasinya, kebutuhan-kebutuhan tertentu dari manusia harus terpenuhi atau dipenuhi. Jadi wajar jika ada yang mengklaim bahwa persoalan manusia yang paling tua adalah persoalan memenuhi kebutuhan setiap harinya yang pasti ada sepanjang sejarah manusia. Kebutuhan hidup secara general dibagi dalam tiga kategori, yaitu:

1. Kebutuhan tingkat vital biologis, antara lain berupa sandang, pangan, papan atau tempat tinggal, perlindungan/rasa aman, air, udara, seks, dan lain sebagainya;
2. Kebutuhan tingkat sosio-budaya (human-kultural), antara lain berupa empati, simpati, cinta-kasih, pengakuan diri, penghargaan, status sosial, prestise, pendidikan, ilmu pengetahuan, kebutuhan berkumpul, dan seterusnya; dan
3. Kebutuhan tingkat religius (metafisik, absolut), yaitu kebutuhan merasa terjamin hidupnya, aman sentosa, bahagia di dunia dan akhirat, dan kebutuhan untuk bersatu/manunggal dengan Tuhan yang maha esa.

---

kemanfaatan sumber daya. Ada juga yang menyatakan bahwa tujuan manajemen adalah terselenggaranya keseluruhan program kerja secara efektif dan efisien. Efektif berarti mencapai tujuan sedangkan efisien dalam arti umum bermakna hemat. Jadi ada dua tujuan pokok dengan diterapkannya manajemen dalam suatu penyelesaian pekerjaan, organisasi, instansi atau lembaga. Lebih detailnya lihat dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012), 8.

<sup>240</sup> Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of ...* Op. Cit., 20; pakar lain juga menyatakan bahwa *today, the need hierarchy theory of Maslow is often quoted and used in management to motivate workers*. Lebih detailnya lihat dalam V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 27. Sedangkan penulis memberi batasan “motivasi” dalam diskursus ini adalah sebagai *the internal needs that drive or energize behavior*. John Middleton, *Organizational Behavior*, (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002), 81.

Kebutuhan-kebutuhan yang bersifat insaniah tersebut yang kemudian memunculkan dorongan bagi manusia untuk berperilaku. Dorongan tersebut merupakan desakan yang bersifat alamiah untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidupnya, bahkan merupakan suatu bentuk kecenderungan untuk mempertahankan hidupnya.<sup>241</sup>

Berdasarkan fakta tersebut, Abraham Harold Maslow, seorang psikolog Amerika Serikat dan *pioneer* dalam mencetuskan sebuah teori kebutuhan. Ia bekerja selama kurang lebih 25 tahun untuk mengembangkan teori tersebut yang mendasarkan pada pengalaman individu dengan bermacam-macam tingkat kesehatan psikologis manusia. Teori yang dihasilkannya seakan-akan menjadi suatu postulat dalam dunia manajemen; bahkan *Maslow's hierarchy of needs has received a great deal of attention in the U.S. management and organizational behavior field and from international management researchers, who have attempted to show its value in understanding employee motivation throughout the world.*<sup>242</sup> Hal ini berarti telah banyak para pakar yang sudah mencoba untuk melakukan verifikasi kebenaran terhadap nilai yang ada dalam teori tersebut.

Teori hierarki kebutuhan Maslow bekerja pada basis yang sangat sederhana bahwa manusia pasti membutuhkan sesuatu dan kebutuhan yang telah dipuaskan tersebut tidak lagi menjadi motivator untuk manusia meraihnya. Pemenuhan kebutuhan dasar menjadi pertimbangan utama untuk meraih atau pindah ke kebutuhan yang lebih tinggi; hal ini berarti kebutuhan manusia tersebut ternyata bertingkat, sehingga asumsi yang muncul adalah ada kebutuhan yang harus didahulukan daripada kebutuhan yang lain. Dasar inilah yang kemudian teori ini lebih dikenal dengan sebutan hierarki kebutuhan manusia. Akan tetapi yang perlu mendapatkan catatan, *frame* konsep ini pada hakikatnya merupakan keinginan manusia untuk mewujudkan kemampuan diri atau keinginan untuk menjadi apapun yang mampu dicapai oleh setiap individu tersebut.

Pandangan dasar teori hierarki kebutuhan ini muncul tidak lepas dari asumsi dasar bahwa manusia sebagai salah satu makhluk hidup tidak terlepas dari berbagai kebutuhan, baik kebutuhan yang sifatnya material maupun kebutuhan yang bersifat spiritual. Kebutuhan merupakan suatu landasan manusia beraktivitas dengan “terus menerus” bergerak guna “memenuhi” apa yang diinginkannya tersebut. Dalam kaitan ini, manusia tidak pernah puas kecuali secara relatif atau *step by step* terpenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu, manusia mempunyai keinginan untuk menempatkan dirinya dalam semacam hierarki di mana keinginan baru tak akan muncul sebelum keinginan yang terdahulu terpenuhi.<sup>243</sup> Artinya,

---

<sup>241</sup> Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 102.

<sup>242</sup> Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture ...* Op. Cit., 425.

<sup>243</sup> Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, Peterj.: Nurul Imam, (Jakarta: Pustaka Binamas Pressindo, 1994), 31.

ketika kebutuhan pada saat ini yang sangat mendasar sudah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lain yang lebih tinggi untuk dipenuhinya.

Adalah dengan dasar untuk pemenuhan segala “kebutuhan” tersebut yang melatarbelakangi berbagai macam perilaku manusia dan yang membedakan antara satu dengan yang lain; bahkan fakta ini pula yang kemudian melahirkan disiplin ilmu ekonomi sebagai jawaban atas tuntutan pemenuhan “kebutuhan” manusia.<sup>244</sup> Manusia akan merasa puas jika satu kebutuhannya sudah terpenuhi, namun merasa kurang pada sisi kebutuhan yang lain, sehingga mereka secara terus menerus akan melengkapi kebutuhan-kebutuhannya tersebut sepanjang hidupnya sebagai bentuk dari pemuas kebutuhan. Teori ini memfokuskan diri pada faktor-faktor dalam diri manusia yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan dan dan menghentikan perilaku yang nantinya akan memunculkan kinerja baru.

Dari deskripsi tersebut, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow ini didasarkan pada anggapan bahwa pada waktu orang telah memuaskan satu tingkat kebutuhan tertentu, mereka ingin bergeser ke tingkat yang lebih tinggi.<sup>245</sup> Dengan demikian, teori ini mengurai tentang motivasi secara mutlak dengan menunjukkan perwujudan diri sebagai pemenuhan (pemuasan) kebutuhan yang bercirikan pertumbuhan dan pengembangan individu. Perilaku yang ditimbulkannya dapat dimotivasi oleh pemimpin –dalam konteks organisasi- dan diarahkan sebagai subjek-subjek yang berperan. Dorongan yang dirangsang ataupun tidak, perlu untuk tumbuh sebagai subjek yang memenuhi kebutuhannya masing-masing yang harus dicapainya dan sekaligus selaku subjek yang mencapai hasil untuk sasaran-sasaran organisasi pendidikan.

Selanjutnya, Maslow dalam menyusun teori hierarki kebutuhan tersebut meletakkan dasar asumsi bahwa variasi kebutuhan manusia dipandang tersusun dalam bentuk hirarki atau berjenjang. Setiap jenjang kebutuhan dapat dipenuhi hanya jenjang sebelumnya telah (relatif) terpuaskan.<sup>246</sup> Teori hierarki kebutuhan

---

<sup>244</sup> Kenyataannya dari aspek kebutuhan ini pula muncul permasalahan ekonomi, yaitu karena adanya suatu kenyataan yang senjang, karena kebutuhan manusia terhadap barang dan jasa jumlahnya tak terbatas, sedangkan di lain pihak barang-barang dan jasa-jasa sebagai alat pemuas kebutuhan sifatnya langka ataupun terbatas. Itulah sebabnya manusia di dalam hidupnya selalu berhadapan dengan kekecewaan maupun ketidakpastian. Dan untuk konteks ekonomi ini lebih detailnya lihat dalam Richard G. Lipsey & Peter O. Steiner, *Economics*, (New York: Harper & Row, Publisher., 1981), 5.

<sup>245</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Loc. Cit.*, 40-41.

<sup>246</sup> Ada beberapa kalangan yang mencoba untuk meredefinisi konsep dari hierarki ini yang terformulasi dalam stigma pengertian. Artinya, konsep “hierarki” merupakan suatu tatanan stigma yang mempunyai konotasi sebagai “jenjang”; “susunan”; atau “tingkatan”. Implikasinya, logika yang muncul adalah untuk mencapai tingkatan yang tertinggi, maka harus melalui tingkatan pertama, kedua, ketiga dan seterusnya sampai ketinggian yang terakhir. Berangkat dari stigma pemahaman yang demikian, meredefinisi merupakan suatu bentuk keniscayaan yang lazim terjadi sebab ada pandangan menyatakan bahwa usaha memenuhi kebutuhan manusia dapat atau memang dilakukan dan berlangsung secara simultan. Artinya, ketika manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang bersifat jasmani/fisik seperti makan, minum atau tidur, maka secara bersamaan

yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow tersebut pada intinya berkisar pada pendapat mengenai konsep motivasi manusia dan mempunyai lima hierarki kebutuhan, yaitu:<sup>247</sup>

Jenjang		Deskripsi
Kebutuhan Berkembang ( <i>Metaneeds</i> )	<i>Self Actualization Needs</i> ( <i>Metaneeds</i> )	Kebutuhan orang untuk menjadi yang seharusnya sesuai dengan potensinya. Kebutuhan kreatif, realisasi diri, perkembangan <i>self</i> .
		Kebutuhan harkat kemanusiaan untuk mencapai tujuan, terus maju, menjadi lebih baik. <i>Being-values</i> -> 17 kebutuhan berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman, pemakaian kemampuan kognitif secara positif mencari kebahagiaan dan pemenuhan kepuasan alih-alih menghindari rasa sakit. Masing-masing kebutuhan berpotensi sama, satu bisa mengganti lainnya.
Kebutuhan Karena Kekurangan ( <i>Basic Needs</i> )	<i>Esteem Needs</i>	Kebutuhan kekuatan, penguasaan, kompetensi, kepercayaan diri, dan kemandirian.
		Kebutuhan prestise, penghargaan dari orang lain, status, ketenaran, dominasi, menjadi penting, kehormatan dan apresiasi.
	<i>Love Needs/Belonging Needs</i>	Kebutuhan kasih sayang, keluarga, teman, pasangan, dan anak (bereproduksi). Kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok masyarakat. Menurut Maslow kegagalan kebutuhan akan cinta ( <i>love needs</i> ) dan memiliki menjadi sumber hampir sebuah bentuk

pula ia ingin rasa keamanan, bebas dari rasa cemas, atau bahkan merasakan penghargaan dari orang lain untuk dirinya. Pola pemenuhan kebutuhan manusia yang demikian bukan merupakan suatu usaha yang hierarki, tapi merupakan pemenuhan kebutuhan pada waktu yang bersamaan. Terlebih lagi, kebutuhan manusia yang telah dipenuhi pada saat ini untuk masa yang akan datang “mungkin” menjadi sesuatu hal yang dibutuhkan lagi; atau bahkan bisa terjadi pergeseran yang signifikan pada kebutuhan yang bersifat jasmani dari yang bersifat kuantitatif ke kualitatif. Oleh sebab itu, konsep “hierarki” kurang tepat pada kerangka ini, namun lebih tepatnya digolongkan sebagai rangkaian.

<sup>247</sup> Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging ...* Loc. Cit., 135; lihat juga dalam V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior ...* Op. Cit., 27; atau dalam John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing ...* Op. Cit., 86; dan juga Lihat dalam Khozin, *Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Interpena, 2012), 30-31.

		psikopatologis.
	<i>Safety Needs</i>	Kebutuhan akan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas
	<i>Psychological Needs</i>	Kebutuhan homeostatik seperti makan, minum, gula, garam, protein, istirahat seks dan lain-lain.

Hierarki kebutuhan manusia tersebut tersusun dan berjenjang dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang tinggi; dari tingkatan yang bersifat fisik menuju kebutuhan yang bersifat psikis. Bahkan *according to Maslow's theory, a satisfied need no longer operates as a motivator of behavior*;<sup>248</sup> maka ketika kebutuhan tingkat bawah tersebut terpenuhi ia akan berusaha untuk memenuhi kepuasan kebutuhan yang lebih tinggi. Namun, fragmentasi kebutuhan ini tidak berarti masing-masing bagian bekerja secara eksklusif dan terpisah sesuai dengan fungsinya masing-masing. Akan tetapi, kebutuhan manusia tersebut bisa bekerja dan terpenuhi secara tumpang tindih serta bisa pada saat yang bersamaan. Dengan demikian, kebutuhan yang sangat bersifat fisik tersebut kemudian menjadi bagian urgen untuk dipenuhi terlebih dahulu, sebab kebutuhan tersebut bisa dikatakan sebagai dasar dari kebutuhan pada tingkat teratas; dan deskripsi masing-masing kebutuhan tersebut adalah sebagaimana berikut:<sup>249</sup>

#### 1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan yang paling kuat dan merupakan motivasi terbesar dalam kehidupan manusia.<sup>250</sup> Dan aspek ini merupakan kebutuhan yang harus dipenuhi untuk dapat tetap bertahan hidup, termasuk makanan, perumahan, pakaian, udara untuk bernafas dan sebagainya.<sup>251</sup> E. Mark Hanson menyatakan bahwa *this category consists of such basic survival needs as food, air, water, sex, shelter, and sleep*.<sup>252</sup>

Karena merupakan kebutuhan yang paling dasar, maka jika kebutuhan fisiologis ini tidak terpenuhi atau belum terpenuhi, individu tersebut tidak akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan lainnya.<sup>253</sup> Abraham H. Maslow memperkirakan, pada konteks ini, rata-rata kebutuhan fisiologis sampai 85%, sebab kebutuhan ini bersifat neostatistik. Kebutuhan ini dipandang sebagai kebutuhan yang paling mendasar bukan saja karena setiap orang membutuhkannya

<sup>248</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 197.

<sup>249</sup> Khozin, *Hierarki Kebutuhan Maslow ...* Op. Cit., 32-43.

<sup>250</sup> Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian ...* Op. Cit., 45.

<sup>251</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan ...* Op. Cit., 41.

<sup>252</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 197; Mike Golsing dan Karen Golsing juga menyatakan bahwa *the most basic need is your physiological need*. Lihat dalam Mike Golsing & Karen Golsing, *Emotional Leadership: Using Emotionally Intelligent Behaviour to Enjoy a Life of EASE*, (Singapore: Goslings International Pte Ltd., 2004), 59.

<sup>253</sup> Muh. Farozin & Kartika Nur Fatiyah, *Pemahaman Tingkah Laku*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 88.

terus menerus sejak lahir sampai ajalnya, akan tetapi juga karena tanpa pemuasan berbagai kebutuhan tersebut seseorang tidak dapat dikatakan hidup secara normal. Kebutuhan ini bersifat universal dan tidak mengenal batas geografis, asal usul, tingkat pendidikan, status sosial, pekerjaan atau profesi dan faktor-faktor lainnya yang menunjukkan keberadaan seseorang. Hanya saja memang harus diakui adanya perbedaan dalam kemampuan untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut. Gejala umum yang jelas terlihat adalah meningkatnya kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhan tersebut cenderung mengakibatkan terjadinya pergeseran pendekatan pemuasannya dari pendekatan yang sifatnya kuantitatif menjadi pendekatan yang sifatnya kualitatif.<sup>254</sup>

## 2. Kebutuhan Akan Rasa Aman

Ketika kebutuhan fisiologis seseorang telah terpuaskan, perhatian dapat diarahkan kepada kebutuhan akan keselamatan atau keamanan dan merupakan pertahanan hidup jangka panjang. Artinya, setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi atau terpuaskan maka akan muncul kebutuhan untuk merasa aman, stabilitas, proteksi, struktur hukum, keteraturan, batas, kebebasan dari rasa takut dan cemas.<sup>255</sup> Ada kalangan yang mempunyai keyakinan bahwa manusia terkadang membutuhkan sedikit banyak sesuatu yang bersifat rutin dan dapat diramalkan. Hal ini ada korelasinya dengan masa depan yang penuh dengan dinamika ketidakpastian yang sulit untuk dipertahankan, karena itu manusia berusaha mencapai sebanyak mungkin kebutuhan bersifat jasmanian dan keamanan.

E. Mark Hanson memberikan suatu pandangan bahwa *this category becomes important when the physiological needs have been satisfied. Safety needs include the protection of job security as well as protection from danger, illness, economic disaster, and the unexpected in general. Risk-taking behavior managers and workers becomes possible after these needs have been treated satisfactorily.*<sup>256</sup> Artinya, keamanan merupakan suatu kebutuhan yang urgen untuk dipenuhi secara mutlak. Namun di sisi yang lain, kebutuhan keamanan perlu dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan yang bersifat fisik *an sich*, akan tetapi juga keamanan yang bersifat psikologis. Sebab merupakan aspek yang bersifat mutlak penting untuk diperhatikan aspek keamanan yang bersifat psikologis seperti perlakuan yang manusiawi dan adil dalam organisasi pendidikan.

Keamanan juga menyangkut apa yang bisa disebut sebagai *security of tenure* artinya seseorang tidak akan mengalami pemutusan hubungan kerja selama

---

<sup>254</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 146.

<sup>255</sup> Mike Golsing dan Karen Golsing juga menyatakan bahwa *when the physiological needs are largely taken care of, you become interested in finding a place to be safe and secure from physical and psychological harm –danger, threat, and anxiety.* Mike Golsing & Karen Golsing, *Emotional Leadership: Using ... Op. Cit.*, 59.

<sup>256</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ... Op. Cit.*, 197.

bersangkutan menunjukkan prestasi kerja yang memuaskan dan tidak melakukan tindakan yang sangat merugikan organisasi.<sup>257</sup> Keamanan pada ranah ini dimaknai sebagai perilaku kontributif seperti bentuk kinerja yang produktif dari komponen organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada aspek yang demikian, ketika dikorelasikan dengan teori X dan Y dari Douglas McGregor bisa untuk membentuk tindakan konstruktif terhadap kinerja komponen pendidikan,<sup>258</sup> seperti ilustrasi berikut:

*“McGregor argues that Theory X managers believe that people dislike working and only work for money and security. For this reason, there is a lack of trust in their management approach. Management tactics might include close supervision, tight controls and telling people what to do, essentially an environment of command and control, or might be softer and rely on exchange (if you do this, then I will ...). In the hope that employee will cooperate when asked to do so. Theory Y on the other hand sets out a participative style of management that encourages empowerment. It is based on the beliefs that employees are happy to work, are self-motivated and creative, and enjoy working with greater responsibility”.*<sup>259</sup>

Artinya, pemimpin pendidikan secara langsung bisa mengambil alternatif untuk mengambil sikap kepemimpinannya sesuai dengan orientasi yang dimunculkan oleh komponen organisasi pendidikan terlebih dalam kebutuhan keamanan.

### 3. Kebutuhan Akan Cinta Kasih

Cinta kasih dan kasih sayang yang diperlukan pada tingkat kebutuhan ini, mungkin disadari melalui hubungan-hubungan antar pribadi yang mendalam tetapi juga yang dicerminkan dalam keutuhan untuk menjadi bagian berbagai kelompok sosial.<sup>260</sup> Artinya, kebutuhan untuk memiliki atau menjadi bagian dari kelompok sosial sangat urgen bagi diri individu manusia. Hal ini sangat jelas dideskripsikan oleh John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck bahwa *Maslow used the term love in a broad sense to refer to preferences for affection from others as well as a sense of belongingness and contributing to one's community, broadly defined. The need for friends, family, and colleagues falls within this category, and in many cases one might be motivated to stay at a company largely*

---

<sup>257</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan ...* Op. Cit., 157.

<sup>258</sup> Walaupun kinerja komponen organisasi pendidikan tersebut merupakan bagian kecil yang tampak dari perilaku, perasaan dan pikirannya. Seperti yang deskripsikan oleh David Rock bahwa *there is a metaphor called the Iceberg model used by cognitive behavioral therapy and various behavioral sciences. The Iceberg model describes how our performance at anything is driven by our sets of behaviors, our habits. These are driven by our feelings, which in turn are driven by our thoughts. In the Iceberg model, our performance and some of our behaviors are visible, while other behaviors, feelings, and thoughts are below the water. There's a lot more driving our performance than just the few habits we see on the surface. And at the base of all this is the way we think.* David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., xviii.

<sup>259</sup> Tim Penyusun, *Leadership and Management in Organizations*, (Oxford: Elsevier, 2007), 80.

<sup>260</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan ...* Op. Cit., 42.

*because all of one's friends work there and hence it serves as a social outlet. The term "prosocial motivation" is often used explicitly to capture the degree to which people are motivated to help other people. When people believe that their work has an important impact on other people, they are much more willing to work longer hours. This prosocial motivation could be directed at co-workers and has been found to relate to helping behavior. This form of motivation can also be triggered by recognizing that one's work has a positive impact on those who benefit from one's service, such as customers or clients. In contrast, when one's social needs are thwarted, people often react negatively and in self-defeating ways that drive others further away from them.*<sup>261</sup>

Dari deskripsi tersebut sangat jelas arus dampak dari "cinta" mampu membangun produktivitas organisasi dan sikap kooperatif antar komponen organisasi pendidikan dalam lingkungan organisasi atau sosial. Dalam arti lain kebutuhan ini mendorong manusia untuk mengadakan hubungan afektif atau ikatan emosional berupa perasaan mencintai dan dicintai dengan individu lain dalam lingkungannya;<sup>262</sup> yang terjalin dalam bentuk pernikahan atau persaudaraan. Sebenarnya dalam konteks organisasi pendidikan, cinta dan kasih sayang yang diperlukan sebagai kebutuhan adalah "pengakuan sosial" pada organisasi (kerjasama), dan kesertaan. Oleh sebab itu, adaptasi individual dalam kelompok terlebih lingkungan sosial sangat urgen diperlukan sebagai dasar dari "pengakuan sosial" tersebut.

Terlebih, dalam hal ini telah menjadi postulat bahwa manusia merupakan makhluk sosial yang pasti akan membutuhkan orang lain dalam kehidupannya. Di sisi yang lain, manusia juga mempunyai kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya.<sup>263</sup> Berarti, manusia dalam sisi kehidupannya untuk survival, bereksistensi dan mengakui akan esensinya sangat tergantung pada orang lain sebagai patner dalam lingkungan sosialnya.

#### 4. Kebutuhan akan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi dua bagian, yaitu: *pertama*, kebutuhan akan penghormatan atau penghargaan dari diri sendiri yang mencakup hasrat untuk memperoleh kompetensi rasa percaya diri, kekuatan pribadi, kemandirian serta kebebasan; *kedua*, prestasi berupa penghargaan atas apa-apa yang dilakukannya.<sup>264</sup> E. Mark Hanson menyatakan bahwa *esteem needs are divided into two types. The first is the need for self-esteem; that is, for self-confidence, achievement, knowledge, and independence. The second deals with one's*

---

<sup>261</sup> John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing ...* Op. Cit., 86.

<sup>262</sup> Muh. Farozin & Kartika Nur Fatiyah, *Pemahaman Tingkah Laku ...* Op. Cit., 88.

<sup>263</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan ...* Op. Cit., 155.

<sup>264</sup> Muh. Farozin & Kartika Nur Fatiyah, *Pemahaman Tingkah Laku ...* Op. Cit., 89.



*reputation, for instance, the need for approval, prestige, and recognition of one's work.*<sup>265</sup> Dengan demikian, menurut Fred Luthans dan Jonathan P. Doh bahwa *esteem needs are needs for power and status. Individuals need to feel important and receive recognition from others. Promotions, awards, and feedback from the boss lead to feelings of self-confidence, prestige, and self-importance.*<sup>266</sup> Artinya, pemimpin organisasi pendidikan sangat perlu untuk memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk komponen organisasi pendidikan yang mencapai prestasi yang tinggi –hal ini telah dijelaskan pada bab yang lalu-.

Memang sudah menjadi suatu hal yang bersifat kodrati bahwa dalam masyarakat (kecuali beberapa kasus yang patologis) mempunyai kebutuhan atau menginginkan penilaian yang tinggi terhadap dirinya sebagai *brand image* (pencitraan) dalam komunitas atau masyarakat sosialnya. Penghargaan yang dibutuhkan manusia dalam konteks ini bisa didiametralkan pada dua entitas yaitu penghargaan secara internal (mencakup kebutuhan akan harga diri, kepercayaan diri, kompetensi, penguasaan, kecukupan, prestasi, independensi, dan kebebasan); dan eksternal (menyangkut penghargaan dari orang lain, prestise, pengakuan, penerimaan, ketenaran, martabat, perhatian, kedudukan, apresiasi atau nama baik). Dua entitas penghargaan ini mempunyai keterkaitan erat dengan rasa percaya diri individu terutama dalam organisasi pendidikan yang memang berorientasi pada prestasi.

Oleh sebab itu, pemimpin perlu menyesuaikan pola manajerialnya dengan kebutuhan komponen organisasi pendidikan guna mendapatkan produktivitas organisasi sebagai organisasi publik. Abraham H. Maslow, sebagaimana yang dikutip oleh Pentti Sydänmaanlakka menyatakan bahwa *proper management of the work lives of human beings, of the way in which they earn their living, can improve them and improve the world and in this sense be a utopian or revolutionary technique.*<sup>267</sup> Artinya, kondusifitas organisasi sangat sejalan dengan pola manajerial terutama perilaku kepemimpinan organisasi yang menghargai potensi, kemampuan, prestise, kedudukan, atau nama baik komponen organisasi pendidikan. Akan tetapi yang paling esensial dalam konteks penghargaan bagi komponen organisasi pendidikan adalah pengakuan akan harga diri seluruh sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut.

Dasarnya, salah satu ciri manusia adalah mempunyai harga diri sebagai pembeda dari makhluk lainnya. Oleh karena itu, semua manusia memerlukan pengakuan atas keberadaan dan statusnya oleh orang lain; dan dengan pengakuan

---

<sup>265</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 198.

<sup>266</sup> Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture ...* Loc. Cit., 425.

<sup>267</sup> Pentti Sydänmaanlakka, *Intelligent Leadership and Leadership Competencies: Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*, (Disertasi Tidak Diterbitkan), (Helsinki: Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management Laboratory of Work Psychology and Leadership, 2003), 12.

tersebut akan tercipta tatanan nilai, keakuan, dan pembeda antara manusia satu dengan lainnya. Di sisi yang lain, fakta yang perlu menjadi catatan, rasa penghargaan diri tersebut dapat dikatakan sangat stabil dan sehat manakala didasarkan pada penghargaan yang diperoleh dari orang lain secara wajar dan bukan dilandaskan pada kemasyhuran faktor-faktor luar dan puji-pujian yang berlebihan yang tidak berdasar atau dalam istilah lain disebut sanjungan kosong. Jadi pada tataran ini, penghargaan tersebut muncul dari proses kelaziman yang diperoleh dari luar eksistensi dirinya dengan dasar kenyataan yang ada tanpa bentuk rekayasa atau penghargaan dramatisir.

#### 5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Kebutuhan ini diletakkan paling atas pada hierarki kebutuhan Maslow dan berkaitan dengan keinginan pemenuhan diri. Ketika semua kebutuhan lain sudah dipuaskan, seseorang ingin mencapai secara penuh potensinya. Tahap ini mungkin dapat tercapai hanya oleh segelintir dari beberapa orang.<sup>268</sup> Kebutuhan ini merupakan puncak dari perwujudan segenap potensi manusia di mana hidupnya penuh gairah dinamis dan tanpa pamrih, konsentrasi penuh dan terserap secara total dalam mewujudkan manusia yang utuh dan penuh. Pada tataran ini bisa dikatakan bahwa kebutuhan aktualisasi diri merupakan dorongan untuk menjadi apa yang mampu manusia lakukan; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri.<sup>269</sup>

Dengan demikian, kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan untuk memenuhi dorongan hakiki manusia menjadi “sesuatu” sesuai dengan keinginan dan potensi dirinya. Hal ini dilakukan dengan jalan membuka segala sesuatu yang terbaik atau bekerja sebaik-baiknya sesuai dengan bidang masing-masing. Kebutuhan ini muncul apabila kebutuhan-kebutuhan yang ada dibawahnya telah terpuaskan dengan baik. Dalam pencapaian kebutuhan ini banyak hambatan yang biasanya ditemui individu, sebab tidak semua kebutuhan aktualisasi diri ini dapat dipenuhi secara penuh. John A. Wagner III dan John R. Hollenbeck pada konteks ini mendeskripsikan bahwa *according to Maslow, if all needs beneath self-actualization are fulfilled, a person can be considered generally satisfied. In Maslow's words, self-actualization "might be phrased as the desire to become more and more what one is, to become everything that one is capable of becoming". Unlike all the other needs identified by Maslow, self-actualization needs can never be fully satisfied. Hence, the picture of human motivation drawn by this theory emphasizes constant striving as well as constant deprivation of one sort or another.*<sup>270</sup>

---

<sup>268</sup> Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan ...* Op. Cit., 42.

<sup>269</sup> Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku ...* Op. Cit., 56.

<sup>270</sup> John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing ...* Op. Cit., 87.

## **B. Pengembangan Teori Hierarki Kebutuhan Maslow: Melihat Sisi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional**

Sebagaimana Max Weber,<sup>271</sup> George Burns juga mengakui adanya jenis kepemimpinan transaksional dan transformasional. Akan tetapi, George Burns menciptakan dimensi universal yang disebut dengan pemimpin moral versus pemimpin amoral. Dari dua difrensiasi dimensi kepemimpinan tersebut, ia juga mengemukakan beberapa jenis kepemimpinan yang bergaya transaksional dan transformasional. Dua jenis gaya kepemimpinan ini ia masukkan dalam kerangka kepemimpinan moral; pada kenyataannya kepemimpinan transaksional sangat memperhatikan nilai moral seperti kejujuran, keadilan, kesetiaan, dan tanggung jawab. Kepemimpinan semacam ini membantu orang masuk ke dalam kesepakatan yang jelas, tulus-hati, dan memperhitungkan hak-hak serta kebutuhan orang lain.<sup>272</sup> Sedangkan kepemimpinan transformasional mampu membawa *leaders and followers engage in such a way as to "raise one another to higher levels of motivation and morality", having a "transforming effect" on them both. Transforming leadership taps into the deeply held values of leader and follower alike and helps to infuse whole organizations with a level of commitment and depth of purpose that goes well beyond the economic and material.*<sup>273</sup>

Oleh sebab itu, pijakan utama gaya kepemimpinan tersebut adalah segi potensi kemanusiaan yang *built in* dalam diri manusia; dan pada sisi yang lain potensi kemanusiaan tersebut juga dipengaruhi faktor eksternal. Artinya, faktor dalam diri manusia seperti keinginan atau kebutuhan menjadi bagian urgen terhadap manifestasi gaya kepemimpinan; terlebih jika hal ini dibenturkan dengan faktor internalitas komponen organisasi pendidikan sebagai faktor eksternal selain

---

<sup>271</sup> Max Weber membedakan antara tiga jenis sistem otoritas, yakni: tradisional, kharismatik, dan rasional-legal. George Ritzer & Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Modern*, Peterj: Alimandan, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), 37; juga dalam George Ritzer, *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*, Peterj.: Saut Pasaribu, dkk., (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 46; lihat juga dalam George Ritzer, *Explorations in Social ...* Op. Cit., 43. Namun yang paling menarik pada hal ini adalah wewenang kharismatik yang tidak diatur oleh kaidah-kaidah, baik yang tradisional maupun rasional. Wewenang ini sifat cenderung irasional. Adakalanya kharisma dapat hilang karena masyarakat sendiri yang berubah dan mempunyai paham yang berbeda. Perubahan-perubahan tersebut sering kali tak dapat diikuti oleh oaring yang mempunyai wewenang kharismatik tadi sehingga ia tertinggal oleh kemajuan dan perkembangan masyarakat. Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar ...* Op. Cit., 244.

<sup>272</sup> Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan ...* Op. Cit., 140.

<sup>273</sup> Brian Leavy, *Inspirational Leadership in Business and Other Domains*, dalam Gabriel Flynn, *Leadership and Business Ethics*, (New York: Springer Science+Business Media B.V., 2008), 104. Pernyataan tersebut juga senada dengan James MacGregor Burns, seperti yang dikutip S. Alexander Haslam, dkk. bahwa *leaders hold enhanced influence at the higher levels of the need and value hierarchies. They can appeal to the more widely and deeply held values, such as justice, liberty and brotherhood. They can expose followers to the broader values that contradict narrower ones or inconsistent behavior. They can redefine aspirations and gratifications to help followers see their stake in new, program-oriented social movements.* Lebih detailnya lihat dalam S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology ...* Op. Cit., 38.

lingkungan dan faktor-faktor lainnya. Pada kerangka ini sebenarnya terdapat hubungan antara interaksi sosial (pimpinan dan bawahan) dan proses-proses mental subjektif, seperti konsep diri –berperilaku dengan gaya kepemimpinan “apa”, agar mampu meningkatkan kinerja komponen organisasi pendidikan- yang berhubungan dengan komunitas atau masyarakat yang lebih besar. Jika meminjam pola pikir dari interaksionisme simbolik,<sup>274</sup> maka –kerangka ini secara detail mendeskripsikan- individu merupakan pencari pengetahuan yang aktif, makna-makna berkaitan dengan perspektif dan tindakan sosial yang dilakukannya. Pengetahuan merupakan instrumen yang memungkinkannya mengatasi berbagai persoalan hidup dan dan meredefinisikan dunia sekitar.<sup>275</sup>

Hal ini berarti ada hubungan simbiosis-mutualisme antara diri (*self*) pemimpin dengan lingkungan di mana ia menerapkan gaya kepemimpinannya tersebut. Pemimpin dengan potensinya mencoba untuk melakukan terobosan-terobosan dengan pendayagunaan potensi di luar dirinya seperti sumber daya organisasi untuk mencapai target dan sasaran organisasi tersebut. Pada kerangka yang demikian, kepemimpinan dapat dikatakan sebagai “seni” memanfaatkan seluruh daya (dana, sarana, dan tenaga) organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Manifestasi yang sangat menonjol dalam “seni” memanfaatkan daya tersebut adalah cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku organisasi untuk berbuat sesuatu dengan kehendak pemimpin dalam rangka mencapai tujuan. Persoalannya pada aspek ini adalah bagaimana cara menggerakkan dan mengarahkan unsur perilaku komponen organisasi tersebut?.

Berpijak pada teori hierarki kebutuhan Maslow, James McGregor Burns mengembangkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional untuk mengefektifkan cara menggerakkan dan mengarahkan komponen organisasi mencapai tujuan. Artinya, pemimpin dalam mempengaruhi komponen organisasi

---

<sup>274</sup> Teori interaksionisme simbolik sebenarnya merupakan pendatang baru dalam studi tentang komunikasi manusia. Jika ditelusuri secara mendalam, teori interaksionisme simbolik sebenarnya berada dibawah payung perspektif yang lebih besar, yang sering disebut perspektif fenomenologis atau perspektif interpretatif. Oleh sebab itu, istilah interaksionalisme simbolik menunjuk kepada sifat khas dari interaksi antar manusia. Kekhasannya adalah bahwa manusia saling menerjemahkan dan saling mendefinisikan tindakannya. Bukan hanya sekedar reaksi belaka dari tindakan seseorang terhadap orang lain. Tanggapan seseorang tidak dibuat secara langsung terhadap tindakan orang lain, tetapi dilandaskan atas “makna” yang diberikan terhadap orang lain. Interaksi antara individu, *diantarai oleh penggunaan simbol-simbol, interpretasi* atau dengan saling berusaha untuk saling memahami maksud dari tindakan masing-masing. Lihat dalam George Ritzer, *Explorations in Social ...* Op. Cit., 68-74; sedangkan untuk lebih detailnya lihat dalam Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969); Jack Barbalet, *Pragmatisme dan Interaksionisme Simbolik*, dalam Bryan S. Turner (Edit.), *Teori Sosial: Dari Klasik Sampai Postmodern*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), 325-359; dan untuk ranah praktis terutama dalam bentuk penelitian seperti Sukarno, *Budaya Politik Pesantren Perspektif Interaksionisme Simbolik*, (Yogyakarta: Interpena, 2012).

<sup>275</sup> Sindung Haryanto, *Spektrum Teori Sosial: Dari Klasik Hingga Postmodern*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 70.

pendidikan dalam upaya memobilisir dan mengarahkan sumber daya manusia dalam organisasi dengan memotivasinya menggunakan pendekatannya. Dengan demikian, James McGregor Burns mencoba memetakan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam organisasi dengan melihat aspek motivasi komponen organisasi melalui pemenuhan kebutuhan yaitu dengan teori yang dikembangkan Abraham H. Maslow tersebut. Kerangka ini sebenarnya merupakan bentuk usaha yang dilakukan oleh pemimpin dalam mengendalikan komponen organisasi<sup>276</sup> supaya mampu bergerak atau bekerja sesuai dengan “keinginan” pemimpin terutama sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi.

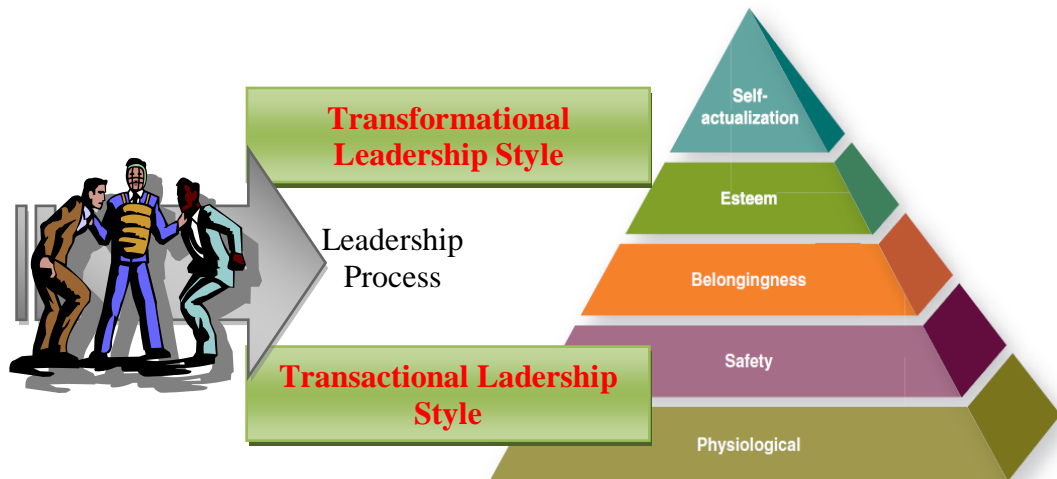
Rasionalisasi korelasi antara kebutuhan dengan gaya kepemimpinan tersebut adalah kebutuhan (*need*) merupakan suatu situasi kekurangan dalam diri individu yang mendorongnya untuk berperilaku guna mencapai tujuan yang diinginkannya. Dalam hubungannya dengan komponen organisasi pendidikan – baca bawahan pemimpin-, perilaku pada dasarnya didorong oleh kebutuhan para bawahan itu sendiri. Menjadi bawahan (karyawan), pada dasarnya merupakan upaya memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang ada dalam diri bawahan, telah mendorongnya untuk berperilaku sebagai bawahan (karyawan). Apabila kebutuhan itu terpenuhi dengan berperilaku sebagai bawahan (karyawan), maka ia akan memperoleh kepuasan. Sebaliknya, bawahan (karyawan) akan mengalami kekecewaan dalam tugasnya sebagai bawahan (karyawan) apabila kebutuhan-kebutuhannya tidak terpenuhi. Jenis dan kebutuhan bawahan akan mendorongnya untuk melakukan tingkah laku sebagai bawahan.

Maka pada konteks ini, pemimpin perlu secara jeli melihat dan memilah kebutuhan yang perlu dipenuhi dari komponen organisasi pendidikan tersebut. Jadi tataran ini dapat dipahami dengan gagasan bahwa kebutuhan komponen organisasi pendidikan yang rendah, seperti kebutuhan fisiologis dan rasa aman (lapar, haus, tempat tinggal, dan seks; keamanan dan perlindungan dari bahaya

---

<sup>276</sup> Usaha pengendalian ini sangat sesuai dengan konsep kepemimpinan dalam pendidikan Islam yang dalam konteks ini menggunakan partikel kata *ra'is* yang berhubungan dengan partikel kata *ra's* yang artinya kepala dan ada pula yang menggunakan partikel kata *sa'is* yang berarti pengendali kuda. Memang seorang pemimpin adalah seorang yang mampu mengendalikan anggotanya, jadi ketika kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran. Kepemimpinan dalam Islam pada dasarnya adalah prinsip kepercayaan (*trust*). Seringkali merupakan sebuah kontrak sosial (secara eksplisit) antara pemimpin dan yang dipimpin. Sebuah kontrak yang mengisyaratkan integritas dan keadilan. Dan partikel kata *sa'is* memiliki akar kata yang sama dengan *siasat*, *strategi*. Untuk itu, dalam memimpin diperlukan strategi, maka Howard H. Hoyt menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang. Hal ini mengindikasikan bahwa pengendalian bawahan tidak pernah lepas dari siasat ataupun strategi untuk mencapai tujuan dari pendidikan. Lihat dalam Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam ...* Op. Cit., 157.

fisik dan psikis) dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transaksional. Sebaliknya, kebutuhan yang lebih tinggi dari komponen organisasi pendidikan, seperti harga diri dan aktualisasi diri (faktor-faktor internal: harga diri, otonomi, dan prestasi, faktor-faktor eksternal: status, pengakuan, dan perhatian; pertumbuhan, pencapaian potensi diri, dan pemenuhan kebutuhan diri sendiri) dapat dipenuhi melalui praktik gaya kepemimpinan transformasional. Jika diilustrasikan dalam bentuk gambar akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar : Diametral Pemenuhan Kebutuhan Melalui Gaya Kepemimpinan

Pada kepemimpinan transaksional, pemimpin akan secara terus-menerus melakukan pemeliharaan, penjagaan atau melanjutkan *status quo* organisasi pendidikan, maka setiap langkah yang diambil oleh pemimpin tidak akan bergeser dari tatanan lama yang sudah baku. Bahkan ada yang mendeskripsikan bahwa *the transactional leader relies more on rational and logical thinking and free exchange of work in return for extrinsic rewards such as pay, vacations, hospitalization, and so on.*<sup>277</sup> Kondisi yang demikian mencerminkan pola komponen organisasi yang tidak mempunyai keinginan untuk memajukan, mengembangkan, dan meningkatkan organisasinya untuk siap bersaing dengan organisasi lain. Artinya, komponen organisasi pendidikan membutuhkan suatu rangsangan atau motivasi untuk mengup-*great* atau meningkatkan *performance* kinerja dirinya. Oleh sebab itu, pola kepemimpinan yang sesuai dengan lingkungan organisasi yang demikian adalah pola kepemimpinan yang mampu memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan kinerja masing-masing komponen organisasi pendidikan. Pada kerangka ini pola kepemimpinannya adalah gaya kepemimpinan transaksional; *typically refers to those individuals who view their jobs as a series of discrete transactions between themselves and their*

<sup>277</sup> Richard C. Maddock & Richard L. Fulton, *Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management*, (London: Quorum Books, 1998), 15.

*subordinates. They generally are good administrators in that they operate as problem solver's.*<sup>278</sup>

Wajar jika hal tersebut dilakukan oleh pemimpin, karena –secara teoritik– pemimpin merupakan seseorang yang diberikan kepercayaan untuk memberikan komando atau arahan kepada komponen organisasi pendidikan yang telah memberikan kepercayaan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, dengan harapan pemberi kepercayaan tersebut akan lebih baik nasibnya dibandingkan dari kepemimpinan sebelumnya. Peran pemimpin dalam suatu organisasi secara mikro dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja dan kualitas kehidupan kerja para bawahan, yang pada akhirnya keberhasilan komponen organisasi pendidikan ini secara makro akan mempengaruhi tingkat prestasi organisasi. Sebab perilaku organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, pada aspek ini pemimpin transaksional mampu membangun kinerja komponen organisasi pendidikan dengan sistem pertukaran melalui imbalan. Imbalan yang tepat pada kerangka ini adalah aspek kebutuhan manusia tingkat rendah yaitu *physiological need* dan *safety need*; di mana kedua kebutuhan ini sangat urgen untuk keberlangsungan hidup manusia dan merupakan kebutuhan yang paling mendasar. Jadi untuk mendapatkan kepatuhan dari komponen organisasi khususnya organisasi yang masih “baru tumbuh”, menjadi hal kewajaran serta kelaziman jika pemimpin melakukan proses pertukaran (*exchange process*) di mana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin.

Secara kodrati hal tersebut wajar untuk dilakukan oleh bawahan, sebab manusia merupakan makhluk rasional<sup>279</sup> yang akan mengalami proses kognitif

---

<sup>278</sup> Jeffrey K. Pinto, dkk., *Project Leadership: From Theory to Practice*, (Pennsylvania: The Project Management Institute, 1998), 4.

<sup>279</sup> Pandangan tentang manusia yang cukup berbeda muncul dari kalangan psikoanalisis. Menurut teori psikoanalisis, manusia seringkali dipengaruhi oleh pergolakan keinginan-keinginan yang berasal dari alam bawah sadarnya dalam setiap tindakan dan perilakunya sehari-hari (*Homo Valens*). Keinginan-keinginan bawah sadar itu bisa juga semacam insting, naluri, maupun intuisi. Menurut Sigmund Freud (1856-1939), tokoh dan sekaligus bapak psikoanalisis memberikan pandangan bahwa jiwa manusia bagaikan sebuah gunung es yang terampung-ampung di tengah samudera, yang tampak hanya puncaknya saja, sedangkan sebagian besar tenggelam di dalam lautan alam bawah sadarnya –menggambarkan ketidaksadaran. Di dalam ketidaksadaran itulah terdapat kekuatan-kekuatan dasar yang mendorong pribadi manusia untuk mengambil suatu tindakan atau perilaku yang dimunculkan dalam kesehariannya. Dalam memetakan jiwa manusia, Sigmund Freud menggambarkan struktur kejiwaan sebagai kepribadian manusia yang tersusun atas tiga sistem, dari bawah sebagai lapisan yang terbesar ialah sistem *das Es* (Id), sistem *das Ich* (Ego), dan sistem *das Ueber-Ich* (super Ego). Sigmund Freud menegaskan hubungan antara Ego dan Id dengan menggambarkan Ego sebagai semacam bagian muka dari Id, semacam latar depan, atau sebagai suatu lapisan kulit lahiriah dari Id, yang dimisalkan sebagai lapisan kulit pohon, mempunyai bentuk yang tertentu, karena pengaruh suatu hal di luar yang telah berbenturan pada kulit pohon itu. Bahwa Ego merupakan suatu lapisan dari aparat psikis yang telah terbentuk karena pengaruh dari dunia luar (realitas) atas Id. Bagi Sigmund Freud, Ego adalah permukaan, sedangkan Id adalah bagian lebih mendalam yang tentu saja bila ditinjau dari luar. Ego terletak di

sebelum terjadi respon. Perilaku manusia dikuasi oleh *actualizing tendency*, yaitu kecenderungan *inheren* manusia untuk mengembangkan diri. Kecenderungan tersebut dipengaruhi oleh tingkat dan kriteria kebutuhannya. Teori ini beranggapan, bahwa tindakan yang dilakukan oleh manusia pada hakikatnya adalah untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan psikis.<sup>280</sup> Jadi, pemimpin transaksional dalam melakukan proses transaksi dengan komponen organisasi pendidikan telah mengalami proses kognitif-respon.<sup>281</sup> Bawahan akan memproses “tawaran pemimpin” –terutama yang menyangkut kebutuhan tingkat rendah- dengan mempertimbangkan aspek kebutuhan yang harus dipenuhinya, sehingga dinamika ini memunculkan suatu bentuk “jual beli” antara pemimpin dan bawahan.

Berdasarkan argumentasi tersebut, pemimpin transaksional sangat perlu untuk menggunakan pendekatan transaksi sebagai medium mencapai kesepakatan antara pemimpin dengan bawahan dalam bingkai mencapai produktivitas kinerja komponen organisasi pendidikan. Apalagi ruang untuk menerapkan gaya kepemimpinan transaksional sangat memungkinkan bagi pemimpin, terutama untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan yang masih “tahap belajar dalam organisasi” maka cara mempertukarkan *reward* dengan kinerja tertentu sangat dimungkinkan. Dinamika yang akan sering muncul dalam pola kepemimpinan transaksional ini adalah bawahan dijanjikan untuk diberi *reward* bila bawahan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat bersama. Formulasi yang pasti dengan dinamika tersebut adalah semakin sering pemimpin melakukan transaksi dengan bawahannya, maka semakin banyak pula *reward* yang diberikan pemimpin terhadap bawahannya dan semakin efektif dan produktif pula kinerja komponen organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan organisasi. Ilustrasi yang menggambarkan hal ini tampak sebagaimana berikut:

---

antara realitas dan Id, yang merupakan wilayah psikis yang sebenarnya. Lebih detailnya lihat dalam Sigmund Freud, *Sekelumit Sejarah Psikoanalisa*, Peterj.: K. Bertens, (Jakarta: PT. Gramedia, 1983), 82-83.

<sup>280</sup> Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi: Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 190.

<sup>281</sup> Kepemimpinan transaksional menggunakan paradigma *behavioristik* terutama teori stimulus-respon dalam mempengaruhi pengikutnya. Dalam pandangan ini, pemimpin beranggapan bahwa pengikut itu bersifat pasif dan kurang memiliki harga diri dan bahkan dianggap robot. Karena itu, pemimpin mengandalkan pertukaran sosial berupa sumber daya yang dapat ditarik olehnya berdasarkan *reward*, *punishment* dan kekuasaan untuk mendapatkan kepatuhan. Kepatuhan pengikut dengan demikian, sebenarnya bersifat terpaksa atau patuh muncul dari sebuah penolakan. Pengikut merasa harga dirinya dihancurkan dan dikorbankan demi kepentingan atau ambisi pemimpin. Lihat dalam Tobroni, *The Spiritual Leadership ... Op. Cit.*, 30-31.





Gambar : Kepemimpinan Transaksional

Jadi sangat jelas bahwa kepemimpinan transaksional ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahan atau anggota organisasinya mengarah pada pencapaian tugas dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Dalam proses mengarahkan tersebut, pemimpin melibatkan suatu proses pertukaran (*exchange process*) dimana para pengikut mendapat imbalan yang segera dan nyata untuk melakukan perintah-perintah pemimpin. Akan tetapi, kepemimpinan transaksional memang sangat dibutuhkan sebagai jawaban dari kebutuhan organisasi pendidikan yang komponen-komponennya masih dalam tahapan belajar.

Terlepas dari hal tersebut, arus dinamika yang yang direpresentasikan oleh pemimpin transformasional tersebut mendorong para peneliti atau akademisi untuk menformulasikan kepemimpinan ini sebagai bentuk hubungan yang mempertukarkan jabatan atau tugas tertentu jika bawahan mampu menyelesaikan dengan baik tugas tersebut; atau *transactional leadership, in which there was a limited psychological relationship between leaders and followers and actions were undertaken on a purely transactional basis.*<sup>282</sup> Dengan demikian, kepemimpinan transaksional menekankan proses hubungan pertukaran (*exchange process*) yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhannya terutama yang berhubungan dengan kebutuhan tingkat vital biologis (*physiological need* dan *safety need*) sesuai dengan kontrak yang telah mereka setuju bersama untuk meningkatkan produktivitas organisasi pendidikan.<sup>283</sup> Konklusi yang mampu merangkum deskripsi tersebut dalam bahasa vulgar bahwa kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memotivasi bawahannya melalui pemberian imbalan (*reward*) yang berupa pemenuhan kebutuhan bawahan tingkat vital biologis (*physiological need* dan *safety need*) atas prestasi atau sesuatu yang

<sup>282</sup> Lihat pada catatan kaki dalam Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A ...* Op. Cit., 100.

<sup>283</sup> Ada fakta yang cukup menarik bahwa penelitian Roberts pada tahun 1986 melaporkan bahwa 45 administrator perguruan tinggi swasta lebih besar menggunakan gaya kepemimpinan kharismatik dan inspirasional daripada 61 administrator di perguruan tinggi negeri. Pada perguruan tinggi swasta lebih besar menggunakan kepemimpinan yang transaksional daripada kepemimpinan transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa di perguruan tinggi swasta lebih besar digunakan orientasi kepemimpinan pada hubungan antar manusia daripada orientasi kepemimpinan pada tugas sebagaimana yang banyak diterapkan di perguruan tinggi negeri. Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori ...* Op. Cit., 236.

telah mereka lakukan. Dasar asumsi ini adalah bawahan mampu untuk melakukan pekerjaannya dengan dimotivasi oleh pemenuhan kebutuhannya tersebut.

Sedangkan pada aspek gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan target capaian yang telah ditetapkan.<sup>284</sup> Dari definisi tersebut perlu ada standar atau pengukuran (*measurement*) pasti di mana pemimpin bisa dikatakan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ketika standar atau pengukuran tersebut ada, maka hubungan “pengaruh” pemimpin terhadap komponen organisasi pendidikan bisa diklaim sebagai pola gaya kepemimpinan transformasional atau bukan. Oleh karena itu, untuk mengukur aspek gaya kepemimpinan transformasional tersebut perlu dikerucutkan pada *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) –seperti yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya-; namun ada tiga cara seorang pemimpin transformasional memotivasi komponen organisasi pendidikan –yang secara sederhana dapat digunakan untuk melihat aspek gaya kepemimpinan transformasional-, yaitu dengan: 1). Mendorong komponen organisasi pendidikan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha; 2). Mendorong komponen organisasi pendidikan untuk mendahulukan kepentingan kelompok (organisasi) daripada kepentingan individualnya; dan 3). Meningkatkan kebutuhan komponen organisasi pendidikan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Di antara tiga cara pemimpin transformasional memotivasi komponen organisasi pendidikan tersebut, salah satunya menjadi bagian substantif dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut yaitu peningkatan kebutuhan komponen organisasi pendidikan ke aspek yang lebih tinggi seperti kebutuhan tingkat sosio-budaya (human-kultural) –*esteem need* atau *self actualization*- atau bahkan kebutuhan tingkat religius (metafisik, absolut).<sup>285</sup> Dengan demikian, kepemimpinan transformasional merupakan sebuah sketsa yang didalamnya mengandung suatu proses di mana pimpinan dan para bawahannya berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi.<sup>286</sup> Artinya, antara pemimpin dan komponen organisasi pendidikan saling menaikkan diri ke tingkat

---

<sup>284</sup> Shoni Rahmatullah Amrozi, *The Power of Rasulullah's Leadership: Menelusuri Perilaku Uswah Sifat Fundamental Kepemimpinan Rasulullah SAW*, (Yogyakarta: Sabil, 2012), 45.

<sup>285</sup> Ada satu deskripsi yang cukup logis dalam paradigma sosiologi khususnya dalam sosiologi organisasi yang menyatakan bahwa status dan prestise seorang karyawan bias menentukan kedudukan, peranan riil dalam organisasi itu. Dua factor tersebut sering diasumsikan mempunyai kontribusi bagi perubahan tingkat kepuasan kerja. Pelbagai penelitian menunjukkan bahwa orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, dan pekerjaan yang lebih baik (*white collar*) cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih baik prestasinya dalam masyarakat. Akibatnya, ia pun secara pribadi merasa lebih puas dan akan bekerja lebih sungguh-sungguh daripada orang yang kedudukannya lebih rendah. Lihat dalam Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997), 335-336.

<sup>286</sup> Baharuddin & Umiraso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ... Op. Cit.*,

moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, dan bukan didasarkan atas emosi, seperti misalnya keserakahan, kecemburuan sosial, atau kebencian. Oleh sebab itu, seperti yang dijelaskan oleh Tony Kippenberger bahwa *transformational leadership, on the other hand, is more about hearts and minds and empowering people rather than using rewards to (effectively) control them. Because transformation means change, such leadership is seen as releasing people to learn, to seek change and improvement. So it is based on trust on the part of the leader and understanding, skill, dedication, and commitment on the part of the followers.*<sup>287</sup>

Akan tetapi, secara mendasar yang melandasi asumsi kepemimpinan transformasional adalah setiap bawahan akan mengikuti pemimpin organisasi tersebut yang bisa memberikan mereka inspirasi dengan visi yang jelas dan dengan cara serta energi yang baik untuk mencapai tujuan yang besar.<sup>288</sup> Visi pada kerangka ini menjadi suatu harapan besar untuk masa yang akan datang yang sangat diharapkan terwujud oleh seluruh komponen organisasi pendidikan. Visi merupakan suatu hal yang “dicitakan” yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan (masa depan (*futuristic*)) yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Sebab visi seperti yang digambarkan Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson bahwa *vision in the sense of something seen in a dream is the term used to describe a picture of a company's situation in a relatively remote and desirable future. Willi Railo, the sports psychologist, defines vision as a "barrier-breaking mental picture of a desired situation". The words 'barrier-breaking' are important in Railo's description. The most important aspect of a vision is that it challenges the comfortable present, calling for action and change.*<sup>289</sup>

Dengan demikian, pola atau gaya yang dikedepankan oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan antara pemimpin dengan pengikut dan kemudian menyatukannya dalam bingkai pencapaian tujuan organisasi. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin tinggi; kepemimpinan transformasional ini merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia. Jika digambarkan akan tampak sebagaimana berikut:

---

<sup>287</sup> Tony Kippenberger, *Leadership Styles ...* Op. Cit., 94-95.

<sup>288</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* Op. Cit.,

<sup>289</sup> Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management ...* Op. Cit., 396.



Gambar: Kepemimpinan Transformasional

Hal yang cukup menarik adalah hasil penelitian yang dikembangkan Globe Study ada beberapa atribut yang diberikan kepada kepemimpinan transformasional antara lain: *foresight, encouraging, communicative, trustworthy, dynamic, positive, confidence builder, and motivational*.<sup>290</sup> Keunggulan inilah yang kemudian membawa stigma positif pada gaya kepemimpinan transformasional tersebut. Akan tetapi, stigma tersebut tidak muncul melalui fakta teoritis; fakta tersebut muncul berdasarkan temuan-temuan ilmiah seperti yang diungkapkan oleh Bruce J. Avolio, dkk. yang dikutip oleh Fred O. Walumbwa dan George O. Ndege menyatakan bahwa *over the last two decades, transformational leadership has been found positively associated with a number of important organizational outcomes in many different types of organizations and situations, across different levels of analysis, and across cultures*.<sup>291</sup> Dan di sisi yang lain, kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengedepankan sisi moralitas komponen organisasi pendidikan, sehingga bisa dikatakan bahwa gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan kemanusiaan.<sup>292</sup>

Pertanyaan besarnya adalah mengapa moralitas –baca sisi *humanity*– menjadi diskursus penting dalam dinamika keorganisasian pendidikan pada saat ini?. Kenyataannya banyak kalangan saat ini memperhatikan kepemimpinan di dalam proses perubahan (*management of change*) yang muncul ketika orang mulai menyadari bahwa pendekatan mekanistik yang selama ini digunakan untuk menjelaskan fenomena perubahan dalam organisasi pendidikan, kerap kali bertentangan dengan proposisi bahwa perubahan itu justru menjadikan tempat kerja itu lebih manusiawi. Di dalam merumuskan proses perubahan, biasanya

<sup>290</sup> John Nirenberg, *Global Leadership*, Oxford: Capstone Publishing, 2002), 136.

<sup>291</sup> Fred O. Walumbwa & George O. Ndege, *Cultural Mythology and Global Leadership in Kenya*, dalam Eric H. Kessler & Diana J. Wong-Mingji (Edit.), *Cultural Mythology and Global Leadership*, (United States of America: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009), 233.

<sup>292</sup> Jika dalam bahasa Fred Luthans dikatakan bahwa *transformational leadership exhibited more moral reasoning and has implications for ethical concerns*. Lebih detailnya lihat dalam Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011), 431.

digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, di mana lingkungan kerja yang partisipatif, peluang untuk mengembangkan kepribadian, dan keterbukaan dianggap sebagai kondisi yang melatarbelakangi proses tersebut. Artinya, faktor-faktor yang bersifat manusiawi dianggap sebagai penyokong proses perubahan dalam organisasi pendidikan, sehingga proses tersebut akan lebih mendekati proses perubahan organisasi pendidikan yang memanusiakan komponen organisasi itu sendiri.

Akan tetapi, proses perubahan organisasi pendidikan dalam praktek dijalankan dengan bertumpu pada pendekatan transaksional yang mekanistik dan bersifat teknikal, di mana manusia cenderung dipandang sebagai suatu entiti ekonomik yang siap untuk dimanipulasi dengan menggunakan sistem imbalan dan umpan balik negatif, dalam rangka mencapai manfaat ekonomik yang sebesar-besarnya. Kondisi yang demikian hampir sama dengan teori *human capital* yang dikembangkan Theodore W. Schultz, maka keberhasilan proses perubahan organisasi pendidikan dapat diukur dari seberapa besar *rate of return*<sup>293</sup> komponen organisasi pendidikan –baca sisi manusia- terhadap pembangunan organisasi yang bersifat ekonomi. Pada tataran ini komponen pendidikan merupakan sebuah proses kapitalisasi, di mana *output*-nya bisa terserap dalam industri dan pasaran kerja, yang menuntut kemampuan penguasaan ketrampilan (*skill*) yang tinggi.

Bahkan ada sebagian kalangan yang menilai bahwa untuk perubahan skala besar maka pendekatan transformasional sangat dibutuhkan. Di sisi yang lain, pendekatan yang dipakai pemimpin dalam melakukan, melaksanakan atau merancang perubahan sangat kentara proses maupun hasilnya nanti. Hal ini sebenarnya merupakan bagian dari seni dalam menyikapi perubahan tersebut. Akan tetapi, pendekatan kepemimpinan memang sangat berpengaruh pada organisasi tersebut, seperti yang dideskripsikan oleh Sarah Cook dan Steve Macaulay yang memilah antara pendekatan transaksional dengan transformasional sebagaimana yang tampak berikut ini:<sup>294</sup>

<i>Transactional Approach</i>
<i>Controls</i>
<i>Produces predictability</i>
<i>Is bounded</i>
<i>Is “manager” oriented</i>
<i>Transformational Approach</i>

<sup>293</sup> Dalam dunia keuangan *Rate Of Return* (ROR) atau *Return On Investment* (ROI), atau terkadang biasa disebut dengan *return*, adalah suatu ratio perolehan atau kehilangan uang dari sebuah investasi berhubungan dengan jumlah uang yang telah diinvestasikan. Jumlah perolehan ataupun kehilangan uang merujuk kepada bunga, profit/loss, gain/loss atau net income, sedangkan uang yang telah diinvestasikan merujuk pada asset, modal/capital, uang pokok/principal atau basis biaya/cost basis dari investasi tersebut.

<sup>294</sup> Sarah Cook & Steve Macaulay, *Change Management Excellence: Using the Five Intelligences for Successful Organizational Change*, (Londong: Kogan Page, 2011), 173.

*Inspires*  
*Produces long-term change*  
*Is boundless*  
*Is “leader” oriented*

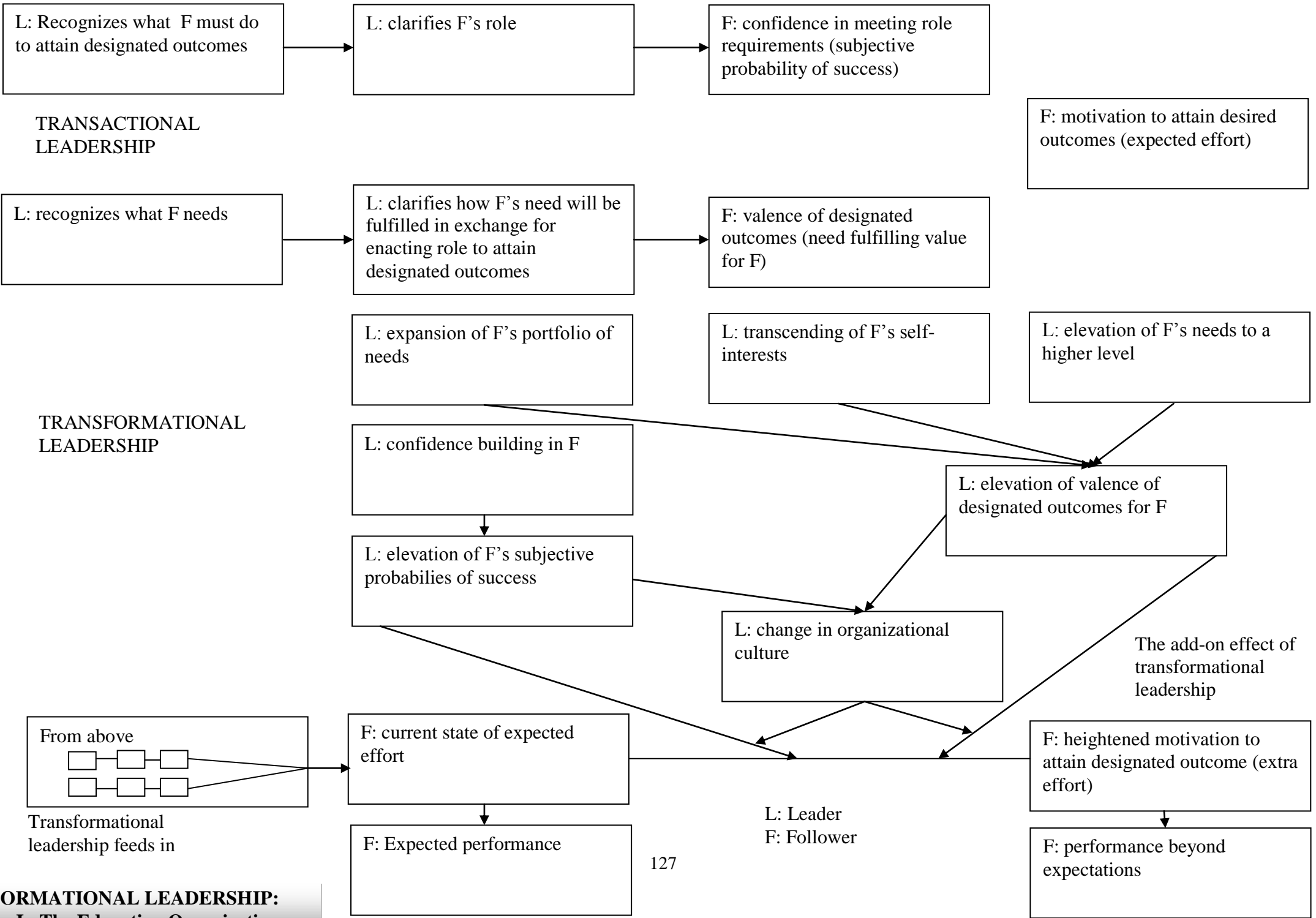
Berdasarkan pada deskripsi tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang menekankan pada aspek kemanusiaan sehingga dalam “mempengaruhi” komponen organisasi pendidikan lebih mengarah pada penghargaan sisi kemanusiaan itu sendiri. Pada kerangka ini, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri pada komponen organisasi pendidikan yang diberikan ruang untuk berkembang menjadi bagian substantif pengembangan sisi kemanusiaan dalam organisasi. Hal yang demikian secara deskriptif oleh Tobroni dijelaskan bahwa strategi pemberdayaan yang dilakukan pemimpin transformasional membawa perubahan sikap pada pengikutnya melalui proses-proses internalisasi dan identifikasi. Tetapi tidak seperti pemimpin transaksional, proses-proses ini didesain oleh pemimpin transformasional untuk meningkatkan kemampuan para pengikutnya untuk tumbuh sendiri, memperbaiki harga diri sendiri dan berfungsi sebagai pribadi yang mandiri. Dampak-dampak tersebut merefleksikan nilai-nilai altruistik dan orientasinya serta meningkatkan martabat manusia. Karena itu, dapat disimpulkan, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang etikal.<sup>295</sup>

Namun, banyak kalangan juga yang memperjelas dua entitas kepemimpinan yang sering “dipertentangkan” tersebut; dan kebanyakan pula para pemimpin bertindak kedua-duanya yaitu pada saat yang berbeda menjadi pemimpin transaksional maupun transformasional. Dan untuk lebih memperjelas antara dua entitas kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut, maka dibawah ini ada diagram yang bisa untuk memperjelas hal tersebut:<sup>296</sup>

---

<sup>295</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership ... Op. Cit.*, 31.

<sup>296</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, (New York: M.E. Sharpe, Inc., 2005), 364.



## VI *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP COMPONENT*

Komponen secara leksikal diartikan sebagai bagian dari keseluruhan; unsur;<sup>297</sup> atau bagian (yang menjadi rangkaian yang utuh); onderdil.<sup>298</sup> Jadi partikel kata “komponen” ketika disandingkan atau dijadikan satu dengan kata “kepemimpinan transformasional” bermakna unsur-unsur kecil yang membentuk satu kesatuan anatomi kepemimpinan transformasional yang utuh. Arti dari utuh pada kerangka ini adalah integralisasi antara beberapa unsur menjadi satu kesatuan; jika yang satu unsur berfungsi menyebabkan yang lain juga berfungsi dengan alur sistem mekanisasi. Sistem kerja yang dihasilkan komponen tersebut, pada sisi yang lain, membentuk kombinasi perilaku pemimpin transformasional pada organisasi pendidikan.

Dengan demikian, mewacanakan komponen perilaku atau bentuk manifestasi dari kepemimpinan transformasional sangat representatif guna untuk memahami pola pemimpin dalam organisasi pendidikan supaya lebih terukur. Apalagi *transformational leadership takes the form of leadership as building*;<sup>299</sup> jadi “membangun” pada aspek ini memiliki penafsiran yang plural untuk diterjemahkan secara vulgar. Artinya, perlu kerangka yang jelas atau standar yang pasti untuk menyatakan bahwa pemimpin organisasi pendidikan merupakan pemimpin transformasional dikarenakan aspek “membangun” tersebut, terlebih transformasi mengandung makna perubahan yang mendalam.<sup>300</sup> Oleh sebab itu, unjuk kerja kepemimpinan dikatakan lebih baik, bila para pemimpin dapat menjalankan salah satu komponen atau seluruh komponen kepemimpinan transformasional dalam satu kombinasi ketika menjalankan roda organisasi pendidikan.

Komponen-komponen tersebut untuk kepemimpinan transformasional dan transaksional menggabungkan sembilan faktor, yaitu: lima faktor tercakup dalam kepemimpinan transformasional yang meliputi atribut-atribut yang ideal, perilaku yang ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan konsiderasi yang diindividualisasikan; sedangkan empat faktor termasuk dalam kepemimpinan transaksional yang mencakup penghargaan, manajemen pengecualian aktif, dan manajemen pengecualian pasif. Yang terakhir, satu faktor, *laissez-faire* didefinisikan sebagai faktor *non-leadership*.<sup>301</sup> Pada konteks komponen kepemimpinan ini, Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio mendeskripsikan bahwa

---

<sup>297</sup> Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa ...* Op. Cit., 585.

<sup>298</sup> Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Modern ...* Op. Cit., 354.

<sup>299</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 181.

<sup>300</sup> Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, (Bandung: Mizan, 2011), 127.

<sup>301</sup> Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif ...* Op. Cit., 21.



it was originally believed that there were three components to transformational leadership: charismatic-inspirational, intellectually stimulating, and individually considerate. However, later factor analyses suggested that the charisma factor, what has been subsequently termed Idealized Influence, was separate from the inspiration factor (Inspirational Motivation). The transactional items formed factors of contingent reward, management-by-exception, and laissez-faire leadership behaviors. Subsequent factor analyses supported splitting management-by-exception into passive and active factors. Kemudian ia juga memberikan suatu ilustrasi dalam bentuk tabel yang dikembangkan untuk melihat Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) sebagaimana berikut:<sup>302</sup>

<i>Factor</i>	<i>Sample Item</i>
<i>Idealized Influence (Attributed Charisma)</i>	<i>My Leader Instills pride in me for being associated with him or her.</i>
<i>Idealized influence (behaviors)</i>	<i>My leader specifies the importance of having a strong sense of purpose.</i>
<i>Inspirational Motivation</i>	<i>My leader articulates a compelling vision of the future.</i>
<i>Intellectual Stimulation</i>	<i>My leader spends time teaching and coaching.</i>
<i>Contingent Reward</i>	<i>My leader makes clear what one can expect to receive when performance goals are achieved.</i>
<i>Management-by-Exception (Active)</i>	<i>My leader focuses attention on irregularities, mistakes, exeptions, and deviations from standards.</i>
<i>Management-by-Exception (Passive)</i>	<i>My leader shows that he or she is a firm believer in "if it ain't broke, don't fix it".</i>
<i>Laissez-Faire</i>	<i>My leader delays responding to urgent request.</i>

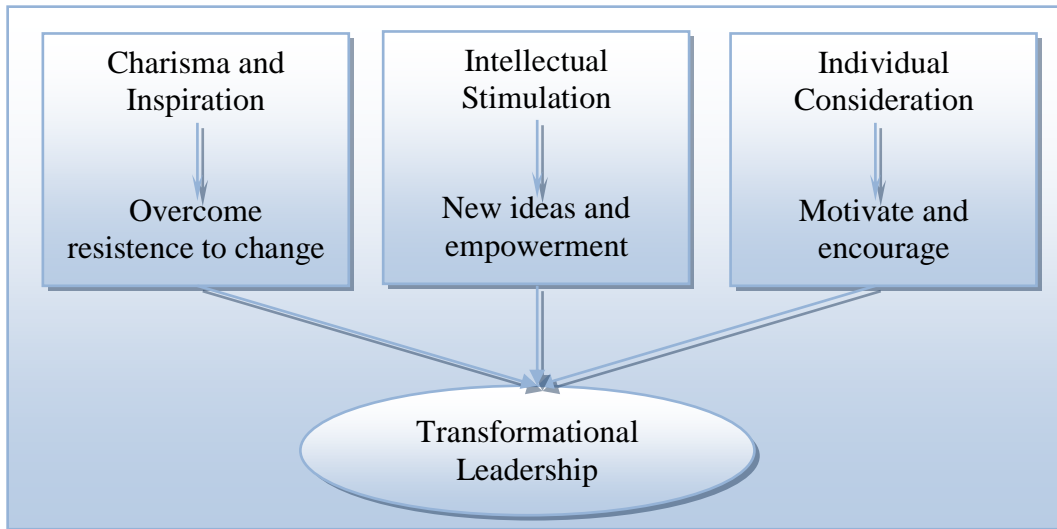
Walaupun sebenarnya dalam bentuk aslinya ada dua belas komponen dalam pengukuran kepemimpinan tranformasional yang meliputi item-item mengenai atribut *charisma, idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, individual consideration, contingent reward, management-by-exception active, management-by-exception passive, laissez faire leadership, extra effort, effecitveness, dan satisfaction.*<sup>303</sup>

Dari beberapa item atau komponen tersebut terjadi pemingkalian dalam organisasi yang menyebabkan adanya perubahan dalam komponen kepemimpinan transformasional tersebut, salah satu contohnya adalah yang dideskripsikan oleh Afsaneh Nahavandi bahwa *transformational leadrship includes three factors;*

<sup>302</sup> Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership ...* Op. Cit., 20-21; lihat juga dalam Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi ...* Op. Cit., 305.

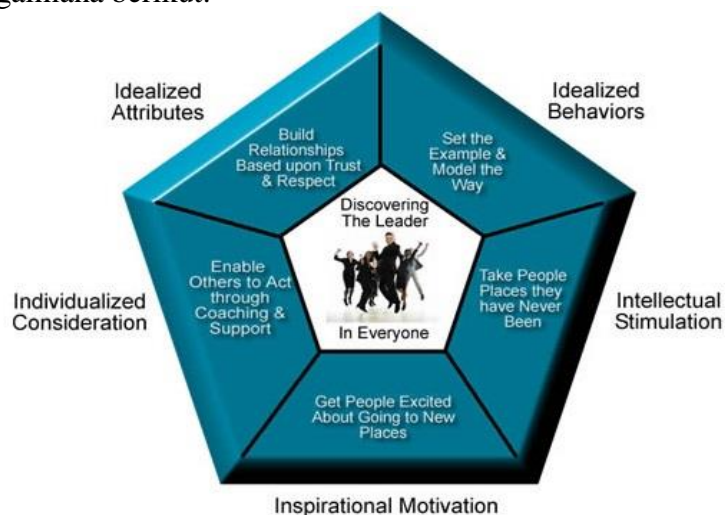
<sup>303</sup> Muhammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 47.

yang kemudian ia menggambarkan dalam bentuk ilustrasi sebagaimana yang tampak berikut:<sup>304</sup>



Gambar : Faktor-Faktor Kepemimpinan Transformasional

Ada juga sebagian kalangan seperti Gary Yukl yang mengidentifikasi ada lima komponen dalam kepemimpinan transformasional yaitu *attribute charisma*, *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.<sup>305</sup> Jika digambarkan dalam bentuk ilustrasi akan tampak sebagaimana berikut:



Gambar : Komponen Kepemimpinan Transformasional

<sup>304</sup> Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science ...* Op. Cit., 186-187; tiga komponen ini juga digunakan oleh sebagian kalangan dalam melihat kepemimpinan transformasional pada organisasi pendidikan. Dalam konteks ini lebih detailnya lihat dalam Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press Bekerjasama dengan Litera Buku Yogyakarta, 2010), 68.

<sup>305</sup> Gary Yukl, *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, dalam *Journal of Leadership Quarterly*, Tahun 1999, 287.

Namun lazimnya empat komponen perilaku kepemimpinan yang sering digunakan seperti yang dingkapkan oleh Donna Ladkin yang menyatakan bahwa keempat unsur tersebut adalah *charisma, inspiration, individualized consideration and intellectual stimulation*. Ia juga menambahkan pernyataannya bahwa *these four components can then be measured through the "Transformational Leadership Questionnaire (TLQ)"*.<sup>306</sup> Lazimnya keempat komponen ini yang banyak dijadikan patokan sebagai item yang akan diukur untuk perilaku dan gaya kepemimpinan transformasional dalam berbagai penelitian. Dan hal ini kemudian diidiametralkan secara berlawanan dengan yang ada dalam kepemimpinan transaksional, seperti yang dideskripsikan oleh Fred Luthans pada tabel berikut.<sup>307</sup>

<p><b>Transactional Leaders</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Contingent reward: Contracts the exchange of rewards for effort; promises rewards for good performance; recognizes accomplishments.</i></li> <li>2. <i>Management by exception (active): Watches and searches for deviations from rules and standards; takes corrective action.</i></li> <li>3. <i>Management by exception (passive): Intervenes only if standards are not met.</i></li> <li>4. <i>Laissez-faire: Abdicates responsibilities; avoids making decisions.</i></li> </ol> <p><b>Transformational Leaders</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Charisma: Provides vision and sense of mission; instills pride; gains respect and trust.</i></li> <li>2. <i>Inspiration: Communicates high expectations; uses symbols to focus efforts; expresses important purposes in simple ways.</i></li> <li>3. <i>Intellectual stimulation: Promotes intelligence; rationality; and careful problem solving.</i></li> <li>4. <i>Individual consideration: Gives personal attention; treats each employee individually; coaches; advises.</i></li> </ol>
--

Oleh sebab itu, empat komponen kepemimpinan transformasional tersebut dalam deskripsi buku ini yang akan dijadikan tema pembahasan. Pengembangan wacana pada empat komponen tersebut, yaitu: *pertama, idealized influence-charisma* sebagai suatu perilaku pemimpin transformasional dalam memberikan wawasan serta kesadaran akan visi dan misi organisasi pendidikan, membangun dan membangkitkan kebanggaan seluruh komponen organisasi pendidikan terhadap eksistensi organisasi tersebut, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya terhadap organisasinya sendiri; *kedua, inspirational motivation* ialah perilaku pemimpin dalam menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol organisasi pendidikan untuk

<sup>306</sup> Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A ...* Op. Cit., 4; lihat juga dalam S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology ...* Op. Cit., 39; dan rata-rata banyak yang menggunakan empat komponen tersebut dalam melihat kepemimpinan transformasional dalam pendidikan. Lihat dalam Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010), 30.

<sup>307</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior: An ...* Op. Cit., 430.

memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan yang hendak dicapai organisasi dengan medium yang ala kadarnya; *ketiga, intellectual stimulation* merupakan suatu bentuk perilaku pemimpin untuk meningkatkan kecerdasan, rasionalitas, dan *problem solving* secara sistematis, teorganisir dan efektif; dan *keempat, individualized consideration* yaitu perilaku pemimpin yang memberikan perhatian, bimbingan, menciptakan ruang gerak dan melatih komponen organisasi pendidikan secara khusus dan pribadi. Secara detailistik, penulis akan bahas per sub bab sebagaimana berikut:

### **A. Idealized Influence**

Perilaku *idealized influence-charisma* dalam dimensi kepemimpinan transformasional merupakan perilaku pemimpin yang memiliki keyakinan diri yang kuat, komitmen tinggi, mempunyai visi yang jelas, tekun, pekerja keras dan militan, konsisten, mampu menunjukkan ide-ide penting, besar dan agung serta mampu menularkannya pada komponen organisasi pendidikan, mampu mempengaruhi dan menimbulkan emosi-emosi yang kuat para komponen organisasi pendidikan terutama terhadap sasaran organisasi pendidikan, memberi wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan kepercayaan pada para komponen organisasi pendidikan. Artinya, pada tataran ini pola perilaku seorang pemimpin transformasional harus menjadi suri tauladan bagi para komponen organisasi pendidikan, tutur katanya harus sesuai dengan perbuatannya atau tidak munafik. Pemimpin seperti ini biasanya akan dikagumi, dihormati dan dipercayai oleh para bawahannya.

Dengan demikian bisa dipastikan bahwa gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut (*followers*) dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan atau relasi yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian edukasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Pola yang ini merupakan “ciri keunikan” dari pemimpin transformasional dalam mengelola organisasi pendidikan, sehingga ia tampil sebagai sosok yang akan membawa komponen organisasi pendidikan pada idealisme tingkat tinggi sebagai bentuk dari perwujudan idealitas kepemimpinannya. Kondisi ini memunculkan suatu implikasi pada diri komponen organisasi pendidikan akan pentingnya mencapai tujuan kolektif daripada tujuan yang bersifat individual. Pada kerangka ini bisa dikatakan bahwa *transformational leaders encourage followers to look beyond their own individual desires and needs to a broader collective purpose.*<sup>308</sup>

Faktanya pemimpin transformasional dengan perilaku *idealized influence* akan terus berusaha membawa pengikutnya ke arah suatu idealisme yang tidak

---

<sup>308</sup> Linda Klebe Treviño & Michael E. Brown, *Ethical Leadership: A Developing Construct*, dalam Debra Nelson & Cary L. Cooper (Edit.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating The Positive at Work*, (London: SAGE Publications Ltd., 2007), 102.

hanya sekedar sebagai jalan, akan tetapi mampu atau dapat meyakinkan pengikutnya bahwa yang dicita-citakannya tersebut pasti tercapai.<sup>309</sup> Pada tataran ini, seorang pemimpin transformasional agar mampu “menyihir” komponen organisasi pendidikan untuk bereaksi mengikuti pimpinan. Dalam bentuk konkrit, menyihir merupakan proses mempengaruhi yang ditunjukkan melalui perilaku pemahaman terhadap visi dan misi organisasi pendidikan, mempunyai pendirian yang kukuh sebagai ciri khas pemimpin, serta pada aspek yang lain juga mempunyai komitmen dan konsistensi terhadap keputusan yang telah diambil, dan menghargai komponen organisasi pendidikan.

Pada tataran ini, kharisma dari kepemimpinan transformasional menjadi bagian substantif untuk “mempengaruhi” komponen organisasi pendidikan dengan *taken for granted*. Antara kharisma dan pemimpin transformasional tidak ada ruang yang memisahkan, karena dua entitas tersebut merupakan satu bagian yang utuh, sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan kharismatik. Pemimpin yang demikian merupakan pemimpin yang dapat menginspirasi para komponen organisasi pendidikan yang didalamnya melibatkan emosi para komponen organisasi yang mempengaruhi pada proses idealitas organisasi. Hal ini diungkapkan oleh John B. Miner bahwa *inspirational leadership is said to be a subfactor within charisma. As such, it can be self generated and occur outside the charismatic context. Within charisma it involves providing models for followers; emotional appeals to competitiveness, power, affiliation, altruism, and the like; and the use of persuasive words, symbols, and images.*<sup>310</sup> Sedangkan Afsaneh Nahavandi menyatakan bahwa *the charismatic leadership relationship creates the intense emotional bond between leaders and followers. The result is loyalty and trust in, as well as emulation of, the leader. Followers are inspired to implement the leader's vision. The strong loyalty and respect that define a charismatic relationship pave the way for undertaking major change.*<sup>311</sup>

Terlepas dari fakta kharisma, idealisme menjadi kata kunci serta pondasi awal dari perilaku pemimpin transformasional. Idealisme juga menjadi pembeda antara manajer dengan pemimpin dalam lingkup organisasi pendidikan, sebab pemimpin transformasional lebih memfokuskan dirinya pada pencapaian perubahan nilai-nilai, kepercayaan, sikap, perilaku, emosional dan kebutuhan bawahan menuju perubahan yang lebih baik di masa depan berlandaskan pada ide-ide besar yang tumbuh dari dalam dirinya. Dengan ide besar tersebut pemimpin akan mampu menciptakan haluan yang jelas dan lebih baik ke depan bagi organisasi pendidikan dengan tatanan spirit organisasi yang baru pula –walaupun

---

<sup>309</sup> Wuradji, *The Educational Leadership ...* Op. Cit., 52-53.

<sup>310</sup> John B. Miner, *Organizational Behavior I ...* Op. Cit., 365.

<sup>311</sup> Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science ...* Op. Cit., 186.

pada fakta riilnya tradisi yang demikian merupakan tradisi dari Barat-.<sup>312</sup> Akan tetapi dengan idealitas pemimpin transformasional tersebut, akan memperjelas arus langkah organisasi pendidikan serta arah yang akan dituju untuk masa depan, sehingga pada kerangka ini menuntut kejelasan dari visi dan misi organisasi pendidikan tersebut. Urgensitas idealitas pemimpin menjadi arah baru komponen organisasi pendidikan, tanpa idealitas tersebut organisasi akan kehilangan semangat perubahan bahkan cenderung pragmatis, praktis, puas dengan keadaan yang sedang berlaku dan berjalan apa adanya yang akhirnya organisasi pendidikan stagnan dengan *status quo*.

Idealitas sosok pemimpin transformasional pada sisi yang lain perlu dibentengi dengan adanya komitmen yang tinggi. Akan tetapi, komitmen yang tinggi sosok pemimpin ini terhadap organisasi pendidikan tidak cukup untuk menumbuhkembangkan organisasi tanpa ada usaha peningkatan komitmen yang tinggi pula dari komponen organisasi pendidikan terhadap visi dan misi besarnya pada organisasi. Artinya, hentakan langkah pemimpin transformasional dalam organisasi pendidikan perlu mendapat pengimbangan dari seluruh komponen termasuk dalam konteks ini adalah pilar-pilar penyanggah organisasi pendidikan seperti *stakeholders* organisasi.

Uniknya, ada penilaian yang cukup menarik dari beberapa kalangan bahwa pemimpin transformasional dikenal sebagai orang yang pandai membangkitkan komitmen yang tinggi pada karyawannya. Ia sangat menyadari urgensitas komitmen tinggi ini bagi kesuksesan organisasinya. Oleh karena itu, dalam bertindak dan berucap ia akan berhati-hati untuk tidak menyakiti apalagi menghancurkan komitmen karyawannya<sup>313</sup> yang bisa memberikan implikasi terburuk bagi organisasi pendidikan. Pada aspek ini yang perlu dijadikan suatu pijakan oleh pemimpin transformasional adalah metode penumbuhan komitmen komponen organisasi pendidikan yang banyak memerlukan langkah-langkah strategis. Persoalan ini menjadi letak keteguhan sosok pemimpin transformasional yang berada dalam bingkai peningkatan komitmen.

Komitmen terhadap organisasi pendidikan pada kerangka ini merupakan suatu keadaan yang menyebabkan seorang komponen organisasi pendidikan memihak suatu organisasi dan tujuan-tujuan organisasi tersebut serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi pendidikan tersebut. Walaupun demikian, komitmen merupakan sebuah kata yang mudah diucapkan untuk menjadi suatu diskursus, akan tetapi faktanya seringkali sulit dilaksanakan sebagai aspek psikomotor komponen organisasi pendidikan. Disinilah sosok pemimpin

---

<sup>312</sup> Redi Panuju, *Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual-Teoritis ke Empirik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001), 207.

<sup>313</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul*, (Bandung: Total Data, 2007), 22.

transformatif perlu untuk melakukan standarisasi terhadap komitmen komponen organisasi pendidikan sebagai tolok ukur atau parameter. Medium untuk mengukur tinggi rendahnya sebuah komitmen yang dimiliki anggota organisasi adalah sejauhmana kapasitas komponen organisasi pendidikan siap menderita, siap berjuang, dan siap berkorban untuk memastikan visi dan misi organisasi terwujud. Prinsip ini juga akan mengandung makna bahwa jika ada seorang pemimpin atau komponen organisasi pendidikan yang menggunakan organisasi atau mengorbankan organisasi untuk kepentingan pribadinya, maka ia adalah pemimpin atau komponen organisasi yang tidak mempunyai komitmen organisasinya. Sebaliknya, jika ada sosok pemimpin atau komponen organisasi pendidikan yang mengorbankan seluruh potensinya untuk kepentingan organisasi, maka ia merupakan sosok yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tersebut.

Lazimnya menumbuhkan komitmen komponen organisasi pendidikan, pemimpin memiliki kecenderungan berfikir transaksional yang menggeser seluruh idealitas organisasi pendidikan. Artinya, komponen organisasi pendidikan akan memberikan komitmen tinggi jika ada kompensasi timbal balik yang ia dapatkan seperti *reward* yang tampak ataupun yang tidak tampak. Namun, langkah transaksional ini lebih condong pada sebuah proses tawar-menawar antara komitmen yang akan dihargai dengan *reward* yang bersifat kebutuhan mendasar yaitu kebutuhan homeostatik seperti makan, minum, gula, garam, protein, istirahat seks dan lain-lain atau kebutuhan akan keamanan, stabilitas, proteksi, struktur, hukum, keteraturan, batas, bebas dari takut dan cemas. Berbeda halnya dengan pemimpin transformasional yang dalam membangkitkan komitmen komponen organisasi pendidikan tidak dengan cara transaksi seperti ini, karena perilaku transformasional merupakan lawanan perilaku dari transaksional maka yang dilakukannya juga berbeda. Salah satu cara yang dilakukan oleh pemimpin transformasional ini adalah dengan medium pemberdayaan seluruh sumber daya organisasi.

Pemberdayaan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional pada dasarnya merupakan proses pemerdekaan diri, dimana setiap individu dipandang sebagai sosok manusia yang memiliki kekuatan cipta, rasa dan karsa dan jika ketiga aspek kekuatan diri manusia ini mempunyai tempat untuk berkembang secara semestinya dalam suatu organisasi, maka hal ini akan menjadi kekuatan yang luar biasa bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, partisipasi dan keterlibatan individu dalam setiap pengambilan keputusan<sup>314</sup> memiliki arti penting

---

<sup>314</sup> Untuk pengambilan keputusan ini tidak mengikuti teori pengambilan keputusan atau yang lebih sering disebut juga sebagai model neoklasik yang memiliki asumsi para komponen organisasi harus dipandang sebagai: a). Instrumen yang pasif sehingga tidak berpengaruh dalam proses pengambilan keputusan; b). Perasaan sentimen mendalam yang dialami setiap individu sangat dipengaruhi oleh sikap, nilai, dan tujuan individu. Hal ini pada gilirannya menentukan tingkat

bagi pertumbuhan organisasi. Dengan keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan, pada gilirannya akan terbentuk rasa tanggung jawab bersama dalam mengimplementasikan keputusan yang diambil. Untuk dapat memberdayakan setiap individu dalam tingkat struktural organisasi pendidikan, seorang pemimpin transformasional seyogyanya dapat menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pemberdayaan (*create an environment conducive to empowerment*), memperlihatkan idealisme pemberdayaan (*demonstrates empowerment ideals*), penghargaan terhadap segala usaha pemberdayaan (*encourages all endeavors toward empowerment*) dan penghargaan terhadap segala keberhasilan pemberdayaan (*applauds all empowerment successes*).

Dengan demikian, konklusi yang bisa mengakomodir hal ini adalah pernyataan dari Williar Lane dkk., seperti yang dikutip oleh E Mark Hanson bahwa *for although leaders deal directly with individuals, ultimately it is organizations – that is, group traditions, established relationships, and vested interest groups – which are their main concern. Clearly, the problem, dilemmas, and inconsistencies of the organization and of society are the problems of the leader. They constitute the leadership setting.*<sup>315</sup> Artinya, pemimpin dalam organisasi dalam keadaan apapun juga bertanggung jawab terhadap seluruh stabilitas, produktivitas, efektivitas dan aktivitas dalam organisasi pendidikan tersebut, sehingga semua problematika serta dinamika keorganisasian menjadi aspek yang terus dalam pantauan dan jangkauan seorang pemimpin.

Di sisi yang lain, selain komitmen keorganisasian yang perlu dibangun antara pemimpin dan komponen organisasi pendidikan itu sendiri, pemimpin transformasional juga sangat perlu mempunyai visi jelas. Sebab visi merupakan bagian dari salah satu aspek-aspek pembentuk dari kepemimpinan atau proses memimpin. Salah satu formulasi argumentasi yang tepat adalah Michael Amstrong ketika mendefinisikan proses memimpin memasukkan visi menjadi bagian substantif dalam proses tersebut. Ia menyatakan bahwa *to lead is to inspire, influence and guide. Leadership is the process of getting people to do their best to achieve a desired result. It involves developing and communicating a vision for the future, motivating people and gaining their engagement.*<sup>316</sup>

Dengan demikian, kejelasan visi dari pemimpin transformasional sangat menentukan daya pengaruh proses kepemimpinan dalam organisasi pendidikan. Serta dari kejelasan visi ini juga, pemimpin transformasional dapat tampil sebagai pemimpin yang kharismatik di dataran organisasi pendidikan. Fakta yang cukup menarik adalah dari visi ini pula magnet transformasi atau perubahan dalam

---

partisipasi dalam organisasi tersebut; dan c). Peranan pengambilan keputusan dan para pemecah masalah dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah terlalu berpersepsi positif dan berpikir rasional demi kepentingan organisasi. Alo Liliwari, *Sosiologi Organisasi ...* Op. Cit., 36.

<sup>315</sup> E. Mark Hanson, *Educational Administration and ...* Op. Cit., 160.

<sup>316</sup> Michael Amstrong, *Armstrong's Handbook of ...* Op. Cit., 4.



organisasi pendidikan akan di mulai. Dengan dasar tersebut, maka muncul sistem nilai dalam organisasi pendidikan yang menjadi acuan seluruh komponen organisasi pendidikan termasuk pemimpin transformasional yang merupakan pemimpin yang menggerakkan organisasi pendidikan dengan nilai dan norma yang tinggi.

Akan tetapi yang perlu disadari bahwa sistem nilai mendasar dari sebuah organisasi pendidikan tersebut yang berdaya guna adalah nilai-nilai yang dibangun dan dikuatkan melalui bentuk kepemimpinan berbasis nilai yang kuat dan benar-benar dipraktekkan oleh pemimpin transformasional dengan bentuk ketauladanan. Dalam hal ini pemimpin organisasi pendidikan dapat memulainya dengan membuat visi yang dapat dipercayai kebenarannya oleh para anggota, mengkomunikasikan visi tersebut ke semua warga organisasi pendidikan dan kemudian melembagakan visi tersebut melalui berbagai perilaku, ritual, upacara, dan simbol, begitu pula melalui sistem dan kebijakan organisasi pendidikan. Hal ini lazim digunakan untuk menjadi seorang pemimpin berbasis nilai yang sukses dan efektif, yaitu dengan menggunakan berbagai simbol, upacara, ritual, ceramah, dan slogan dalam mengkomunikasikan nilai-nilai yang mereka bawaikan.<sup>317</sup>

Mengkomunikasikan visi merupakan suatu bentuk proses menawarkan yang perlu disikapi secara proporsional dengan tetap berlandaskan pada nilai-nilai masa depan organisasi pendidikan. Di sisi yang lain, proses menawarkan sebuah visi kepada tim organisasi pendidikan yang bisa mereka rangkul dan menyenangkan visi tersebut adalah sebuah keharusan. Pada aspek ini pemimpin transformasional juga merupakan pemimpin visioner yang perlu untuk melakukan peramalan (*forecasting*) yang lazimnya dilakukan dengan imajinasi dalam bentuk perencanaan yang bagus yang berimplikasi pada seluruh kegiatan komponen organisasi pendidikan. Tugas utama kepemimpinan transformasional adalah bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi pendidikan pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya oleh organisasi tersebut. Sehingga proses kepemimpinan pada kerangka ini dapat dipahami dalam dua arti, yaitu: *pertama*, sebagai kekuatan untuk menggerakkan komponen organisasi serta mempengaruhinya. Kepemimpinan hanya dijadikan alat sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela sesuai dengan keinginan sang pemimpin; *kedua*, kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok atau organisasi atau lembaga yang bersangkutan.<sup>318</sup>

---

<sup>317</sup> Dicky UR. Wisnu & Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*, (Malang: UMM Press, 2005), 263.

<sup>318</sup> Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Gramedia, 2003), 153.

Pembingkaiian yang dilakukan oleh pemimpin transformasional dalam konteks ini adalah memformulasikan visi organisasi pendidikan menjadi suatu hal yang menarik. Kemenarikkan formulasi visi ini menjadi hal pertama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin transformasional sebagai tangga awal dalam memulai segala sesuatu. Dalam organisasi pendidikan, formulasi visi telah mampu tertata dengan baik dan bagus, akan tetapi belum menyentuh sisi kemenarikkan pada aspek bahasa dan susunan partikel kata, simbol yang digunakan serta cara penyampaian yang terlalu kaku. Visi dalam dunia pendidikan sangat berbeda dengan organisasi profit pada sisi karakteristik, keunikan, serta cenderung abstraktif, sebab pada dasarnya pendidikan tidak bersentuhan langsung dengan kebutuhan terdekat manusia yaitu makan dan minum (*biological needs*), dan memiliki tingkat gambaran yang tinggi jauh dari realita kekinian terlebih sisi profit organisasi pendidikan yang bersifat material.

Berdasarkan pada deskripsi tersebut, pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan ke depan yang bersifat futuristik untuk dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan sumber daya organisasi pendidikan terutama sumber daya manusia –baca bawahan dalam organisasi tersebut-. Sedangkan formulasi dari sebuah visi ini bisa dikembangkan oleh para pemimpin sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih shahih dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang, sehingga formulasi dari visi tersebut tidak membutuhkan reformulasi tinggal menjabarkan dalam bentuk program-program untuk mencapai hal tersebut. Visi ini yang kemudian perlu untuk dikomunikasikan dengan seluruh komponen organisasi pendidikan untuk menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol dalam memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sangat sederhana.

Hal ini mengisyaratkan bahwa kepemimpinan transformasional dalam mengembangkan organisasi pendidikan tidak bersifat *random* yang beimplikasi pada *overlap* seluruh program yang ada dalam organisasi tersebut.<sup>319</sup> Di sisi yang lain, pemimpin transformasional bertanggung jawab penuh untuk mewujudkan visi

---

<sup>319</sup> Paul R. Yost dan Mary Mannion Plunkett pada kerangka ini menyatakan bahwa *leadership development should be strategic, not random and unfocused. Haphazardly throwing leaders into stretch assignments is dangerous if you don't have a clear vision of the future. Leaders need to know what they should be learning to make the most of any developmental opportunities. Even if leaders never change jobs, they will invest their time and effort more productively if they are provided a framework they can use to think about their development; they will be able to focus on experiences in their jobs that are important, the leadership competencies that they will need, and the kinds of relationships that will best develop them as leaders. Each of these three topics will be covered in turn.* Paul R. Yost & Mary Mannion Plunkett, *Real Time Leadership Development*, (United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2009), 1-2.

organisasi pendidikan menjadi suatu kenyataan. Realisasi ini yang akhirnya mewujudkan tatanan kepercayaan (*trust*) bagi diri seorang pemimpin untuk mengelola dan menggerakkan sumber daya organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan. Namun, mayoritas visi di dalam organisasi hanya sekedar pelengkap dan aksensoris belaka tanpa ada upaya pengkomunikasian dengan komponen organisasi pendidikan. Jelas upaya yang demikian tidak cukup, seorang pemimpin transformasional perlu untuk berusaha sekuat tenaga mewujudkan visi itu dalam kenyataan yang pasti.

### **B. Inspirational Motivation**

Perilaku *inspirational motivation* merupakan salah satu dari perilaku pemimpin transformasional yang menginspirasi, memotivasi dan memodifikasi perilaku para komponen organisasi pendidikan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan, mengajak komponen organisasi pendidikan memandang ancaman sebagai kesempatan untuk belajar dan berprestasi. Dengan demikian, pemimpin transformasional mencoba untuk mengidentifikasi segala fenomena yang ada dalam organisasi pendidikan dengan tubuh, pikiran, dan emosi yang luas. Perilaku ini diimplikasikan pada seluruh komponen organisasi pendidikan dengan cara yang bersifat inspirasional dengan ide-ide atau gagasan yang tinggi sebagai motivasi.

Oleh sebab itu, kepemimpinan transformasional bisa menciptakan sistem organisasi pendidikan yang menginspirasi dan memotivasi, salah satu perilaku yang demikian adalah bentuk tantangan bagi komponen organisasi pendidikan untuk mencapai standar yang lebih tinggi, atau pemimpin transformasional menciptakan budaya berani salah karena kesalahan adalah awal dari pengalaman belajar. Artinya, kedinamisan realitas organisasi pendidikan mampu diimbangi dengan gerakan konstruktif-solutif oleh pemimpin transformasional sendiri. Meminjam statemen dari Bertrand Russel bahwa "*it is better to be clearly wrong than vaguely right*", maka sikap seperti itu seharusnya yang dibangun dalam tatanan kehidupan dalam lingkaran organisasi pendidikan dan sumber daya manusia itu sendiri untuk memunculkan suatu sikap optimistik-selektif dan juga untuk menumbuhkan spirit dalam mencari *problem solving* dalam menjawab tuntutan realitas terhadap organisasi pendidikan.

Sikap yang paling kentara dalam konteks ini adalah perilaku pemimpin transformasional yang mampu menjadi sumber inspirasi bagi komponen organisasi pendidikan untuk menjadi pemimpin atas diri mereka sendiri, menumbuhkan kepercayaan diri mereka dan memenangkan hati mereka. Dengan perilaku ini, pemimpin transformasional sebenarnya membangun kepemimpinan dalam diri komponen organisasi pendidikan itu sendiri dan hal ini bisa dicermati dengan pola pengembangan kepemimpinan ego sumber daya manusia dalam

organisasi. Sebab kepemimpinan yang mempraktekkan tipe transformasional ini tidak hanya bergantung atau mengandalkan pada kharisma pribadinya, melainkan ia berupaya untuk memberdayakan staf dan membagi/mendistribusikan fungsi kepemimpinannya<sup>320</sup> dan menyampaikan visi organisasi pendidikan untuk diterjemahkan dalam program-program organisasi. Dengan demikian, pernyataan dari Afsaneh Nahavandi bahwa *followers are inspired to implement the leader's vision. The strong loyalty and respect that define a charismatic relationship pave the way for undertaking major change*,<sup>321</sup> menjadi tesis yang sesuai dengan realita yang ada dalam organisasi pendidikan.

Sebenarnya kepemimpinan akan efektif bila pemimpin dapat memberi inspirasi kepada yang dipimpin untuk bekerja bersama-sama, bertindak mencapai tujuan organisasi dan di dalam melakukan hal itu yang dipimpin akan mengalami proses pengembangan kepemimpinan, sehingga kelak mereka pun akan dapat menjadi pemimpin.<sup>322</sup> Perilaku yang demikian, menjadikan pemimpin ini pada sisi yang lain akan memberikan juga ruang otonomi untuk mengakualisasikan potensi yang ada dalam diri komponen organisasi pendidikan. Dua hal tersebut yaitu proses penumbuhkembangkan kepemimpinan pada diri sumber daya manusia organisasi pendidikan dan otonomisasi menjadi penghargaan yang luar biasa untuk merangsang produktivitas dan peningkatan kinerja komponen organisasi pendidikan.

Pada kerangka ini ada suatu pola pemikiran –baca postulat- yang menyatakan bahwa pemimpin sejati tidak hanya diukur dengan kemampuannya dalam memimpin sebuah komunitas dan ia berhasil membawa kehidupan komunitas tersebut menjadi lebih baik. Pemimpin sejati juga perlu diukur dengan kemampuannya dalam membantu yang dipimpin untuk menjadi pemimpin-pemimpin baru yang transformasional dan sejati juga.<sup>323</sup> Parameter yang demikian cukup jelas dalam melihat sisi kesuksesan pemimpin terutama pemimpin transformasional yang pada satu sisi perlu membawa perubahan dalam organisasi dan di sisi yang lain juga perlu mengangkat kemanusiaan komponen organisasi pendidikan.

Satu hal yang sangat fundamental untuk dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah perilaku yang menjadikan sumber daya manusia yang dipimpin terinspirasi oleh setiap hal yang tumbuh dari dirinya. Inspirasi ini yang perlu digunakan sebagai pendekatan untuk mempengaruhi dan menggerakkan komponen organisasi pendidikan, bukan dengan intimidasi dan perilaku otoriter sebagai pendorong utama roda organisasi pendidikan. Merancang kondisi untuk

---

<sup>320</sup> Shoni Rahmatullah Amrozi, *The Power of Rasulullah's ...* Op. Cit., 41.

<sup>321</sup> Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science ...* Loc. Cit., 186.

<sup>322</sup> Benardine R Wirjana & Susilo S., *Dasar-Dasar Kepemimpinan dan Pengembangannya*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2005), 11.

<sup>323</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 72.

orang lain terinspirasi bukan suatu hal yang mudah, akan tetapi memerlukan ide besar dan menarik sebagai cantolan ide-ide komponen organisasi pendidikan; namun hal ini memerlukan juga kemampuan penyampaian yang menarik dengan bahasa yang elagan, dan tidak berbelit-belit. Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dalam konteks ini sangat perlu untuk mempunyai cara berpikir yang baik, artikulasi kata-kata yang tepat, mampu menyederhanakan persoalan. Bahkan ia juga perlu untuk mempunyai kemampuan menentukan cara memandang persoalan tersebut dengan tepat dan benar serta kemampuan menyentuh substansi persoalan dan perasaan atau hati dari komponen organisasi pendidikan.

Kemampuan-kemampuan tersebut perlu juga disokong oleh sifat-sifat pemimpin yang sangat urgen dalam melihat sosok dari pemimpin. Ada empat sifat umum yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yang terdiri dari: 1). *Management of attention*, yakni kemampuan mengkomunikasikan tujuan atau arah yang dapat menarik perhatian anggota organisasi; 2). *Management of meaning*, yakni kemampuan menciptakan dan mengkomunikasikan makna tujuan secara jelas dan dapat dipakai; 3). *Management of trust*, yakni kemampuan untuk di percaya dan konsisten sehingga orang-orang akan memperhatikannya; dan 4). *Management of self*, yakni kemampuan untuk mengetahui, menguasai, dan mengendalikan diri sendiri dalam batas kekuatan dan kelemahan diri.<sup>324</sup> Keempat sifat ini akan menunjukkan potensi kepemimpinan seseorang dalam organisasi pendidikan untuk mendorong ke arah yang lebih baik.

Salah satu perilaku yang muncul dari salah satu sifat pemimpin transformasional tersebut adalah pada aspek menginspirasi komponen organisasi pendidikan. Artinya, ia bisa menginspirasi kemungkinan-kemungkinan yang bisa di raih oleh karyawannya; ia juga tunjukkan potensi yang mereka miliki yang selama ini tidak pernah mereka sadari; bahkan ia juga bedah strateginya sedemikian rupa, sehingga siapapun yang melihat strategi itu akan yakin, target tadi amatlah mungkin tercapai.<sup>325</sup> Hal ini merupakan aspek dari sifat pemimpin yang muncul untuk membawa organisasi pendidikan pada perubahan yang sesuai dengan idealisme pemimpin itu sendiri dengan berlandaskan pada visi organisasi.

Perilaku kepemimpinan tersebut erat kaitannya dengan cara pemimpin itu sendiri dalam memotivasi bawahannya. Setiap orang pasti mempunyai motivasi, maka tugas pemimpin transformasional adalah mengarahkan motivasi tersebut menjadi hal yang berkontributif terhadap perbaikan dan perubahan organisasi pendidikan. Pemaknaan motivasi pada kerangka ini sebagaimana yang disampaikan oleh Michael Amstrong bahwa *a motive is a reason for doing something. Motivation is concerned with the factors that influence people to*

---

<sup>324</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ...* Op. Cit.,

<sup>325</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 81.

*behave in certain ways. Motivating other people is about getting them to move in the direction you want them to go in order to achieve a result.*<sup>326</sup> Jadi dengan motivasi ini, pemimpin dapat mempengaruhi komponen organisasi pendidikan mencapai tujuan organisasi atau dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Sebab pada kenyataannya, perilaku seseorang itu ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Dengan demikian, motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya.<sup>327</sup>

Akan tetapi, di sisi yang lain, ada domain lain yang juga perlu dibentuk oleh pemimpin transformasional selain memotivasi pribadi-pribadi komponen organisasi pendidikan yaitu pembentuk lingkungan yang mampu memotivasi dan menginspirasi mereka. Pembentukan lingkungan yang mampu mempengaruhi komponen organisasi pendidikan merupakan suatu domain dari kepemimpinan transformasional yang sangat membutuhkan kepekaan sosial terutama pada fenomena sosial, budaya, politik ataupun psikologis organisasi pendidikan; terlebih pada alur gerak perubahan lingkungan<sup>328</sup> yang sangat cepat seperti yang ada pada era teknologi ini. Konteks yang demikian, tidak menutup kemungkinan perlunya sosok pemimpin yang sangat memahami segala kebutuhan komponen organisasi pendidikan yang akan senantiasa berubah pula. Aspek pemahaman yang “lebih dalam” terhadap komponen organisasi pendidikan, pemimpin akan digampangkan untuk memotivasi mereka dalam meningkatkan *performance* kinerja.

Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dalam memberikan motivasi diuntut mempunyai keterampilan menggunakan kata-kata yang dapat atau bisa membangkitkan semangat dan inspirasi segenap komponen organisasi pendidikan. Kata-kata atau slogan yang penuh semangat akan mengobarkan spirit mereka untuk mencipta dan membangun motivasi kerja dalam sistem nilai dan moral yang tinggi. Keadaan ini turut pula mbingkai perilaku mereka pada kontinuitas yang kemudian menjadi suatu nilai dan norma mekanis selayaknya budaya organisasi; jika hal ini menjadi suatu tesis, maka perilaku *inspirational motivation* menjadi

---

<sup>326</sup> Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of ...* Op. Cit., 88.

<sup>327</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan ...* Op. Cit., 203.

<sup>328</sup> Pada tataran ini Michael Armstrong memberikan suatu terobosan terhadap organisasi untuk tetap survive pada keadaan tersebut. Ia menyarankan untuk memformat perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat. Ia secara deskriptif menyatakan bahwa *strategic planning also facilitates the adaptation of the organization to environmental change, which can be manifested in such aspects as the company's position in the market (leading the market, maintaining or losing market share), competitors' tactics, customer behaviour and government policies. Identifying this need means environmental tracking - noting what is happening and what is likely to happen, exploring the implications and deciding how the issues should be addressed. Proposals for changes because of environmental factors are more likely to be accepted if it can be demonstrated that the changes must take place and are appropriate and relevant.* Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of ...* Op. Cit., 183.

salah satu dari komponen kepemimpinan transformasional yang memperkuat temuan Ouchi tentang teori Z, yang menyatakan bahwa bukan strategi, struktur, dan sistem yang lebih banyak menentukan keberhasilan organisasi, melainkan budaya organisasi. Perubahan sikap dan perilaku merupakan bagian integral dengan budaya organisasi, dan perubahan sikap dan perilaku termotivasi dari sosok pemimpin yang mempunyai idealitas, visi yang kuat serta moral yang tinggi dengan penyampaian motivasi berupa penggunaan kalimat-kalimat yang menggugah semangat komponen organisasi pendidikan secara antusias dan optimistik.

Sedangkan simbol-simbol tertentu dalam organisasi pendidikan menjadi suatu domain pula yang dapat digunakan oleh pemimpin transformasional untuk membangkitkan semangat para komponen organisasi pendidikan. Simbol dalam organisasi pendidikan akan menjadi suatu “*brand*” yang dapat membedakan dengan organisasi lainnya; *a brand is a word, mark, symbol or design that identifies a product or differentiates a company and its product from others.*<sup>329</sup> Dua fungsi tersebut merupakan fungsi manifes yang akan tampak pada perilaku pemimpin terlebih pada implikasi yang akan muncul. Oleh sebab itu, pada komponen ini yaitu *inspirational motivation* perlu ada parameter yang jelas yaitu dengan mengukur sejauhmana seorang pemimpin mengomunikasikan sebuah visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan, dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.<sup>330</sup> Oleh sebab itu, pemimpin transformasional perlu untuk memanfaatkan simbol-simbol tertentu untuk menggerakkan komponen organisasi pendidikan, sebab penggunaan simbol amat efektif untuk mengubah perilaku.

Penggunaan simbol-simbol tersebut oleh pemimpin transformasional bisa diterjemahkan dalam bentuk kemampuannya dalam menampilkan visi yang menggairahkan bagi komponen organisasi pendidikan. Mereka seakan-akan dibuat tertantang untuk mewujudkan visi tersebut –ini merupakan kemampuan konkrit dari pemimpin transformasional dalam hubungannya dengan *inspirational motivation*, sehingga komponen organisasi pendidikan termotivasi untuk melakukan berbagai hal untuk mewujudkan visi tersebut. Pada tataran ini pula pemimpin transformasional berani tampil untuk mengumumkan visi yang menantang pada khalayak ramai. Terlebih lagi jika visi itu dipadu dengan teknik lain dari kepemimpinan transformasional akan lebih mudah dicapai.<sup>331</sup> Pada kerangka dapat diidentifikasi bahwa ciri dominan dari kepemimpinan transformasional, diantaranya: 1). Memiliki sensitivitas terhadap pengembangan organisasi; 2). Mengembangkan visi bersama antarkomunitas organisasi; 3).

---

<sup>329</sup> Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of ...* Op. Cit., 57.

<sup>330</sup> Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi ...* Op. Cit., 296.

<sup>331</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 102.

Mendistribusikan peran kepemimpinan; 4). Mengembangkan kultur lembaga pendidikan; dan 5). Melakukan usaha-usaha merestrukturisasi di lembaga pendidikan.<sup>332</sup>

Menantang komponen organisasi pendidikan untuk mencapai standar lebih tinggi dari sebelumnya atau satu tingkat lebih tinggi merupakan bentuk dari perilaku pemimpin transformasional yang menerobos pada relung *status quo* organisasi. Upaya semacam ini akan menuntut kerja keras dan cara-cara baru serta segar untuk mewujudkan atau minimal meraih level sama dengan standar dari hasil yang diidealkan. Spirit ini yang kemudian mendorong pemimpin transformasional mengajak dan memobilisir komponen organisasi pendidikan untuk berpikir dengan cara baru, memanfaatkan imajinasi, menggunakan berbagai metode dan sebagainya dalam mencapai hal tersebut. Hal ini yang membedakan pemimpin transformasional dengan pemimpin lainnya; kepemimpinannya muncul dari keindahan jiwanya (*inner beauty of spiritual human being*) yang telah menemukan keyakinan dasar (*core belief*) dan nilai-nilai dasar (*core values*) sebagai pegangan hidupnya, serta telah menetapkan visi dan misi hidupnya.

Tuntutan standar yang lebih tinggi tersebut amat diperhatikan oleh pemimpin transformasional. Oleh karena itu, ia juga menuntut naiknya standar-standar kinerja karyawan yang lebih tinggi. Ia membangkitkan semangat karyawan untuk mencapai standar itu. Caranya dengan membandingkan, menceritakan keberhasilan-keberhasilan lembaga lainnya yang sukses melakukan layanan dengan standar yang lebih tinggi.<sup>333</sup> Strategi-strategi yang lain adalah dengan melakukan pembenahan atau rekonstruksi pada paradigma komponen organisasi pendidikan menuju paradigma “manusia pembelajar”. Dari proses ini, kepemimpinan transformasional juga menjelma menjadi sosok –meminjam istilah dari Tobroni- pemimpin entrepreneurship yang senantiasa menciptakan kerasi-kreasi baru dalam gaya kepemimpinan maupun dalam bidang kepemimpinannya. Kreasi-kreasi itu mampu memberikan nilai tambah baik yang bersifat material maupun non material.<sup>334</sup>

Di sisi yang lain, dalam memberi motivasi dan inspirasi bagi komponen organisasi pendidikan, pemimpin transformasional juga perlu pandai bermain dengan kiasan-kiasan kalimat atau bermain metafora. Metafora berarti penggunaan kata-kata, kalimat yang mewakili gambaran sesungguhnya yang ditujukan untuk memudahkan pemahaman.<sup>335</sup> Metafora bisa dijadikan sebagai medium dalam meningkatkan motivasi serta memberikan inspirasi bagi komponen

---

<sup>332</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 53.

<sup>333</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 108.

<sup>334</sup> Toroni, *The Spiritual Leadership ...* Op. Cit., 185.

<sup>335</sup> Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, metafora diartikan sebagai pemakaian kata atau kelompok kata buka dengan arti sebenarnya, melainkan sebagai lukisan yang berdasarkan persamaan atau perbandingan. Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa ...* Op. Cit., 739.



organisasi pendidikan dengan landasan kalimat atau kata yang tersusun mengandung makna dan filosofis yang mendalam. Artinya, kalimat yang berisi makna tersebut tidak mengandung pola interpretasi yang sulit, sukar dan multitafsir. Pemimpin transformasional pada komponen ini lebih banyak mengungkapkan metafora yang mempunyai kedalaman makna yang diambil dari fenomena lingkungan –baca alam semesta- yang dipadu dengan gaya bahasa yang memukau. Namun, metafora yang dimaikan merupakan metafora yang khas dengan kehidupan dari komponen organisasi pendidikan.

Apalagi di dalam menghadapi komponen organisasi pendidikan yang pasif, imitatif terhadap cara atau metode orang lain. Memang pada kenyataannya, cara komponen organisasi pendidikan dalam bekerja akan mencari jalan yang paling mudah, aman, dan cepat; apalagi di saat komponen organisasi pendidikan lainnya sukses mengerjakan tugas dengan cara dan metodenya, maka ia akan menirunya secara *taken for granted*. Bahkan tragisnya lagi adalah di saat lembaga lainnya sukses dengan cara tertentu, maka merekapun akan menirunya. Keadaan ini yang kemudian perlu disikapi oleh pemimpin transformasional dengan cara dirinya menjadi mentor bagi komponen organisasi pendidikan semacam ini, ia harus memberikan pemahaman dan cara pandang yang baru, benar dan tepat. Dengan demikian, tugas menjadi mentor ini merupakan bentuk dari aktivitas berpikir, pemimpin transformasional *like or dislike* perlu untuk lebih pandai, lebih luas pengetahuannya dan juga lebih *wisdom* dalam memotivasi dan menginspirasi menjadi manusia yang kreatif, inovatif dan berdayaguna terhadap organisasi.

Kondisi yang demikian, menuntut pihak pemimpin transformasional untuk bisa mentransformasi keadaan yang pasif, stagnan, dan dependen menjadi sesuatu yang aktif, berjalan, dan inovatif. Keterampilan menyampaikan visi dan berdiplomasi dengan metafora-metafora yang hangat dan memiliki makna yang mendalam menjadi medium yang urgen untuk memasuki relung komponen organisasi pendidikan dengan tujuan peningkatan motivasi kerja, *performance* dan sebagai sumber inspirasi.

Menghadirkan diri pada saat-saat yang sulit juga merupakan perilaku kepemimpinan transformasional. Pemimpin harus tahu betul kondisi para karyawannya sehingga dia bisa menghadirkan diri pada saat mereka membutuhkan bantuan, bimbingan, perlindungan, arahan dan sebagainya. Ketika para karyawan sedang mengalami kebingungan, kekacauan, ketidakpastian, mereka sangat membutuhkan dibimbing oleh pemimpin. Pemimpin seperti inilah salah satu dari ciri kepemimpinan transformasional. Ketika karyawannya mengalami seperti kejadian diatas dia tampil kemuka sebagai solusi.

### **C. Intellectual Stimulation**

Perilaku *Intellectual Stimulation* adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang berupa upaya meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah diri dan organisasi dan mempengaruhi untuk memandang masalah tersebut dari perspektif yang baru untuk mencapai sasaran organisasi, meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama, penggunaan imajinasi dipadu dengan intuisi namun di kawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak pengikutnya untuk berkreasi, risau dengan status quo, menentang tradisi yang lama, mempertanyakan asumsi dan kepercayaan lama yang tidak baik. Sebagaimana dituliskan:

Menggunakan kemampuan intelektualnya secara cerdas dalam proses pengambilan keputusan, Mereka memiliki kemampuan untuk menangani masalah yang kompleks, sulit, tidak menentu dan membingungkan, Mereka selalu belajar sepanjang hidupnya<sup>336</sup>

Tugas menstimulasi intelektualitas karyawan sangatlah diperlukan, apalagi saat psikologi sosial organisasi secara intelektual tidak mengarah kepada perkembangan dan perbaikan.

Mereka membutuhkan dukungan untuk membantu mereka mengatasi masalah. Dorongan untuk mencoba sistem baru merupakan hal penting selain dukungan teknis untuk membantu memecahkan masalah<sup>337</sup>

Kutipan diatas menunjukkan bahwa pemimpin transformasional sangat menginginkan karyawannya hebat seperti dirinya bahkan melebihi dirinya. Dia melakukan dorongan, stimulasi kepada mereka agar menggunakan seluruh kemampuannya untuk menjadi lebih, kreatif, mandiri dalam berfikir dan bekerja. Pemimpin transformasional sangatlah populer karena ia selalu ingin menciptakan banyak pemimpin dari karyawannya.

Dalam hal *intelektual stimulation* dapat diawali dengan mempertanyakan status quo, status quo berupa kondisi diam, tidak bergerak, tidak berkembang dan akan mengalami kerusakan, pemimpin transformasional mempunyai besarnya inisiatif untuk merubahnya.

... Pemimpin transformasional sangat menyadari bahwa kondisi ini tidaklah kondusif bagi perbaikan. Ia menentang status quo itu agar bergerak, berubah menuju visi-misi yang telah dirancang sebelumnya.<sup>338</sup>

---

<sup>336</sup> Wuradji, hal. 52-53

<sup>337</sup> Ujung Sulaksana, *Manajemen Perubahan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), hal. 105

<sup>338</sup> Dwi Suryanto, hal. 146

Dalam menentang statusquo pemimpin harus memiliki kekuatan yang besar agar mampu memberikan daya dorong perubahan yang lebih besar pula. Teniknisnya ia dapat menunjukkan manfaat-manfaat perubahan, mendramatisir ketidaknyamanan, menggalang orang untuk mengikutinya dalam menciptakan perubahan dan seterusnya.

Perilaku lainnya adalah para pemimpin transformasional mengajak karyawannya berimajinasi dan bermimpi. Dia menggunakan kata-kata refleksi untuk merangsang karyawan untuk berfikir kembali kemudian berimajinasi “bagaimana saat kita mengawali karir?, bagaimana kalau?” dan seterusnya. Borobudur dibangun terlebih dahulu melalui mimpi dan imajinasi, disana ada kekuatan intuisi yang tidak terbatas seperti pikiran akal.

Visi yang menantang, menarik, pemecahan masalah yang kreatif, produk baru yang inovatif, metode kerja yang parkatis, dan terobosan lainnya, seringkali didapat bukan karena berfikir saja... ia seolah-olah muncul ada begitu saja, seperti dunia luar kita. Inilah kekuatan intuisi. Pemimpin transformasional amat mendorong penggunaan intuisi dari karyawannya, tentu saja masih dibarengi dengan pemikiran yang logis.<sup>339</sup>

Terwujudnya karyawan yang dapat memandang masalah diri dan organisasi dari persepektif yang baru tentu akan dapat terwujud apabila pemimpin dapat memberikan arahan-arahan terhadap imajinasi mereka, mendorong penggunaan intuisiyang dipandu dengan logika dan seterusnya dari segala hal yang dapat menstimulasi intelektualitas mereka.

Pemimpin transformasional mendorong karyawan maupun dirinya untuk memadukan kedua tipe itu (analitis dan intuisi), namun ia harus menitikberatkan pada kemampuan intuitifnya. Berbeda dengan pemimpin yang reaktif dimana ia menganalisis, menganalisis dan menganalisis, seorang pemimpin transformasional juga mendengarkan intuisinya.<sup>340</sup>

Pada umunya pemimpin hanya melakukan analisis-analisisnya untuk merencanakan sesuatu, padahal kemampuan manusia yang diberikan Tuhan tidak hanya “analisis” tetapi juga ada “intuisi” atau imajinasi. Bahasa lainnya adalah tidak terlalu berfikir prosedural dengan aturan-aturan logis sebagaimana umumnya.

---

<sup>339</sup> Dwi Suryanto, hal. 154

<sup>340</sup> Dwi Suryanto, hal. 159

Pemimpin transformasional mendorong karyawan maupun dirinya untuk memadukan kedua tipe keahlian itu, namun ia harus menitik beratkan pada kemampuan intuitifnya. Berbeda dengan pemimpin yang reaktif dimana ia hanya menganalisis, seorang pemimpin transformasional akan mendengarkan pula intusinya.<sup>341</sup>

*Intelektual stimulation* dapat berupa mengajak karyawannya untuk melihat persoalan dari perspektif yang baru, lebih segar, lebih tepat dan lebih baik. Perilaku semacam ini harus selalu dilakukan agar tercipta budayanya, dari sinilah energi positif akan lahir dan penyegaran bekerja akan muncul.

Pemimpin transformasional harus bisa mengajak orang-orangnya melihat perspektif baru. Demikian pentingnya perspektif ini sehingga dijadikan pelajaran dasar dari negoisasi.... tanpa kita sadar kita hanya melihat dari sisi kita, seharusnya kita juga melihat dari sisi lawan kita, kita kembangkan perspektif kita dengan melihat sebagai orang ketiga yang sedang mengamati... dengan mengubah perspektif banyak informasi yang kita dapat.<sup>342</sup>

Memakai simbol-simbol inovasi juga merupakan perilaku pemimpin transformasional. Pemimpin harus bisa menciptakan budaya seperti ini, sebagai contoh pasnglah di depan kantor umum sebuah sepanduk yang bertuliskan tentang program-program kerja baru yang akan di kerjakan, atau penelitian-penelitian baru yang akan di lakukan. Hal yang simbolik semacam ini akan memberikan energi positif pada karyawan untuk selalu berinovasi.

Demikian juga dengan selalu mempertanyakan asumsi lama, ini juga menjadi perilaku kepemimpinan transformasional. Hal semacam ini dapat berupa mempertanyakan asumsi lama yang melekat pada diri karyawan atau organisasi, misalnya ada asumsi-asumsi lama yang tidak baik yang menjadi kultur. Pemimpin transformasional memertanyakan itu semua kemudian mengajak untuk merubah atau menggantinya dengan yang baru dan lebih baik.

...pemimpin transformasional harus berani dengan kritis mempertanyakan asumsi-asumsi yang salah.. Pemimpin transformasional harus berani menentang asumsi-asumsi yang selama ini dianggap benar oleh karyawan... Pemimpin transformasional harus bisa memilih metode pembaruan yang

---

<sup>341</sup> Dwi Suryanto, hal. 159

<sup>342</sup> Dwi Suryanto, hal. 164

paling valid.. Pemimpin transformasional harus mampu mengajak karyawan menemukan metode baru yang lebih efektif...Tugas pemimpin transformasional adalah melihat asumsi-asumsi itu dengan jeli dan mengujinya apakah masih efektif atau tidak<sup>343</sup>

Disisi lainnya adalah mempertanyakan manfaat tradisi usang juga merupakan hal yang harus dilakukan oleh pemimpin transformasional. Memang tantangan besar namun jika keseluruhan pemimpin disebuah lembaga sudah memahami dan mempraktekkan perilaku transformasional maka akan ada kekuatan yang besar yang siap mengubah.

Organisasi yang baik adalah organisasi yang dijalankan oleh orang-orang yang berfikir jernih, membahas dan mempertanyakan berbagai kepercayaan yang ada pada organisasi. Pemimpin yang transformasional harus membantu orang-orang agar percaya, mereka dapat efektif, tujuan-tujuan mereka dapat tercapai, dan masa depan yang lebih baik dapat mereka tuju melalui upaya-upaya mereka sendiri. Hal tersebut bisa dilakukan dengan selalu mempertanyakan kepercayaan lama yang melekat pada diri karyawan dan organisasi.

#### **D. Individual Consideration**

Perilaku *individual consideration* adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang dimana ia merenung, berfikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya, mengenali kemampuan karyawannya, mendelegasikan wewengnya, memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih para pengikut secara khusus dan pribadi agar mencapai sasaran organisasi, memberikan dukungan, membesarkan hati dan memberikan pengalaman-pengalaman tentang pengembangan kepada pengikut. Dalam hal *individual consideration* pemimpin transformasional dapat dicirikan:

Mampu memberikan perlindungan (mengayomi) dan menciptakan rasa aman dan nyaman para pengikutnya, mampu menampung dan menangkap semua aspirasi dan kepentingan pengikutnya, memperjuangkan kebutuhan pengikutnya, pemimpin yang menghargai potensi, kebutuhan dan aspirasi pengikut<sup>344</sup>

Dalam bentuk lainnya *individual consideration* merupakan perilaku kepemimpinan dengan mendekati diri kepada karyawan secara emosi. Beberapa hasil penelitian telah membuktikan bahwa perilaku mendekati emosi seperti memberikan perhatian secara individual

---

<sup>343</sup> Dwi Suryanto, hal. 170-171

<sup>344</sup> Wuradji, hal. 52-53

semacam “saya turut bangga atau saya turut berduka dengan anda” dapat memberikan daya pengaruh yang besar terhadap timbulnya pola hubungan pemimpin dan karyawannya yang baik, hubungan emosional akan sangat menentukan keberhasilan pemimpin dalam memimpin kumpulan manusia, ia bagaikan magnet yang dapat menimbulkan ketertarikan dan persetujuan tanpa alasan, semisal yang diungkapkan oleh Daniel Goleman dkk:

Siapun orang yang menjadi pemimpin emosi, ia cenderung berbakat untuk bertindak sebagai penarik limbik, menarik keluar suatu daya palpabel pada otak emosi orang-orang sekitarnya.<sup>345</sup>

*Individual consideration* juga berarti bahwa pemimpin harus mampu dalam menyediakan dan menjadikan organisasi sebagai aktualisasi diri bagi para pengikutnya sebagaimana kepemimpinan spiritual:

sementara itu kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional dalam hal paradigma, teori maupun orientasi kepemimpinannya. Kepemimpinan transformasional sebagaimana kepemimpinan spiritual tidak secara langsung menghendaki kemakmuran bagi para pengikutnya, melainkan berusaha memberikan penghargaan internal. Maksudnya kepemimpinan transformasional berusaha mendorong, memfasilitasi dan memberi penguatan agar pengikutnya dapat beraktualisasi diri.<sup>346</sup>

Pemimpin transformasional adalah mereka yang tidak hanya memerintah tetapi juga dapat memberikan bimbingan terhadap karyawannya. Tetapi pemimpin transformasional juga harus mampu mengidentifikasi kebutuhan karyawannya dengan tepat karena tidak semua manusia suka di bimbing atau terkesan digurui.

Pemimpin yang harus membantu karyawannya menentukan apa yang harus dikerjakan lebih dulu oleh mereka. Dengan kerjasama bahu-membahu antara pemimpin dan karyawan di masa krisis untuk mengatasi musibah akan terjalin ikatan yang kuat. Ikatan itu akan bertahan dan tangguh dalam menghadapi krisis di masa mendatang.<sup>347</sup>

---

<sup>345</sup> Daniel Goleman dkk, *Primal Leadership (Kepemimpinan Berdaarkan Kecerdasan Emosi)*, (Jakarta: Gramedia, 2006), hal. 10

<sup>346</sup> Tobroni, *The Spiritual Leadership (Pengefektifan Organisasi Noble Industri Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis)* (Malang: UMM Pres, 2005), hal. 186

<sup>347</sup> Dwi Suryanto, hal. 50

Selain memberikan bimbingan terhadap karyawannya pemimpin transformasional juga berfikir dengan keras untuk mengetahui kemampuan karyawannya. Hal itu harus dilakukan karena program-program transformasional harusnya mampu memperhatikan secara seksama kemampuan karyawan. Pemimpin transformasional harus menyadari kemampuan yang beragam dari karyawannya, dia tidak boleh mengeneralisir atau menyamaratakan kemampuan yang beragam itu. Jika hasil identifikasi terdapat kelemahan atau gap yang mencolok dapat segera dilakukan upgrading SDM. Beberapa trik praktis yang dapat dilakukan:

Melihat catatan psikologi yang berupa tes-tes yang sudah diujikan kepada karyawan, jika tidak data psikologi anda dapat ngobrol, berbincang-bincang, menanyakan keahlian yang dimiliki karyawan. Dari wawancara informal itu anda akan dapat menemukan berbagai kemampuan, misalnya ad senag dibagian teknis meskipun dia insisyur.<sup>348</sup>

Perilaku memberikan perlakuan yang adil dan memberikan pengakuan juga merupakan perilaku kepemimpinan transformasional. Prinsip memberikan hadiah adalah sesuai dengan nilai relatif kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Sedangkan prinsip memberikan pengakuan adalah “beri pujian bila layak”.

Kita mempunyai ras keadilan yang melekat dalam diri kita. Tak mudah memastikan keadilan dalam gaji dan bonus. Tetapi penting diingat bahwa pemberian hadiah yang tidak adil akan berdampak mematahkan motivasi pada kegitan besar orang... seorang pemimpin harus cepat memberikan pengakuan terhadap semua anggota tim organisasi, meski kontribusi mereka terhadap organisasi tidak langsung. Anda haru sbekerja dengan prinsip “beri pujian bila perlu”. Bila sebuah pekerjaan dihargai akan selalau ada motivasi untuk melaksanakan pekerjaan itu-dan melaksanakannya dengan baik.<sup>349</sup>

Perilaku lainnya adalah kemampuan pemimpin transformasional dalam mendorong dan memberikan kesempatan dan ruang kepada karyawannya untuk belajar. Perilaku semacam ini akan menumbuhkan emosi mereka dengan baik karena mereka merasa diperhatikan oleh organisasi dan pemimpinnya.

Dengan memberi ruang kepada kepada karyawan untuk belajar dari pengalaman, anda telah menunjukkan kepedulian terhadap karyawan. Hal ini penting karena sebagai pemimpin

---

<sup>348</sup> Dwi Suryanto, hal. 52

<sup>349</sup> John Adair, hal. 106-107

transformatif dan mengajak mereka untuk memasuki perairan yang belum terpetakan. Anda mengajak mereka untuk kreatif, inovatif dan berfikir di luar kotak. Kesalahan merupakan hal yang tidak bisa dihindarkan, tapi apapun kesalahannya, kita bisa belajar sesuatu darinya. Jangan lupa anda harus mampu memberi contoh sebagai seorang pembelajar yang selalu haus akan pengetahuan-pengetahuan baru.<sup>350</sup>

Lingkungan terus berubah, tidak bisa tidak harus dihadapi dengan budaya yang dengan sendirinya pembelajar. Budaya yang pembelajar ini memungkinkan organisasi untuk terus menerus mengevaluasi asumsi-asumsi, mental, model, paradigma yang dipakai dalam menjalankan organisasi. Tugas pemimpin transformatif adalah menciptakan budaya belajar pada organisasinya.<sup>351</sup>

Pemimpin transformatif adalah pemimpin yang memang fokus untuk melejitkan potensi kemanusiaan yang dimiliki karyawannya untuk menuju humanisasi sehingga insan kamil akan terwujud dalam bagian ini. Sebagai contoh adalah memberikan mereka kesempatan untuk belajar dan berpengalaman, hal itu terjadi apabila pemimpin memberikan ruang bagi mereka, misalnya mendelegasikan wewenang bagi mereka. Dalam mendelegasikan wewenang kepada karyawan seringkali ada ketidaksiapan atau ketidakmampuan karyawan. Hal tersebut mungkin saja terjadi karena pemimpin belum pernah melatih mereka untuk memikul tanggung jawab dengan mendelegasikan kepada mereka sebuah wewenang:

Mendelegasikan wewenang adalah ciri dari pemimpin transformatif. Anda harus berani mendelegasikan. Ingat pemimpin transformatif memberikan ruang untuk belajar, memberi kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Mendelegasikan wewenang adalah sesuatu yang amat diperjuangkan oleh pemimpin transformatif. Cita-cita itu mengajak karyawan untuk keluar dari kekerdilan diri menuju ke puncak martabat manusia.<sup>352</sup>

Perilaku lainnya adalah melatih dan memberikan umpan balik yang baik dan tepat kepada karyawan agar mereka sukses dalam tugasnya. Jika anda sebagai seorang pemimpin yang sudah dianggap sukses oleh karyawan anda maka anda akan sangat diharapkan untuk melatih mereka agar kelak mereka menjadi seperti anda.

---

<sup>350</sup> Dwi Suryanto, hal. 58

<sup>351</sup> Bagus Riyono dan EmiZulfa, *Psikologi Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Unit Publikasi SDM, 2001), hal. 33

<sup>352</sup> Dwi Suryanto, hal. 62



Karena anda adalah pelatih karyawan anda, maka berikan umpan balik anda. Umpan balik anda amat di tunggu oleh mereka, jangan takut memberikan umpan balik , karen hal itu akan membuat karyawan anda lebih mahir. Apalagi, anda sebagai pelatih, sudah tentu anda mengajar teknik dan metode yang anda kuasai.<sup>353</sup>

Mayoritas kita temukan bahwa pemimpin organisasi lebih sering banyak berbicara dari pada mendengar. Padahal mendengarkan dengan seksama dan penuh perhatian apa yang yang menjadi keinginan, keluhan karyawan akan sangat membantu efektifitas kepemimpinan. Mendengarkan dengan penuh perhatian berarti kita sungguh-sungguh mendengarkan lawan bicara. Misalnya pemimpin harus memperhatikan mimik muka, bahasa tubuh karyawannya saat berbicara dengannya.

Pemimpin transformasional sangat menyadari, dirinya bukanlah orang luar biasa, oleh karenanya ia akan dengan antusias mendengar orang lain. Misinya adalah ingin mengangkat karyawan pada tataran tinggi yang melebihi hanya sekedar ambisi pribadi dari para karyawan itu... mereka (karyawan) harus juga berperan serta dan mendengar saran karyawan adalah kewajiban yang tidak boleh dilupakan.<sup>354</sup>

Organisasi yang baik adalah organisasi yang tidak hanya menyediakan pekerjaan bagi karyawannya tetapi juga karyawan bisa mendapatkan keahlian, pengetahuan dan pengembangan SDMnya, mereka terpedayakan menjadi lebih baik. Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu menyediakan ruang, waktu, fasilitas yang dapat digunakan karyawannya untuk memberdayakan dan mengembangkan kemampuan dan keterampilannya agar performence organisasi menjadi lebih baik.

Pemberdayaan sudah menjadi komitmen banyak pemimpin. Para pemimpin karyawan membantu karyawan untuk maju. Mereka melatih par karyawan dan menyediakan sarana belajar. Organisasi yang ditandai oleh perintah dan kontrol sekarang ini sudah muali mengalami kelesuan, karyawan makin pintar. ... karyawan harus diperdayakan dan dibangkitkan motivasi dan daya juangnya dan peran mereka dalam mencapai tujuan organisasi.<sup>355</sup>

Individual consideration dalam kepemimpinan transformasional adalah kemampuan soerang pemimpin dalam memperlakukan setiap orang

---

<sup>353</sup> Dwi Suryanto, hal. 67

<sup>354</sup> Dwi Suryanto, hal. 73

<sup>355</sup> Dwi Suryanto, hal. 77

menjadi individu. Kergaman minat, bakat, kemampuan, karakter, cita dan lainnya dari setiap karyawan harus diketahui secara detail oleh pemimpin sehingga dia dapat memperlakukan setiap karyawan sebagai individu. Sebagai seorang pemimpin haruslah mengenal bawahannya.<sup>356</sup>

Beberapa karakteristik dari perilaku kepemimpinan transformasional antara lain : Mempunyai visi yang besar dan mempercayai intuisi, Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan, Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang, Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan, Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan, Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru, Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi, Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi dan golongan, Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya/tradisi) untuk membimbing perilaku mereka.<sup>357</sup>

Selanjutnya, dalam kepemimpinan transformasional, biasanya ada empat tahap yang harus dilalui, yaitu : 1. Pengakuan kebutuhan akan perubahan. Pemimpin transformasional melihat bahwa kemajuan organisasi harus diawali dengan mengadakan berbagai perubahan daripada sekedar menerima apa yang sudah ada, 2. Mengelola transisi, dimana seorang pemimpin harus pandai menjaga berbagai kemungkinan akibat perubahan tersebut dengan selalu adaptif dan membangun optimisme bawahan, 3. Menciptakan visi baru yang bertujuan untuk menyatukan anggota organisasi pada satu arah dalam mencapai masa depan organisasi yang lebih baik, 4. Melembagakan perubahan dengan melakukan berbagai perencanaan yang strategis untuk selanjutnya dilaksanakan dalam rangka mencapai visi tersebut. Dalam hal ini, diperlukan komitmen dan kerjasama dengan berbagai pihak.<sup>358</sup>

Dengan mengutip Gary Yukl Wuradji menuliskan bahwa dalam pedoman kepemimpinan transformasional adalah:

... kembangkan visi dan misi yang jelas yang dipahami dan diterima pengikutnya, kembangkan strategi untuk merealisasikan visi yang telah ditentukan, jelaskan dan promosikan visinya tersebut kepada pengikutnya, beritndaklah dengan penuh percaya diri dan selalu bersikap positif, ekspresikan sikap percaya diri dihadapan para pengikut, gunakan keberhasilan yang telah dicapai untuk membangun rasa kepercayaan diri, rayakan setiap mencapai

---

<sup>356</sup> John Adair, *Kepemimpinan Yang Memotivasi*, (Jakarta: Gramedia, 2008), hal. 105

<sup>357</sup> Gary Yukl, hal. 297 dan 307

<sup>358</sup> Imam Bani, hal. 31

keberhasilan, gunakan tindakan-tindakan yang bersifat dramatis dan simbolis untuk menekan nilai-nilai kunci organisasi, pemimpin harus menempatkan diri sebagai panutan, ciptakan budaya kerja kreatif, gunakan upacara untuk menandakan adanya transisi suatu perubahan<sup>359</sup>

## VII *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TIPOLOGY*

Pada bab sebelum telah dideskripsikan tentang perilaku pemimpin transformasional, hal itu dapat dijadikan landasan untuk mengenali pemimpin transformasional dari aspek perilakunya secara konkrit dan komprehensif. Tetapi pertanyaan yang muncul pada sisi yang lain adalah bagaimana mengenali pemimpin transformasional dari pola pikirnya yang merupakan aktivitas abstraks dalam diri manusia?. Pola pikir yang dikembangkan pemimpin transformasional tersebut bisa dijadikan tolok ukur untuk mengindikasikan adanya komitmen yang tinggi terhadap organisasi pendidikan. Pada kerangka ini pemimpin transformasional memiliki delapan ciri pola pikir yang bisa dilihat sebagai aktivitas integritas kepemimpinannya dalam memajukan organisasi pendidikan, yaitu: *intellectual fair-mindedness*, *intellectual humanity*, *intellectual courage*, *intellectual empathy*, *intellectual integrity*, *intellectual perseverance*, *intellectual autonomy*, dan *intellectual reflective*.<sup>360</sup>

Walaupun delapan ciri pola pikir tersebut identik dalam kepemimpinan transformasional, akan tetapi tidak menutup kemungkinan juga terjadi pada kepemimpinan transaksional. Artinya, dalam kepemimpinan transaksional pada fakta riilnya tidak hanya melibatkan pertukaran sebatas bersifat kebutuhan bersifat biologis-fisiologis *an sich*, namun juga melibatkan nilai-nilai yang relevan walaupun sebatas proses pertukaran (*exchange process*) yang tidak langsung menyentuh pada substansi perubahan yang dikehendaki dalam organisasi pendidikan. Aspek ini yang kemudian membedakan secara diametral dengan

---

<sup>359</sup> Wuradji, hal.55-57

<sup>360</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 189

kepemimpinan transformasional yang pada aktivitasnya lebih menitik untuk melakukan transformasi nilai dan aspek lain dalam organisasi pendidikan.

Meski ada perbedaan esensial antara kepemimpinan transaksional dengan transformasional, konstruksi perilakunya tidak saling menafikkan (*mutually exclusive*) yang mengarah pada pembiaran perilaku kepemimpinan yang tidak cocok. Perilaku yang ditampilkan oleh sosok pemimpin transaksional dan transformasional dalam organisasi pendidikan adakalanya dibedakan bukan atas dasar tujuan yang dikehendaki, melainkan pada kontinuitas perilaku, di mana yang satu cenderung mengedepankan transaksi, sedangkan kepemimpinan yang lain cenderung ke arah transformasi dalam organisasi pendidikan. Akan tetapi, dua entitas perilaku kepemimpinan ini bisa dikombinasikan menjadi suatu perilaku kepemimpinan yang integral yang lazim disebut sebagai *Full Range Leadership Model*. Persoalan esensialnya sangat mungkin bukan pada aspek kepemimpinan transaksional dan transformasional itu bersifat saling mengisi (*mutually inclusive*) atau saling menafikkan (*mutually exclusive*), melainkan gaya kepemimpinan itu sangat dipengaruhi oleh situasi, sehingga tampilannya lebih berupa sebuah kontinum atau bersifat kontigensi ketimbang dualisme-dikhotomis.<sup>361</sup>

Oleh sebab itu, pola pikir yang ada dalam kepemimpinan transformasional tersebut bisa juga dikembangkan oleh kepemimpinan transaksional, sehingga menjadi keterpaduan kontigensi antara dua entitas kepemimpinan tersebut. Oleh sebab itu, fakta “kemungkinan” bisa untuk membuka ruang pola pikir ini menjadi bagian dalam tipe kepemimpinan transaksional. Terlepas dari hal ini, untuk aspek pertama yaitu *intellectual fair-mindedness*, pemimpin transformasional dalam mengutarakan pandangan-pandangan atau gagasan-gagasan serta ide-ide konstruktif terhadap komponen organisasi pendidikan mempunyai kemampuan untuk melihat cara berpikir orang lain yang dihadapinya dengan tidak memaksakan posisi orang lain seperti posisi dengan kapasitas seperti dirinya.<sup>362</sup> Artinya, pemimpin transformasional mempunyai kepekaan untuk memosisikan dirinya seperti pandangan komponen organisasi pendidikan, dengan kemampuan ini ia dapat merasakan keinginan dan potensi komponen organisasi pendidikan secara baik, tepat dan benar.<sup>363</sup>

---

<sup>361</sup> Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar ...* Op. Cit., 59.

<sup>362</sup> Pada konteks ini, ada pernyataan dari David Rock yang perlu dicerna untuk pengembangan organisasi pendidikan ke depan. Ia menyatakan bahwa *changing the way people think is one of the toughest challenges of leadership, as people tend to fight hard to hold on to their view of the world. They feel that if they change their thinking the whole world might collapse, and in a sense this is true, given that we perceive the world through our mental maps. Confronting people head-on can make them dig their heels in further. A more subtle approach may be needed here.* Lihat dalam David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., 17.

<sup>363</sup> Alur pola pikir ini ketika dikonstruksi dalam pandangan teori sosial lebih mengarah pada alur teori interaksionisme simbolik. Teori ini pada dasarnya berusaha memahami perilaku manusia dari sudut pandang subjek. Artinya, teori ini menyarankan bahwa perilaku manusia harus dilihat

Aspek memahami posisi dan kapasitas komponen organisasi pendidikan di luar dirinya membutuhkan kapasitas strategis berbasis pada konseptualisasi holistik tentang perubahan organisasi dan inovasi ke depan atas visi organisasi pendidikan sebagai sentral dari program organisasi. Mobilisasi ini yang berimplikasi pada pola kepemimpinan transformasional untuk berjuang dalam memperlakukan semua sudut pandangnya sama adil diantara semua komponen organisasi pendidikan. Ia menyadari, pada kenyataannya orang sering mempunyai praduga terhadap orang lain. Praduga ini kemudian menempatkan posisi orang lain sebagai menyenangkan karena cocok dengan kategori internal penilai tersebut.<sup>364</sup> praduga yang demikian menjadi hal yang kontraproduktif dengan perilaku kepemimpinan transformasional yang menginginkan transformasi dalam organisasi pendidikan.

Akan tetapi yang perlu menjadi catatan dalam konteks ini adalah kaitannya dengan posisi pemimpin transformasional yang berada dalam kategori pemimpin yang adil dengan cara pandang yang ada untuk mencapai derajat sama dan adil serta merata antara komponen organisasi pendidikan. Maka ia tidak serta merta berada dalam posisi yang memiliki netralitas dengan tidak mempunyai ketegasan atau ragu-ragu, kenyataannya ia memiliki kecenderungan ke arah yang demikian. Akan tetapi, cendrung tersebut dapat diminimalisir dengan kepercayaan diri pada kemampuan dirinya serta kemantapan visi organisasi pendidikan dalam menentukan cara pandang mana yang tepat untuk kemudian mengambil langkah dalam menyelesaikan.

Sedangkan untuk *intellectual humanity* merupakan pola pikir yang berupa kesadaran yang berada ada pada diri seorang pemimpin yang memiliki pandangan kesederajatan antara dirinya dengan komponen organisasi pendidikan lainnya. Artinya, ia tidak memiliki pandangan superioritas terhadap dirinya atas bawahan

---

sebagai proses yang memungkinkan manusia membentuk dan mengatur perilaku mereka dengan mempertimbangkan ekspektasi orang lain yang menjadi mitra interaksi mereka. Definisi yang mereka berikan kepada orang lain, situasi, objek, dan bahkan diri mereka sendiri-lah yang menentukan perilaku mereka. Perilaku mereka tidak dapat digolongkan sebagai kebutuhan, dorongan impuls, tuntutan budaya, atau tuntutan peran. Manusia bertindak hanya berdasarkan definisi atau penafsiran mereka atas objek-objek di sekeliling mereka. B. Aubrey Fisher menyatakan bahwa perspektif interaksionisme simbolik lebih menonjolkan keagungan dan nilai individu di atas segala pengaruh yang lainnya. Karena pada hakikatnya manusia dalam dirinya memiliki esensi kebudayaan, saling berhubungan, masyarakat, dan buah pikiran. Jadi, tiap bentuk interaksi sosial itu senantiasa dimulai dan berakhir dengan mempertimbangkan diri manusia. Lihat B. Aubrey Fisher, *Teori-Teori Komunikasi*, Peterj.: Soejono Trimono, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1986), 231. Tidak mengherankan bila frase-frase “definisi situasi”, “realitas terletak pada mata yang melihat”, dan “bila manusia mendefinisikan situasi sebagai riil, situasi tersebut riil dalam konsekuensinya” sering dihubungkan dengan interaksionisme simbolik. Deddy Mulyana, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 70. Aspek pola pikir yang demikian, bisa ditelisik, ditelaah dan ditelusuri menggunakan perspektif teori ini.

<sup>364</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 192.

di organisasi pendidikan, bahkan menariknya ia memiliki keyakinan bahwa antara dirinya sebagai pemimpin dengan komponen organisasi pendidikan sebagai bawahan merupakan entitas yang sama dengan kapasitas dan potensi yang berbeda-beda, namun memiliki dasar gagasan dan ide yang sama-sama bisa untuk di terima oleh seluruh komponen organisasi pendidikan.

Kondisi tersebut muncul seiring dengan kapasitas diri pemimpin transformasional yang sangat menyadari tentang fakta dirinya yang sangat terbatas aspek pengetahuannya. Ia sadar, ia sering jatuh ke dalam praduga, bias dan pandangan diri yang sempit. Oleh karena itu, ia tidak akan mengkalim dirinya serba tahu. Itu bukan berarti dia bodoh, pasif dan bersifat menyerah. Ia menunjukkan dirinya tidak sombong secara intelektual.<sup>365</sup> Berarti secara tidak langsung pula, pemimpin transformasional memberikan suri ketauladanan yang baik terhadap komponen organisasi pendidikan untuk tidak menunjukkan kesombongan dan keangkuhan dalam berkerja dalam mencapai tujuan organisasi. Konklusinya, kepemimpinan dan ketauladanan yang baik sangat diperlukan dalam mengarahkan organisasi pendidikan ke arah yang benar dan efektif dengan landasan kesetaraan.

Pola ini, di sisi yang lain, mengindikasikan bahwa kepemimpinan merupakan pohon organisasi yang didalamnya perlu ada jalinan kerjasama yang sama rata antar komponen organisasi pendidikan termasuk pemimpin. Dalam *Leader-Member Exchange Theory* dinyatakan bahwa *leadership is the relationship which connects individuals so they experience themselves to be part of an extended network of people working together in some way.*<sup>366</sup> Hal ini berarti, rasa kebersamaan atau menjadi bagian dari kelompok tersebut merupakan substansi kinerja kepemimpinan khususnya dalam membangun jaringan pada kerangka internalisasi organisasi pendidikan. Hal ini tidak akan tumbuh ketika pemimpin tidak mempengaruhi komponen organisasi pendidikan untuk membangun kebersamaan atau kerjasama berbasis kesetaraan antar komponen organisasi tersebut.

Meskipun demikian, pemimpin transformasional yang memiliki pola pikir *intellectual humanity* tidak akan mengurangi kepercayaan dirinya untuk bisa memimpin, mendorong dan mentransformasi organisasi pendidikan dengan baik dan berhasil. Sebab bagaimana pun juga ia bertanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi pendidikan dalam mencapai tujuan pendidikan. Artinya, seorang pemimpin mempunyai kewenangan dan “kekuasaan” tertinggi dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi.<sup>367</sup> Tidak hanya itu, dalam diri pemimpin transformasional tumbuh dan berkembang kepercayaan dirinya yang tinggi tidak

---

<sup>365</sup> Ibid., 196.

<sup>366</sup> Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A ...* Op. Cit., 56.

<sup>367</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 51.

lepas dari ide-ide besarnya; dan ia juga mempunyai keyakinan tinggi bahwa ia mampu mewujudkan visi tersebut bersama orang lain.

*Intellectual courage* pada diri pemimpin transformasional merupakan pola pikir yang berupa keberanian seorang pemimpin untuk mengutarakan ide dan gagasannya tanpa takut ada kritik, ketidakterimaan, ketidaksesuaian, atau bahkan ada revisi terhadap ide dan gagasannya tersebut. keberanian ini terutama perlihatkan pada penyampaian visi organisasi pendidikan meskipun pada tingkatan mikro. Dalam pandangan pemimpin transformasional, visi merupakan gambaran tentang masa depan organisasi pendidikan dan didalamnya juga terkandung makna tentang apa yang perlu dikreasi oleh manusia organisasional pada masa depan itu. Artinya, pemimpin transformasional melakukan penjabaran visi dengan penjelasan yang sangat rigid tentang visi tersebut. Pada aspek ini yang perlu dilakukan adalah pemikiran visi yang oleh David Rock dirinci dalam formulasi *vision thinking is about the "why" or "what."* *Why do you want to do this project? What are you trying to achieve? What's your goal here? Having a clear vision is about knowing what your goal or objective is in any given conversation or project.*<sup>368</sup>

Kenyataannya aspek keberanian yang ada dalam diri pemimpin transformasional ini merupakan modal utama untuk menciptakan perubahan organisasi pendidikan. Usaha perubahan dalam konteks ini diartikan sebagai usaha mengubah potensi institusinya menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil yang dilakukan oleh seluruh komponen atau organisasi pendidikan. Integritas kepribadian pemimpin transformasional tersebut menepatkannya pada pemfokusan dan kekonsistenan untuk menciptakan perubahan yang signifikan, sehingga ia dengan semangat tinggi tanpa rasa takut atau ciut tetap pada rel transformasi tersebut. Hadirnya pemimpin yang demikian sangat potensial membangun komitmen tingkat tinggi pada diri sumber daya organisasi pendidikan untuk merespon kompleksitas dan ketidakpastian yang bersifat alami atau warisan tradisi dari agenda reformasi organisasi pendidikan.<sup>369</sup>

Pemimpin transformasional peduli dengan pola pikir *intellectual courage* tersebut karena sanubarinya yang terdalam menginginkan serta mengajak para komponen organisasi pendidikan untuk bangkit menuju ketinggian moral. Ia sangat menyadari, hidup tidak cukup dengan apa yang diraih sekarang atau keadaan *status quo*. Ia ingin membuat perubahan, ia ingin meninggalkan warisan berharga setelah ia meninggalkan dunia ini. Ia berani untuk berkata benar, tentu setelah ia mengumpulkan fakta-fakta yang mendukung pendapatnya itu.<sup>370</sup> Pada aspek organisasi ada suatu pernyataan yang cukup menarik bahwa:

---

<sup>368</sup> David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., 68-69.

<sup>369</sup> Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan ...* Op. Cit., 51.

<sup>370</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 203.

“... pemimpin transformasional harus berani dengan kritis mempertanyakan asumsi-asumsi yang salah. Pemimpin transformasional harus berani menantang asumsi-asumsi yang selama ini dianggap benar oleh karyawan ... Pemimpin transformasional harus bisa memilih metode pembaharuan yang paling valid. Pemimpin transformasional harus mampu mengajak karyawan menemukan metode baru yang lebih efektif ... Tugas pemimpin transformasional adalah melihat asumsi-asumsi itu dengan jeli dan mengujinya apakah masih efektif atau tidak”.<sup>371</sup>

Dari deskripsi tersebut, seakan-akan pemimpin transformasional -dalam perspektif status quo- terkesan arogan dan otoriter. Pemimpin model ini tidak takut ide, gagasan, atau bahkan program-programnya tidak diterima oleh orang lain, bahkan ia sendiri tidak takut adanya kritik dan revisi terhadap apa yang dilakukannya. Ia juga tidak akan segan mengambil keputusan apapun guna memastikan terjadinya perubahan dan perbaikan bersama. Arogan dan otoriter tersebut merupakan bagian dari egoisme kepemimpinan -yang menurut penulis- sangat urgen dalam mentransformasi organisasi pendidikan. Sebab egoisme kepemimpinan merupakan fakta untuk memobilisir komponen organisasi pendidikan ke arah visi dan idealitas pemimpin itu sendiri.

Egoistas dari pemimpin ini dapat dilacak pada pemimpi-pemimpin dunia seperti Adolf Hittler yang mampu merubah tatanan dunia pada waktu perang dunia 2 atau pun para nabi yang ingin merombak tatanan dunia “kemusyirikan” yang politeistik menuju tatanan dunia monothoisme.<sup>372</sup> Tanpa keegoisan pada diri pemimpin transformasional, maka akan sulit untuk mentransformasi tatanan nilai dan norma yang baru dan lebih tinggi dari tatanan organisasi pendidikan yang lama. Dengan faktor ini pula, kepemimpinan transformasional juga mampu untuk membawa organisasi pendidikan pada spirit revolusioner transformasi ke idealitas organisasi yang sempurna.

Berikutnya adalah pola pikir kepemimpinan transformasional adalah *intellectual empathy* yang merupakan pola pikir pemimpin yang bercirikan potensi pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk melihat dan memahami secara emosional seluruh fenomena organisasi pendidikan, bahkan ia juga turut berempati tinggi dengan keadaan orang lainnya terutama pada pandangan orang lainnya. Posisi ini menempatkan pemimpin transformasional pada “manusia perasa” yang secara terus-menerus merasakan keadaan komponen organisasi pendidikan dan juga memikirkan pandangan-pandangan yang ada di luar dirinya.

Kepekaan dari pemimpin transformasional ini pula yang kemudian menuntunnya pada idealisme moralitas yang tinggi. Oleh sebab itu, -lazimnya-

---

<sup>371</sup> Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di ...* Op. Cit., 89.

<sup>372</sup> Lebih detailnya tentang transformasi tatanan dunia kemusyirikan yang penuh dengan nafas politeisme ke dunia monothoisme lihat dalam Ziaul Haque, *Wahyu dan Revolusi*, Peterj.: E. Setawati al-Khattab, (Yogyakarta: LKiS, 2000).



perilaku yang dimunculkan oleh pemimpin transformasional ialah mengajak seluruh komponen organisasi pendidikan untuk keluar dari kubangan atau jurang ketidakbaikan –baca nilai dan moral yang rendah- menuju kemuliaan hidup yang berbasis nilai dan moral yang tinggi. Jadi wajar jika kemudian ia melebelkan dirinya sebagai da'i *corporate* yang mengajak pada jalan yang benar, kebaikan, kenikmatan dan kelanggengan kebahagiaan yang hakiki.

Hal itu dilakukan karena pemimpin transformasional ingin berbagi kebaikan dan kebahagiaan dengan yang lain. Artinya, ia tidak ingin orang lain dalam organisasi pendidikan tersebut ada ketimpangan yang sangat lebar terutama antara dirinya sebagai pemimpin dan orang lain sebagai bawahannya. Oleh sebab itu, pemimpin transformasional dengan pola pikir *intellectual empathy* mampu untuk melihat kepentingan pihak lain, serta amat ingin mengajak karyawannya "keluar dari kepentingan" pribadinya dan berjuang untuk kebaikan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, ia melatih karyawannya untuk juga memikirkan pihak lain.<sup>373</sup> Pada kerangka ini, pemimpin transformasional mencoba untuk mengangkat fenomena kolektif organisasi pendidikan seperti pencapaian tujuan atau kepentingan organisasi di atas kepentingan individual; bahkan menariknya juga pemimpin transformasional tidak melihat siapa bawahannya dan apa keuntungan melakukan hal tersebut, akan tetapi jauh dari fakta kepentingan diri sebagai sosok pemimpin.

Namun, di sisi yang lain, dalam pola pikir ini pemimpin transformasional perlu sikap kehati-hatian dalam membuat ukuran-ukuran atau standar-standar kebaikan terlebih ketidakbaikkan. Pemimpin transformasional perlu melakukan pematangan ukuran atau standar tersebut, jangan sampai ukuran atau standar itu berlebihan, sehingga mengeneralisir semua aspek yang ada termasuk dalam kubangan ketidakbaikkan kemudian dengan mudah mengajak mereka untuk beranjak dari kondisi itu. Padahal perlu ada kearifan penyikapan terhadap kondisi dan situasi yang terjadi dalam organisasi pendidikan. David Rock mendeskripsikan bahwa:<sup>374</sup>

*“One hundred years ago most people were paid for their physical labor. The dominant management model was the master-apprentice, and the role of the manager was to improve how people carried out observable physical activities such as hammering and plowing.*

*By the mid-twentieth century we'd had a big shift in what people were doing for a living, driven by the advent of electricity and mechanization. Much of our work now involved executing codified processes that required less physical exertion. Workers were paid to undertake repetitive tasks: entering data, filing paper, running machinery. The dominant leadership paradigm became the management of processes: scientifically analyzing*

---

<sup>373</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 207.

<sup>374</sup> David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., xv-xvi.

*linear systems to find ever greater efficiencies. The people driving the processes didn't need to be superintelligent, just smart enough to follow plans laid out by management.*

*In the last few decades, any kind of process work—anything that could be codified or systemized—has been either computerized or outsourced to the lowest-cost country. The number of processes having the people taken out of them is continuing apace, at times with some disturbing consequences. A colleague in recruiting wanted to see how Fortune magazine's "100 Best Companies to Work For" treated candidates in their automated recruitment process. He applied online to each company with a made-up CV, perfect in every sense—except the person applying for the job was Goldilocks. Goldilocks received job interest from a frightening number of companies that rely on "intelligent" software to do their initial screening. By 2005, as a result of all this computerizing, outsourcing, and other process improvements, 40 percent of employees were considered to be knowledge workers. For mid-level management and above, that number is close to 100 percent. So a lot of people in companies are now being paid to think. Yet the management models we're applying to our workforces are still those of the process era. We have not yet taught our leaders and managers how to improve thinking. Imagine a factory where artists painted pictures, and the people managing them had not studied how to improve the quality of painting itself, only how to build better canvases and frames".*

Artinya, perubahan era dari model manajemen di era proses ke model manajemen yang sebagian besar melibatkan pelaksanaan proses sistematis yang tidak membutuhkan tenaga fisik. Jadi era sekarang adalah era pengetahuan yang setiap saat menuntut komponen organisasi pendidikan termasuk pemimpin untuk meningkatkan pemikiran. Dengan demikian, ukuran atau standar akan berubah sesuai dengan perubahan dari alur kondisi dan situasi yang melingkupi organisasi pendidikan, sebab tidak mungkin standar organisasi pendidikan era non digital menjadi pijakan era komputerisasi. Dalam praktek, *intellectual emphaty* memerlukan kehati-hatian yang lebih dalam organisasi pendidikan yang huni oleh manusia dewasa baik secara intelektual, emosional dan spiritual. Jika kehati-hatian itu tidak dipertimbangkan akan riskan menimbulkan ketersingungan karena pemimpin akan terkesan menjadi pemantau kesalahan dan otoriter.

Sedangkan untuk pola pikir *intellectual integrity* merupakan pola pikir yang mempunyai kemampuan untuk bertanggung jawab atas apa yang pemimpin transformasional katakan di depan seluruh komponen organisasi pendidikan. Artinya, pemimpin transformasional mampu untuk menyelaraskan antara ucapan dan perilaku dalam konteks manapun. Salah satu contohnya adalah di saat pemimpin transformasional menganjurkan bentuk kejujuran, disiplin, dan kerja keras, maka ia secara konsisten dan kredibel dengan ucapan-ucapan tersebut mampu membangun bentuk dari kejujuran, kedisiplinan, dan kerja keras. Dengan

keselarasan tersebut, pemimpin transformasional mampu menjadi uswah hasanah bagi seluruh komponen organisasi pendidikan.

Memang pada sisi internalitas pemimpin transformasional sendiri, ia sangat menjaga kredibilitasnya sebagai pemimpin yang ingin membawa organisasi pendidikan pada nilai dan moral yang tinggi. Berdasarkan keinginan tersebut, ia menerapkan standar dan patokan yang ketat untuk dirinya sebagai pembiasaan nilai dan moral yang ia inginkan. Pada praktek-praktek keorganisasian pemimpin transformasional menjadi contoh yang baik sebagai pemberi perintah dan contoh melalui perilaku; ketika ia menyuruh karyawannya untuk berseragam rapi, ia sendiri yang lebih rapi seragamnya. Ketika ia mengajak karyawannya untuk jujur dan jangan korupsi, ia menjadikan dirinya teladan untuk berkata jujur dan jangan korupsi, ia menjadikan dirinya sebagai teladan untuk berkata jujur dan tidak korupsi.<sup>375</sup>

Dalam bahasa lain, pemimpin transformasional secara konsisten menerapkan kesesuaian antara perkataan perilaku dan fakta organisasi untuk menemukan momentum atau pijakan yang tepat dalam pengembangan organisasi pendidikan. Jika hal tersebut tidak dapat diwujudkan, pemimpin transformasional akan sulit untuk membawa perubahan dalam organisasi pendidikan, bahkan pemimpin akan sulit menentukan antara hasil dan harapan organisasi pendidikan. Faktanya memang sulit membawa perubahan –baca pengembangan- dalam organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh bahwa *the development experience of the past half-century has taught just how difficult it is to bring about changes simply through the imposition of control and direction. It has also demonstrated that what encourages people to change is often a very complex and abstract mixture of objectives and expectations, with some elements of concern for society at large, but with a heavy emphasis on individual rewards.*<sup>376</sup>

Selanjutnya *intellectual perseverance* yang merupakan pola pemimpin transformasional yang mengindikasikan kekuatan nalar kritis terhadap informasi, pengetahuan, ilmu, dan gagasan/ide yang masuk pada dirinya. Pemimpin transformasional dengan *intellectual perseverance* mampu untuk memberikan umpan balik yang bijak, poros tengah dan tidak memihak. Di tataran ini, pemimpin transformasional perlu secara arif untuk menempatkan dirinya pada kapling proporsionalitasnya antara sosok manajer dan pemimpin dalam mengelola hubungan dan organisasi itu sendiri.<sup>377</sup> Artinya, pemimpin transformasional secara

---

<sup>375</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 212.

<sup>376</sup> Carlos Lopes & Thomas Theisohn, *Ownership, Leadership and Transformation ...* Op. Cit., 92.

<sup>377</sup> Pada kerangka ini sangat tepat deskripsi dari Steven Cavaleri dan Sharon Seivert yang menyatakan bahwa *moreover, the distinctions that previously have separated "managing" and "leading" are breaking down. For over a century, modern workplaces have been marked by barriers between the routine work processes and those efforts that were focused on inquiry, discovery, and experimentation. Efficiencies derived from the work simplification movements of*

akseleratif perlu untuk mengembangkan kemampuan dan potensialitasnya yang sesuai dengan arah kebutuhan, sehingga ia perlu untuk memeras keringat untuk berpikir membawa perubahan dalam organisasi pendidikan.

Keinginan besar ini yang membawa pemimpin transformasional pada perilaku yang mewaspadaai kemalasan berfikir ... ia merengangkan pikirannya sehingga pikirannya menjadi hidup, menjadi kritis dalam menghadapi suatu keadaan. Ketika ia menerima laporan keburukkan tentang seseorang ia tidak langsung percaya, tetapi ia pelajari dan pahami ... ia tidak mengambil kesimpulan tanpa melihat sisi lain dari orang itu. Dengan empati ia berpikir dengan jalan tengah dan tanpa standar ganda.<sup>378</sup> Dengan pola yang demikian, komponen organisasi pendidikan akan berjalan secara serempak mengikuti irama yang dimainkan pemimpin transformasional tanpa ada ketimpangan yang menyebabkan jalannya roda organisasi pendidikan terseok-seok.

Pola pikir pemimpin transformasional berikutnya adalah *intellectual autonomy*. Pola pikir pemimpin transformasional yang demikian merupakan bentuk kemampuan berpikir sosok pemimpin yang mempunyai keinginan untuk memerdekakan komponen organisasi pendidikan. Keinginan yang kuat ini mendorongnya untuk melatih pikiran komponen organisasi pendidikan menjadi lebih mandiri, otonom, dan independen untuk tidak lagi bergantung pada siapapun sebagai sumber daya manusia yang merdeka dalam organisasi. Bahkan pemimpin transformasional melatih mereka mengasah pikirannya sendiri dan mengajari mereka dengan prinsip-prinsip berpikir yang baik, benar, tepat, berguna, positif dan sebagainya.

Pelajaran yang dapat dipetik pada aspek ini adalah pemimpin transformasional merancang organisasi pendidikan melalui “siapa pun” orangnya. Akan tetapi berbeda dengan pemimpin lainnya yang hanya mampu merancang organisasinya dengan merekrut orang-orang terbaik. Kondisi yang demikian menjadi suatu momok yang menakutkan sebagaimana yang digambarkan oleh David Rock bahwa *most large organizations are now set up to hire only the best and the brightest, people who've already proven themselves to be highly successful individuals. Right here is one of the challenges: the more successful an individual is, the less you can tell them what to do, and the more you can only help them think better for themselves.*<sup>379</sup> Kunci utama pada kerangka ini adalah

---

*the Machine Age effectively dismantled the way people ordinarily learn from their own experiences. The ordinary feedback mechanisms, opportunities for learning through reflection, experimentation, and interaction with peers were all summarily removed from the designs of most work systems.* Lebih detailnya lihat dalam Steven Cavaleri & Sharon Seivert, *Knowledge Leadership: The Art and Science of the Knowledge-Based Organization*, (Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), 25.

<sup>378</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 217.

<sup>379</sup> David Rock, *Quiet Leadership: Six ...* Op. Cit., 36-37.

pemberdayaan yang terus-menerus dilakukan oleh pemimpin transformasional terhadap komponen organisasi pendidikan.

Bentuk konkrit *intellectual autonomy* yang dimiliki oleh pemimpin transformasional adalah sikap pemimpin yang secara luas memberikan kebebasan yang menggunakan aturan pada komponen organisasi pendidikan. Bahkan pemimpin transformasional melatih karyawannya berpikir sehat, dan berpikir positif. Ketika karyawannya menghadapi masalah, ia memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berpikir sendiri. Ia bebaskan karyawannya untuk berpikir ... pemimpin transformasional tidak ingin bawahannya seperti budak ... ia ingin karyawannya merdeka.<sup>380</sup> Kebebasan yang diberikan kepada komponen organisasi pendidikan ini tidak serta merta dibiarkan tanpa kendali, akan tetapi lebih mengarah pada pemberian kebebasan yang sesuai dengan aturan main organisasi pendidikan.

Berikutnya adalah pola pikir *intellectual reflective* yang mengindikasikan perilaku pemimpin transformasional yang mempunyai kecerdasan untuk mengambil hikmah atau pelajaran berharga, ilmu baru, pengalaman baru dari sekitar organisasi pendidikan. Pola pikir ini merupakan bentuk dialektika antara teori-teori dengan fakta yang ada di dalam atau luar organisasi pendidikan. Proses dialogis dua arah ini menjadikan pemimpin transformasional lebih arif untuk menata pengetahuannya, kebijaksanaannya, atau bahkan pada proses pengambilan keputusannya. Oleh sebab itu, lazim jika kemudian banyak petuah-petuah yang mengalir dari rahin pemimpin transformasional merupakan petuah yang muncul dari alam semesta, atau pun dari kitab suci.<sup>381</sup>

Fakta yang cukup menarik adalah pemimpin transformasional sangat menghargai dan memanusiakan komponen organisasi pendidikan, bahkan ia berpikir keras untuk mengambil pelajaran dan serta mengambil sesuatu yang berharga dari komponen organisasi pendidikan dan lingkungannya yang sangat beragam yang tentunya berbeda dengan dirinya. Seakan-akan lingkungan organisasi dan juga sumber daya organisasi menjadi lembar-lembar yang berisi ilmu pengetahuan yang bisa diverifikasi melalui kenyataan organisasi pendidikan. Pemimpin transformasional mempunyai kemampuan untuk merefleksi kemudian mengambil hikmah dan menentukan cara pandang baru atau menambah keyakinan dirinya dan sebagainya. Proses ini tidak serta merta tumbuh dan berkembang dari

---

<sup>380</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 219-221.

<sup>381</sup> Untuk konteks ini bisa diamati pada proses kepemimpinan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta yang nuansa pengembangan keilmuannya mengarah pada integralisasi-interkoneksi yang ada dalam kitab suci al-Qur'an; atau kepemimpinan di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang lebih mengarah pada hikmah-hikmah kepemimpinan al-Qur'an. Pemimpin lembaga pendidikan tinggi Islam tersebut juga melandasi pola manajerial kelembagaan dan pengembangan keilmuannya pada hikmah-hikmah al-Qur'an yang terkenal dengan sebutan ulul albab. Dua lembaga tersebut merupakan lembaga pendidikan yang bergerak, berubah, dan berkembang dari tangan-tangan pemimpin transformasional.

rahim pemimpin transformasional, akan tetapi ia tumbuh melalui proses dialektika-reflektif antara dirinya dengan komponen organisasi pendidikan.

Pemimpin transformasional sangat menyadari bahwa apapun yang tampil dihadapannya, ada atau hadir dalam ruang dan waktu dirinya adalah untuk mengajarnya sesuatu. Ia sadar, tidak ada apapun kejadiannya di dunia ini yang *random* atau acak, kesemuanya melalui pengaturan yang sangat teliti dari sang maha pencipta.<sup>382</sup> Hal ini berarti bahwa ada posisi transendental dalam diri pemimpin transformasional yang berimplikasi pada sisi perilaku pemimpin yang memuliakan kemanusiaan komponen organisasi pendidikan. Pengaruh kuat pada pola pikir ini memberikan suatu tatanan pemberdayaan yang kontributif terhadap kinerja serta kepuasan komponen organisasi pendidikan, sebab perilaku atau pola kepemimpinan yang dikembangkan lebih menghargai sisi kemanusiaan yang diselaraskan dengan peningkatan produktivitas serta pengembangan kinerja komponen organisasi pendidikan.

Akan tetapi, kemampuan ini bagi seorang pemimpin tidak akan diperoleh dengan instan dan terjadi dengan sendirinya. Artinya, kemampuan ini perlu dibangun dengan kematangan proses yang akhirnya mayoritas pribadi-pribadi yang mempunyai kecerdasan demikian mengambil hikmah illahiyyah dari segala hal yang tampil dihadapannya dan tidak menutup kemungkinan pemimpin juga mengambil hikmah di lain dari yang transendental tersebut. Kecerdasan ini sangat memerlukan pribadi yang suci, kefokusannya pada hal-hal yang bersifat imanen, dan –dalam bahasa agama- menjaga dirinya dari segala hal yang kotor, najis, berdosa dan selalu menempatkan dirinya untuk dekat dengan Tuhannya, sehingga yang muncul adalah kepekaan batin untuk mampu menerima limpahan hikmah dan ilmu dari Tuhan. Dengan demikian, di dalam diri pemimpin terbangun kepekaan dan ketajaman batin yang bisa untuk memperoleh hikmah-hikmah kehidupan untuk kemajuan organisasi pendidikan dan aspek ini menjadi suatu pembeda antara pemimpin transformasional dengan pemimpin lainnya.

Pola pikir-pola pikir tersebut merupakan pola pikir yang dapat dijadikan pembeda antara pemimpin transformasional dengan pemimpin lainnya. Walaupun demikian, pola pikir tersebut tidak menjadi keabsolutan hanya dimiliki oleh pemimpin transformasional, akan tetapi bisa saja pola pikir-pola pikir tersebut menjadi bagian internalitas dari pemimpin yang lain. Adalah hal yang riskan jika tipologi kepemimpinan transformasional menjadi kemutlakkan bagi pemimpin itu sendiri.

---

<sup>382</sup> Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan ...* Op. Cit., 223.

## VIII

### ***TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND IMPLICATION: Suatu Catatan Epilog***

Manusia yang berkualitas adalah manusia yang dapat menggunakan potensi fisik dan psikisnya untuk melihat dan merespon lingkungan sosialnya. Semakin banyak manusia yang berkualitas, semakin dapat dipastikan bahwa masyarakat kita berjalan secara beradab.<sup>383</sup>

Dalam catatan epilog ini sengaja penulis mengutip gagasan cemerlang tersebut sebagai bentuk pijakan dalam mengurai dampak keorganisasian dari kepemimpinan transformasional. Sebab pemimpin transformasional merupakan sosok pemimpin yang memiliki keunikan dalam menyikapi dan merespon perkembangan situasi keorganisasian yang diselaraskan dengan perwujudan visi organisasi pendidikan tersebut. Kenyataan ini yang kemudian penulis yakini bahwa pemimpin transformasional merupakan manusia yang berkualitas yang bisa membangun dan membawa perubahan dalam organisasi pendidikan dengan landasan nilai dan moral yang tinggi. Di sisi yang lain, ia juga memiliki idealitas yang tinggi untuk merombak status quo organisasi pendidikan dengan kegesitan, kecepatan serta kemampuan beradaptasi dalam membawa jalannya organisasi pendidikan untuk memiliki peran yang penting dalam menghadapi kondisi organisasi yang senantiasa mengalami perubahan.

Akan tetapi, idealisme yang dimiliki pemimpin transformasional tidak melangit dan sulit dijangkau atau diwujudkan, namun idealisme tersebut sangat “membumi” untuk terus diikuti oleh seluruh komponen pendidikan yang dalam prakteknya idealisme tersebut masih bisa dilakukan oleh siapa pun karena

---

<sup>383</sup> Mujamil Qomar, *Kesadaran Pendidikan: Sebuah Penentu Keberhasilan Pendidikan*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 23.

idealisme itu dimulai dari yang terkecil menuju ke arah yang lebih besar. Pada posisi yang demikian, peran pemimpin sangat urgen untuk mendorong seluruh anggota organisasi pendidikan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi. Jadi lazim kemudian jika kepemimpinan pada ranah ini merupakan bentuk batasan dari kemampuan/kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama.<sup>384</sup> Dalam dorongan ini juga muncul wewenang yang merupakan rentetan konsekuensi dari kepemimpinan tersebut, apalagi pemimpin tersebut merupakan seseorang yang diberikan kepercayaan untuk memberikan komando atau arahan kepada orang-orang yang telah memberikan kepercayaan untuk mencapai tujuan tertentu, dengan harapan pemberi kepercayaan tersebut akan lebih baik nasibnya dibandingkan dari kepemimpinan sebelumnya.

Oleh sebab itu, idealisme dari sosok pemimpin transformasional tidak serta merta digulirkan dan diterapkan tanpa mengikuti alur gerak dari komponen organisasi pendidikan. Ia akan memulai aktivitas untuk mewujudkan idealisme itu dari dirinya sendiri sebagai pioner perwujudan idealisme organisasi. Dengan menjadikan dirinya wujud konkrit yang bisa diimitasikan dengan mudah oleh yang dipimpinnya tanpa ada multitafsir. Apalagi organisasi pendidikan merupakan unit yang dikoordinasikan dan berisi paling tidak dua orang atau lebih yang fungsinya adalah untuk mencapai tujuan bersama atau seperangkat tujuan bersama,<sup>385</sup> jadi sangat riskan jika terjadi keretakan dalam pemingkian kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi pendidikan. Pada ranah ini pemimpin transformasional melakukan pembenahan yang mendasar dalam mewujudkan visi yang berlandaskan pada idealismenya.

Keinginan yang ideal tersebut menumbuhkan pada diri pemimpin transformasional pola pikir perubahan untuk organisasi pendidikan yang lebih baik dengan sikap yang dimunculkan melalui bentuk perjuangan dan perkorbanan untuk kemajuan organisasi pendidikan ke depan, termasuk memerankan kekuasaan dalam menjaga stabilitas fokus kerja kepemimpinannya. Proporsional yang dikembangkan pemimpin transformasional juga turut serta menjadi bagian penting penyokong keteguhan dari organisasi pendidikan yang lebih tangguh, kompetitif dan dinamis. Imbas dari semua ini adalah profesionalitas komponen organisasi pendidikan dalam menjaga *performance* kinerja terlebih produktivitas terlebih pada era kontemporer yang ditandai dengan akselerasi perubahan di segala bidang terutama aspek pertumbuhan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

---

<sup>384</sup> Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Yang Efektif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006), 9.

<sup>385</sup> Abdul Aziz Wahab, *Anatomi Organisasi dan ...* Op. Cit., 2.



Kesadaran tersebut juga ditumbuhkan dalam bentuk perilaku yang mengedepankan sikap apresiatif terhadap urgensi budaya perubahan. Sebab pada kenyataannya, budaya seringkali menghalangi upaya perubahan yang ingin dilakukan oleh pemimpin transformasional. Keadaan ini sangat disadari oleh pemimpin transformasional; oleh karena itu, ia siap untuk mengubah budaya tersebut dengan tetap menganut nilai dan norma yang luhur. Ia menyadari apapun upayanya untuk merombak tatanan *status quo* akan sering terhambat jika budaya di organisasi pendidikan itu tidak mendukung perubahan, bahkan nilai dan norma yang ada dalam budaya tersebut menjadi alasan utama setiap *counter* dari pendukung status quo untuk menolak perubahan. Padahal dorongan pemimpin transformasional dalam melakukan perubahan memfokuskan pada peningkatan dari hasil akhir atau produktivitas dan kinerja organisasi pendidikan itu sendiri.

Sedangkan profesionalitas dan kualitas kerja para komponen organisasi pendidikan juga merupakan indikasi dari adanya komitmen afektif komponen organisasi pendidikan sendiri terhadap organisasi sebagai suatu tempat mengabdikan, mengeksplorasi potensi diri atau bahkan sebagai tempat mencari “nilai ekonomis untuk kehidupan dirinya”, sehingga dapat dikatakan seorang komponen organisasi pendidikan yang memiliki komitmen terhadap organisasi pendidikan tempatnya “berproses” akan berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi pendidikan dengan sepenuh hati demi kemajuan organisasinya. Komitmen terhadap organisasi dapat muncul disebabkan berbagai faktor, salah satu faktornya adalah pola pikir dari kepemimpinan transformasional yang menginginkan perubahan dalam organisasi pendidikan tersebut dengan idealisme yang tinggi. Di sisi yang lain kepemimpinan transformasional memberikan implikasi logis pada setiap bawahan jika mengikuti pemimpin tersebut akan dapat memberi mereka inspirasi dengan visi yang jelas dengan cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan yang besar.

Pola pikir seperti fakta tersebut yang menjadi pembeda yang sangat besar antara pemimpin transformasional dengan tipe pemimpin lainnya. Jika teori kepemimpinan pada umumnya akan menjadikan kesejahteraan sebagai sesuatu yang “harus” di dapat oleh pemimpin secara pribadi, tapi dalam hal ini pemimpin transformasional menjadikan dirinya untuk siap menderita dan berkorban demi terwujudnya visi organisasi pendidikan tersebut. Pemimpin ini menggadaikan dirinya, haknya, dan segala yang dimilikinya menjadi bagian dari hal yang perlu digunakan untuk kepentingan organisasi pendidikan. Dengan demikian, bisa disimpulkan bahwa kepentingan komunitas bagi pemimpin transformasional lebih tinggi dan utama dibandingkan dengan kepentingan individualnya, sehingga kepentingan komunitas mendapat prioritas yang utama.

Maka aspek-aspek yang dilakukan oleh kepemimpinan transformasional akan memunculkan kepercayaan dari bawahan dan dampak dari faktor ini adalah

kepatuhan, kesetiaan, dan rasa hormat bawahan terhadap pemimpin. Oleh sebab itu, untuk mengukur seseorang pemimpin sebagai pemimpin transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Inilah yang kemudian, kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan dengan kepemimpinan kharismatik atau potensi kharisma pada diri pemimpin. Aspek kharismatik pada diri pemimpin adalah bagian penting dari kepemimpinan transformasional, namun kharisma itu sendiri tidak cukup untuk proses transformasional. Pemimpin kharismatik lebih dari sekedar percaya diri pada keyakinannya, melainkan pula melihat dirinya sendiri seperti mempunyai suatu tujuan dan takdir supranatural. Sementara itu, pengikutnya bukan saja mempercayai dan menghormati pemimpin yang kharismatik, melainkan pula memuja dan menyembah pemimpinnya sebagai seorang pahlawan yang melebihi manusia atau tokoh spiritual. Pemimpin kharismatik dipandang memiliki kebesaran, sekaligus menjadi katalisator mekanisme psikodinamik pengikutnya.<sup>386</sup>

Oleh sebab itu, dampak yang paling jelas terlihat dalam kehidupan organisasi pendidikan tersebut, apalagi perilaku kepemimpinan dalam organisasi tersebut mengarah pada aspek transformasional yaitu transformasi tatanan nilai dan norma terutama dalam pembangunan budaya organisasi dalam organisasi pendidikan itu sendiri. Makna yang di maksud pada transformasi organisasi disini adalah perubahan-perubahan drastis yang terjadi dalam organisasi pendidikan yang menyangkut cara organisasi pendidikan berfungsi dan berinteraksi dengan lingkungannya. Perubahan yang sangat fundamental memiliki implikasi yang fundamental pula dalam struktur keorganisasian pendidikan ke depan, sehingga transformasi organisasi mengandung makna bahwa upaya perubahan yang dilakukan bersifat drastis dan mendadak yang diarahkan pada tiga faktor organisasional, yaitu: struktur organisasi sebagai keseluruhan, proses manajemen dan kultur organisasi.<sup>387</sup> Tiga faktor ini yang bersifat fundamental untuk perubahan organisasi secara keseluruhan yang juga akan berpengaruh pada cara organisasi bekerja dan beroperasi.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sebagai pemimpin yang efektif jika pemimpin bukan saja membawa organisasi pendidikan ke arah terjadinya proses pertukaran dengan kemauan atau keinginan para pengikutnya (pemimpin transaksional) yang hanya memunculkan *status quo* dalam organisasi, tetapi dalam proses bergulirnya organisasi pendidikan perlu adanya pemimpin yang dapat mengangkat dan mengarahkan pengikutnya ke arah yang benar, ke arah moralitas dan motivasi yang lebih tinggi (pemimpin transformasional) yang

---

<sup>386</sup> Untuk pembahasan ini lebih detailnya tentang konteks ini lihat dalam Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond the Expectations*, (New York: Free Press, 1985).

<sup>387</sup> Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2004), 230.

akhirnya membawa suatu proses dinamika dalam organisasi. Pemimpin yang mempunyai kemampuan memerankan fungsi secara transformasional merupakan prakondisi bagi perubahan-perubahan dalam tubuh organisasi pendidikan.

Perubahan-perubahan seperti deskripsi tersebut merupakan perubahan yang bersifat organisasional sistemik-integralistik yang pada sisi mikro akan berdampak pula sebagai proses pembaharuan yang terencana. Maksud perubahan ini adalah adanya perubahan pada seluruh bagian-bagian, departemen-departemen dalam organisasi pendidikan yang sudah tersistemkan dan terintegralkan dengan pola yang menyeluruh termasuk pada bagian komponen organisasi pendidikan. Kepemimpinan transformasional selain menyebabkan perubahan sistem struktural tersebut, juga berdampak terhadap perubahan-perubahan kehidupan subyek-subyek organisasi karena sasaran umum ekplisit dari pengembangan organisasi pendidikan yaitu pertumbuhan dan pengembangan individu-individu pada semua tingkat organisasi pendidikan yang diekspektasi akan menyebabkan timbulnya peningkatan efisiensi dan efektifitas keorganisasian.<sup>388</sup>

Pemimpin transformasional pada dasarnya menggiring organisasi pendidikan pada bentuk pengembangan organisasi ke arah yang lebih baik. Artinya, pemimpin memobilisir organisasi dengan arah yang lebih baik berlandaskan pada paradigma pengembangan organisasi untuk membentuk organisasi yang secara terus menerus beranjak dari *stage* satu ke *stage* yang lain dalam bingkai peningkatan mutu pendidikan. Bahkan kepemimpinan ini juga berimplikasi pada adanya perubahan dan pengembangan manajemen organisasi pendidikan. Pengembangan manajemen adalah perubahan dan pengembangan yang terjadi secara gradual karena sudah direncanakan. Dalam manajemen seperti itu akan ada kegiatan-kegiatan pengembangan manajemen yang ditujukan untuk membantu terjadinya proses perubahan, proses perubahan tersebut dilakukan secara berencana dan sistemik dalam rangka meningkatkan efektifitas organisasi melalui perubahan pada mereka yang menduduki posisi struktural.<sup>389</sup>

Di lihat pada perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, maka pemimpin ini secara eksplisit organisasi pendidikan mengalami hentakan penggantian sistem yang luar biasa. Kondisi ini akan menggeser peran-peran otoritas lama yang tidak lagi sesuai dengan perubahan yang terjadi. Akan tetapi, pada prinsipnya penerapan kepemimpinan transformasional yang membawa kepada peningkatan kinerja sebagai akibat dari adanya perubahan baik pada tingkat makro maupun mikro, yang mana keduanya saling berhubungan dan penting untuk menciptakan perubahan-perubahan besar dalam organisasi. Artinya, penerapan perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional bukan

---

<sup>388</sup> J. Winardi, *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2003), 192.

<sup>389</sup> Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam ... Op. Cit.*,

merupakan suatu pola permainan yang tidak membuahkan hasil, namun merupakan suatu tindakan pada peningkatan kinerja organisasi pendidikan.

Jika demikian, maka peningkatan kinerja organisasi merupakan buah dari perubahan yang direncanakan secara seksama dan perubahan manajemen ini secara otomatis akan berpengaruh pada perubahan organisasi pula yang pada aspek ini sebenarnya ada beberapa tujuan yang menjadi dasar bagi pengembangan organisasi yang dilakukan oleh pemimpin, salah satu diantaranya adalah mengubah dan mengembangkan pandangan terhadap perspektif organisasi pendidikan dengan memperluas wawasan pada anggota organisasi pendidikan itu sendiri, khususnya pimpinan puncak/tingkat atas dan pimpinan menengah, yang dapat dikembangkan sampai pimpinan tingkat bawah termasuk staf yang paling bawah.

Dampak perubahan yang demikian akan terjadi dalam semua level organisasi, baik makro maupun mikro. Pada tingkat makro, perubahan difokuskan pada organisasi secara keseluruhan. Isu-isu semacam visi, misi, prinsip, arahan tujuan, target, dan strategi organisasi pendidikan masuk dalam kategori ini. Sedangkan perubahan pada level mikro menekankan peran individu, faktor-faktor sosial yang terlibat diantaranya: budaya korporat, tim kerja, struktur organisasi, juga pemenuhan kebutuhan kerja. Akan tetapi yang perlu penekanan pada kerangka ini adalah peningkatan kemampuan mengadaptasi perubahan nilai-nilai sosial dan nilai-nilai kerja. Sebuah organisasi apapun bentuk dan sifatnya selalu merupakan bagian integral dengan masyarakatnya, baik dalam lingkup lokal, daerah, nasional, regional dan internasional. Organisasi tidak dapat dilepaskan dari perkembangan dan kemajuan masyarakat dalam lingkungan tersebut. Perubahan nilai-nilai sosial khususnya perubahan nilai-nilai kerja yang terjadi dan berkembang di masyarakat harus diadaptasi oleh setiap organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aan Komariah & Cepi Triana, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006).
- Abd. Wahab H.S., & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan dan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2010).
- Abdul Azis Wahab, *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan: Telaah Terhadap Organisasi dan Pengelolaan Organisasi Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2008).
- Abdul Hadis & Nurhayati B., *Manajemen Mutu Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010).
- Abdul Rahman Shaleh, *Psikologi: Suatu Pengantar dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), 190.
- Abdullah Munir, *Menjadi Kepala Sekolah Efektif*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008).
- Abraham Maslow, *Motivasi dan Kepribadian*, Peterj.: Nurul Imam, (Jakarta: Pustaka Binamas Pressindo, 1994).
- Adam Ibrahim Indrawijaya, *Teori, Perilaku, dan Budaya Organisasi*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010).
- Afsaneh Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2000).
- Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, (Bandung: PT. Citra Aditya Bakti, 1997).
- Amirullah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004).
- Anthony Bell, *Great Leadership: What it is and What it Takes in a Complex World*, (California: Davies-Black Publishing, 2006).
- B. Hiriappa, *Organizational Behavior*, (New Delhi: New Age International Publisher, 2009).

- Baharuddin & Umiarso, *Kepemimpinan Pendidikan Islam: Antara Teori dan Praktek*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Bengt Karlöf & Fredrik Helin Lövingsson, *The A-Z of Management: Concepts and Models*, (London: Thorogood Publishing, 2005).
- Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire Report*, (California: Mind Gardens, 1996).
- Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, (The United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2006).
- Brian Leavy, *Inspirational Leadership in Business and Other Domains*, dalam Gabriel Flynn, *Leadership and Business Ethics*, (New York: Springer Science+Business Media B.V., 2008).
- Bryan S. Turner (Edit.), *Teori Sosial: Dari Klasik Sampai Postmodern*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).
- Burhanuddin, *Analisis Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994).
- Career Skill Library, *Leadership Skills*, (The United States of America: Ferguson Publishing, 2009).
- Carlos Lopes & Thomas Theisohn, *Ownership, Leadership and Transformation: Can We Do Better for Capacity Development?*, (London: Earthscan Publications Ltd., 2003).
- D. Katz & R.L. Kahn, *Some Recent Findings in Human Relations Research*, (New York: Holt, Rinehart & Winston, 1978).
- Daniel F. Pinnow, *Leadership-What Really Matters: A Handbook on Systemic Leadership*, (London: Springer, 2011).
- David Archer & Alex Cameron, *Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World*, (Oxford: Elsevier, 2009).
- David I. Bertocci, *Leadership in Organizations: There Is a Difference Between Leaders and Managers*, (New York: University Press of America, Inc., 2009).
- David Rock, *Quiet Leadership: Six Step to Transforming Performance at Work*, (New York: HarperCollins Publishers Inc., 2007).
- Debra Nelson & Cary L. Cooper (Edit.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating The Positive at Work*, (London: SAGE Publications Ltd., 2007).
- Deddy Mulyana, *Komunikasi Efektif: Suatu Pendekatan Lintasbudaya*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008).
- Dicky UR. Wisnu & Siti Nurhasanah, *Teori Organisasi: Struktur dan Desain*, (Malang: UMM Press, 2005).
- Donna J. Dennis & Deborah Dennis Meola, *Preparing For Leadership: What it Takes to Take the Lead*, (New York: Amacom, 2009).

- Donna Ladkin, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, (The United States of America: Edward Elgar Publishing, Inc., 2010).
- Dwi Suryanto, *Transformational Leadership: Terobosan Baru Menjadi Pemimpin Unggul*, (Bandung: Total Data, 2007).
- E. Mark Hanson, *Educational Administration and Organizational Behavior* (Massachusens: A. Simon and Shuster Company, 1996).
- Edmonds, *Some School Work and More Can Social Policy*, (New York: Cassell, 1979).
- Edward Sallis, *Total Quality Management in Education: Manajemen Mutu Pendidikan*, Peterj.: Ahmad Ali Riyadi & Fahrurrozi, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2006).
- Eric H. Kessler & Diana J. Wong-Mingji (Edit.), *Cultural Mythology and Global Leadership*, (United States of America: Edward Elgar Publishing, Inc., 2009).
- Fandy Tjiptono & Anastasia Diana, *TQM: Total Quality Management*, (Yogyakarta: Andi, 2009).
- Farida Yusuf Tayibnapi, *Evaluasi Program*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000).
- Feldman D.C. & Arnold H.J., *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*, (London: McGraw-Hill International Book Company, 1983).
- Fred Luthan, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, (New York: McGraw-Hill, 2011).
- Fred Luthans & Jonathan P. Doh, *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2012).
- Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidance-Based Approach*, (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2011),.
- Gary A. Davis & Margaret A. Thomas, *Effective Schools and Effective Teachers*, (Massacusetts: Allyn and Bacon, 1989).
- Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Peterj.: Budi Supriyanto, (Jakarta: PT. Indeks, 2010).
- George Boeree, *Personality Theories: Melacak Kepribadian Anda Bersama Psikolog Dunia*, Peterj.: Inyik Ridwan Muzir, (Yogyakarta: Prismasophie, 2007).
- George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Peterj.: J. Smith, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000).
- George Ritzer & Douglas J. Goodman, *Teori Sosiologi Modern*, Peterj: Alimandan, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011).
- George Ritzer (Edit.), *The Blackwell Companion to Major Contemporary Social Theorists*, (Melbaourne: Blackwell Publishing Ltd, 2003).

- George Ritzer, *Explorations in Social Theory: From Metatheorizing to Rationalization*, (London: Sage Publications, 2001).
- George Ritzer, *Teori Sosiologi: Dari Sosiologi Klasik sampai Perkembangan Terakhir Postmodern*, Peterj.: Saut Pasaribu, dkk., (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012).
- Hamzah B. Uno, *Teori Motivasi dan Pengukurannya: Analisis di Bidang Pendidikan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008).
- Harold Koontz & Cyriil O'Donnel, *Principles of Management*, (New York: McGraw-Hill, 1994).
- Hendyat Soetopo, *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010).
- Henry Pratt Fairchild, *Dictionary of Sociology and Related Sciences*, (New York: Littlefield Adams & Co., Paterson, 1960).
- Herbert Blumer, *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, (New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969).
- Hugh Busher, *Understanding Educational Leadership: People, Power and Culture*, (England: Open University Press, 2006).
- Ismail Noor, *Manajemen Kepemimpinan Muhammad SAW: Mencontoh Teladan Kepemimpinan Rasul untuk Kesempurnaan Manajemen Modern*, (Bandung: Mizan, 2011).
- J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004).
- J. Winardi, *Teori Organisasi & Pengorganisasian*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2009).
- Jaap Scheerens (Edit.), *School Leadership Effects Revisited: Review and Meta-Analysis of Empirical Studies*, (New York: Springer, 2012).
- Jamal Lulail Yunus, *Leadership Model: Konsep Dasar, Dimensi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan*, (Malang: UIN Malang Press, 2009).
- Jamal Ma'ruf Asmani, *Manajemen Pengelolaan Dan Kepemimpinan Pendidikan Profesional: Paduan Quality Control Bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: Diva Press, 2009).
- James M. Kouzes & Barry Z. Posner, *The Leadership Challenge*, (The United States of America: John Wiley & Son, Inc., 2007).
- James McGregor Burns, *Leadership*, (New York: Harper and Row, 1978).
- Jay A. Conger & Ronald E. Riggio (Edit.), *The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders*, (California: Jossey-Bass Inc., 2007).
- Jeffrey K. Pinto, dkk., *Project Leadership: From Theory to Practice*, (Pennsylvania: The Project Management Institute, 1998).



- John A. Wagner III & John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, (New York: Routledge, 2010).
- John Aldair, *Menjadi Pemimpin Efektif*, Peterj.: Andre Asparsayogi, (Jakarta: PT. Binaman Pressindo, 1994).
- John B. Miner, *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, (New York: M.E. Sharpe, Inc., 2005).
- John Kane, *The Politics of Moral Capital*, (New York: Cambridge University Press, 2001).
- John Middleton, *Organizational Behavior*, (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002).
- John Nirenberg, *Global Leadership*, Oxford: Capstone Publishing , 2002).
- John W. Newstrom & Keith Devis, *Organizational Behavior: Reading & Exercise*, (New York: Mc. Graw-Hill International Edition, 1989).
- Jonathan H. Turner, *Handbook Sociological Theory*, (New York: Springer Science-Business Media, LLC., 2006).
- Joseph S. Nye, *The Powers to Lead*, (New York: Oxford University Press, 2008).
- Kamanto Sunarto, *Pengantar Sosiologi*, (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2004).
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal Itu?*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008).
- Kathy S. Stolley, *The Basics of Sociology*, (The United States of America: Greenwood Press, 2005).
- Khozin, *Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Perspektif Pendidikan Islam*, (Yogyakarta: Interpena, 2012).
- Lewis A. Coser, *The Fuctions of Social Conflict*, (New York: The Free Press, 1964).
- Linda Lambert, dkk., *The Constructivist Leadership*, (New York: Teachers College Press, 2002).
- M. N. Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2005).
- Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008).
- Martin J. Gannon, *Management an Integrated Framework*, (Canada: McGraw-Hill Intemational Book Company, 1982).
- Matthew R. Fairholm & Gilbert W. Fairholm, *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*, (New York: Springer Science + Business Media, LLC., 2009).
- Michael A. Syndell, *The Role Emotional Intelligence in Transformational Leadership Style*, (Disertasi Tidak Diterbitkan), (Parkway: Capelle University, 2008).

- Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook of Management and Leadership: a Guide to Managing for Results*, (London: Kogan Page, 2009).
- Mike Golsing & Karen Golsing, *Emotional Leadership: Using Emotionally Intelligent Behaviour to Enjoy a Life of EASE*, (Singapore: Goslings International Pte Ltd., 2004).
- Mohammad Karim, *Pemimpin Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).
- Muh. Farozin & Kartika Nur Fatimah, *Pemahaman Tingkah Laku*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004).
- Mujammil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007).
- Mukhamad Ilyasin & Nanik Nurhayati, *Manajemen Pendidikan Islam: Konstruksi Teoritis dan Praktis*, (Yogyakarta: Aditya Media Publishing, 2012).
- Mulyadi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Mengembangkan Budaya Mutu*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2010).
- Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001).
- Nazili Shaleh Ahmad, *Pendidikan dan Masyarakat*, Peterj.: Syamsuddin Asyrofi, (Yogyakarta: Sabda Media, 2011).
- Nur Zazin, *Kepemimpinan & Manajemen Konflik: Strategi Mengelola Konflik dalam Inovasi Organisasi dan Pendidikan di Madrasah atau Sekolah yang Unggul*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2010).
- Nurkolis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Gramedia, 2003).
- Pariara Westra, dkk., *Ensiklopedi Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1977).
- Patrick Lancioni, *Mengatasi Lima Disfungsi Sebuah Tim*, Peterj.: Diana Angelica, (Jakarta: Salemba Empat, 2006).
- Paul R. Yost & Mary Mannion Plunkett, *Real Time Leadership Development*, (United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd., 2009).
- Paul Robinson, *High Performance Leadership: Leaders are What Leaders do*, (India: Positive Revolution, 2009).
- Peter Senge, *The Fifth Discipline: The art and Practice of The Learning Organization*, (New York: Doubleday-Dell Publishing Group, Inc., 1990).
- Pius A. Partanto & M. Dahlan al-Barry, *Kamus Ilmiah Modern*, (Surabaya: Arkola, 1994).
- Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta: LKiS, 2010).
- Ram Charan, dkk., *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*, (San Francisco: Jossey-Bass, 2001).
- Redi Panuju, *Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual-Teoritis ke Empirik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2001).

- Ricard A. Gorton, *School Administration*, (The United State of America: WMC. Brown Company Publisher, 1976).
- Richard C. Maddock & Richard L. Fulton, *Motivation, Emotions, and Leadership: The Silent Side of Management*, (London: Quorum Books, 1998).
- Richard G. Lipsey & Peter O. Steiner, *Economics*, (New York: Harper & Row, Publisher., 1981).
- Richard L. Darf, *Manajemen*, Peterj.: Emil Salim dkk., (Jakarta: Erlangga, 2002).
- Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, (Manchester: Ally and Bacon, 1995).
- Rohiat, *Manajemen Sekolah: Teori Dasar dan Praktik (Dilengkapi dengan Contoh Rencana Strategis dan Rencana Operasional)*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009).
- Rohmat, *Kepemimpinan Pendidikan: Konsep dan Aplikasi*, (Purwokerto: STAIN Press Bekerjasama dengan Litera Buku Yogyakarta, 2010).
- Ron Miller & Sommer Browning, *Cleopatra*, (New York: Chelsea Haouse Publishers, 2010).
- Ronald S. Barth, *Improving School from Within*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1990).
- Rutger van Santen, dkk., *2030: Tehnologi yang akan Mengubah Dunia*, Peterj.: Rahmani Astuti, (Solo: Metagraf, 2011).
- S. Alexander Haslam, dkk., *The New Psychology of Leadership: Identity, Influence, and Power*, (New Yok: Psychology Press, 2011).
- Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management: From Personal Enlightenment Towards God Corporate Governance*, (Bandung: Mizan, 2009).
- Sarah Cook & Steve Macaulay, *Change Management Excellence: Using the Five Intelligences for Successfull Organizational Change*, (Londong: Kogan Page, 2011).
- Scott Campbell & Ellen Samiec, *5-D Leadership: Key Dimensions for Leading in the Real World*, (California: Davies-Black Publishing, 2005).
- Shaun Tyson & Tony Jackson, *The Essence of Organizational Behavior: Perilaku Organisasi*, Peterj.: Deddy Jacobus & Dwi Prabantini, (Yogyakarta: Andi, 2009).
- Sindung Haryanto, *Spektrum Teori Sosial: Dari Klasik Hingga Postmodern*, (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012).
- Sobry Sutikno, *Manajemen Pendidikan: Langkah Praktis Mewujudkan Lembaga Pendidikan yang Unggul (Tinjauan Umum dan Islami)*, (Lombok: Holistica, 2012).
- Soerjono Soekanto, *Sosiologi: Suatu Pengantar*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007).
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008).

- Sondang P. Siagian, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004).
- Sopiah, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta: Andi, 2008).
- Stanly E. Portny, *Project Management For Dummies*, (Indiana: Wiley Publishing, Inc., 2010).
- Stephen P. Robbin, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Peterj.: Halida & Dewi Sartika, (Jakarta: Erlangga, 2005).
- Stephen P. Robbins, *Organizations Behavior: Concept, Controversies, Application*, (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 1991).
- Steven Kerr (Edit.), *Organizational Behavior*, (Ohio: Grid Publishing, 1979).
- Steven L. McShane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World*, (New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2010).
- Sudarwan Danim & Suparno, *Manajemen Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan: Visi dan Strategi Sukses Era Tehnologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan*, (Jakarta: PT. Renika Cipta, 2009).
- Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan: Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2010).
- Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar: Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005).
- Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2006).
- Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan Kontemporer*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2006).
- T.O. Jacobs & E. Jacques, *Military Executive Leadership*, (West Orange NJ: Leadership Librery of America, 1990).
- Tim Penyusun, *Leadership and Management in Organizations*, (Oxford: Elsevier, 2007), 80.
- Tim Redaksi, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2002).
- Tim Redaksi, *Key Competencies for Improving Local Governance (Volume 3: Concepts and Strategies)*, (Kenya: United Nations Human Settlements Programme (UN-HABITAT) bekerjasama dengan Local Government and Public Service Reform Initiative of the Open Society Institute, 2005).
- Tim Redaksi, *Leadership and Management in Organisations*, (London: Elsevier, 2007).
- Tobroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip-Prinsip Spiritual Etis*, (Malang: UMM Press, 2005).

- Tony Alessandra, *Charisma: Seven Keys to Developing the Magnetism that Leads to Success*, (New York: Warner Books, 1998).
- Tony Bush, *Leadership and Management Development in Education*, (London: Sage Publishing, 2008).
- Tony Kippenberger, *Leadership Styles*, (United Kingdom: Capstone Publishing, 2002).
- Toru Iiyoshi & M. S. Vijay Kumar (Edit.), *Opening Up Education: The Collective Advancement of Education through Open Technology, Open Content, and Open Knowledge*, (London: The MIT Press, 2008).
- Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010).
- Ulber Silalahi, *Pemahaman Praktis Asas-Asas Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 2002).
- Umiarso & Imam Gojali, *Manajemen Mutu Sekolah di Era Otonomi Pendidikan: "Menjual" Mutu Pendidikan dengan Pendekatan Quality Control bagi Pelaku Lembaga Pendidikan*, (Yogyakarta: IRCiSoD, 2010).
- Umiarso & Nur Zazin, *Pesantren Ditengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL, 2011).
- V.G. Kondalkar, *Organizational Behavior*, (New Delhi: New Age International (P) Limited, Publishers, 2007).
- Veijo Nivala & Eeva Hujala (Edit.), *Leadership in Early Childhood Education: Cross-Cultural Perspectives*, (Oulu: Oulu University Press, 2002).
- Veithzal Rivai & Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2011).
- Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008).
- W. Jack Duncan, *Organizational Behavior*, (Boston: Houghton Mifflin Co., 1981).
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2008).
- Wahyudi, *Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2006).
- William J. Rothwell, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, (New York: AMACOM, 2005).
- Wuradji, *The Educational Leadership: Kepemimpinan Transformasional*, (Yogyakarta: Gama Media, 2008).
- Zamroni & Umiarso, *ESQ Model & Kepemimpinan Pendidikan: Konstruksi Sekolah Berbasis Spiritual*, (Semarang: RaSAIL, 2011).

Zamroni, *Dinamika Peningkatan Mutu*, (Yogyakarta: Gavin Kalam Utama, 2011).

Zian Farodis, *Panduan Manajemen Pendidikan ala Harvard University*, (Yogyakarta: Diva Press, 2011).

## BIOGRAFI SINGKAT PENULIS



**Bahar Agus Setiawan, M.M.Pd** yang lahir pada tanggal 17 Agustus 1978 di Jember merupakan putra dari pasangan Bapak H. Mahsuni Dahlan dan Ibunda Hj. Martianah. Bahar – demikian ia di sapa- mengawali pendidikannya di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah 01 Tanjungrejo kecamatan Wuluhan pada tahun 1985 dan lulus pada tahun 1991. Lulus dari Madrasah Ibtidaiyah tersebut, Bahar kemudian menempuh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di Madrasah Tsanawiyah Baitul Arqom Balung pada tahun yang sama dan lulus pada tahun 1994. Dan di tempat yang sama pula ia melanjutkan pendidikan formalnya yaitu di Madrasah Aliyah Baitur Arqom sampai dengan tahun 1997. Bertepatan antara tahun 1991 sampai dengan tahun 1997, Bahar menempuh juga pendidikan Madrasah Diniyah Baitul Arqom Balung. Berbekalkan ilmu yang didalamnya tersebut dan juga semangat menuntut ilmu, ia pada tahun 1998 hijrah menuju kota pendidikan yaitu Yogyakarta untuk menempuh pendidikan strata 1 (S-1) tepatnya di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) sekarang Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga masuk pada program studi perbandingan agama. Selama berada di perguruan tinggi ini, ia banyak menimba ilmu tidak hanya dibangku kuliah tapi juga di organisasi-organisasi intra maupun ekstra kampus. Akhirnya pada tahun 2003, ia menyandang gelar sarjana perbandingan agama. Satu tahun kemudian tepatnya pada tahun 2004, Bahar menempuh pendidikan kesetaraan yaitu program Akta-IV di Universitas Islam Jember. Kurang puas dengan ilmunya tersebut, ia kembali menuntut ilmu pada jenjang yang lebih tinggi yaitu program Magister di Universitas Islam Nusantara Bandung konsentrasi pada Manajemen Pendidikan pada tahun 2008 dan lulus pada tahun 2010. Untuk pengalaman kerjanya, Bahar memulai sebagai guru di almamaternya yaitu di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Tanjungrejo kecamatan Wuluhan selama satu tahun yaitu dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2004. Tahun itu juga ia mulai mengajar di Sekolah Menengah Pertama Muhammadiyah 6 Wuluhan selama dua tahun yaitu 2004 sampai 2006. Namun di sela-sela itu juga ia mengajar di Sekolah Menengah Atas Muhammadiyah 2 Wuluhan selama empat tahun yaitu mulai tahun 2003 sampai dengan 2006. Juga waktu itu juga yaitu tahun 2004 sampai sekarang tercatat pula sebagai Dosen Tetap di Universitas Muhammadiyah Jember. Kini ia bersama keluarga besarnya menetap di Perumahan Umum Taman Kampus.



**H.Abd. Muhith, S.Ag. M.Pd.I, Tempat/tgl lahir Bondowoso, 16 Oktober 1972, Alamat Jl. Trunojoyo no. 02 MIN lombok Kulon Bondowoso, Riwayat Jabatan/Pekerjaan/Profesi :Penjaga MIN Kerang 1998-2001, Guru MIN Kerang 2001-2005, Kepala MTsS Lombok Kulon (2001-2003), Kepala MANU Lombok kulon (2003-2005), Staf Kurikulum Seksi Mapenda Depag Bondowoso (2003-2005), Dosen Tetap STAI At Taqwa Bondowoso (2003-2014), Kepala MIN Kerang (2006-2010).Pendidikan formal : MI Nurul Jadid Lombok KI (1982) MINJ Prob. (1984), MTS Miftahul Ulum Bws (1992), MA Miftahul Ulum Situbondo(1996) IAINJ Fak Syari'ah Prob (1997), S1 Tarbiyah PAI (2001) S2 Psikologi Pend. Islam (2003). Pend. non formal : Sidogiri (1984-1990), D1 Komputer NJC Prob(1996) Wakakur. MA (2005) Pening.Kual. Kepem. Ka MI (2006) KTSP, RKM, Sek Aman dan Sehat, Komite Madrasa AIBEF (2009) Perhitungan Biaya Pend. (USAID 2009) Kompetensi Kepala Madrasah (2010) APM AUS AID (2010) Koperasi (2010) Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (2011) Percepatan Akreditasi Lapis (2011) Penelitian Tindakan kelas (2011) Total Quality Management (2012) Lisson Study(212) Kurikulum 2013 (2014). Karya Tulis Ilmiah: Studi Empiris tentang Sistem Pendidikan dan Pengajaran Madrasah Diniyah Darul Maghfur Lombok Kulon Wonosari Bondowoso (skripsi 2011); Quantum Alternatif Pembelajaran Bahasa Arab di MTs Lombok Kulon Wonosari Bondowoso (Tesis 2003); Optimalisasi Peran Serta Masyarakat (Jurnal. ISSN: 2012); Metode Pembelajaran Bahasa Arab (ISBN: 2013); Transformational Leadership (ISBN: 2013); Administrasi Pendidikan (Modul: 2013); dan Salah Satu Kunci Sukses Manajemen adalah Amanah**