

---

## MEMBUDAYAKAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIF DI LEMBAGA PENDIDIKAN ISLAM

Moh. Syamsul Falah  
Universitas Hasyim Asy'ari (UNHASY) Tebuireng Jombang  
fafalafah.sf@gmail.com

**Abstract:** Culture is very important to build leadership spirit in the organization, particularly in transformative leadership. Because the transformative leader is unique and interesting to observe, given the transformative leader always bring an adaptive culture present, so that members of the organization feel terayomi and motivated by the existing leadership patterns. Transformative leadership also gives *uswah* and instill positive values in subordinates, if this transformative leadership applied in Islamic educational institutions, then it would become more attractive given the current transformative studies began to appear prophetic. This leadership style is very pleasant subordinates because they feel involved and directed into those great confidence and responsibility together with the members of his organization. Moreover, this in Islamic educational institutions still professional leadership crisis with their pattern of prophetic transformative leadership, the Islamic educational institutions will experience significant progress.

**Keywords:** *Culture, Leadership, Transformative, Islamic Education*

### A. PENDAHULUAN

Menghadapi masalah yang serba global ini, berbagai jenis organisasi, baik organisasi kemasyarakatan, organisasi di lingkungan pemerintahan maupun organisasi yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan signifikan, yang belum pernah dialami sebelumnya. Dengan demikian, organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju, bila cepat tanggap terhadap perubahan yang akan terjadi.

Pemimpin masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, melainkan juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan secara frontal dan secara proaktif dapat menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan organisasi atau lembaga. Diakui atau tidak, bahwa organisasi tidak akan pernah statik dan tidak pula bergerak pada kondisi kekosongan. Tuntutan mewujudkan perubahan dapat timbul dari dua sumber, yaitu dari dalam organisasi sendiri dan dari lingkungannya.

Hal itu menunjukkan bahwa setiap organisasi harus selalu peka terhadap aspirasi, keinginan, tuntutan dan kebutuhan berbagai kelompok dengan siapa organisasi berinteraksi. Berbagai kelompok itu dikenal dengan istilah pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), yaitu para pemimpin (manajer), para karyawan, para pemegang saham, pemasok, pelanggan, serikat pekerja, dan pemerintah.

Para *leader* sebagai salah satu pihak yang berkepentingan berada pada garis terdepan dalam mewujudkan perubahan dituntut untuk bertanggung jawab dalam berbagai pihak. Keberhasilan para *leader* dapat disebabkan pekanya ia dalam menanggapi perubahan yang

akan terjadi. Oleh sebab itu, *leader* seharusnya mampu memberikan jawaban dan meyakinkan bawahan agar mampu menghadapi perubahan-perubahan yang akan diperlukan. Sehingga *leader* mampu mempersiapkan segalanya, baik membentuk dan menciptakan model kepemimpinannya atau dengan cara membentuk budaya organisasi atau lembaga yang ada.

Maka dari itu, menciptakan budaya yang kondusif adalah bagian yang tidak terelakkan bagi seorang pemimpin. Untuk itu, peranan pemimpin dalam upaya membentuk dan membangun budaya organisasi yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi sangatlah menentukan. Sebagaimana disinggung oleh Prijono dan Pranarka dalam bukunya "Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi" yang telah mengatakan bahwa peran pemimpin menjadi penting dalam proses pemberdayaan (*empowerment*) karyawan. Pemimpin dituntut kesiapan dan kerelaan pemimpin untuk memberikan atau mengalihkan sebagian kekuasaan, kekuatan atau kemampuan kepada karyawan agar mereka menjadi lebih berdaya. Keadaan tersebut sangat ditentukan oleh budaya organisasi yang ada dalam organisasi tersebut.<sup>1</sup>

Pemimpin sebagai pelaku pembentukan budaya organisasi dalam lembaga pendidikan sudah menjadi keharusan mampu mengelola lembaganya sedemikian rupa agar perubahan positif selalu melekat dan memihak dalam lembaga pendidikan, dengan demikian pemimpin akan menjadi idola bagi para bawahan atau pengikutnya. Hal ini sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah Saw dalam berbagai aspek kehidupannya. Sebelum Rasulullah melarang sesuatu kepada para sahabat, beliau akan pegang teguh kata-katanya hingga beliau sendiri juga tidak melakukannya, begitu juga sebaliknya ketika beliau ingin menganjurkan para sahabat melakukan sesuatu, beliau sudah terlebih dahulu melakukannya. Sebagaimana firman Allah dalam surah al-Ahzab: 21

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا (٢١)

Artinya :

*Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah.*<sup>2</sup>

Jadi, pemimpin yang hebat yakni transformatif akan melakukan sesuatu perubahan ke arah yang positif demi kemaslahatan organisasi atau lembaganya, pemimpin transformatif selalu berharap para bawahan dapat melakukan perubahan-perubahan yang lebih baik, pemimpin transformatif berharap dapat merubah anggota organisasi dari *zero to hero* yaitu dari orang yang tidak mengerti menjadi mengerti, dari orang yang tidak dapat melakukan yang baik menjadi orang yang berharga di depan orang lain, karena kebaik-kebaikan yang dilakukannya, dapat merubah ketidakpercayaan bawahan melakukannya menjadi memiliki kepercayaan yang kuat untuk dapat melakukannya, dan lain sebagainya.

<sup>1</sup> Prijono, Onny S. dan A.M.W. Pranarka (penyunting), Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi. (Jakarta: Centre For Strategic and International Studies, 1996), 57

<sup>2</sup> Departemen Agama RI. Al-Qur'an terjemah, surah: al-Ahzab: 21

Pemimpin transformatif memiliki kecenderungan yang positif menurut umumnya akal manusia, namun sifat positif tersebut belum tentu ke arah yang sesuai dengan syariah. Oleh sebab itu, sebagai pengontrol daripada transformatif adalah profetik (kenabian), maksudnya pemimpin super hebat adalah manusia yang mempunyai jiwa transformatif profetik, karena keduanya saling melengkapi satu sama lain.

Intinya, pemimpin diharapkan benar-benar dapat merubah kondisi organisasi atau lembaga yang masih *amburadul* dirubah menjadi sangat teratur, hal ini dapat dilakukan terus-menerus oleh pimpinan sehingga menjadi budaya berfikir positif oleh para bawahan. Oleh sebab itu, budaya pemimpin sangat penting dalam membentuk organisasi atau lembaga yang lebih baik, melalui upaya-upaya dalam melakukan perubahan dengan komitmen dan konsisten yang tinggi, maka organisasi atau lembaga pendidikan akan dapat melakukan kemajuan yang signifikan.

Pemimpin sebagai agen perubahan (*agent of change*) terutama dalam lembaga pendidikan Islam menjadi yang tidak terbantahkan lagi. Pada penelitian ini, penulis ingin mengangkat dan merumuskan membudayakan kepemimpinan transformatif dalam lembaga pendidikan Islam.

## B. METODE

Dalam melakukan *research* ini, penulis menggunakan metode penelitian *by library research* (penelitian perpustakaan). Sedangkan data primer diperoleh melalui pembacaan buku-buku mutakhir. Kajian tersebut dimulai sejak bulan September 2016 sampai dengan Desember 2016 dengan melibatkan teman sejawat dari tim dosen. Pada tahap awal, penulis berupaya mengumpulkan materi dari berbagai literatur teori budaya dan kepemimpinan, kemudian disusun dalam bentuk naskah teks yang siap untuk diamati dan dikoreksi melalui *peer group*. Setelah dilakukan penelaahan, naskah kajian difinalisasi dan siap dipublikasikan secara umum.

## C. PEMBAHASAN

### 1. Pengertian Budaya

Budaya atau *culture* merupakan istilah yang datang dari disiplin antropologi sosial. Dalam dunia pendidikan budaya dapat digunakan sebagai salah satu transmisi pengetahuan, karena sebenarnya yang tercakup dalam budaya sangatlah luas. Budaya laksana *software* yang berada dalam otak manusia, yang menuntun persepsi, mengidentifikasi apa yang dilihat, mengarahkan fokus pada satu hal, serta menghindar dari yang lain.<sup>3</sup>

Sedangkan menurut Diana yang mengatakan *The term culture is derived from the same stem as the verb 'to cultivate'. In biology, cells are grown in a culture; in anthropology, culture sometimes refers to the whole way of life in which people grow up.*<sup>4</sup> Budaya secara istilah diperoleh dari beberapa akar kata sebagai akar kata untuk

<sup>3</sup> Fathurrohman, Budaya Religious dalam Pendidikan Mutu Pendidikan. (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 43

<sup>4</sup> Diana C.Pheysey, *Organizational cultures: Types and transformations*, (London and New York, Routledge, 11 New Fetter Lane), 3

“mempererat/memperkuat” dalam biologi disebut sebagai pertumbuhan budaya, dalam ilmu antropologi budaya terkadang merujuk kepada cara hidup dalam pertumbuhan manusia.

Menurut Nawawi dalam bukunya yang judul “Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja”, yang telah mengutip pendapatnya Stoner, memberikan pengertian budaya sebagai kompleks atas asumsi tingkah laku cerita, mitos metafora, dan berbagai ide-ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu. Sedangkan menurut Moeliono budaya adalah sebagai pola semua suasana baik material atau semua perilaku yang sudah diadopsi masyarakat secara tradisional sebagai pemecahan masalah anggotanya.<sup>5</sup>

Luthans mengatakan bahwa budaya sebenarnya merupakan konsep yang dipinjam oleh para pakar teori organisasi dari disiplin ilmu antropologi.<sup>6</sup> Dalam jurnal *interculture journal* oleh Stefanie Rathje memberikan definisi *culture is described as the "collective programming of the mind"*. Budaya adalah di gambarkan sebagai program secara kolektif dari suatu pemikiran.<sup>7</sup>

Sedangkan menurut Dyson & Genishi yang dikutip oleh Richart Minner dalam bukunya “Culture, Curriculum, an Identity in Education” mengatakan tentang arti budaya, “*Culture is not a static concept—“a category for conveniently sorting people according to expected values, beliefs, and behaviors”*.”<sup>8</sup> Budaya adalah sesuatu konsep yang tidak statis, yakni orang-orang mengharapkan adanya nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku.

Dari pengertian di atas, dapat dimengerti bahwa budaya adalah sesuatu yang kompleks, yang diturunkan kepada masyarakat secara terus-menerus, untuk dapat memecahkan permasalahan yang terjadi kepada anggotanya melalui program-program yang disepakati secara bersama dengan berasaskan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang baik.

Koentjaraningrat mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu;

- a. Kompleks gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma, dan aspek.
- b. Kompleks aktivis seperti pola komunikas, tari-tarian, upacara adat.
- c. Material hasil benda seperti seni, peralatan dan sebagainya.<sup>9</sup>

Menurut Alvesson and Stefen dalam buku, “Changing Organizational Culture” mengatakan “*culture does not refer to social structures and behavior but in contrast to mental phenomena such as how individuals with in a particular group think about*

<sup>5</sup> Nawawi, Ismail. Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. (Jakarta: Kencana, 2015), 1-2

<sup>6</sup> Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*. (Singapore: Mc. Graw-Hill International Edition, 1989), 23

<sup>7</sup> Rathje, Stefanie. The Definition of Culture - An Application-Oriented Overhaul. *Interculture Journal*. (Berlin: Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft, 2009), 35

<sup>8</sup> Richart Milner dalam bukunya *Culture, Curriculum, an Identity in Education*, (New York: Palgrave Macmillan, 2010), 1

<sup>9</sup> Koentjaraningrat, Rintangan-rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia. (Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, 1969), 17

*and value the reality in similar ways and how this thinking and valuing is different from that of people in different groups.*"<sup>10</sup> Budaya tidak hanya merujuk kepada struktur sosial dan perilaku, tetapi juga berlawanan terhadap fenomena mental orang, seperti bagaimana seseorang berfikir tentang sebagian group (kelompok) terkait dengan nilai dan realita dalam hal yang sama, serta bagaimana berfikir dan menilai perbedaan dari kelompok lain yang juga berbeda dalam satu organisasi.

Perbedaan pola berfikir tersebut selalu ada dalam organisasi, namun yang lebih urgen bagaimana seorang pemimpin mampu merajut perbedaan tersebut untuk dijadikan sesuatu kekuatan melalui kelihaihan pemimpin dalam membentuk dan membudayakan organisasi yang ada. Alvesson and Stefen Juga mengatakan *The way managers make sense of the organizational context is related to personal interests, educational background, organizational culture, history and how one perceives that managers in other organizations engage in change.*<sup>11</sup> bahwa cara manajer atau pemimpin membuat konteks organisasi dikaitkan dengan seseorang, latar belakang pendidikan, budaya organisasi, sejarah, dan bagaimana perspektif manajer dalam organisasi untuk mengajak perubahan.

Dengan demikian, peran terpenting untuk menciptakan perubahan dalam budaya organisasi ditentukan perilaku pemimpin dalam merubah anggota organisasinya. Semakin pemimpin dapat mengendalikan dirinya yang sesuai dengan perkataan dan perbuatannya, maka anggota organisasi semakin mengikuti pemimpinnya.

Di samping itu, hubungan yang erat antara pemimpin dan bawahan juga dapat menentukan adanya perubahan yang signifikan. Sebagaimana dinyatakan oleh Bennis dalam buku, "Management Extra "Leadership and Management in Organisations" mengatakan "*people will follow their leader if they meet some of their pivotal needs: meaning and direction, trust, hope and optimise and resulst.*"<sup>12</sup> Para pengikut akan mengikuti pemimpinnya, jika mereka bertemu sesuai dengan kebutuhan utama mereka, maksud dan arah, kepercayaan, harapan, optimis, dan hasil.

## 2. Pengertian Kepemimpinan Transformatif

Membahas tentang kepemimpinan memang tidak ada habis-habisnya, karena memang selalu menarik untuk dikaji. Munculnya kepemimpinan transformasional juga ada landasannya, yakni karena ada ketidakpuasan terhadap adanya kepemimpinan transaksional. Penulis dalam hal ini hanya mengulas tentang kepemimpinan transformasional. Apa itu kepemimpinan transformasional?

Dalam kata kepemimpinan transformasional yakni terdiri dua kata yang dalam bahasa Arab, kata pertama kata "kepemimpinan" sebagai *mudhof* dan kata *transformasional* sebagai *mudhof ilahi* sama halnya kalimat *ushul fiqh*. Artinya kedua-

<sup>10</sup> Alvesson, Mats, And Sveningsson, Stefen, *Changing Orgazational Culture*, (New York, Routledge 2 Park Square, 2008), 37

<sup>11</sup> Ibid, 16

<sup>12</sup> tnp. *Management Extra "Leadership and Management in Organisations*, (Jordan: eLEARN, 2007), 17-

duanya mempunyai makna saling melengkapi. Adapun makna kepemimpinan luas sekali. Penulis hanya mengambil beberapa pendapat para ahli, diantaranya adalah:

1. Koontz & O'donel (1986) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2. Robbin (2001) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.
3. Georrger R. Terry (1983) mendefinisikan kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4. Davis (1977) mendefinisikan kepemimpinan kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.<sup>13</sup>

Stogdill secara rinci mengemukakan implikasi dari definisi tersebut yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan titik sentral proses kegiatan kelompok (*leadership as a focus of group processes*).
2. Kepemimpinan adalah suatu kepribadian yang memiliki pengaruh (*leadership as personality and its effects*).
3. Kepemimpinan sebagai suatu seni untuk menciptakan kesesuaian paham (*leadership as the art of induling compliance*).
4. Kepemimpinan adalah pelaksana pengaruh (*leadership as the exercise of influence*).
5. Kepemimpinan adalah tindakan dan perilaku (*leadership as act and behavior*).
6. Kepemimpinan sebagai suatu bentuk persuasi dan inspirasi (*leadership as a from of persuasion and inspiration*).
7. Kepemimpinan merupakan hubungan kekuatan dan kekuasaan (*leadership as a power relation*).
8. Kepemimpinan sebagai sarana pencapaian tujuan (*leadership as an instrument of goal attainment*).
9. Kepemimpinan merupakan hasil dari interaksi (*leadership as an effect of interaction*).
10. Kepemimpinan adalah peranan yang dibedakan (*leadership as a differentiated role*).
11. Kepemimpinan adalah sebagai inisiasi struktur (*leadership as the initiation of structure*).

Ada pengertian kepemimpinan dalam bahasa Arab :

القيادة التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Rivai, Bachtiar, dan Amar, Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), 2

<sup>14</sup> Husain Abdu Hamid Ahmad Risywan *al-Qiyadah*, (tk. Mausia syibab Jamia, 2012) 158

*“Kepemimpinan adalah mempengaruhi pekerjaan orang lain untuk melaksanakan perbuatan tersebut yang dapat mencapai kebutuhannya.”*

Kepemimpinan akan sukses manakalah menjalankan prinsip-prinsip yang benar, termasuk yang benar sebagaimana dilakukan Rasulullah Saw. Menurut Adz-Dzakiey dalam buku “Kepemimpinan Kenabian” bahwa prinsip-prinsip dasar kesuksesan kepemimpinan Nabi Muhammad yaitu sebagai berikut;

- 1) Kepemimpinan berdiri di atas kepemimpinan ketauhidan.
- 2) Kepemimpinan berdiri di atas persaudaraan dan persatuan.
- 3) Menegakkan aktivitas berbangsa, berorganisasi, bergerak di atas nilai-nilai ajaran agama, tidak memisahkan antara dunia dan agama.
- 4) Menegakkan hak-hak asasi individu dan kelompok.
- 5) Motivasi dan etos kerja adalah jihad *fisabilillah*.<sup>15</sup>

Sedangkan makna kata kedua “*transformasi*” adalah dari bahasa Inggris *transformational* yang artinya "mengubah sifat, fungsi, atau kondisi, untuk mengkonversi." Adapun konsep transformasi dapat diterapkan untuk berbagai entitas: hubungan, individu, kelompok, tim, komunitas, atau politik sistem.<sup>16</sup> Sedangkan istilah lain, *transformational* berasal dari kata *to transform*, yang bermakna mentransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, misalkan mentransformasikan visi menjadi realita, atau mengubah sesuatu yang potensial menjadi aktual.<sup>17</sup>

Rivai, Bachtiar, dan Amar dalam bukunya, “Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi” mengatakan kepemimpinan transformasional adalah teori kepemimpinan yang memandu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntun tugas. Kepemimpinan jenis ini yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan, dan yang memiliki karisma.<sup>18</sup> Menurut Bernard M. Bass, & Ronald E. Riggio adalah *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.*<sup>19</sup> Menurutnyanya pemimpin transformasional adalah dapat membantu perkembangan bawahan melalui respon individu yang dibutuhkan bawahan melalui penguatan atau pemberdayaan dengan meluruskan sasaran dan tujuan masing-masing bawahan.

Menurut Bass (1990), kepemimpinan transformasional ditandai oleh beberapa pola perilaku. *Pertama*, kepemimpinan transformasional mempekerjakan karisma pemimpin untuk mendapatkan rasa hormat dan kepercayaan dari *stakeholder* dan untuk menanamkan kebanggaan, *kedua* adalah inspirasi melalui menggunakan simbol

<sup>15</sup> Adz-Dzakiey, Hamdani Bakran, *Kepemimpinan Kenabian*, Yogyakarta: al-Manar, 2009), xiv

<sup>16</sup> Stephen Hacker and Tammy Roberts, *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*, ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, 2003.1

<sup>17</sup> Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 320

<sup>18</sup> Rivai, Bachtiar, dan Amar, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 14

<sup>19</sup> Bernard M. Bass, & Ronald E. Riggio, *Transformational Leadership*, Second Edition, Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers 2006. 3.

untuk mengarahkan *ketiga* adalah stimulasi intelektual. Pemimpin intelektual merangsang karyawan dengan menekankan rasionalitas dan kreativitas dalam situasi pemecahan masalah.<sup>20</sup>

Didalam buku “*Management Extra: Leadership and Management in Organisations*” dijelaskan bahwa “*transformational leaders are able to delegate responsibility and to maximise confidence, creative, and energy within their team*”.<sup>21</sup> Kepemimpinan transformatif adalah orang yang mampu mendelegasikan tanggung jawab, memaksimalkan keyakinan, kreatif, dan energi dengan tim mereka.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahkan pemimpin transformasional adalah pemimpin karisma, inspiratif, dan cerdas yang menyenangkan bawahan karena mereka merasa dilibatkan dan diarahkan menjadi orang-orang yang hebat penuh keyakinan dan tanggung jawab secara bersama-sama dengan anggota organisasinya.

### 3. Peran Pemimpin dalam Membangun Nilai-nilai Budaya

Kata nilai dapat dilihat dari segi epistemologis dan terminologis. Dari segi etimologis nilai adalah harga atau derajat. Nilai adalah ukuran untuk menghukum atau memilih tindakan dan tujuan tertentu.<sup>22</sup> Sedangkan secara terminologis bahwa Nilai menurut Gordon Alport sebagai mana dikutip oleh Fathurrohman nilai adalah keyakinan yang membuat seseorang bertindak atas dasar pilihannya<sup>23</sup>. Menurut Fraenkel sebagaimana dikutip oleh Fathurrohman juga nilai adalah sebuah pikiran atau idea atau konsep mengenai apa yang dianggap penting bagi seorang dalam kehidupannya.<sup>24</sup>

Menurut Wibowo dalam bukunya “Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja” karangan Ismail Nawawi terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin yang profesional untuk menjadikan organisasinya menjadi suatu organisasi pembelajaran yang merespon berbagai tata nilai atau kebiasaan yang rutin baik dari internal maupun eksternal organisasi, diantaranya:

- a. Menciptakan strategi. Menciptakan strategi agar manajemen bersedia membuat komitmen secara eksplisit terhadap perubahan, melakukan inovasi, dan perbaikan terus-menerus. Komitmen pimpinan terhadap strategi dalam menjalankan perubahan merupakan faktor kunci untuk keberhasilan perubahan.
- b. Merancang ulang struktur organisasi. Perancangan ulang struktur organisasi dilakukan dengan meratakan struktur, membatasi atau menggabungkan departemen dan meningkatkan penggunaan tim lintas fungsi, saling ketergantungan diperkuat dan batas-batas diantara orang dapat dikurangi.

<sup>20</sup> Bass, Bernard M, *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, Vol.18, pp. . 1990. 19-31

<sup>21</sup> Tnp. *Management Extra: Leadership and Management in Organisations*, 18

<sup>22</sup> Khoiron Rosyadi, Pendidikan Profetik. (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2004), 114

<sup>23</sup> Fathurrohman, Budaya, 53

<sup>24</sup> Ibid, 53



Dengan penataan ulang organisasi demikian diharapkan kerja sama diantara pimpinan dan bawahan dapat terjalin dengan baik dengan menerapkan pendekatan pemberdayaan kepada segenap karyawan.

- c. Membentuk kembali budaya organisasi. Budaya organisasi dibentuk kembali sehingga sebagai sebuah organisasi pembelajaran yang mempunyai karakteristik suka mengambil risiko, memperlihatkan keterbukaan dan pertumbuhan. Manajer perlu mempertontonkan tindakan dalam pengambilan risiko dan memberikan peluang untuk kegagalan merupakan sifat yang diinginkan. Artinya menghargai orang yang mengambil kesempatan dan membuat kesalahan. Manajemen perlu mendorong konflik fungsional.<sup>25</sup>

Dalam rangka menjaga resistensi budaya organisasi serta nilai-nilainya, maka dibutuhkan pemimpin yang efektif, *visioner*, dan *transformasional* sebagai solusinya. Pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong pemikiran berdasarkan sistem terhadap frakmentasi, kolaborasi, dan kerjasama atas kompetisi dan inovasi dan pro-aksi atas reaktivitas. Pemimpin harus mengambil peran baru dan aktivitas yang bersangkutan untuk membangun organisasi.<sup>26</sup>

Menurut Diana C. Pheysey dalam buku *Organizational Cultures* mengatakan *culture it self is subject to transformation. Managers may deliberately seek to change it.*<sup>27</sup> Budaya adalah subjek transformasi atau perubahan dan manajer atau pemimpin dengan sengaja mencoba untuk melakukan perubahan. Dengan demikian transformatif seharusnya melekat pada sifat seorang pemimpin.

Oleh sebab itu, Sergiovanni berpendapat bahwa makna simbolik daripada seorang pemimpin transformasional adalah lebih penting daripada tindakan aktual. Nilai-nilai dasar yang harus dijunjung tinggi pimpinan adalah segala-galanya dan dapat dijadikan rujukan untuk dijadikan nilai-nilai dasar organisasi (*basic values*) yang dijunjung oleh seluruh staf.<sup>28</sup>

Upaya membangun nilai-nilai budaya organisasi tersebut harus selalu dijaga, Schein berpendapat dalam bukunya *Organizational Culture and Leader* mengatakan *managers speak of developing the "right kind of culture," a "culture of quality" or a "culture of customer service," suggesting that culture has to do with certain values that managers are trying to inculcate in their organizations.*<sup>29</sup> Jadi pemimpin yang hebat akan mengatakan kepada bawahan untuk membentuk jenis-jenis budaya yang baik, membangun budaya yang berkualitas atau membuat budaya yang dapat melayani pelanggan. Secara tidak langsung pemimpin akan memberikan sugesti dan memberikan nilai-nilai dalam organisasi atau lembaga pendidikan.

<sup>25</sup> Nawawi,, Ismail. Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja. (Jakarta: Kencana, 2015), 169 - 170

<sup>26</sup> Ibid, 175

<sup>27</sup> Diana C.Pheysey, *Organizational Cultures: Types and Transformations*, (London, Routledge, 11 New Fetter Lane).3

<sup>28</sup> Efendi, Nur. *Islamic Educational Leadership*. (Yogyakarta: Kalimedia, 2015), 202

<sup>29</sup> Schein, Edger, *Organizational Culture and Leader*, (San Francisco, Jossey-Bass, 2004), 7

Sedang nilai-nilai dalam kebudayaan banyak sekali jenis dan ragamnya ada yang nilai agama, pendidikan, politik, sosial, dan ekonomi. Terkait dengan pembahasan ini, penulis lebih memfokuskan kepada nilai *religious* (agama). Menurut Ekosusilo sebagaimana yang dikutip oleh Fathurohman bahwa nilai-nilai yang bersumber dari agama yang tercermin dalam budaya organisasi sekolah unggul adalah:

- a. Nilai dasar ajaran Islam yaitu tauhid.
- b. Nilai ibadah.
- c. Nilai kesatuan (integritas) antara dunia dan akhirat serta antara ilmu agama dan ilmu umum.
- d. Nilai perjuangan (jihad).
- e. Nilai tanggungjawab (amanah).
- f. Nilai keikhlasan.
- g. Nilai kualitas.
- h. Nilai kedisiplinan.
- i. Nilai keteladanan.
- j. Nilai persaudaraan dan kekeluargaan.
- k. Nilai-nilai pesantren, yaitu kesederhanaan atau kesahajaan, *tawadhu'* (rendah hati) dan sabar.<sup>30</sup>

Nilai-nilai di atas, sebenarnya dapat pula ditambah dan dikurangi yang terpenting sesuai dengan kebutuhan kondisi yang ada. Nilai-nilai budaya seharusnya dijaga dan dikawal bersama-sama dengan warga organisasi atau lembaganya.

#### 4. Membangun Budaya Kepemimpinan Transformatif dalam Lembaga Pendidikan Islam

Pentingnya membangun budaya kepemimpinan transformasi dalam suatu lembaga pendidikan Islam, terutama berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan lembaga pendidikan Islam dan peningkatan kinerja karyawan. Sebagaimana yang dilakukan Yin Cheong Cheng yang membuktikan bahwa "*stronger school cultures had better motivated teacher, in environment with strong organizational ideology, shared participation, charismatic leadership, and intimacy, teachers experienced higher job satisfaction and increased productivity.*"<sup>31</sup> Pemahaman dari pendapat tersebut bahwa budaya sekolah (lembaga) yang kuat yaitu memberikan motivasi lebih kepada guru, dalam lingkungan dengan kekuatan ideologi organisasi yang kuat, partisipasi bersama, pemimpin karismatik dan keakraban. Tenaga pengajar berpengalaman lebih puas dan produktivitasnya bertambah. Begitu juga dalam bidang budaya kepemimpinan harus selalu disosialisasikan ke berbagai bawahan, supaya mereka faham dan dapat mengambil hikmah dari para pemimpin yang transformatif.

Pemimpin transformatif seharusnya mampu menciptakan nilai-nilai religious sehingga tujuan lembaga pendidikan lebih mudah tercapai. Karena perlu diketahui

---

<sup>30</sup> Fathurrohman, *Budaya Religious...*, 59

<sup>31</sup> Chotimah dan Fathurrohman, *Komplement Manajemen Pendidikan Islam*. (Yogyakarta : Teras, 2014),

bahwa pemimpin adalah bagian daripada pelaku organisasi. Artinya dengan perilaku pemimpin yang baik akan dicontoh oleh bawahan. Tergantung bagaimana cara pemimpin membentuk organisasinya di lembaga pendidikan. Karena asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasi adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan visi yang besar. Bekerja sama dengan pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformatif biasanya akan memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.<sup>32</sup>

Fatahurrohman dalam bukunya *Budaya Religious dalam Peningkatan Mutu Pendidikan* mengatakan bahwa secara umum budaya dapat dibentuk secara *Prescriptive* dan dapat juga secara terprogram sebagai *leaning process* atau solusi terhadap masalah. *Pertama*, terbentuknya budaya religious di lembaga pendidikan melalui penurutan, peniruan, penganutan, dan penataan suatu skenario dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan. *Kedua*, pembentukan budaya religious secara terprogram *learning process*. Pola ini bermula dari diri pelaku budaya dan suara kebenaran, keyakinan, anggapan dasar yang dipegang teguh sebagai pendirian dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilakunya.<sup>33</sup>

Oleh sebab itu, pemimpin sebagai *central of attention* harus mampu merubah dan membangun budaya yang sebaik-baiknya, supaya lembaga pendidikan Islam juga mampu melakukan transformatif terhadap semua tujuan dari lembaga pendidikan Islam. Bila hal demikian terus-menerus dilakukan tidak, menutup kemungkinan bahwa lembaga pendidikan Islam akan mengalami peningkatan yang frontal.

Termasuk daripada model kepemimpinan transformasional akan memulai segala sesuatu dari suatu visi dan selalu perhatian kepada kepentingan di masa yang akan datang, bahkan meskipun ia tidak menjabat. Karena pemimpin transformasional ini memadukan suatu kekuatan yang ada pada diri bawahan atau tenaga pendidik dan kependidikan. Hal ini senada apa yang disampaikan oleh Efendi bahwa pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dan masing-masing pribadi pengikut.<sup>34</sup>

Budaya pemimpin transformasional dalam lembaga pendidikan Islam akan dapat diwujudkan, manakalah pemimpin mampu mengelola bawahan dengan sebaik-baiknya. Karena tuntutan pemimpin transformasional mampu mengelola bawahan baik, mengelola *stress* kerja bawahan (kejenuhan) pengikut, mengelola konflik yang ada di dalam lembaganya dan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam.

---

<sup>32</sup> Efendi, Nur. *Islamic...*, 197

<sup>33</sup> Fathurrohman, Muhammad, *Budaya Religious dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. (Yogyakarta : Kalimedia, 2015), 102

<sup>34</sup> Efendi, Nur , *Islamic...*,198

Melalui kemampuan yang demikian, maka antusias karyawan atau tenaga pendidik dan kependidikan akan tumbuh. Pada saat motivasi tenaga pendidikan dan kependidikan tumbuh, maka langkah yang strategis bagi pemimpin transformasional adalah mengelola budaya lembaga pendidikan Islam dengan baik. Apabila kesempatan yang baik ini dapat digunakan dan dimanfaatkan dengan maksimal, maka peluang untuk mengubah dengan cara transformer akan dapat diwujudkan dengan mudah dan cepat.

#### D. ANALISIS

Pemaparan penulis di atas, dapat dianalisis bahwa untuk membangun budaya kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan Islam masih sebatas teori, masih belum banyak dipraktikkan dihalayak umum, hal ini karena peranan *leader* sendiri masih kurang maksimal diberbagai lembaga, terutama penerapan kepemimpinan transformatif. Karena budaya dapat berubah jika pemimpinnya memiliki komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan, sedangkan yang paling utama dalam budaya adanya perubahan nilai, keyakinan dan perilaku sebagaimana yang disampaikan oleh Dyson & Genishi yang dikutip oleh Richart Minner dalam bukunya *Culture, Curriculum, an Identity in Education* mengatakan tentang arti budaya *Culture is not a static concept - "a category for conveniently sorting people according to expected values, beliefs, and behaviors"*.<sup>35</sup>

Untuk merubah perilaku manusia ke arah yang positif tidak mudah, membutuhkan banyak tantangan yang harus dihadapi supaya dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh lembaga pendidikan Islam. Sudah menjadi *common sense* pemimpin di lembaga pendidikan Islam, kebanyakan dari mereka kurang mampu menguasai teori-teori kepemimpinan bahkan di tingkat kepala sekolah selaku pengambil kebijakan suatu lembaga.

Oleh sebab itu, kehadiran pemimpin *transformative* ini seharusnya salah satu pilihan untuk dapat mengatasi masalah-masalah yang ada dalam lembaga pendidikan Islam, baik untuk mengatasi konflik *internal* maupun *external*, seperti mengatasi *stress* kerja bagi tenaga pendidik, ketidak disiplin tenaga pendidikan dan kependidikan serta mengatasi problem-problem yang ada dalam lembaga pendidikan Islam. Melalui pemimpin yang transformatif maka secara tidak langsung budaya kelembagaan akan menjadi baik. Karena pada prinsipnya pemimpin transformasional tidak hanya mampu mengola dirinya sendiri, tetapi tenaga pendidik dan kependidikan juga cara untuk mewujudkan keberhasilan bersama dalam mengelola lembaga pendidikan Islam. Pemimpin transformasional ini memandang nilai-nilai organisasi sebagai nilai yang luhur yang perlu dirancang dan ditetapkan oleh seluruh staf sehingga bawahan ada rasa memiliki. Pemimpin transformasional juga memiliki keahlian mendiagnosa dan sanggup meluangkan waktunya untuk membantu dan memecahkan masalah yang dihadapi oleh bawahannya supaya tercipta komitmen bersama.

Dalam rangka menjaga resistensi budaya organisasi serta nilai-nilainya, maka dibutuhkan pemimpin yang efektif, *visioner*, dan *transformasional* sebagai solusinya. Menurut Husain Abdul Hamid Ahmad Rasywan dalam bukunya *al-Qiyadah* mengatakan :

---

<sup>35</sup> Richart Milner dalam bukunya *Culture, Curriculum, an Identity in Education*, 1

القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحرك الناس في الإنجاز الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد<sup>36</sup>

Pemimpin yang berhasil adalah orang yang mampu mengerakkan manusia dalam melaksanakan hak-haknya (*job discription*) demi kemaslahatan bersama di masa yang akan datang.

Keberhasilan kepemimpinan Rasulullah, menurut Adz-Dzakiey dalam buku “Kepemimpinan Kenabian” bahwa prinsip-prinsip dasar kesuksesan kepemimpinan Nabi Muhammad yaitu sebagai berikut: (1) Kepemimpinan berdiri di atas kepemimpinan ketauhidan, (2) Kepemimpinan berdiri di atas persaudaraan dan persatuan, (3) Menegakkan aktivitas berbangsa, berorganisasi, bergerak di atas nilai-nilai ajaran agama, tidak memisahkan antara dunia dan agama, (4) Menegakkan hak-hak asasi individu dan kelompok, dan (5) Motivasi dan etos kerja adalah jihad *fisabilillah*.<sup>37</sup>

Jika dilihat dari teori tersebut maka sejatinya kelemahan kepemimpinan di lembaga pendidikan Islam adalah kekurangan memahami tentang cara memimpin yang baik, mereka dalam bekal ketauhidan atau keimanan serta mengembangkan nilai-nilai keagamaan sudah cukup namun aspek kepemimpinan yang masih perlu untuk menimbah ilmu, jika *leadership* dikuasai tidak menutup kemungkinan dalam dunia lembaga pendidikan akan ada perubahan yang akan frontal dan signifikan

## E. PENUTUP

Melalui penjelasan di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya adalah sesuatu yang kompleks, yang diturunkan kepada masyarakat secara terus-menerus, untuk dapat memecahkan permasalahan yang terjadi kepada anggotanya melalui program-program yang disepakati secara bersama dengan beraskan nilai-nilai, kepercayaan, dan perilaku yang baik.
2. Pemimpin transformasional adalah pemimpin karisma, inspiratif dan cerdas yang menyenangkan bawahan karena mereka merasa dilibatkan dan diarahkan menjadi orang-orang yang hebat penuh keyakinan dan tanggung jawab secara bersama-sama dengan anggota organisasinya.
3. Pemimpin harus dapat membangun nilai-nilai budaya dengan cara menjaga resistensi budaya organisasi serta nilai-nilainya. Pemimpin dapat membangun budaya organisasi yang mendorong pemikiran berdasarkan sistem terhadap frakmentasi, kolaborasi, dan kerja sama atas kompetisi dan inovasi, serta pro-aksi atas reaktivitas. Oleh sebab itu, untuk mewujudkannya, maka pemimpin harus mengambil peran baru dan aktivitas yang mana dirinya harus dapat dijadikan teladan bagi bawahannya, jika tidak mampu mengendalikan dirinya, maka untuk merubah nilai-nilai budaya akan sia-sia.
4. Budaya pemimpin transformasional dalam lembaga pendidikan Islam akan dapat diwujudkan, manakalah pemimpin mampu mengelola bawahan dengan sebaik-baiknya. Karena tuntutan pemimpin transformasional mampu mengelola bawahan

<sup>36</sup> Husain Abdul Hamid Ahmad Rasywan, *al-Qiyadah*, 162

<sup>37</sup> Adz-Dzakiey, Hamdani Bakran, *Kepemimpinan Kenabian*, Yogyakarta : al-Manar, 2009), xiv

baik, mengelola *stress* kerja bawahan (kejenuhan) pengikut, mengelola konflik yang ada di dalam lembaganya dan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adz-Dzakiey, Hamdani Bakran. 2009. *Kepemimpinan Kenabian*. Yogyakarta: al-Manar
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. 2008. *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge
- Bass, Bernard M. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision . *Organizational Dynamics*. Vol.18
- M. Bass, Bernard & Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup> Ed.). New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates
- Chotimah dan Fathurrohman. 2014. *Komplement Manajemen Pendidikan Islam*. Yogyakarta: Teras
- Departemen Agama RI. Al-Qur'an Terjemah Surah al-Ahzab : 21
- Pheyse, Diana C. *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routledge
- Efendi, Nur. 2015. *Islamic Educational Leadership*. Yogyakarta: Kalimedia
- Fathurrohman. 2015. *Budaya Religious dalam Pendidikan Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: Kalimedia
- Usman, Husain. 2008. *Manajemen: Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kartono, Kartini. 2004. *Pemimpin Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press
- Khoiron Rosyadi, Khoiron. 2004. *Pendidikan Profetik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Koentjaraningrat. 1969. *Rintangan-Rintangan Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia*. Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni
- Luthans, Fred. 1989. *Organizational Behaviour*. Singapore: Mc.Graw-Hill International Edition
- Nawawi, Ismail. 2015. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Jakarta: Kencana
- Prijono, Onny S. dan A.M.W. Pranarka (penyunting). 1996. *Pemberdayaan: Konsep, Kebijakan, dan Implementasi*. Jakarta: Centre for Strategic and International Studies
- Rathje, Stefanie. 2009. *The Definition of Culture - An Application-Oriented Overhaul*. *Interculture Journal*. Berlin: Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft
- Milner, Richard. 2010. *Culture, Curriculum, An Identity in Education*. New York: Palgrave Macmillan
- Rivai, Bachtiar dan Amar. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pres
- Schein, Edgar. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hacker, Stephen and Tammy Roberts. 2003. *Transformational Leadership Creating Organizations of Meaning*. ASQ Quality Press Milwaukee, Wisconsin: Library of Congress Cataloging-in-Publication Data
- \_\_\_\_\_. 2007. *Management Extra "Leadership and Management in Organisations*. Jordan: eLEARN