

Membudayakan Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam

Abadullah Rosyaad¹, Binti Maunah², Achmad Patoni³

UIN Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

Email: abdullahrosyaad23@gmail.com, uun.lilanur@gmail.com, patoni_achmad@yahoo.co.id

Abstract; *The transformational leadership style with the relational relationship model used will foster trust in followers which is capital for the growth and development of sharing knowledge. The results of research from Lowe et.al in 1996 on 39 transformational leadership studies conducted in various countries showed that transformational leadership was effective. This research aims to find the concept of cultivating transformational leadership in Islamic Education Institutions. Research result; 1) The cultivation of transformational leadership in Islamic educational institutions can be carried out based on centralized policies with a structured coercive approach either through official policies, guidebooks for heads of educational institutions or simply appeals supported by the practice of transformational leadership behavior by leaders above as a model; 2) The cultivation of transformational leadership in Islamic educational institutions can also be done using an awareness approach where every leader of an educational institution at every level is enlightened regarding the concept and practice of transformational leadership along with its advantages and disadvantages so that they are made aware of implementing transformational leadership; 3) In the context of educational institutions that adhere to a semi-centralized system such as in Indonesia with a pragmatic character possessed by the majority of madrasah and department heads, the first approach is more effective in cultivating transformational leadership throughout existing Islamic educational institutions.*

Keywords; *Civilization, Transformational Leadership, Islamic Education Institutions*

Abstrak; Gaya kepemimpinan transformasional dengan model hubungan relasional yang digunakan akan menumbuhkan kepercayaan bagi pengikut yang merupakan modal bagi tumbuh dan kembangnya berbagai pengetahuan. Hasil penelitian dari Lowe et.al di tahun 1996 terhadap 39 studi kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada berbagai negara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan konsep pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga Pendidikan Islam. Hasil penelitian; 1) Pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan berbasis kebijakan terpusat dengan pendekatan *pemaksaan terstruktur* baik melalui kebijakan resmi, buku pedoman kepala Lembaga pendidikan maupun sekedar himbauan yang didukung dengan praktek perilaku kepemimpinan transformasional oleh pimpinan di atasnya sebagai model; 2) Pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga pendidikan Islam dapat pula dengan pendekatan kesadaran dimana setiap pimpinan Lembaga pendidikan di setiap level diberi pencerahan terkait konsep dan praktek kepemimpinan transformasional berikut kelebihan dan kekurangannya sehingga tersadarkan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional; 3) Pada konteks Lembaga pendidikan yang menganut system semi sentralistik seperti di Indonesia dengan karakter pragmatis yang dimiliki oleh mayoritas kepala madrasah dan dinas, pendekatan pertama lebih efektif dalam membudayakan kepemimpinan transformasional diseluruh Lembaga pendidikan Islam yang ada.

Kata Kunci; Pembudayaan, Kepemimpinan Transformasional, Lembaga Pendidikan Islam

PENDAHULUAN

Ajaran Islam menegaskan bahwa setiap pribadi dalam berbagai posisi dan perannya merupakan seorang pemimpin dan akan selalu dituntut mempertanggung jawabkan kepemimpinannya. Dalam Hadist Riwayat Bukhari dan Muslim, Rasulullah Saw bersabda;

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ مَسْئُولٌ عَنْ

رَعِيَّتِهِ قَالَ وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَ مَسْنُؤُهُ عَنْ رَعِيَّتِهِ وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَ مَسْنُؤُهُ عَنْ رَعِيَّتِهِ

Artinya : Kamu semua adalah pemimpin dan dimintai pertanggung jawabannya, pemerintah harus bertanggung jawab terhadap rakyatnya. Suami adalah pemimpin keluarganya dan wajib bertanggung jawab atas keluarga yang dipimpinnya. Istri adalah pemimpin rumah tangga dari suami dan anak-anaknya, ia wajib bertanggung jawab terhadap mereka. Seorang hamba adalah penjaga harta tuannya, ia wajib bertanggung jawab atas harta yang dijaga. Ingatlah, kamu semua adalah pemimpin dan akan bertanggung jawab terhadap kepemimpinan tersebut. (Muttafaq Alaih).¹

Seorang pemimpin menurut Mujamil Qomar harus; Menjaga konsistensi antara keyakinan, lisan, dan perbuatan; Larangan bersikap inkonsisten antara perkataan dan perbuatan; Berhati-hati dalam menyerukan sesuatu; Keharusan untuk mengukur/ mengevaluasi diri sendiri, dan Harus menjadi teladan terlebih dahulu sebelum mengatakan sesuatu.² Nur Effendi menyatakan bahwa keberhasilan pesantren membutuhkan pemimpin, bukan pengatur. Pemimpin dalam pandangan Nur Efendi ini lebih berorientasi pada upaya mengayomi, melindungi, memberi tauladan dan memotivasi sehingga sentuhannya lebih bercorak human skill.³ Maka dapat diasumsikan bahwa pemimpin dan kepemimpinan merupakan penentu kesuksesan organisasi dan lembaga pendidikan Islam.

Kepemimpinan merupakan seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka.⁴ Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi kearah pencapaian tujuan.⁵ Kepemimpinan menunjukkan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.⁶ Karena konsep kepemimpinan didasarkan pada kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama, teori

¹ Ahmad Mudjab Mahalli & Ahmad Rodhi Hasbullah, *Hadis-Hadis Muttafaq „Alaih : Bagian Munakahat & Mu” amalat*, Cet I, Jakarta: Kencana, 2004, h. 254.

² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, (Jakarta: Erlangga, 2007), h 284

³ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, (Yogyakarta, Teras, 2014), 153.

⁴ Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, (Graha Ilmu, Yogyakarta 2011), 80

⁵ Gary Yukl, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*.(Jakarta. Prehalindo, 1998), 2

⁶ P. Sondang Siagian, *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi Organisasi*, (Jakarta; Gunung Agung, 2002), 62

kepemimpinan terus berkembang sering perkembangan karakter manusia (sebagai pemimpin ataupun yang dipimpin) yang dinamis.

Menurut Kartono, teori kepemimpinan pada dasarnya merupakan penggeneralisasian satu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab musabab timbulnya kepemimpinan, persyaratan menjadi pemimpin, sifat-sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi kepemimpinan.⁷ Karena bersifat generalisasi, maka dimungkinkan antar berbagai ahli kepemimpinan mengemukakan teori pendekatan kepemimpinan yang memiliki kesamaan. Teori kepemimpinan mutakhir dalam dua decade ini dan sedang hangat-hangatnya dibicarakan adalah kepemimpinan yang mentransformasi (transforming).⁸

Gaya kepemimpinan transformasional dengan model hubungan relasional yang digunakan akan menumbuhkan kepercayaan bagi pengikut yang merupakan modal bagi tumbuh dan kembangnya berbagi pengetahuan. Hasil penelitian dari Lowe et.al di tahun 1996 terhadap 39 studi kepemimpinan transformasional yang dilakukan pada berbagai negara menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional efektif.⁹ Penelitian ini bertujuan untuk menemukan konsep pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga Pendidikan Islam.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass (dalam Usman) adalah kepemimpinan yang memiliki visi ke depan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut ke dalam organisasi; memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun teamwork yang solid; membawa pembaharuan dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.¹⁰

Robbins dan Judge (dalam Danang) menyatakan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada

⁷ Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta, Rajawali Pres, 2008), 31-32

⁸ Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 387.

⁹ Avin Fadilla Heli dan Iman Arisudana, *Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan dan berbagi Pengetahuan dalam Organisasi*, Jurnal Psikologi, Yogyakarta, UGM, vol 36 No 2 Desember 2009, 95-105.

¹⁰ Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 382

diri pengikutnya.¹¹ Sementara menurut Covey dan Peter sebagaimana dikutip Usman, pemimpin transformasional merupakan agen perubahan dalam transformasi yang terjadi dalam organisasi, berperan utama sebagai katalis perubahan dan bukan sebagai pengontrol perubahan, memiliki visi yang jelas dan memiliki gambaran *holistic* tentang organisasi di masa depan ketika semua tujuan dan sasarannya telah tercapai.¹²

Esensi dari kepemimpinan transformasional menurut Yukl (dalam Usman) adalah memberdayakan pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai baru, mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas.¹³ Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada transformasi bersama pimpinan, bawahan dan organisasi, dari yang kurang baik menjadi baik, dari yang baik menjadi lebih baik secara dinamis. Meskipun demikian, menurut Usman, pemimpin dalam konteks kepemimpinan transformasional bukanlah manusia super, namun memiliki efek positif yang mudah diterima dan menyenangkan yang dapat mempengaruhi keseluruhan aspek organisasi, termasuk anggota organisasi, keluarga anggota organisasi bahkan masyarakat dari anggota organisasi tersebut.¹⁴

Bass dan Avolio (dalam Usman) mengemukakan 4 dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional seseorang, yaitu 1) *Idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku menghasilkan rasa hormat (respect) dan rasa percaya diri (trust) dari orang yang dipimpin. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, mempertimbangkan kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral dan etis; 2) *inspirational motivation*, berupa perilaku senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang yang dipimpin yang dibangun melalui antusiasme dan optimisme; 3) *intellectual stimulation*, yaitu senantiasa menggali ide baru dan solusi kreatif, serta selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan; 4) *individualized consideration*, yaitu selalu mendengar dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang yang dipimpin.¹⁵

Menurut Sergiovani (dalam Usman) makna simbolik dari tindakan seorang pemimpin transformasional lebih penting dari tindakan aktual. Nilai-nilai yang dijunjung pemimpin yang terpenting adalah segalanya. Artinya ia menjadi model dari nilai-nilai tersebut,

¹¹ Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, (Yogyakarta, CAPS, 2011), 108.

¹² Usman, *Manajemen...*, 383

¹³ Ibid, 382

¹⁴ Husaini Usman, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2014), 373

¹⁵ Ibid, 385.

mentransformasikan nilai organisasi jika perlu untuk membantu mewujudkan visi organisasi. Elemen utama dari karakteristik seorang pemimpin transformasional adalah ia harus memiliki hasrat yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi, mempunyai keahlian diagnosis, dan selalu meluangkan waktu dan mencurahkan perhatian dalam upaya untuk memecahkan masalah dari berbagai aspek.¹⁶ Dengan demikian pemimpin transformatif dengan segala kapasitasnya merupakan teladan ideal sekaligus dituntut untuk mampu membagi pengetahuan dan kekuasaannya (*power*) kepada seluruh anggota organisasi yang dipimpnannya untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Dalam konteks hubungan pemimpin dan anak buah, menurut Kismono, pendekatan kepemimpinan transformasional secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja karyawan.¹⁷ Hal ini mengisyaratkan bahwa pemimpin transformatif bukan hanya dituntut untuk membangkitkan motivasi (*motivator*) bawahan, namun lebih dari itu membangkitkan optimisme dan antusiasme berkinerja melampaui target, bahkan visi organisasi.

Berdasar pada uraian tentang pengertian dan karakteristik kepemimpinan transformasional di atas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional diantaranya adalah; 1) gaya kepemimpinan kharismatik; 2) agen perubahan; 3) memiliki visi ke depan (*visioner*); 4) mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan dan mentransformasikannya; 5) sebagai *motivator*; 6) sebagai *inspiratory*; 7) membangun kreatifitas dan semangat inovasai; 8) membangun *teamwork*; 9) membawa pembaharuan (*innovator*); 10) berani dan bertanggung; 11) mengendalikan organisasi; 12) mengubah kultur organisasi; 13) meningkatkan kesadaran tentang imbalan; 14) membantu bawahan tidak sekedar mengejar kepentingan diri; 15) membantu bawahan mencari pemenuhan diri; 16) memberi pemahaman (*informan*) tentang keadaan urgen; 17) keterbukaan terhadap kritik; 18) memotivasi diri dan bawahan mengejar kejayaan; 19) memberdayakan pengikut berkinerja efektif; 20) membangun komitmen terhadap nilai baru; 21) mengembangkan ketrampilan dan kepercayaan; 22) menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas; 23) memiliki perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*); 24) saling berbagi risiko; 25) mempertimbangkan kebutuhan yang dipimpin diatas kebutuhan pribadi; 26) mengedepankan perilaku moral dan etis; 27) menyediakan tantangan

¹⁶ Ibid, 383

¹⁷ Gugup Kismono, *Pengantar Bisnis*, (Yogyakarta, BPFE, 2001), 235.

dan makna atas pekerjaan melalui antusiasme dan optimisme; 28) senantiasa menggali ide baru dan solusi kreatif; 29) selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan; 30) selalu mendengar dengan penuh perhatian dan memberikan perhatian khusus pada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang yang dipimpin.

Budaya dan Pembudayaan

Budaya merupakan totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan, dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan kondisi suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama.¹⁸ Budaya diidentikkan dengan tradisi (tradition), yang diartikan sebagai ide – ide umum, sikap dan kebiasaan dari masyarakat yang nampak dari perilaku sehari-hari yang menjadi kebiasaan dari kelompok dalam masyarakat tersebut.¹⁹ Tylor (dalam Budiningsih) mengartikan budaya merupakan suatu kesatuan yang unik dan bukan jumlah dari bagian-bagian suatu kemampuan kreasi manusia yang immaterial, berbentuk kemampuan psikologis seperti ilmu pengetahuan, teknologi, kepercayaan, keyakinan, seni dan sebagainya.²⁰ Budaya dapat berbentuk fisik seperti hasil seni, dapat juga berbentuk kelompok – kelompok masyarakat, atau lainnya, sebagai realitas objektif yang diperoleh dari lingkungan dan tidak terjadi dalam kehidupan manusia terasing, melainkan kehidupan suatu masyarakat.

Koentjaraningrat mengelompokkan aspek-aspek budaya berdasarkan dimensi wujudnya, yaitu: 1) Kompleks gugusan atau ide seperti pikiran, pengetahuan, nilai, keyakinan, norma dan sikap. 2) kompleks aktivitas seperti pola komunikasi, tari-tarian, upacara adat. 3) Material hasil benda seperti seni, peralatan dan sebagainya.²¹ Sedangkan menurut Robert K. Marton, sebagaimana dikutip Fernandez, diantaranya segenap unsur-unsur budaya terdapat unsur yang terpenting yaitu kerangka aspirasi tersebut, dalam artian ada nilai budaya yang merupakan konsepsi abstrak yang hidup di dalam alam pikiran.²² Agar budaya tersebut menjadi nilai-nilai yang tahan lama, maka harus ada proses internalisasi budaya. Internalisasi adalah proses menanamkan dan menumbuhkembangkan suatu nilai atau budaya menjadi bagian diri (self) orang yang bersangkutan. Penanaman dan menumbuhkembangkan nilai tersebut

¹⁸J.P Kotter dan J.L Heskett, *Dampak Perusahaan Terhadap Kinerja, Terj. Benyamin Molan*, (Jakarta: Prehallindo, 1992), 4

¹⁹Soekarno Indrachfudi, *Bagaimana Mengakrabkan Sekolah dengan Orang tua dan Masyarakat*, (Malang: IKIP Malang, 1994), 20

²⁰Asri Budiningsih, *Pembelajaran Moral Berpijak pada Karakteristik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), 18

²¹Koentjaraningrat, *Rintangannya - Rintangannya Mental dalam Pembangunan Ekonomi di Indonesia* (Jakarta: Lembaga Riset Kebudayaan Nasional Seni, 1969), 17

²²Fernandez, S.O, *Citra Manusia Budaya Timur dan Barat*, (NTT: Nusa Indah, 1990), 28

dilakukan melalui berbagai didaktik metodik pendidikan dan pengajaran.²³ Proses pembentukan budaya terdiri dari sub-proses yang saling berhubungan antara lain: kontak budaya, penggalian budaya, seleksi budaya, pemantapan budaya, sosialisasi budaya, internalisasi budaya, perubahan budaya, pewarisan budaya yang terjadi dalam hubungannya dengan lingkungannya secara terus menerus dan berkesinambungan.²⁴

Koentjaraningrat menyebutkan unsur-unsur universal dari kebudayaan adalah 1) sistem religi dan upacara keagamaan, 2) sistem dan organisasi kemasyarakatan, 3) sistem pengetahuan, 4) bahasa, 5) kesenian, 6) sistem mata pencaharian hidup, dan 7) sistem teknologi dan peralatan.²⁵ Budaya itu paling sedikit mempunyai tiga wujud, yaitu kebudayaan sebagai 1) suatu kompleks ide-ide, gagasan nilai-nilai, norma-norma, peraturan dan sebagainya, 2) suatu kompleks aktivitas kelakuan dari manusia dalam masyarakat, dan 3) sebagai benda-benda karya manusia.²⁶ Wujud pertama adalah wujud ide kebudayaan yang sifatnya abstrak, tak dapat diraba dan di foto. Lokasinya berada dalam alam pikiran warga masyarakat tempat kebudayaan yang bersangkutan itu hidup. Pada saat ini kebudayaan ide juga banyak tersimpan dalam disk, tape, koleksi microfilm, dan sebagainya. Kebudayaan ide ini dapat disebut tata kelakuan, karena berfungsi sebagai tata kelakuan yang mengatur, mengendalikan dan memberi arah kepada kelakuan dan perbuatan manusia. Wujud kedua dari kebudayaan sering disebut sebagai sistem social, yang menunjuk pada perilaku yang berpola dari manusia. Sistem social berupa aktivitas-aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan, serta bergaul dari waktu ke waktu. Sedangkan wujud ketiga dari kebudayaan disebut kebudayaan fisik, yaitu keseluruhan hasil aktivitas fisik, perbuatan dan karya manusia dalam masyarakat yang sifatnya konkrit berupa benda-benda.²⁷

Upaya Membudayakan Kepemimpinan Transformasional di Lembaga Pendidikan Islam

Secara umum budaya dapat terbentuk secara *prescriptive* dan dapat juga secara terprogram sebagai *learning process* atau solusi terhadap suatu masalah. *Pertama*, terbentuknya budaya di lembaga pendidikan melalui penurunan, peniruan, penganutan, dan penataan suatu scenario (tradisi, perintah) dari atas atau dari luar pelaku budaya yang bersangkutan. Pola ini disebut polapelakonan, modelnya sebagai berikut:

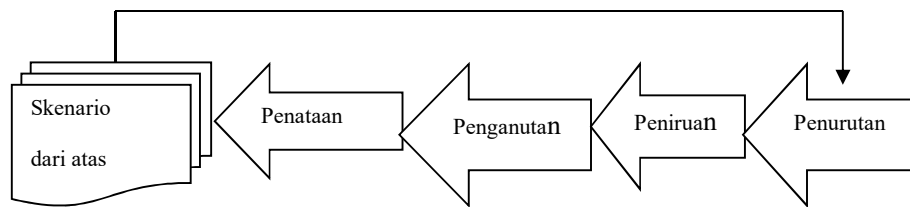
²³Talizhidu Ndraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Rineka Cipta. 1997), 82

²⁴Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari teori ke Aksi*, (Malang: UEN Maliki Press, 2010), 72

²⁵Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. (Jakarta Gramedia, 1989). 74

²⁶Madyo Ekosusilo, *Hasil Penelitian Kualitatif Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMAN 1, SMA Regina Pacis dan SMA al-islam 01 Surakarta*, (Sukoharjo: UNIVET Bantara Press, 2003), 10

²⁷*Ibid.*,



Bagan 2.1 Pola Pelakonan

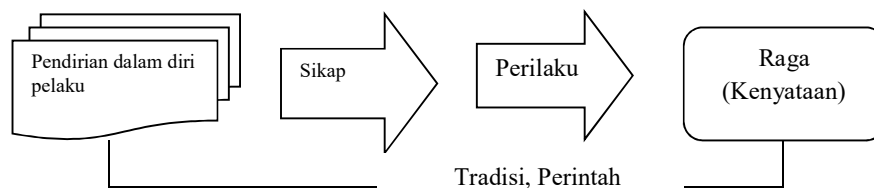
Mengacu pada pola pembudayaan ini, maka penekanan penerapan kepemimpinan transformasional kepada para pemimpin Lembaga pendidikan Islam dengan keempat prinsip dasarnya (*Idealized influence*,) *inspirational motivation*, *intellectual simulation*, dan *individualized consideration*)²⁸ dengan 30 karakteristik sikap sebagaimana dipaparkan diatas harus dimulai (diteladankan) terlebih dahulu oleh pimpinan tingkat atas, semisal Menteri, Dirjen, Pejabat Kanwil, sampai pada level kepala Lembaga. Penekanan tersebut dapat dilakukan berbasis perintah (kebijakan dinas ataupun anjuran) atau pendekatan berbasis system dimana prinsip dan karakter kepemimpinan transformasional diterjemahkan atau mewarnasi pedoman peran dan fungsi kepala madrasah yang dikeluarkan kementerian terkait. Perlunya kebijakan ataupun penerjemahaan kepemimpinan transformasional di pedoman peran dan fungsi kepala madrasah yang dikeluarkan Dinas secara langsung akan memosisikan kepala Lembaga Pendidikan Islam menuruti (tahap penurutan) pedoman tersebut. Selanjutnya, perlunya pimpinan lebih tinggi terlebih dahulu menerapkan budaya kepemimpinan transformasional agar para pemimpin Lembaga pada level bawahnya dapat meniru dan menganut bagaimana perilaku kepemimpinan transformasional dari pimpinannya. Melalui pola ini secara bertahap seluruh Lembaga Pendidikan Islam akan menerapkan budaya kepemimpinan transformasional.

Kedua, adalah pembentukan budaya secara terprogram melalui *learning process*. Pola ini bermula dari dalam diri pelaku budaya dan suatu kebenaran, keyakinan, anggapan dasar, atau anggapan yang dipegang teguh sebagai pendirian, dan diaktualisasikan menjadi kenyataan melalui sikap dan perilaku. Kebenaran itu diperoleh melalui kebenaran atau pengkajian *trial* dan *error* dan pembuktiannya adalah peragaan pendiriannya tersebut. Itulah sebabnya pola aktualisasi ini disebut pola peragaan.²⁹

²⁸ Ibid, 385.

²⁹Ndara, *Teori Budaya*..., 24

Berikut ini modelnya:



Bagian 2.2.1.01a.1.01.01.01.01

Budaya yang telah terbentuk di lembaga pendidikan beraktualisasi ke dalam dan ke luar pelaku budaya menurut dua cara. Aktualisasi budaya ada yang berlangsung secara *convert* (samar/tersembunyi) dan ada yang *overt* (jelas/terang). Yang pertama adalah aktualisasi budaya yang berbeda antara aktualisasi ke dalam dengan keluar, ini disebut *convert*, yaitu seseorang yang tidak berterus terang, berpura-pura, lai di mulut lain di hati, penuh kiasan, dalam bahasa lambing, ia diselimuti rahasia. Yang kedua adalah aktualisasi budaya yang tidak menunjukkan perbedaan antara aktualisasi ke dalam dengan ke luar, ini disebut dengan *overt*. Pelaku *overt* selalu berterus terang dan langsung pada pokok pembicaraan.³¹

Upaya pembentukan budaya kepemimpinan transformasional di Lembaga pendidikan Islam dengan pendekatan kedua ini membutuhkan pembelajaran dan penyadaran kepada para pemimpin Lembaga pendidikan. Para pemimpin Lembaga pendidikan di semua level, dari tingkat madrasah sampai kementerian, harus terlebih dahulu dibelajarkan tentang karakteristik, kelebihan dan kekurangan, konsep dan praktek dari kepemimpinan transformasional. Tindakan ini dapat dilakukan melalui diklat-diklat kepemimpinan kepala madrasah. Ketika para pemimpin Lembaga sudah memiliki pemahaman yang cukup terkait kepemimpinan transformasional dari segi teori maupun praktek, selanjutnya didorong untuk secara sadar menerapkan kepemimpinan transformasional sesuai wilayah kerjanya masing-masing.

Menimbang model system kerja Lembaga pendidikan yang bersifat structural hirarkis dimana pimpinan Lembaga pendidikan Islam pada level paling bawah harus tunduk pada pimpinan lebih atas sampai ke pimpinan pusat, penulis menganggap pendekatan yang pertama lebih efektif untuk pembudayaan kepemimpinan transformasional dilembaga pendidikan Islam. Efektifitas ini dapat diukur dari tingkat ketaatan para pemimpin Lembaga pendidikan Islam terhadap semua kebijakan dari kementerian, pedoman-pedoman yang dikeluarkan dirjen,

³⁰Sahlan, *Mewujudkan Budaya....*, 83

³¹*Ibid*, 84

bahkan himbauan-himbauan. Terlebih, karakter para Lembaga pendidikan Islam pada level bawah dan menengah memiliki kecenderungan pragmatis, hanya mengikuti tupoksi yang telah ditetapkan.

SIMPULAN

1. Pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga pendidikan Islam dapat dilakukan berbasis kebijakan terpusat dengan pendekatan *pemaksaan terstruktur* baik melalui kebijakan resmi, buku pedoman kepala Lembaga pendidikan maupun sekedar himbauan yang didukung dengan praktek perilaku kepemimpinan transformasional oleh pimpinan di atasnya sebagai model.
2. Pembudayaan kepemimpinan transformasional di Lembaga pendidikan Islam dapat pula dengan pendekatan kesadaran dimana setiap pimpinan Lembaga pendidikan di setiap level diberi pencerahan terkait konsep dan praktek kepemimpinan transformasional berikut kelebihan dan kekurangannya sehingga tersadarkan untuk menerapkan kepemimpinan transformasional.
3. Pada konteks Lembaga pendidikan yang menganut system semi sentralistik seperti di Indonesia dengan karakter pragmatis yang dimiliki oleh mayoritas kepala madrasah dan dinas, pendekatan pertama lebih efektif dalam membudayakan kepemimpinan transformasional diseluruh Lembaga pendidikan Islam yang ada.

RUJUKAN

- Achmad Pathoni, 2017, *Konsep Dasar Kepemimpinan Profetik Pendidikan Islam*, Tulungagung, IAIN Press.
- Asmaun Sahlan, *Mewujudkan Budaya Religius di Sekolah: Upaya Mengembangkan PAI dari teori ke Aksi*, Malang: UIN Maliki Press, 2010
- Husaini Usman, 2014, *Manajemen; Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar.
- J. P. Kotter & J. L. Heskett, *Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja*, Terj. Benyamin Molan, Jakarta: Prehallindo, 1992
- Kartono, Kartini, 2008, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta, Rajawali Pres.
- Koentjaraningrat, *Kebudayaan, Mentalitas, dan Pembangunan*. Jakarta: Gramedia, 1989
- Mujamil Qomar, 2007, *Manajemen Pendidikan Islam; Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta, Erlangga
- Nu Efendi, 2014, *Manajemen Perubahan di Pondok Pesantren*, Yogyakarta, Teras.
- P. Sondang Siagian, 2002, *Kepemimpinan Organisasi dan Perilaku Administrasi Organisasi*, Jakarta; Gunung Agung.

- Sonedi, Kepemimpinan Visioner: Solusi Peningkatan Kualitas Persekolahan *Pedagogik Jurnal Pendidikan*, Oktober 2013, Volume 8 Nomor 2, (1 – 13)
- Pasolong, Harbani. 2008. kepemimpinan Birokrasi. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, 2009, *Manajemen Pendidikan*, Alfabeta, Bandung.
- Wahyudi, 2009, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajaran*, Alfabeta, Bandung.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi* Jakarta. Prehalindo.