

Kepala Madrasah Transformatif

Sumarto

STAI Ma'arif Kota Jambi

sumarto.manajemeno@gmail.com

Abstract : Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan dan atau mendorong semua unsur yang ada di madrasah untuk bekerja atas dasar sistem nilai yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di madrasah (guru, siswa, staf pengajar dan staf lainnya, orang tua siswa, masyarakat dan sebagainya) bersedia, tanpa paksaan, berpartisipasi secara optimal dalam rangka mencapai tujuan madrasah.

Perilaku kepemimpinan transformasional mewujudkan kepala Madrasah yang transformatif dengan upaya yang dilakukan yaitu: 1) Pengaruh ideal. Perilaku ideal adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin. 2) Pertimbangan individual. Pertimbangan individual meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut. 3) Motivasi *inspiration*. Motivasi *inspiration* meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan membuat model perilaku yang tepat. 4) Stimulasi intelektual. Stimulasi intelektual adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Kata Kunci: Kepala Madrasah, Transformasional, Transformatif

A. Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah

Ide teori kepemimpinan transformasional atau *transformational leadership* diawali oleh James McGregor Burns dalam bukunya yang mendapat *pulitzer* dan *National Book Award* yang berjudul *Leadership*. Burns dalam Sudarwan Danim dan Suparno menggunakan istilah mentransformasi kepemimpinan (*transforming leadership*), di mana yang mentransformasikan adalah kepemimpinannya dari pemimpin ke pengikut. Robert J. Starratt: sebelum sekarang kepemimpinan didasarkan pada arti yang mendalam yaitu pusat untuk pemenuhan manusia mampu menanamkan kerja lembaga dengan orang, dan dengan demikian untuk menarik kesetiaan dari anggota lain dari organisasi atau institusi satu berusaha untuk memimpin yang tidak baik? bagaimana jika organisasi berisi sistem atau struktur yang melemahkan dan menggagalkan aktivitas orang di dalam dan di luar organisasi? Bagaimana satu untuk melanjutkan jika menempati posisi kepemimpinan dalam organisasi tersebut?

Leithwood dkk, mengemukakan: “*Transformational leadership is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools*”. Esensi pendapat ini, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki ciri dominan, yaitu: memiliki sensitivitas terhadap pengembangan lembaga, mengembangkan visi bersama antarkomunitas lembaga, mendistribusikan peran kepemimpinan, mengembangkan kultur madrasah dan melakukan usaha-usaha restrukturisasi di madrasah.

Menurut Luthans ada ciri-ciri dominan seorang yang berhasil menerapkan gaya kepemimpinan transformasional. Ciri-ciri dimaksud sebagai berikut: Pada setiap proses transformasional, keberhasilan seorang pimpinan sebagian akan tergantung kepada sikap, nilai, dan keterampilannya. Menurut Gary Yukl, pemimpin transformasional yang efektif mempunyai atribut-atribut sebagai berikut: mereka melihat diri mereka sendiri sebagai agen perubahan, mereka adalah pengambil resiko yang berhati-hati, mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhan-kebutuhan mereka, mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing perilaku mereka, mereka fleksibel dan terbuka terhadap pelajaran dan pengalaman, mereka mempunyai keterampilan kognitif, mereka memiliki keyakinan pada pemikiran yang berdisiplin dan kebutuhan akan analisis masalah yang hati-hati dan mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi yang mempercayai intuisi mereka.¹ Perilaku kepemimpinan transformasional memiliki indikator: 1) Pengaruh ideal. 2) Pertimbangan individual. 3) Motivasi *inspiration*. 4) Stimulasi intelektual.

Pedoman yang harus dipegang seorang pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya adalah sebagai berikut: Pertama: Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang

¹Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: Indeks, 2010), hal. 305.

untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang mutlak berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan-keputusan mereka.

Kedua: Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai. Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

Ketiga bertindak secara rahasia dan optimis. Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut. Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Orang akan memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting. Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran, dengan pertanyaan yang ditanyakan manajer dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar.

Memimpin dengan memberikan contoh. Menurut pribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahannya. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut pembuatan model peran. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-

hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan.

Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Sebuah bagian penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberitahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantuan, dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri walaupun mereka tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan pemimpinnya.²

Pedoman dalam pelaksanaan kepemimpinan transformasional memiliki indikator: Menyatakan visi yang jelas dan menarik. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai, Bertindak secara rahasia dan optimis, Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut, Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting, memimpin dengan memberikan contoh dan memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

²*Ibid.*, hal. 316-319.

Kepala madrasah sebagai pemimpin adalah subjek yang harus melakukan transformasi kepemimpinan melalui pemberian bimbingan, tuntutan atau ajaran kepada yang dipimpinnya agar tujuan madrasah dapat tercapai. Penerapan pola kepemimpinan transformasional dapat menunjang terwujudnya perubahan sistem madrasah.³

Kepala madrasah harus memiliki kesungguhan dan keyakinan dalam mengerjakan kewajibannya dalam mencapai tujuan atau visi dan misi yang sudah ditetapkan. Kepala madrasah sebagai pemimpin dalam pengelolaan pendidikan berarti harus memiliki tanggung jawab dan kesungguhan dalam memimpin dalam mencapai tujuan atau visi dan misi madrasah tersebut yang tetap bermuara pada makna dan tujuan pendidikan nasional yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003.⁴

B. Peran dan Komitmen Kepala Madrasah

Kepala madrasah mempunyai peran dan tanggung jawab terhadap keberhasilan proses belajar mengajar di kelas dalam sekup mikro atau di madrasah dalam sekup makro. Hal ini terkandung makna bahwa kepala madrasah sebagai pengawas (*supervisor*) mempunyai tugas membantu guru baik secara individual atau kelompok untuk memperbaiki pengajaran dan kurikulum, serta aspek pengembangan lainnya, selain itu kepala madrasah harus mampu mencari, menemukan, dan melaksanakan

³Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional dan Kekepalamadrasah* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), hal, 47-48.

⁴Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

berbagai pembaharuan (*innovator*) di sekolah terkait dengan pelaksanaan kegiatan belajar mengajar. Gagasan baru tersebut antara lain guru tim (*team teaching*), *moving class*, dan lain sebagainya. Kepala madrasah merupakan “*the key person*” keberhasilan peningkatan kualitas pendidikan di madrasah, harus memiliki visi dan misi, serta manajemen pendidikan secara utuh.⁵

Kepala madrasah sebagai pemimpin atau *leader* pendidikan merupakan juklak atau *leading sector* dalam membangun budaya organisasi. Kepala madrasah harus memberikan sifat dan tauladan yang baik agar ditiru oleh para pengikutnya. Maka seorang pemimpin harus sesuai dengan semboyan “*Ing Ngarso sung Tuladha, Ing Madya mangun Karso, Tut wuri Handayani*”. Jika ingin pengikutnya mempunyai kesadaran, maka seorang pemimpin harus menanamkan kesadaran kepada pengikutnya dan ia sendiri menjadi tokoh utama yang melakukan sesuatu yang diperintahnya.

Kepala Madrasah dalam menjalankan program kerja yang sudah ditetapkan dengan tujuan visi dan misi yang memuat nilai-nilai kejujuran, adil, mandiri, bekerja keras, melayani, peduli dan inovatif.⁶ Karena kepala Madrasah yang menegaskan visi dan misi di sekolah memang dianggap sebagai sekolah yang efektif karena kepala sekolah di sekolah efektif mempunyai komitmen yang tinggi dan berusaha untuk mencapai visi dan misi serta menggalakkan etika kerja yang berkualitas tinggi dan akuntabilitas di kalangan staf.⁷

⁵W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran* (Malang: Winea Media, 2005), hal. 56.

⁶Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), hal. 62.

⁷Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013), hal. 49.

Permasalahan yang dihadapi di madrasah, pola kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan bagi kepala madrasah untuk memimpin dan mengembangkan madrasah yang berkualitas. Kepemimpinan transformasional memiliki penekanan dalam hal pernyataan visi dan misi yang jelas, penggunaan komunikasi secara efektif, pemberian rangsangan intelektual, serta perhatian pribadi terhadap permasalahan individu anggota lembaganya.

Kepala madrasah yang transformasional pastinya memiliki manajemen yang baik karena manajemen adalah usaha sadar mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. Karena manajemen mempunyai tujuan yang ingin dicapai, perpaduan antara ilmu dan seni, proses yang sistematis dan alat untuk mencapai tujuan.⁸

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Burd mengemukakan bahwa kepemimpinan transformational merupakan pendekatan yang diterapkan dalam rangka mempertahankan pemimpin dan lembaganya dengan cara menggabungkan tiga unsur, yaitu strategi, kepemimpinan, dan budaya.⁹

Strategi merupakan kemampuan menetapkan arah yang akan dituju, mendefinisikan dan menerapkan rencana strategi untuk pencapaian tujuan atau misi, membangun visi,

⁸Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 4.

⁹*Ibid.*, hal. 56.

membangun kesamaan visi, menterjemahkan visi dan misi ke dalam aksi, mengembangkan komitmen untuk prestasi kerja, dan menerapkan strategi secara operasional kelembagaan.

Upaya mewujudkan visi menjadi realita menuntut kapasitas kepemimpinan yang kuat, juga unggul. Salah satu keunggulan yang harus ditampilkan oleh kepala madrasah adalah kemampuan untuk mewujudkan lembaganya sebagai suatu lembaga pembelajaran yang berdampak pada rekulturisasi madrasah, sehingga lembaga madrasah yang awalnya bersifat hierarkis dan birokratis berubah cenderung “datar dan akomodatif.”

Kemampuan kepemimpinan kepala madrasah tercermin dari realisasi semua program berdasarkan strategi semua dengan fungsi dan situasi yang dihadapi. Seorang kepala madrasah sejati dapat mempengaruhi dan diakui oleh bawahan, memotivasi anggota komunitas madrasah untuk mengkader-diri menjadi pemimpin masa depan, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan lembaga, mempertahankan kejayaan lembaga madrasah, dan membuat cara kerja yang lebih mudah.

Hubungan dengan kepemimpinan transformasional menurut George R. Terry dan Leslie W. Ruebahwa memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang atau pemimpin, untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginan-keinginannya dalam suatu keadaan tertentu. Perlu diketahui kepemimpinan merupakan studi yang menunjukkan kompleksitas. Hal ini terlihat antara lain dari pengertian dan hakekat

kepemimpinan, teori kepemimpinan serta fungsi atau peran-peran yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin.¹⁰

Menurut Bass sebagaimana yang dikutip oleh Robin ada empat ciri kepemimpinan transformasional, yakni karismatik, inspiratif, memiliki rancangan intelektual dan pertimbangan yang diindividualkan. Keempat ciri kepemimpinan dimaksud dijelaskan dengan ringkas berikut ini:¹¹

- a. Karismatik, yaitu memberi visi dan misi lembaga dengan jelas, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek, dukungan dan kepercayaan dari bawahan atau rekan kerjanya.
- b. Inspiratif, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya mengungkapkan maksud-maksud penting dengan cara sederhana.
- c. Memiliki rangsangan intelektual, yaitu menggalakkan perilaku yang cerdas, membangun lembaga belajar, rasionalitas, dan memberikan pemecahan masalah yang diteliti.
- d. Pertimbangan yang diindividualkan, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.

Menyimak pendapat Bass, kepemimpinan transformasional bersinggungan erat dengan kepemimpinan karismatik. Keduanya memang memiliki keterkaitan, tetapi kepemimpinan transformasional lebih dari sekedar pemimpin karismatik. Pemimpin karismatik menginginkan para pengikutnya

¹⁰George R. Terry dan Laslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal, 192.

¹¹Sudarwan Danim dan Suparno. *Op. Cit.*, hal. 57.

atau bawahannya mengadopsi pandangan yang dikemukakannya pemimpin tanpa atau dengan sedikit perubahan.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional menanamkan dan mendorong para pengikut atau bawahannya untuk bersikap kritis terhadap pendapat, pandangan yang sudah mapan di organisasi dan yang ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin transformasional juga merangsang pengikut untuk lebih kreatif dan inovatif, serta lebih meningkatkan harapan dan mengikatkan diri pada visi.

C. Pencapaian Kepala Madrasah Transformatif

Kepemimpinan transformasional dibangun dari dua kata, yaitu kepemimpinan (*leadership*) dan transformasional (*Transformasional*). Istilah transformasional berasal dari kata *trans*(perpindahan) *formational* (perubahan bentuk), *transform*¹² *to change something completely and usually in a good way or 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.¹³ 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*.¹⁴

Berkaitan dengan kepemimpinan transformasional ini, Leithwood dan kawan-kawan menulis, “*Transformasional leadership*

¹²www.merriam-webster.com/dictionary/transform.

¹³ Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hal. 320.

¹⁴ Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 219.

is seen to be sensitive to organization building, developing shared vision, distributing leadership and building school culture necessary to current restructuring efforts in schools.” Kutipan ini menggariskan bahwa kepemimpinan transformasional menggiring SDM yang dipimpin kearah tumbuhnya sensitivitas pembinaan dan pengembangan organisasi, pengembangan visi secara bersama, pendistribusian kewenangan kepemimpinan dan pembangunan kultur organisasi sekolah yang menjadi keharusan dalam skema restrukturisasi sekolah.¹⁵

Teori transformasional sering disebut sebagai teori-teori relasional kepemimpinan (*relational theories of leadership*).Teori ini berfokus pada hubungan yang terbentuk antara pemimpin dan pengikutnya. Pemimpin memotivasi dan mengilhami atau menginspirasi orang dengan membantu anggota kelompok memahami potensinya untuk kemudian di transformasikan menjadi perilaku nyata dalam rangka penyelesaian tugas pokok dan fungsi dalam kebersamaan.Pemimpin transformasional terfokus pada kinerja anggota kelompok,tapi juga ingin setiap orang untuk memenuhi potensinya.Pemimpin transformasional biasanya memiliki etika yang tinggi dan standart moral.¹⁶

Kepemimpinan transformasional tidak saja didasarkan pada kebutuhan akan penghargaan diri, tetapi menumbuhkan kesadaran para pemimpin untuk berbuat yang terbaik sesuai dengan kajian perkembangan manajemen dan kepemimpinan

¹⁵*Ibid.*

¹⁶ Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan* (Bandung: Alfabeta. 2010), hal. 9.

yang memandang manusia, kinerja dan pertumbuhan organisasi adalah sisi yang saling berpengaruh.¹⁷

Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memiliki wawasan jauh kedepan dan berupaya memperbaiki dan mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi dimasa datang. Oleh karena itu pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang visioner. Pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai katalisator, yaitu memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik. Katalisator adalah sebutan lain untuk pemimpin transformasional karena ia berperan meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada. Berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin, selalu tampil sebagai pelopor dan pembawa perubahan.¹⁸

Pemimpin dengan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang memiliki visi kedepan dan mampu mengidentifikasi perubahan lingkungan serta mampu mentransformasi perubahan tersebut kedalam organisasi, memelopori perubahan dan memberikan motivasi dan inspirasi kepada individu-individu karyawan untuk kreatif dan inovatif, serta membangun *team work* yang solid; membawa perubahan

¹⁷ Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), hal. 77.

¹⁸ *Ibid*, hal. 78.

dalam etos kerja dan kinerja manajemen; berani dan bertanggung jawab memimpin dan mengendalikan organisasi.¹⁹

Gary Yulk menyimpulkan esensi kepemimpinan transformasional adalah memberdayakan para pengikutnya untuk berkinerja secara efektif dengan membangun komitmen mereka terhadap nilai-nilai baru, mengembangkan keterampilan dan kepercayaan mereka, menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Suyanto menyatakan bahwa kepemimpinan yang transformasional yang memotivasi bawahan mereka untuk berkinerja di atas dan melebihi panggilan tugasnya.

Esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* dengan melibatkan bawahan secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Dalam merumuskan perubahan biasanya digunakan pendekatan transformasional yang manusiawi, dimana lingkungan kerja yang partisipatif dengan model manajemen yang kolegial yang penuh keterbukaan dan keputusan diambil bersama.²⁰ Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menciptakan perubahan yang mendasar dan dilandasi oleh nilai-nilai agama, sistem dan budaya untuk menciptakan inovasi dan kreatifitas pengikutnya dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.²¹

Pemimpin pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain

¹⁹*Ibid.*

²⁰Husaini Usman. *Op. Cit.*, hal. 321.

²¹*Ibid*, hal, 321.

didalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan. Kekuasaan adalah kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehubungan dengan tugas-tugas yang harus dilaksanakannya. Menurut Stoner semakin banyak jumlah sumber kekuasaan yang tersedia bagi pemimpin, akan makin besar potensi kepemimpinan yang efektif.²² Setiap pemimpin dipilih karena dianggap memiliki visi dan misi yang jelas, dan sebaiknya seseorang sulit untuk menjadi pemimpin jika ia dianggap tidak memiliki visi dan misi yang jelas. Kejelasan visi dan Misi mampu memberi arah bagi kelanjutan suatu organisasi dimasa yang akan datang.²³

Salah satu model kepemimpinan pendidikan yang diprediksi mampu mendorong terciptanya efektifitas institusi pendidikan adalah kepemimpinan transformasional. Jenis kepemimpinan ini menggambarkan adanya tingkat kemampuan pemimpin untuk mengubah mentalitas dan perilaku pengikut menjadi lebih baik dengan cara menunjukkan dan mendorong mereka untuk melakukan sesuatu yang kelihatan mustahil. Konsep kepemimpinan ini menawarkan perspektif perubahan pada keseluruhan institusi pendidikan, sehingga pengikut menyadari eksistensinya untuk membangun institusi yang siap menyongsong perubahan bahkan menciptakan perubahan.²⁴

²²Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2008), hal. 88.

²³Irham Fahmi, *Manajemen kepemimpinan, Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2012), hal. 8.

²⁴Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan* (Malang : UIN Malang Press. 2009), hal. 131.

Gaya kepemimpinan semacam ini akan mampu membawa kesadaran pengikut dengan memunculkan ide-ide produktif, hubungan yang sinergikal, kebertanggungjawaban, kepedulian educasional, cita-cita bersama, dan nilai-nilai moral (*moral values*). Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional pada organisasi-organisasi sekolah sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti itu, segala potensi organisasi sekolah dapat ditransformasikan menjadi actual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga. Melihat kesejatian gaya kepemimpinan transformasional ini, agaknya ia harus menjadi basis kepala sekolah dalam melakukan transformasi tugas kesehariannya. Bass dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna memberikan model transformasional sebagai berikut ini:

25

1. Pemimpin mengangkat nuansa kebutuhan bawahan ke tingkatan yang lebih tinggi pada hirarki motivasi
2. Pemimpin membangun rasa percaya diri pada bawahan
3. Pemimpin mentransformasikan perhatian kebutuhan bawahan
4. Pemimpin memperluas kebutuhan bawahan
5. Pemimpin mempertinggi nilai kebenaran bawahan
6. Pemimpin mempertinggi probabilitas keberhasilan yang subjektif
7. Kondisi sekarang dan upaya yang diharapkan bawahan
8. Makin meningkatnya motivasi bawahan untuk mencapai hasil dengan upaya tambahan

²⁵*Op. Cit*, Aan Komariah dan Cepi Triatna, hal. 79.

9. Bawahan mempersembahkan kinerja melebihi apa yang diharapkan
10. Bawahan menghasilkan kinerja sebagaimana yang diharapkan

Bass dan Aviola dalam Aan Komariah dan Cepi Triatna mengusulkan empat dimensi dalam kadar kepemimpinan transformasional dengan konsep 4 “I” yang artinya :²⁶

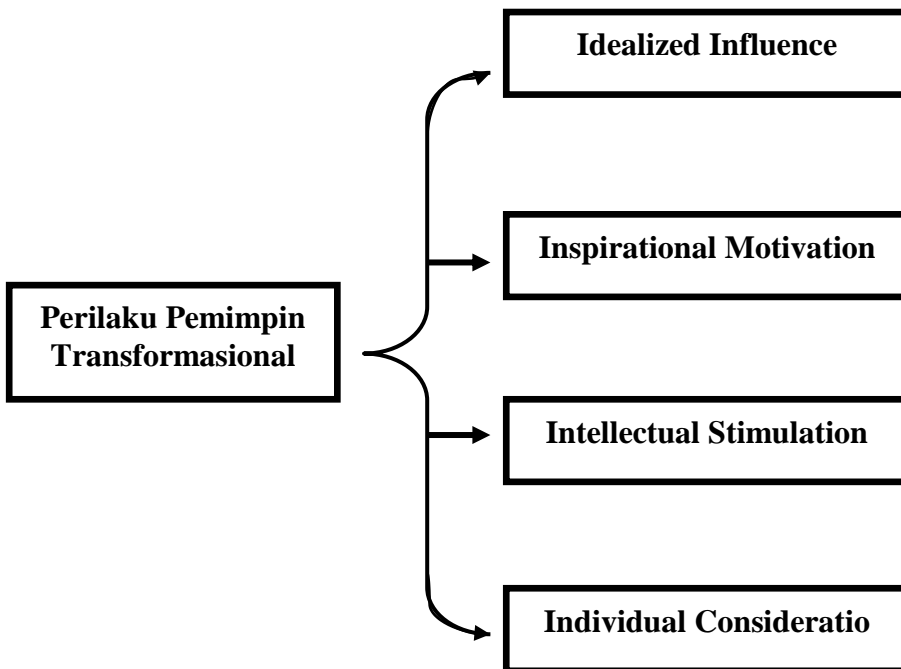
- a. “I” pertama adalah *idealized influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat(*respect*) dan rasa percaya diri(*trust*) dari orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko melalui pertimbangan kebutuhan para staf diatas kebutuhan pribadi dan perilaku moral secara etis.
- b. “I” kedua adalah *inspirational motivation*, tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan bagi pekerjaan yang dilakukan staf dan memperhatikan makna pekerjaan bagi staf. Pemimpin menunjukkan atau mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran organisasi melalui perilaku yang dapat diobservasi staf. Pemimpin adalah seorang motivator yang bersemangat untuk terus membangkitkan antusiasme dan optimisme staf.
- c. “I” ketiga adalah *intelectual stimulation*, yaitu pemimpin yang mempraktikan inovasi-inovasi. Sikap dan perilaku kepemimpinannya didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkembang dan secara intelektual ia mampu menerjemahkannya dalam bentuk kinerja yang produktif. Sebagai intelektual,

²⁶*Ibid.*

pemimpin senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari para staf dan tidak lupa selalu mendorong staf mempelajari dan mempraktikkan pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.

- d. “I” keempat adalah *individualized consideration*, pemimpin merefleksikan dirinya sebagai seorang yang penuh perhatian dalam mendengarkan dan menindak lanjuti keluhan, ide, harapan-harapan, dan segala masukan yang diberikan staf.²⁷ Dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Perilaku Kepemimpinan Transformasional



Formulasi teori Bass meliputi tiga komponen: karisma, stimulasi intelektual dan perhatian yang diindividualisasi. Pertama: Karisma dapat didefinisikan sebagai proses seorang pemimpin

²⁷*Ibid*, hal. 80.

mempengaruhi pengikutnya dengan emosi-emosi yang kuat sehingga mereka kagum dan segan dengan dirinya. Karisma adalah bagian terpenting dari kepemimpinan transformasional karena para pemimpin transformasional mempengaruhi pengikutnya dengan menimbulkan emosi yang kuat dan identifikasi dengan pemimpin tersebut.²⁸

Seorang pemimpin yang memiliki karisma berarti memiliki pengaruh yang bukan didasarkan atas kewenangan, melainkan atas persepsi para pengikut bahwa pemimpin tersebut dikaruniai dengan kemampuan-kemampuan yang luar biasa. Menurut *Max Weber*, karisma terjadi bila ada suatu krisis social sehingga muncul seorang pemimpin dengan kemampuan luar biasa dengan sebuah visi yang radikal yang memberi pemecahan terhadap krisis tersebut.

Kedua stimulasi intelektual ialah proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran pengikutnya terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi pengikutnya untuk memecahkan masalah-masalah itu dengan perspektif yang baru. Perhatian yang diindividualisasi ialah dukungan, membesarkan hati, dan memberikan pengalaman-pengalaman kepada pengikutnya untuk lebih berprestasi.²⁹

Kepemimpinan transformasional dapat dipandang secara makro dan mikro. Jika dipandang secara mikro kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi antarindividu, sementara secara makro merupakan proses

²⁸*Ibid.*

²⁹Husain Usman. *Op. Cit.*, hal. 323-324.

memobilisasi kekuatan untuk mengubah sistem social dan mereformasi kelembagaan.³⁰

Banyak hasil-hasil studi yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang terdapat dalam setiap organisasi merupakan faktor yang berhubungan dengan produktifitas dan eektivitas organisasi.³¹ Pemimpin institusi pendidikan sebenarnya memiliki tanggung jawab berat untuk menumbuhkan dan membangun komitmen serta menjadikan semua aktifitas kerja sebagai sebuah kesadaran bersama untuk memberikan yang terbaik bagi institusi pendidikan. Tanggung jawab tersebut membutuhkan usaha keras dan cerdas untuk mengembangkan dan menyiasati segala kemungkinan negatif yang mungkin terjadi, seperti menurunnya mutu input, proses dan output terhadap institusi pendidikan akibat mis-manajemen pimpinan, demikian halnya *image negative* seperti tidak antusiasnya masyarakat untuk menyekolahkan anaknya pada jenis atau institusi pendidikan tertentu.³²

Kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang menekankan pentingnya sistem nilai untuk meningkatkan kesadaran pengikut tentang masalah-masalah etis, memobilisasi energi dan sumber daya untuk mereformasi institusi. Pemimpin yang transformasional mampu menggerakkan pengikut untuk terlibat aktif dalam proses perubahan. Oleh karena itu pemimpin transformasional biasanya memiliki kepribadian yang kuat sehingga mampu membangun ikatan emosional pengikut

³⁰Aan komariah dan Cipi Triatna. *Op. Cit*, hal. 80.

³¹Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), hal. 117.

³²Mulyono. *Op. Cit*, hal. 133.

untuk mewujudkan tujuan ideal institusi. Pemimpin transformasional membangun loyalitas dan ikatan emosional pengikut atas dasar kepentingan dan sistem nilai ideal yang diyakini strategis untuk kepentingan jangka panjang. Ciri-ciri pemimpin transformasional:

- a. Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b. Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan tim/organisasi.
- c. Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.
- d. Proses untuk membangun komitmen bersama terhadap sasaran organisasi dan memberikan kepercayaan kepada pengikut untuk mencapai sasaran.³³

Seperti ditulis oleh Bernett, McCormick, dan Conners, studi-studi kekinian mengenai dampak kepemimpinan transformasional pernah dilakukan oleh Leithwood; Leithwood, Dart, Jantzi dan Steinbechdan Silins. Hasil studi mereka memberikan kesan bahwa gaya kepemimpinan seperti ini berkontribusi pada inisiatif-inisiatif restrukturasi (*restructuring initiatives*), dan menurut apa yang dirasakan oleh guru hal itu memberikan sumbangsih bagi perbaikan peroleh belajar pada siswa (*teacher perceived' student outcomes*). Inisiatif restrukturasi ini menjadi salah satu persyaratan utama perubahan manajemen madrasah berbasis madrasah atau MBS.³⁴

³³*Ibid*, hal. 136.

³⁴*Ibid*.

Kajian empirik mengenai esensi kepemimpinan transformasional di lembaga permadrasahan telah banyak dilakukan oleh peneliti. Peneliti-peneliti dimaksud antara lain Maehr dan Anderman, Maehr dan Fyans, Maehr dan Midgley; di mana mereka telah mengembangkan efidensi empiris secara empirik untuk memberi kesan bahwa variabel mediasi dan kultur madrasah akan mendorong madrasah menjadi tempat di mana guru-guru memiliki rasa positif terhadap pekerjaan dan siswa termotivasi untuk belajar.

Argumen-argumen di atas ditunjang oleh pendapat pakar, seperti Ogawa dan Bossert, di mana mereka mengemukakan bahwa kultur madrasah tidak beroperasi pada konteks yang kosong dan yang krusial untuk mengkreasi dan memeliharanya adalah praktik-praktik kepemimpinan kepala madrasah. Dalam bahasa mereka disebutkan bahwa, “*scholl culture not operate in a vacuum and crucial principal*”. Demikian juga kultur lembaga madrasah yang lain, seperti universitas, lembaga-lembaga pelatihan, balai penataran, lembaga bimbingan belajar, dan lain-lain.

Hasil studi penelitian yang pernah dilakukan tampaknya meyakinkan kebenaran atas pendapat bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara bermakna kultur madrasah yang dikehendaki. Kultur yang dimaksud di sini adalah produk ranah berpikir, afeksi, dan aksi-aksi motorik yang tereplikasi pada kehidupan madrasah dan bermaslahat bagi perbaikan proses pembelajaran dan peningkatan mutu hasil belajar siswa. Aplikasi gaya kepemimpinan transformasional pada

lembaga-lembaga madrasah sangat ideal. Melalui gaya kepemimpinan seperti itu, segala potensi lembaga madrasah dapat ditransformasikan menjadi aktual dalam kerangka mencapai tujuan lembaga.

Tugas pokok kepemimpinan dalam konteks kepala madrasah meliputi: Menyatupadukan orang-orang yang berbeda-beda motivasinya itu dengan motivasi yang sama, mengusahakan suatu kelompok dinamis secara sadar, menciptakan suatu lingkungan dimana terdapat integrasi antara individu dan kelompok dengan lembaga pendidikan, memberikan inspirasi dan mendorong anggota-anggotanya bekerja seefektif mungkin dan menumbuhkan kesadaran pendidikan yang senantiasa mengalami perubahan yang dinamis dan mengusahakan agar orang-orang yang dipimpinya itu dapat menyesuaikan dengan perubahan situasi.³⁵

Kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan tiga gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter yaitu pemimpin menahan seluruh kewenangan dan tanggung jawab, menugaskan seseorang melaksanakan tugas tertentu dan komunikasi lebih banyak mengalir dari atas ke bawah. Gaya kepemimpinan demokratik yang cenderung lebih disukai yaitu pemimpin mendelegasikan sebagian besar wewenang dan tetap mempertahankan tanggung jawab utama dan pekerjaan dibagi berdasarkan partisipasi seseorang dalam pengambilan keputusan serta komunikasi berjalan dua arah secara aktif, dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Gaya kepemimpinan *laissez-*

³⁵ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Lembaga dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), hal. 138-139.

faire yaitu pemimpin menyerahkan tanggung jawab dan wewenang kepada kelompok dan para anggota kelompok diminta untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kehendak mereka dan sesuai dengan kemauan mereka.³⁶

Dengan memosisikan perilaku kepemimpinan transformasional sebagai variabel terkait, hasil teoritis menunjukkan fenomena yang unik. Sajian berikut ini merupakan beberapa pemikiran hipotetik yang diperoleh dari hasil kajian teoritis. Ada beberapa variabel bebas atau korelat yang secara hipotetik mempengaruhinya, yaitu motivasi berprestasi, pengetahuan manajemen, dan komunikasi persuasif.³⁷

Kepemimpinan transformasional kepala madrasah turut ditentukan oleh motivasi berprestasi yang dimilikinya. Motivasi berprestasi adalah dorongan dan daya juang pada diri seseorang dalam melakukan aktivitas untuk mengatasi segala tantangan dalam upaya pencapaian tujuan tertentu. Seseorang yang memiliki motivasi berprestasi digambarkan sebagai orang yang berkemauan untuk berbuat lebih baik, berfikir antisipatif, inovatif, suka bekerja keras, melakukan sesuatu dengan baik, menyenangi tugas yang menantang, tidak takut gagal, memiliki rasa tanggung jawab, dan bersaing dengan sehat.³⁸

Kepala madrasah yang memiliki motivasi berprestasi tinggi akan lebih cepat mencapai kemajuan dan hasilnya lebih baik dibandingkan dengan orang yang bermotivasi rendah. Selain itu, kepala madrasah yang memiliki motivasi berprestasi juga

³⁶Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2009), hal. 145.

³⁷Sudarwan Danim dan Suparno. *Op. Cit.*, hal. 62.

³⁸*Ibid.*

dipengaruhi rasa takut mengalami kegagalan, dan mereka biasanya menginginkan pekerjaan yang menantang. Kepala madrasah yang memiliki karakter ini tidak akan merasa puas menyelesaikan pekerjaan yang dianggap kurang menantang dan sering menginginkan adanya umpan balik dari apa yang telah dikerjakannya. Dimilikinya elemen-elemen motivasi berprestasi seperti ini oleh kepala madrasah, akan sangat membantunya untuk melakukan perubahan-perubahan dalam meningkatkan kemajuan madrasah.

Kepala madrasah harus mampu memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menggerakkan, sehingga staf pengajar dapat bekerja dengan baik dalam situasi yang kondusif. Hal ini akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditentukan. Melalui pengendalian, pimpinan dapat menjalankan lembaga agar tetap berproses dalam arah yang benar dan tidak membiarkannya menyimpang dari arah tujuan yang telah ditetapkan. Dari uraian ini, diduga terdapat hubungan positif antara pengetahuan kepala madrasah dengan kepemimpinan transformasional kepala madrasah.

Komunikasi persuasif merupakan kemampuan kepala madrasah dalam penyampaian pesan, pikiran, gagasan oleh komunikator kepada komunikan secara maksimum. Komunikasi persuasif ini mencakup empat aspek, yaitu paparan secara selektif, partisipasi khalayak, prinsip inokulasi, dan besaran perubahan. Kemampuan dalam berkomunikasi merupakan salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh kepala madrasah, agar

dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan guru, orang tua siswa, serta lembaga pendidikan dan masyarakat.

Komunikasi persuasif yang dilakukan kepala madrasah akan mampu memberikan pengaruh secara nyata baginya dalam melaksanakan bimbingan secara efektif kepada guru maupun siswa sehingga dapat berkembang secara optimal, menumbuhkan semangat keunggulan secara intensif kepada seluruh warga madrasah, dan mengakomodasi seluruh aspirasi warga madrasah dalam kerangka pencapaian visi dan misi madrasah yang bermutu.

Pengetahuan kepala madrasah di bidang manajerial diduga mempengaruhi kemampuannya dalam melakukan kepemimpinan transformasional, karena hal itu merupakan performansi tipikal dirinya dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen, yaitu merencanakan, melembagakan, memimpin dan mengendalikan. Pada saat sekarang madrasah-madrasah telah menerapkan pola manajemen pendidikan yang baru, di mana madrasah memiliki otonomi lebih besar dan mendorong madrasah untuk melakukan pengambilan keputusan secara partisipatif.

Esensi dari transformasi adalah mengubah potensi menjadi energi nyata. Kepala madrasah yang mampu melakukan transformasi kepemimpinan berarti dapat mengubah potensi institusinya dalam hal ini Madrasah Aliyah Negeri menjadi energi untuk meningkatkan mutu proses dan hasil belajar siswa. Kepemimpinan transformasional kepala Madrasah Aliyah Negeri dapat diartikan sebagai bentuk atau gaya yang diterapkan kepala Madrasah Aliyah Negeri dalam mempengaruhi bawahannya (guru,

tenaga administrasi, siswa, dan orang tua peserta didik) untuk mencapai visi dan misi yang diinginkan.

D. Pedoman Kepala Madrasah Transformatif

Pedoman yang harus dipegang seorang pemimpin yang berusaha menginspirasi dan memotivasi bawahannya adalah sebagai berikut.³⁹

- a. Menyatakan visi yang jelas dan menarik.

Para pemimpin transformasional memperkuat visi yang ada atau membangun komitmen terhadap sebuah visi baru. Sebuah visi yang jelas mengenai apa yang dapat dicapai organisasi atau akan jadi apakah sebuah organisasi itu akan membantu orang untuk memahami tujuan, sasaran dan prioritas dari organisasi. Hal ini memberikan makna pada pekerjaan, berfungsi sebagai sumber keyakinan diri dan memupuk rasa tujuan bersama. Akhirnya, visi membantu tindakan dan keputusan dari setiap anggota organisasi, yang amatlah berguna saat orang-orang atau kelompok diberikan otonomi dan keleluasaan yang cukup besar dalam keputusan keperluan mereka.

- b. Menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai.

Tidak cukup hanya menyampaikan sebuah visi yang menarik, pemimpin juga harus meyakinkan para pengikut bahwa visi itu memungkinkan. Amatlah penting untuk membuat hubungan yang jelas antara visi itu dengan sebuah strategi yang dapat dipercaya untuk dapat mencapainya.

- c. Bertindak secara rahasia dan optimis

³⁹*Ibid.*

Para pengikut tidak akan meyakini sebuah visi kecuali pemimpinnya memperlihatkan keyakinan diri dan pendirian. Adalah penting untuk tetap optimis tentang kemungkinan keberhasilan kelompok itu dalam mencapai visinya, khususnya dihadapan halangan dan kemunduran sementara. Keyakinan dan optimisme seseorang manajer dapat amat menular. Amatlah baik untuk menekankan apa yang telah dicapai sejauh ini daripada banyak lagi yang harus dilakukan. Amatlah baik untuk menekankan aspek positif dari visi itu daripada halangan dan bahaya yang akan dihadapi. Keyakinan diperlihatkan baik dalam perkataan maupun tindakan. Kurangnya keyakinan diri tercermin dalam bahasa yang terhuyung dan tentatif dan beberapa isyarat nonverbal.

d. Memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut

Pengaruh yang memberikan motivasi dari sebuah visi bergantung pada batasan dimana bawahan yakin akan kemampuan mereka untuk mencapainya. Orang akan memiliki kinerja yang lebih baik saat seorang pemimpin memiliki harapan yang tinggi bagi mereka dan memperlihatkan keyakinan terhadap mereka.

e. Memperlihatkan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting.

Sebuah visi diperkuat dengan perilaku kepemimpinan yang konsisten dengannya. Perhatian akan nilai atau sasaran diperlihatkan dengan cara bagaimana seorang manajer menghabiskan waktunya, dengan keputusan alokasi sumber daya yang dibuat saat terdapat pertukaran antarsasaran, dengan

pertanyaan yang ditanyakan manajer, dan dengan tindakan apa yang dihargai oleh manajer tersebut. Tindakan simbolis untuk mencapai sebuah sasaran penting atau mempertahankan sebuah nilai penting akan lebih mudah memberikan pengaruh saat manajer itu membuat resiko kerugian pribadi yang cukup besar.

f. Memimpin dengan memberikan contoh

Menurut pribahasa, tindakan berbicara lebih keras daripada perkataan. Satu cara seorang pemimpin dapat mempengaruhi komitmen bawahan adalah dengan menetapkan sebuah contoh dari perilaku yang dapat dijadikan contoh dalam interaksi keseharian dengan bawahannya. Memimpin dengan memberikan contoh terkadang disebut pembuatan model peran. Nilai-nilai yang menyertai seorang pemimpin harus diperlihatkan dalam perilakunya sehari-hari, dan harus dilakukan secara konsisten, bukan hanya saat diperlukan.

g. Memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu.

Sebuah bagan penting dari kepemimpinan transformasional adalah memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Pemberian kewenangan berarti mendelegasikan kewenangan untuk keputusan tentang bagaimana melakukan pekerjaan kepada orang-orang dan tim. Ini berarti meminta orang untuk menentukan sendiri cara terbaik untuk menetapkan strategi atau mencapai sasaran, bukannya memberi tahu mereka secara rinci tentang apa yang harus dilakukan. Ini berarti mendorong bawahan untuk mengusulkan solusi untuk masalah jika mereka datang kepada anda untuk meminta bantuan,

dan ini berarti mendukung bawahan yang memegang tanggung jawab untuk menyelesaikan masalah itu sendiri walaupun mereka tidak melakukannya dengan cara yang sama dengan pemimpinnya.⁴⁰

Menurut Burt Nanus, kepemimpinan yang bervisi bekerja dapat memberikan perubahan. Pemimpin yang transformasional yang memiliki visi dan misi untuk bekerja memiliki empat peran yang bisa diterapkan dan mampu memberikan dampak perubahan, yaitu:⁴¹

a. Penentu Arah (*Direction Setter*)

Sebagai penentu arah, pemimpin mesti menyeleksi dan menetapkan sasaran dengan mempertimbangkan lingkungan eksternal masa depan yang menjadi tujuan pengerahan seluruh sumber daya organisasi. Ia harus mampu menyusun langkah-langkah menuju sasaran yang dapat diterima sebagai suatu kemajuan *riil* oleh semua orang dalam organisasi.⁴²

Karena pemimpin merupakan faktor penentu dalam meraih kesuksesan bagi sebuah organisasi. Pemimpin yang sukses akan mampu mengelola organisasi, dapat memengaruhi orang lain secara konstruktif, dan mampu menunjukkan arah serta tindakan benar yang harus dilakukan secara bersama-sama. Seorang pemimpin mutlak harus ada dalam sebuah organisasi, karena organisasi tidak akan bisa berjalan dengan sendirinya tanpa adanya seorang pemimpin yang menggerakkan organisasi tersebut.

⁴⁰ Gary Yukl, *Op. Cit.*, hal. 316-319.

⁴¹ Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization* (New York: Jossey-Bass, 1992), hal. 12-14.

⁴² *Ibid*, hal. 12.

Untuk menjadi seorang penentu arah yang tepat, pemimpin visioner harus memiliki kemampuan menganalisis posisi. Saat sekarang ini banyak digunakan analisis SWOT guna menemukan posisi organisasi dan selanjutnya atas upaya *sharing* dengan personel lainnya, cita-cita organisasi di masa depan ditetapkan. Pemimpin berperan sebagai penentu arah, yang berarti memberikan kejelasan kepada pengikutnya cara-cara atau upaya yang mesti dilakukan, langkah-langkah mana yang dapat diambil dan langkah-langkah mana yang harus dihindari demi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Peran kepemimpinan visioner adalah untuk membimbing pengikut dalam menetapkan arah yang harus dituju dalam mengimplementasikan visi sekolah.

b. Agen Perubahan (*Agent of Change*)

Dalam perannya sebagai agen perubahan, pemimpin visioner bertanggungjawab untuk merangsang perubahan di lingkungan internal. Pemimpin akan merasa tidak nyaman dengan situasi organisasi statis dan *status quo*, ia memimpikan kesuksesan organisasi melalui gebrakan-gebrakan baru yang memicu kinerja dan menerima tantangan-tantangan dengan menerjemahkannya ke dalam agenda-agenda kerja yang jelas dan rasional.

Transformasi dan Visionari *leadership* tidak puas dengan yang telah ada, ia ingin memiliki keunggulan dari yang ada seperti berpikir bagaimana mengembangkan inovasi pembelajaran, manajemen persekolahan, hubungan kerja sama dengan dunia usaha, dan sebagainya. Tentu saja untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang terpercaya dan *practicable* pemimpin harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan dunia luar,

memperkirakan implikasinya terhadap organisasi, menciptakan *sense of urgency*, dan prioritas bagi perubahan yang dipersyaratkan oleh visi kepemimpinan. Peran pemimpin visioner adalah sebagai pelopor dan pemicu bagi berbagai perubahan yang terjadi ke arah yang lebih baik dalam mengimplementasikan visi.

c. Juru Bicara (*Spokesperson*)

Seorang pemimpin efektif adalah juga seorang yang mengetahui dan menghargai segala bentuk komunikasi yang tersedia, guna menjelaskan dan membangun dukungan untuk suatu visi masa depan. Pemimpin, sebagai juru bicara untuk visi, harus mengomunikasikan suatu pesan yang mengikat semua orang agar melibatkan diri dan menyentuh visi organisasi secara internal dan secara eksternal.

Seorang pemimpin tidak saja memiliki kemampuan meyakinkan orang dalam kelompok internal, tetapi lebih jauhnya adalah bagaimana pemimpin dapat akses pada dunia luar, memperkenalkan dan mensosialisasikan keunggulan-keunggulan dan visi organisasinya yang akan berimplikasi pada kemajuan organisasi. Dari hasil negosiasi-negosiasi diharapkan dapat berakhir dengan kerja sama mutualisme yang menyenangkan secara moral maupun materiil.

Seorang transformasi *leadership* adalah seorang negosiator utama dan ulung dalam berhubungan dengan organisasi lain atau hirarki yang lebih tinggi, namun bukan tipe penjilat atau *bermujamalah* (mencari muka) terhadap orang yang dianggap berkuasa, akan tetapi justru ia dekat dengan pemberi amanat (*stakeholders*). Kemampuan berbicaranya yang disertai dengan

keyakinan akan logika-logika rasional bahwa visi organisasi menarik, bermanfaat dan menyenangkan menjadikan ia seorang negosiator yang ulung.

Peran transformasi *leadership* adalah menyampaikan pokok-pokok pikiran, gagasan dan tulisan sehingga mampu berkomunikasi secara empatik dalam membangun komitmen dan penyampai berbagai kepentingan yang berhubungan dengan implementasi visi.

d. Pelatih (*Coach*)

Pemimpin visioner yang efektif harus menjadi pelatih yang baik. Dengan ini berarti bahwa seorang pemimpin harus menggunakan kerjasama kelompok untuk mencapai visi yang dinyatakan. Seorang pemimpin mengoptimalkan kemampuan seluruh "pemain" untuk bekerjasama, mengkoordinir aktivitas atau usaha mereka, ke arah "pencapaian kemenangan," atau menuju pencapaian suatu visi organisasi. Pemimpin sebagai pelatih, menjaga pekerja untuk memusatkan pada realisasi visi dengan pengarahan, memberi harapan, dan membangun kepercayaan pada para pemain yang penting bagi organisasi dan visinya masa depan.

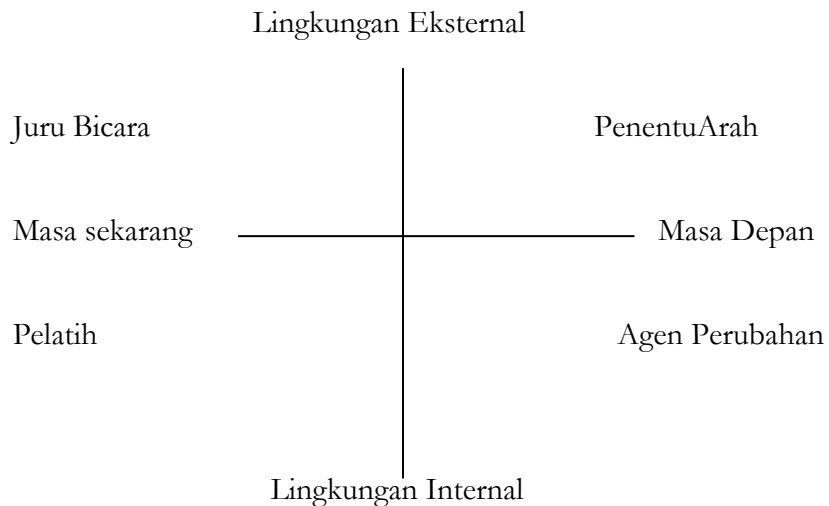
Sebagai pelatih yang baik, pemimpin transformasi dituntut kesabaran dan suri teladan (yang didasari kemampuan/keahlian dan akhlak mulia). Bagaimana seseorang belajar dengan pelatih yang sangat pemberang dan tidak percaya pada kemampuan yang dilatih, tentu akan menghambat proses pencapaian keberhasilan. Akan terasa lain jika belajar dilakukan dengan pelatih yang memberi semangat, membantu mereka untuk

belajar dan tumbuh, membangun kepercayaan diri, menghargai keberhasilan, menghormati dan mengajari bagaimana meningkatkan kemampuan mereka dalam mencapai visi secara konstan.

Pemimpin transformasi, dalam perannya sebagai pelatih profesional harus mampu mengembangkan profesionalisme orang-orang yang dipimpinnya melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas kinerja bawahannya. Ia melakukan langkah-langkah strategis mentransformasikan berbagai inovasi kepada *stakeholders* melalui pemberdayaan staf dan menciptakan suatu sistem kepemimpinan demokratis yang memiliki visi organisasi sebagai rumusan yang dimiliki bersama.

Pemimpin transformasi sebagai pelatih yang efektif harus mampu berkomunikasi, mensosialisasikan sekaligus bekerja samadengan orang-orang untuk membangun, mempertahankan dan mengembangkan visi yang dianutnya, *basic competencies* yang dipersyaratkannya, budaya yang harus diciptakan, perilaku yang harus ditampilkan organisasi, dan bagaimana cara-cara merealisasikan visi ke dalam budaya dan perilaku organisasi.

Peran Kepemimpinan⁴³



Sedangkan Covey membagi peran pemimpin menjadi tiga : 1) *Pathfinding* (pencarian alur); peran untuk menentukan visi dan misi yang pasti; 2) *Aligning* (penyelaras); peran untuk memastikan bahwa struktur, sistem dan proses operasional organisasimemberikan dukungan pada pencapaian visi dan misi; 3) *Empowering* (pemberdaya); peran untuk menggerakkan semangat dalam diri orang-orang dalam mengungkapkan bakat, kecerdikan dan kreativitas, laten untuk mampu mengerjakan apapun dan konsisten dengan prinsip-prinsip yang disepakati.⁴⁴ Adapun Sinamo dan Santosa merumuskan empat peran pemimpin sebagai berikut:

⁴³*Ibid*, Burt Nanus. hal. 16.

⁴⁴ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*(Jakarta : Rajawali Pers, 2010), hal. 156.

- a. Pembangkit motivasi. Dalam perspektif masa kini, seorang pemimpin berperan sebagai motivator bagi konstituen internalnya.
- b. Penggalang dukungan (*support-getter*). Dalam perspektif masa kini, pemimpin berperan sebagai penggalang dukungan dari konstituen eksternalnya sehingga dukungan diberikan.
- c. Penjamin sukses (*sukses-guarantor*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai penjamin sukses di mata konstituen eksternalnya dengan menyediakan kepastian akan masa depan yang lebih baik.
- d. Pemandu jalan (*path-finder*). Dalam perspektif masa depan, seorang pemimpin berperan sebagai pemandu jalan bagi konstituen internalnya dengan menyediakan visi, tujuan, sasaran yang jelas sebagai panduan menuju masa depan yang lebih baik.⁴⁵

Agar kepemimpinan tersebut dapat berperan perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu: 1) Dasar utama efektivitas kepemimpinan bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku kepala, akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan. 2) Efektivitas kepemimpinan tercermin dari kemampuannya untuk tumbuh dan berkembang. 3) Efektivitas kepemimpinan menuntut kemahiran untuk membacasiswa. 4) Perilaku seseorang tidak terbentuk begitu saja, melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan. 5) Kehidupan organisasi yang dinamis dan serasi dapat tercipta bila

⁴⁵ Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*(Jakarta: Insitut Dharma Mahardika, 2002), hal. 94-95.

setiap anggota mau menyesuaikan cara berpikir dan bertindakya untuk mencapai tujuan organisasi.⁴⁶

Daftar Pustaka

Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005.

Burt Nanus, *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. New York: Jossey-Bass, 1992.

Gary Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks, 2010.

George R. Terry dan Laslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Husain Usman, *Manajemen, Teori Praktik dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.

Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Lembaga dan Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.

Irham Fahmi, *Manajemen kepemimpinan, Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2012.

Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga, 2009.

Jansen H. Sinamo dan Agus Santosa, *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*. Jakarta: Insitut Dharma Mahardika, 2002.

Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.

Muhaimin, dkk., *Manajemen Pendidikan Aplikasinya dan Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/ Madrasah*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.

Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, konsep, Strategi, dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002).

Mulyono, *Educational Leadership, Mewujudkan Efektivitas Kepemimpinan Pendidikan*. Malang : UIN Malang Press. 2009), hal. 131.

⁴⁶*Ibid.*, hal. 156-157.

Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.

Sudarwan Danim dan Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional dan Kekepalamadrasaban*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.

Sudarwan Danim, *Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2010.

Sudarwin Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Supardi, *Sekolah Efektif Konsep Dasar dan Praktiknya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013.

Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 20 Tahun 2003.

Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : Rajawali Pers, 2010.

W. Mantja, *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran*. Malang: Wineka Media, 2005.

www.merriam-webster.com/dictionary/transform.

This page belongs to the TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan

TADBIR : Jurnal Studi Manajemen Pendidikan vol. 1, no 01, 2017
STAIN Curup – Bengkulu | p-ISSN 2580-3581; e-ISSN 2580-5037